

**CAROLINA**

"Un aporte sensible,  
creativo e inteligente."

**PABLO MAISON**  
UNILEVER

"La unión ideal entre  
Marketing y RRHH."

**RAFAEL BERGÉS**  
BANCO GALICIA

**BORRACCHIA**

"Una voz bien joven,  
fresca y apasionada."

**PAULA MOLINARI**  
WHALECOM

"Desafiante.  
Rompiendo paradigmas."

**ALEJANDRO MELAMED**  
ESPECIALISTA RRHH

**IT'S A  
MATCH!**

**CÓMO  
GANAR LA  
GUERRA DEL  
TALENTO**

Borracchia, Carolina  
It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento / Carolina Borracchia;  
prólogo por Pablo Maison. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires:  
Borracchia, Carolina, 2015. E-Book.

ISBN 9789873368370

1. Economía y Empresa. I. Maison, Pablo, prol. II. Título. CDD 158.1

Diseño de cubierta e interior, Paloma Pollan.

Foto de tapa, Xavier Martín.

Asesoramiento de redacción, Nicolás Di Candia. [www.nicolasdicandia.com.ar](http://www.nicolasdicandia.com.ar)

© Carolina Borracchia, 2015 + [carolina@comboagency.com](mailto:carolina@comboagency.com)

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro  
sin la autorización expresa de la autora.

Todos los derechos reservados.

A Sol Piana de Unilever, por  
haberme dado la primera  
oportunidad en *employer branding*  
oficiando de cliente pero  
por sobre todo, de mentora.

Carolina Borracchia

# **IT'S A MATCH!**

**CÓMO GANAR  
LA GUERRA  
DEL TALENTO**

LIBRO ABIERTO

Como soy nacida en los '80, pienso que monologar en un libro es cosa del pasado, así que por eso quiero compensar abriendo una puerta al diálogo. Desafiarte a vos, que sos mi par, a contradecirme. No con un lápiz negro ni al margen, no en la protección de la palabra impresa sino en algún lugar virtual en donde la balanza sea menos favorable a mí y nos encuentre apasionados en un debate.

De allí que a partir de ahora y en cualquier momento mientras estés de ese lado, yo estaré acá: @caroboraquia.

“IT’S A MATCH! es Carolina en cuerpo y alma. Todavía la veo sentada como alumna del Programa de RRHH de la Universidad Torcuato Di Tella, en primera fila, enganchándose a los temas planteados con una pasión desbordante y casi incontrolable, aportando conocimiento de distintos campos y experiencia. Esa misma esencia se refleja en IT’S A MATCH!: un buen abordaje sobre el empleo y la marca empleadora en la época que nos toca vivir, valioso y provocador tanto para las personas como para las empresas. Celebro que se sume una voz bien joven, fresca y apasionada, al coro de los que queremos cambiar el mundo”.

– **PAULA MOLINARI**

PRESIDENTE WHALECOM. DIRECTORA DEL PROGRAMA DE RRHH EN LA UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

“Desafiante, rompiendo paradigmas, enfocado en el futuro -que es el presente-, centrado en la persona, con lo novedoso de lo simple y lo innovador de lo humano. Carolina nos invita a visitar modelos mentales y ponernos frente a una realidad que evoluciona día a día. Podemos olvidar las palabras, pero lo que nunca vamos a olvidar es la experiencia. Bienvenida esta visión provocativa y ojalá que a partir de ésta sean muchos los que se nutran y apliquen sus ideas. No tengo dudas de que el beneficio será enorme: para las personas, las empresas y la sociedad”.

– **ALEJANDRO MELAMED**

AUTOR DE “HISTORIAS Y MITOS DE LA OFICINA”, “EMPRESAS (+) HUMANAS”, “¿POR QUