

Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica

Perspectivas y desafíos

Andrea De-Santis, Vanessa Duque-Rengel
& Ángel Torres-Toukourmidis
(Editores)

Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica.
Perspectivas y desafíos

Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica.

Perspectivas y desafíos



EDICIONES
CIESPAL



2024

Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos

Editores

Andrea De-Santis

Vanessa Duque-Rengel

Ángel Torres-Toukoumidis

Estudios culturales y teoría de la información No. 16

ISBN: 978-9978-55-227-8

DOI: <https://doi.org/10.16921/ciespal.58>

Edición General

Gissela Dávila Cobo

Gestión editorial

Diego S. Acevedo A.

CIESPAL

Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina

Av. Diego de Almagro N32-133 y Andrade Marín • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 254 8011

www.ciespal.org

<https://ediciones.ciespal.org/>

Con el apoyo del Grupo de Investigación Comunicación, Educación y Ambiente - GICEA y el grupo de investigación Gamelab-UPS de la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Ediciones Ciespal, 2024

Los textos publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.



Reconocimiento-SinObraDerivada

CC BY-ND

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Índice

Introducción	
Perspectivas iberoamericanas de una relación basada en la estrategia	13

SECCIÓN 1

Planificación y comunicación: ¿Dónde está la estrategia?

Capítulo 1. Retos de la comunicación estratégica en la dependencia digital: apuntes sobre las nuevas interrogantes y alternativas <i>Daniel de la Garza</i>	23
Capítulo 2. Entre la planificación estratégica y la creatividad: los métodos de la pragmática de la comunicación corporativa en tiempos de IA <i>Luis Fernando Morales Morante</i>	39
Capítulo 3. Diagnósticos con inteligencia colaborativa para la comunicación estratégica Guillermo Bosovsky	53

SECCIÓN 2

Aplicación de la planificación a la comunicación estratégica

Capítulo 4. Perspectivas de planificación y evaluación en comunicación en organizaciones con propósito <i>Alejandro Álvarez-Nobell y María Belén Barroso</i>	73
Capítulo 5. El rol de la creatividad en la planificación de la comunicación y la publicidad <i>Saraí Meléndez</i>	93
Capítulo 6. Planificación estratégica para la visibilidad y posicionamiento web de científicos y universidades <i>Andrea De Santis y David Armendáriz</i>	115
Capítulo 7. Hacia la construcción de la propuesta de valor de la marca empleadora <i>Vanessa Duque-Rengel y José Miguel Túñez-López</i>	141

SECCIÓN 3

El panorama regional: casos iberoamericanos

Capítulo 8. Las estrategias de marketing digital en las empresas líderes del Ecuador <i>Tatiana León-Alberca, Angel Torres-Toukoumidis y Daniela Gallardo</i>	159
--	-----

Capítulo 9.	
Comunicação estratégica de divulgação científica do Observatório da Qualidade no Audiovisual no Brasil <i>Gabriela Borges y Daiana Sigiliano</i>	177
Capítulo 10.	
Paradigmas emergentes en la planificación estratégica de la comunicación en Bolivia: hacia una perspectiva relacional y participativa <i>Adalid Contreras Baspineiro y Gabriela Orozco Ruiz</i>	189
Capítulo 11.	
Comunicación de la marca del empleador en Portugal: enfoques digitales y nuevas generaciones <i>Paula Arriscado, Rosa Sobreira y Júlia Ribeiro</i>	205
Capítulo 12.	
De la tormenta al silencio: comunicación estratégica en el periodismo mexicano <i>Alejandro Chávez Ramírez</i>	217

Capítulo 11

Comunicación de la marca del empleador en Portugal: enfoques digitales y nuevas generaciones

Paula Arriscado

Direção Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação Salvador Caetano;
Universidade Europeia, IPAM (Portugal)

<https://orcid.org/0000-0003-2033-4617>

Rosa Sobreira

Polytechnic University of Coimbra-ESEC (Portugal)

<https://orcid.org/0000-0002-4265-9693>

Júlia Ribeiro

Barómetro SC | Bruno Santos, Caetano Connect | Miguel Teixeira, Clube Ser (Salvador Caetano, Portugal).

1. Introducción

Las empresas se enfrentan a una nueva forma de ser y sentir en el trabajo que requiere redefinir relaciones de poder, protagonistas y narrativas. Conceptos como Atracción y Retención del Talento, *Employer Branding* (EB), Comunicación Estratégica, Transformación Digital y las Nuevas Generaciones de trabajadores están hoy en la agenda tanto del mundo académico como empresarial. Este capítulo se centra en el *Digital Internal Employer Branding* (DIEB) y se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación e EB que desarrollan “empleados estrella” con alto

potencial, rendimiento y compromiso. Pretende destacar la dinámica de comunicación digital interna idealizada e implementada para la activación de la marca empleador de un grupo empresarial portugués del sector automovilístico, a partir de las necesidades y deseos de más de 700 empleados menores de 30 años. Se trata de un estudio de caso con metodología cualitativa de “investigación-acción” que contó con la participación de un equipo multidisciplinar de académicos y profesionales de la organización. De esta forma, creemos aportar conocimientos y soluciones con potencial interés para las empresas y el mundo académico, que se corresponden con las expectativas de las nuevas generaciones.

2. Digital Employer Branding

Hoy es crucial para las organizaciones atraer, desarrollar y retener el talento. Para ganar atención, implicación y compromiso, se necesita de un cóctel complejo que tiene que llevar la gamificación, los algoritmos y, cada vez más, el metaverso y la inteligencia artificial al *employer branding*. Por ello, es importante conocer, escudriñar y diseñar las mejores estrategias y tácticas digitales para atraer y retener al capital humano deseado de forma innovadora e impactante (Adalid, 2021; Carbajal-Cribillero et al., 2022; Flores Cueto et al., 2009; Montes, 2020; Noutel et al., 2020; Kuepper et al., 2021). El EB señala la necesidad de que las empresas cuenten con beneficios funcionales, económicos, psicológicos y simbólicos para atraerlos, desarrollarlos y retenerlos. Para Minchington y Thorne (2007), todas las organizaciones tienen una marca de empleador, sean o no conscientes de ello. Esta se afirma 24 horas al día, 8 días a la semana y 365 días al año. Su éxito depende de los conocimientos y prácticas multidisciplinarios de Recursos Humanos, Psicología, Sociología, Gestión, Marketing, Comunicación y *Branding*.

Las generaciones jóvenes quieren una respuesta holística de las marcas que ofrezca verdad, responsabilidad, impacto e incluso

diversión, y que vaya más allá de su realidad interna. Pero este mensaje tiene que presentarse en su “lenguaje” y a través de sus medios preferidos. Por tanto, hay que optimizar la experiencia de la persona, desde el momento en que siente la necesidad de buscar trabajo hasta que abandona la organización. Al igual que en marketing se optimiza el recorrido del cliente, aquí debe primar el recorrido del empleado (Kotler et al., 2021; Adalid, 2021; Mingione & Abratt, 2020; Montes, 2020). Es crucial una estrategia *Inside Out* (Sartain, 2005) que demuestre hasta qué punto la organización sitúa a los empleados en el centro del negocio, implicándolos en toda la cadena de valor, incluso como talento potencial (Matanda & Ndubisi, 2013; Purusottama & Ardianto, 2019; Robertson & Khatibi, 2013; Bharadwaj et al., 2021). Podemos decir que el *DIEB* se basa en la idea de tener una marca que sirva como fuerte catalizador del compromiso, la dedicación, el sentido de pertenencia y la lealtad a la visión, la misión y los valores de la organización (Kucherov et al., 2019), yendo mucho más allá de los beneficios económicos, la relación funcional y las pretensiones salariales. Los empleados quieren tener la máxima información sobre las políticas de carrera, la evaluación del desempeño, los programas de formación y los beneficios organizativos.

Hablar de *DIEB* es hablar de Propuesta de Valor para el Empleado (EVP Employee Value Proposition) (Arasanmi & Krishna, 2019; Ariyanto & Kustini, 2021; Kumar et al., 2021). Browne (2012), estructura la EVP en cinco dimensiones: beneficios, basados en la compensación indirecta; contenido del puesto, asociado a la satisfacción que los empleados reciben de su trabajo; carrera, derivada de las oportunidades de desarrollo y progresión a largo plazo; y afiliación, relacionada con el sentimiento de aceptación y pertenencia a la organización. Pero para Pfeffer (1998), citado en Browne (2012), más que trabajar por dinero, las personas trabajan también para dar sentido a sus vidas. En este contexto, la cultura corporativa tiene una importancia decisiva y debe promover prácticas de inclusión (códigos de lenguaje y rituales), participación, transparencia y estrategias de responsabilidad y sostenibilidad (Barbaros, 2020). Cuando se estructura, planifica y

comunica adecuadamente a través de los medios adecuados, la EVP es una tarjeta de visita para competir por los mejores talentos y establecer credibilidad.

3. Comunicación y nuevas generaciones de trabajadores

Según Chong (2007), la comunicación interna es la responsable de construir y mantener relaciones sólidas entre la dirección y los empleados mediante la comunicación de la misión, los valores fundamentales y las orientaciones estratégicas de la empresa. Cuando los empleados están satisfechos con la comunicación interna, es probable que vean a sus empleadores como atractivos y muestren un mayor compromiso y satisfacción (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022; Sinčić Ćorić et al., 2020). Esta intrincada relación entre satisfacción, comunicación y compromiso pone de relieve la importancia de crear una cultura de comunicación positiva, que comprenda actitudes, creencias, valores y normas compartidos y promueva el desarrollo individual, desempeñando así un papel vital en la creación de marcas empleadoras atractivas. Al fomentar el desarrollo profesional y personal, la comunicación está convirtiendo a los empleados en defensores de la marca (Vokić et al., 2022). Por lo tanto, el reto de la comunicación interna es implantar una cultura organizativa que convierta a los simples empleados en embajadores e incluso en “emprendedores” de la marca empleadora. Para ello, es necesario motivarlos y construir relaciones significativas, valiosas y de confianza. Solo entonces podrán ser auténticos porta voces de la marca empleadora, presentando y posicionando la marca como un lugar “ideal” para trabajar” (Styvén et al., 2022; Mičik & Mičudová, 2018; Gilani & Cunningham, 2017). A través de la comunicación interna, las organizaciones pueden aplicar estrategias eficaces que giran en torno a un mensaje transparente, oportuno y bidireccional y que fomentan la participación activa de líderes y seguidores (Lalić, 2023). Según Lalić (2023), fomentar un

feedback periódico y hacer un seguimiento de las preocupaciones y sugerencias de los empleados demuestra aprecio y conduce a cambios positivos dentro de la organización. En esta búsqueda por construir una cultura corporativa de transparencia, positividad y participación, la combinación de tecnologías digitales juega un papel clave. De estas tecnologías, Smith (2022) denomina a los medios “propios/own” como centrales. Hablamos de sitios web, seminarios web, newsroom online, blog’s, podcasts, publicaciones online, intranet, portales, micrositiros, publicación electrónica, vídeo y videoconferencia, sistemas de televisión interna, correo electrónico y redes sociales internas (Fernandes et al., 2023; Smith, 2022; Mičik & Mičudová, 2018). A ellas, Lalić (2023) y Kotler et al. (2021), añaden las capacidades de la Realidad Virtual (RV), Realidad Aumentada (RA) e Inteligencia Artificial (IA) que están a la vanguardia del soporte digital en la actualidad. Según Smith (2022), estamos ante un modelo de información “a la carta” que “sugiere su predisposición [de los trabajadores] a confiar en lo que aprenden a través de los medios “propios” de la organización” (p. 21). Y como señalan Styvén et al. (2022), la capacidad de crear y comunicar contenidos fiables como parte de las estrategias de marca del empleador es lo que diferencia a la organización de sus competidores.

La comunicación puede ser el catalizador para captar a las nuevas generaciones laborales, a menudo denominadas “jóvenes globales” o “nativos digitales” o “inmigrantes digitales” (Brandtner y Freudenthaler-Mayrhofer, 2020). En comparación con las generaciones anteriores, aspiran a lograr una carrera profesional de éxito lo antes posible y con el menor esfuerzo, pero apuntalada por el conocimiento y la experiencia (Cilliers, 2017). Hommelhoff et al. (2020) señalan como relevantes el modelo de trabajo flexible, el propósito personal, la buena cultura del lugar de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y, fundamentalmente, las oportunidades de desarrollo personal y progresión profesional. Meir (2017) advierte que la transparencia absoluta, la defensa de causas reales y la acción constante como agentes de transformación son factores que condicionan la legitimidad de una

oferta de empleo. El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial (Yoganathan et al., 2020; Micklem, 2019), donde sigue primando la creatividad y la humanización (Kotler et al, 2021).

El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial.

4. Estudio de caso y opciones metodológicas

El objeto de estudio es la empresa Salvador Caetano, con sede en el norte de Portugal. Se trata de un grupo empresarial familiar, fundado en 1946, que se dedica a la industria y al sector del automóvil. Cuenta con más de 7.200 empleados, está presente en 3 continentes, 42 países y representa a más de 50 marcas. Está considerada una de las “1000 Mayores Empresas de Portugal”²⁶. Cabe destacar también que los temas abordados en el estudio están claramente identificados y son responsabilidad del “Dirección Corporativa de Personas, Marca y Comunicación (DPC)”, lo que favorece su análisis, así como la implicación directa de los investigadores en la realidad. Se utilizaron los principios del análisis de contenido para leer, analizar e interpretar la diversidad de documentos e informaciones (Bergold & Thomas, 2012; Bardin, 2003). En la presentación de la estrategia, se siguió la metodología de planificación de la comunicación estratégica y relaciones públicas (Smith, 2022, Gregory, 20,15; Libaert, 2008). Hemos organizado este trabajo a partir de los principales resultados de la evaluación interna y periódica de la organización, con vistas al seguimiento de un plan estratégico de comunicación interna digital de la propuesta de valor de la marca empleadora, materializado en el diseño e implementación de un ecosistema de comunicación interna, cuyo principal objetivo es comunicar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de Salvador Caetano.

26 Un estudio de la consultora “Informa D&B”, con Periódico Expresso y la consultora Deloitte.

Cabe destacar que los cimientos de la estrategia de *employer branding* comenzaron en la empresa en 2014 (Arriscado et al., 2019; Noutel et al., 2020), con la fase de diagnóstico interno y benchmarking de lo que ya se estaba haciendo en el mercado, para comenzar con su implantación en 2015 y con la creación de esta Dirección Corporativa. Desde entonces, se ha mejorado el Intra - Portal del empleado (un espacio reservado para que cada empleado gestione sus datos administrativos de forma autónoma, consulte su nómina, controle su absentismo y el apoyo que la empresa presta en materia de salud, así como las horas de formación, entre otros) y se han puesto en marcha nuevos programas, como el “Clube Ser”, la aplicación digital para evaluar el compromiso de los empleados - “Barómetro Ser Caetano”, y el “Estudio de Satisfacción de Clientes (Internos) DPC”, entre otros.

La consulta permanente a los empleados puso de manifiesto la necesidad de una plataforma de comunicación ágil, amigable, atractiva e integradora de las diversas funcionalidades existentes. Así, en junio de 2023, nació el “Caetano Connect”, que, aunque todavía en estado de afirmación, ya presenta resultados que ilustran cuanto era una aspiración de la “comunidad Caetano”. Lo que sigue es el proceso que llevó a la creación e implementación de esta plataforma de integración y comunicación, cuya exposición se divide en tres etapas: (1) investigación formativa: escucha de las expectativas y deseos de los empleados y sus respectivos gestores que permitió diagnosticar el problema; (2) desarrollo del plan estratégico digital de comunicación interna y creación de un sitio de noticias y una red social; (3) evaluación preliminar y seguimiento de la implementación del plan de comunicación digital.

5. Investigación Formativa: Escuchando las expectativas y pretensiones de los empleados

La investigación formativa permite recopilar datos a partir de los cuales se puede construir el plan de acción comunicativo. Dado que

la Dirección Corporativa trabaja con las empresas del grupo en una lógica de prestación de servicios, desde 2017 se realiza el “Estudio de Satisfacción del Cliente DPC”, que ya va por su sexta edición. Este tiene un componente cuantitativo que mide, a partir de la escala de satisfacción, la actitud del equipo y los procesos desarrollados. También cuenta con un análisis cualitativo que permite recoger sugerencias de mejora y propuestas de nuevos proyectos.

En este artículo, sólo se presentan datos relativos al desempeño global del equipo responsable de la comunicación corporativa de la marca empleadora (el DPC), por lo que se extraerán los comentarios más relevantes para el proyecto. Tanto por razones de limitación de espacio en este artículo, como porque los datos revelan una necesidad urgente de comunicar mejor la “EVP Ser Caetano”, nos centramos únicamente en los resultados de la última edición, de diciembre de 2022. Aunque también reveló aspectos favorables del trabajo realizado, con testimonios como “los contenidos de comunicación interna son bastante interesantes y constructivos”, los “temas relevantes” y “buena comunicación en las redes sociales y marketing interno”, sólo se extrajeron comentarios que apoyan la necesidad de “más iniciativas” para comunicar mejor internamente la marca del empleador (Tabla 2).

Tabla 2. Inputs de la evaluación sobre el trabajo del equipo responsable de la política de comunicación del EVP Ser Caetano

Satisfacción del cliente interno			Discurso directo de los empleados
6ª edición (2022)	Fecha de recogida	12 al 30 dic2022	<p>“El equipo debería aumentar la comunicación sobre beneficios y ventajas”, haciendo que la comunicación sea “menos masiva y más asertiva”. Se necesita más información sobre “carrera profesional”, “planes de desarrollo y movilidad interna” y fomentar “el sentimiento de pertenencia”.</p> <p>Demasiada “información por email”, por lo que “un sistema de TV corporativa” fue una de las soluciones apuntadas.</p> <p>Más iniciativas que “fomenten la interacción”, así como “información sobre iniciativas corporativas” y sobre las “diferentes áreas de negocio”. Sería importante priorizar la “comunicación interna”, concretamente a través de una “plataforma de comunicación interna más dinámica y (con) acceso inmediato”. También se mencionó la comunicación “más regular” y la existencia de “una red social” dentro de la empresa.</p>
	Nº de participantes	703	
	Empresas participantes	30	
	Evaluación general (1 = “Muy insatisfecho”) 10 = “Muy satisfecho”)	7.98	

Fuente: "DPC Estudio de Satisfacción del Cliente" | Salvador Caetano (2022)..

Aunque los resultados cuantitativos pueden considerarse positivos (7.98), hubo varios testimonios que indicaban la necesidad de repensar la comunicación corporativa interna, así como los contenidos de la EVP y los medios de diseminación.

Además de esta información, también analizamos los resultados del “Barómetro Ser Caetano” en las dimensiones que consideramos más asociadas a la comunicación de la EVP y que también aportaban valor al asunto analizado. Se trata de otra encuesta que pretende evaluar periódicamente los niveles de compromiso de los empleados. La empresa utiliza el feedback para sugerir áreas de mejora y convertirlas en acciones. De la muestra total para las ediciones de 2021 y 2022, nos centramos en los jóvenes de hasta 30 años. De las 56 preguntas de este instrumento, se seleccionaron los comentarios de cinco ítems porque están directamente relacionados con el problema y ayudan a identificar expectativas y necesidades específicas de comunicación. De ellos,

tres están relacionados con el triángulo de misión, valores, objetivos y estrategias de la empresa, descrito por Kucherov et al. (2019). Pero también otras dos, que tienen que ver con la calidad de la información divulgada sobre salud y bienestar y sobre transformaciones y cambios organizativos. Así, del total de comentarios de esta generación, 150 estaban relacionados con el tema de este artículo y, de ellos, el 77,3% revelaban áreas de mejora en la estrategia de comunicación de la marca empleadora.

A continuación, más que el número de comentarios se buscó exponer, por su intensidad, aquellos que ayudaban a comprender el problema y a vislumbrar expectativas relacionadas con las soluciones a implementar por el equipo corporativo (Tabla 3). Esta selección de testimonios muestra cierta mejora en la comunicación a lo largo del tiempo, pero también demuestra la necesidad de una comunicación más continua, clara, accesible y generalizada, especialmente en temas relacionados con la misión, los valores y los objetivos, que encontramos tanto en la problematización del *employer branding* (Kucherov et al., 2019) como en la comunicación digital interna (Fernandes et al., 2023; Smith, 2022; Mičík & Mičudová, 2018), como en la caracterización de las nuevas generaciones y su relación con la tecnología (Hommelhoff et al., 2020; Yoganathan et al., 2020; Mickle, 2019).

Tabla 3. Inputs de la evaluación sobre la difusión de contenidos del EVP Ser Caetano

	Cómo se comunican la misión, los valores y los objetivos
2021	“Queda mucho camino por recorrer para mejorar la comunicación” de objetivos, estrategias, misión y valores; las “reuniones anuales” no son insuficientes; se necesita más “claridad y transparencia”; hay retraso en la “comunicación de los objetivos anuales” y poca visibilidad “sobre los planes de desarrollo empresarial”.
2022	Hay “mejora en comparación con el año anterior”; valorización de la reunión mensual para comunicar objetivos y resultados. Sin embargo, persiste la insatisfacción sobre la “comunicación de objetivos y nuevas estrategias” y la forma de comunicar los objetivos “a todo el mundo”. Los valores y principios “deberían exponerse en un espacio común”.
	Cómo comunicar información sobre salud y bienestar, transformación y cambio
2021	Los correos electrónicos y los boletines informativos se identifican como herramientas para comunicar el tema; “contenidos accesibles”, pero las plataformas son complejas y falta integración entre ellas.
2022	Falta de comunicación sobre la transformación y el cambio. Hay “poca organización” en la difusión de información sobre la transformación y el cambio y no siempre se transmiten las razones “por las que la empresa está experimentando cambios”.

Fuente: “Barómetro Ser Caetano” | Salvador Caetano (2021, 2022)

Los testimonios que reclaman una “comunicación centralizada” y “más regular” para que los empleados estén “informados y alineados” son recurrentes y sirvieron para alertar de la urgencia de repensar las estrategias de comunicación interna, como sostiene Lalic (2023). También piden medios de comunicación accesibles a la mayoría de los empleados, por lo que -dado el potencial que ofrece la tecnología- el camino estaría trazado y en línea con lo defendido por múltiples autores (Kuepper et al., 2021; Adalid, 2021; Kumari et al., 2020; Ariyanto & Kustini, 2021).

6. Desarrollo del plan estratégico de comunicación interna

Aunque cada empresa, sus equipos internos y sus directivos están incrementando sus actividades de comunicación, con una periodicidad más regular y en persona, lo que ha sido del agrado de los empleados según detectan los testimonios, existe el deseo de crear un “sentimiento de pertenencia” al grupo.

Además de la realización de algunos eventos corporativos presenciales, con periodicidad anual, que no abarcan a todos los empleados del universo Salvador Caetano, dada la cantidad y dispersión geográfica, la comunicación corporativa interna, abarcando varias empresas, se ha basado -como hemos visto anteriormente- en el correo electrónico, a través del cual se envían diferentes e-newsletters, observándose una marcada pérdida de eficacia dado el número de envíos y la saturación del medio. Al mismo tiempo, la necesidad de “aumentar la comunicación sobre beneficios y ventajas para los empleados” o sobre “iniciativas corporativas” de forma más “regular”, “dinámica” e “inmediata”, puso de manifiesto la necesidad de mejora.

Así, y tras una reflexión de la Dirección Corporativa sobre el objetivo central de la estrategia de comunicación digital interna de la propuesta de valor de la marca empleadora Salvador Caetano, basada en la consulta a empleados y directivos, se adoptaron medidas para revertir la situación. Se analizaron los resultados de las encuestas, se detalló la cantidad y calidad de la comunicación que se estaba produciendo, los medios, receptores y objetivos; se fue a conocer la realidad de otras empresas; se mantuvieron reuniones con empresas proveedoras de “portales del empleado”; se establecieron prioridades, plazos y costes, y se pasó a la acción. También se llevó a cabo una sesión de *brainstorming* sobre la relevancia del proyecto, qué problemas se pretendían resolver, qué pasos había que dar, qué plataforma se pretendía utilizar y cómo potenciarla tanto desde el punto de vista corporativo como para la realidad concreta de cada empresa.

Tras los primeros pasos de esta estrategia, llegó el momento de volver a escuchar la voz de las empresas y -el 27 de enero de 2023- se realizó una reunión con los interlocutores de RRHH, comunicación y marketing de las empresas para analizar conjuntamente la necesidad de crear un ecosistema digital integrado de comunicación interna. El propósito de este ecosistema de comunicación estaba dictado desde hacía tiempo: mostrar que Salvador Caetano es un “hogar” para vivir, crecer y trabajar. Sin embargo, era necesario identificar los objetivos

específicos que guiarían el plan de acción e indicarían el camino para alcanzar el posicionamiento definido. Así, era necesario: a) aumentar el conocimiento sobre el EVP Ser Caetano; b) ampliar la comprensión de la Comunidad Caetano sobre el “Mundo Caetano”, alimentando una actitud positiva que conduzca al florecimiento de personas, ideas y negocios.

7. Estrategia de medios: el “Ecosistema Caetano Connect”

Denominado “Caetano Connect” (CC), es el aglutinador de dispositivos y contenidos digitales ya existentes en la organización, pero también de nuevas funcionalidades.

Tabla 4. Menú de la *Homepage* de Caetano Connect

Secciones	Tipología de los contenidos
Lo más destacado	Actualización diaria de contenidos relacionados con los temas candentes de la semana, como nuevas empresas, premios y distinciones, así como iniciativas corporativas.
Destacado a la derecha	
Destacado a la izquierda	
Movilidad Ser Caetano	Área de divulgación de las contrataciones, remitiendo al respectivo portal de empleo del grupo, cuyo objetivo es fomentar la movilidad interna
Ser Caetano	Conjunto de cuatro noticias para promover el “espíritu Caetano” actualizadas diariamente y de forma automática por orden de publicación (las noticias más recientes sustituyen a las cuatro más antiguas).
Marcas e Negocios	Conjunto de cuatro noticias relacionadas con las “marcas y negocios” de las empresas pertenecientes al grupo, con la misma lógica que el bloque anterior.
Campañas y Promociones	Otro conjunto de cuatro noticias sobre acciones promocionales de las marcas representadas por las empresas del grupo y con idéntica lógica de publicación.
Visite también	Para estimular la lectura, accesos directos a las páginas web de <i>Academi@ SC</i> (e-learning); <i>Clube Ser</i> ; Programa <i>Ser Kaizen</i> , así como otros accesos directos a contenidos de CC relacionados con el Programa <i>Ser Sostenible</i> , que también se encuentra en la Barra de Navegación.

Hemos crecido año tras año	Contenido promocional en forma de vídeo que ilustra el tamaño del grupo en términos de número de empleados, presencia geográfica y marcas.	
Call to action "Quick Links (enlaces para un acceso individualizado y directo a las diferentes funcionalidades)	BPM (Business Process Management) - Mis tareas pendientes	
	Reserva de vacaciones / Absentismo laboral	
	Mi nómina	
	Academi@ SC digital (e-learning)	
	Help Desk Jurídico (apoyo de un equipo de abogados de la empresa para casos individuales y simples de empleados).	
	Service Desk - IT	
	"¡Tenemos CARRERAS dentro! Haga clic en oportunidades" (sitio de empleo del grupo)	
	Vídeo publicitario para "Caetano Connect: ¡Conectamos nuestro mundo!"	
	"Qué va a pasar" (agenda de iniciativas corporativas)	
	"Visita la red social Ser Club" (contenido de la comunidad Viva Engage)	
	"Visita las redes sociales de la marca de empleador: LinkedIn, Instagram, Facebook"	
Barra de navegación en la parte superior del sitio.	Cultura Ser Caetano	
	Ser Kaizen (Programa de Mejora Continua de la Organización)	
	Ser Sustentável	
	Ventajas Ser Caetano	Clube. Ser
		Carrera profesional
		Academi@Ser Caetano (e-learning)
	Carrera profesional	¿Carrera profesional? Sí, la tenemos.
		Áreas de talento
		Noticias
	Academi@ Ser Caetano	Talento interno - Formación de empleados
"Talento Pro" - Formación para jóvenes		
El Mundo Caetano	Marcas y negocios	
	Campañas y promociones	

Fuente: Salvador Caetano (julio 2023)

Este ecosistema digital integrado de comunicación interna comprende (a) un sitio web de noticias, (b) la red social interna de la Comunidad Caetano; (c) una plataforma de vídeo y (d) una biblioteca de documentos funcionales.

Tras tres meses de creación de contenidos y pruebas por parte del equipo del proyecto y de consultas con representantes de RRHH, comunicación y marketing de las empresas del grupo sobre diversos conceptos, el 5 de abril de 2023 nació la red social interna “Comunidad Viva Engage do Clube Ser”²⁷, preparando el terreno para el sitio de noticias Caetano Connect, que entró en funcionamiento el 6 de junio. Inspirado en la identidad visual de la organización en la denominación de las secciones de noticias y en la matriz de colores (predominantemente azul), el sitio invita a leer en *scroll*. Alimentados por una red de “fuentes” de información ligadas a los respectivos proyectos y contenidos de EVP Caetano, los temas se cruzan y multiplican (Tabla 4).

8. Monitorización del Plan de Acción: primeros *outcomes*




La encuesta de monitorización o control pretende averiguar “qué” está ocurriendo con el plan de acción y “cómo” está ocurriendo, identificando los primeros resultados/*outcomes* del plan de acción en relación con actitudes, opiniones y comportamientos. Entre el 6 de junio y el 20 de julio 2023, el sitio de noticias de CC tuvo 3493 usuarios, 284.294 *views* y un tiempo medio de navegación de 8min 4seg, con un crecimiento continuo. Poco más de un mes después de su lanzamiento, se pudo constatar el *top* de preferencia. El *Clube Ser* es el campeón. Hasta julio, se habían publicado 24 noticias de este proyecto, con un resultado de 2.498 *views*, 70 “me gusta” y 23 comentarios, lo que lo refuerza como uno

27 “Clube Ser” se creó en 2016. Es un proyecto de salud y bienestar con la misión de promover la conciliación de la vida profesional y personal, la adopción de un estilo de vida saludable, eventos familiares y actividades que promuevan la unión y la motivación de los empleados y sus descendientes. En 2023, el Clube Ser será el agregador global de EVP Ser Caetano, con la creación de “una cuenta corriente” de todos los beneficios y ventajas para la Comunidad Caetano.

de los temas más apreciados por los empleados. En la sección “Marcas y Empresas”, “Go.Charge: la única [empresa] de movilidad verde del mercado”, obtuvo 6 “me gusta” y 195 *views*, mientras que el anuncio de la llegada de BYD a Portugal por Salvador Caetano obtuvo 3 “me gusta” y 356 *views*. En el área de “Sostenibilidad”, el programa de voluntariado “Braço Direito”, consiguió 5 “me gusta”, 1 comentario y 321 *views*. En la sección “Carrera profesional”, destacó la adhesión de la organización al “Pacto por más y mejor empleo para los jóvenes (en Portugal)”, con 3 “me gusta” y 162 *views*, así como el programa de prácticas de verano para alumnos, que obtuvo 13 “me gusta”, 6 comentarios y 149 *views*.

A su vez, la red social interna, también lanzada durante este proyecto, está 100% dedicada al Clube Ser. Es el club de beneficios de la comunidad Caetano y el agregador del EVP Ser Caetano. Desde su lanzamiento, se han publicado 82 contenidos, cuyo TOP 10 de publicaciones y respectivos resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. TOP 10 publicaciones en la red social interna del Clube Ser

Contenidos				
Abril	Lleno de actitud (Futsal)	86	3	0
	TOP 3 partnerships (del Clube Ser)	3068	5	1
	¡Alerta de cooperación, nuestra Comunidad está de enhorabuena!	3202	13	2
	Torneo Quis Futsal'23	2546	13	19
Mayo	Evento en la Biblioteca Ser Caetano	2984	4	1
	¡Hoy ha tenido lugar la 1ª Donación de Sangre'23!	3160	22	5
	¡Nuestras familias se retaron a sí mismas en un extraordinario viaje por la naturaleza! Raid Toyota + Trail Sur	3027	19	8
	¿Recuerdas el evento celebrado en las Veredas de Arouca? Nuevo evento...	2556	8	0
Junio	Clube Ser estuvo en las oficinas de Lake Towers dando masajes	3229	6	0
	¿Ya te has inscrito en la Ruta del Mondego?	3139	4	0
	7 años de esta dedicación diaria (Aniversario del Clube Ser)	3027	16	7

Julio	Las consultas para dejar de fumar están disponibles en la Clínica Ser Caetano	2591	5	0
	El verano ya está aquí y con él las vacaciones. Hotel Boticas (sorteo)	2901	7	0
	Realmente es verano....	2772	7	0

Fuente: Salvador Caetano (julio 2023).

Aunque todavía está en pañales, lo digital se está consolidando como un importante aliado en el plan estratégico de comunicación interna corporativa de este grupo, capaz de abordar las debilidades que la organización venía detectando y de activar la marca empleadora, especialmente entre las nuevas generaciones de empleados.

9. Conclusión

Con el fin de comprender el vínculo entre la marca de empleador y la comunicación, en el contexto de las nuevas estrategias de retención del talento, este estudio de caso pretendía entender cómo la “voz” de los empleados puede ayudar a la estrategia de comunicación de la marca de empleador. El caso presentado demuestra que “dar voz” a la comunidad interna de una organización permite encontrar “oportunidades” de mejora. También es la forma de operativizar una cultura de confianza, transparencia y colaboración y, en consecuencia, promover una mayor satisfacción, compromiso de los empleados (Lalić, 2023). Lo contrario significa condicionar la percepción de las organizaciones como marcas empleadoras fuertes y atractivas (Špoljarić y Tkalac Verčič, 2022). Pero la investigación también nos permitió saber hasta qué punto se sienten comprometidos con la misión, los valores y las estrategias de la organización y hasta qué punto la comunicación es decisiva para activar la PVE, lo que exige continuidad, regularidad, claridad y coherencia en los mensajes y escucha permanente.

Por último, la tecnología emerge como el gran aliado de la marca empleador. Deseada sobre todo por las nuevas generaciones laborales,

la comunicación digital tiene la capacidad de difundir y alinear la cultura de la organización y mostrar la grandeza de las estrategias empresariales y de gestión del talento, a través de enfoques “divertidos” e “impactantes” y sin restricciones geográficas.

Al tratarse de un estudio de caso, la principal limitación tiene que ver con la imposibilidad de hacer generalizaciones, a pesar de las aportaciones que puede hacer al estudio del *Employer Branding*. En cuanto a las recomendaciones, se sugiere evaluar los objetivos del proyecto y un estudio más preciso de la EVP, a favor de la sistematización de la comunicación sistemática de la propuesta de valor.

Referencias

- Adalid, G. M. M. (2021). Employer branding digital y la atracción y retención de Talento. Especial referència al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4).
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 51(7/8), 387-395.
- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 113-125.
- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *Communication: Innovation & Quality*, 391-403.
- Barbaros, M. C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112.
- Bardin, L. (2003). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, Richard (2011). *Como construir uma organização gerida por valores – Uma abordagem prática e sistemática para a Transformação Cultural Sustentável*. Biorumo
- Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 191-222.

- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Brandtner, P., & Freudenthaler-Mayrhofer, D. (2020). Business Model Innovation in the Automotive Industry-Socio-cultural Trends in Generation Y & Z. In *ISPIM. Proceedings of The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)* (pp. 1-17).
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29-36.
- Carbajal-Cribillero, M., Javier-Niño, G., Mäckelmann, M., & Gallardo-Echenique, E. (2022). Employer Branding on Social Media to Engage Generation Z. In *Marketing and Smart Technologies* (pp. 469-478). Springer.
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198. Sd
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate reputation review*, 10, 201-212.
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1403-1409.
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155
- Flores Cueto, J. J., Morán Corzo, J. J., & Rodríguez Vila, J. J. (2009). Las redes sociales. *Universidad de San Martín de Porres*, 3, 1-15.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Gregory A. (2015). *Planing and Managing Public Relations Campaigns: a strategic aproach*. Kindle Editions.
- Hommelhoff, S., Schröder, C., & Niessen, C. (2020). The experience of personal growth in different career stages: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 5-19. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00634-y>
- Kotler, Philip, Setiawan, W., & Kartajaya, H. (2021). *Marketing 5.0: Technology For Humanity*. John Wiley & Sons Inc.
- Kucherov, D. G., Zamulin, A. L., & Tsybova, V. S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations, Russian, *Management Journal*, 17(1), 29-46. <https://cyberleninka.ru/article/n/>

how-young-professionals-choose-companies-employer-brand-and-salary-expectations/viewer

- Kuepper, D. M., Klein, K., & Voelckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100686.
- Kumar, A., Devadas, U. M., & Dhammika, K. A. S. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour*, 2(3), 19-33
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 89-100.
- Libaert, T. (2008). *Le Plan de Communication*. Dunod
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), p. 1030-1055.
- Meir, J. (2017). As 6 características fundamentais da Geração Z. Consumidor Moderno. <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/>
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: using social media and career websites to attract generation y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189.
- Micklem, D. (2019). *Digital: Digitalization - Why now? The process industries are under threat*. KBC, a Yokogawa Company <https://www.hydrocarbonprocessing.com/magazine/2019/march-2019/columns/digital-digitalization-why-now>
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 981-1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Montes, G. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de Talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4), 222-244. http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/920

- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2020). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417-431.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of Employer Branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10, 17-32
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*. 27(5), 573-596.
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89-93.
- Smith, D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčić, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčić, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Vokić, N. P., Verčić, A. T., & Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33.
- Yoganathan, V.; Roper, S.; McLeay, F. & Machado, J. (2020). *Branding in the Digital Age: A '2020' Vision for Brand Management*. The University of Sheffield.

Highlights

1. Para ganar atención, implicación y compromiso, se necesita de un cóctel complejo que tiene que llevar la gamificación, los algoritmos y, cada vez más, el metaverso y la inteligencia artificial al *employer branding*
2. El perfil profesional, comunicacional y digital de esta generación exige una apuesta por la tecnología y la consiguiente digitalización de la comunicación de la marca empleadora, dado su potencial.
3. La comunicación digital tiene la capacidad de difundir y alinear la cultura de la organización y mostrar la grandeza de las estrategias empresariales y de gestión del talento...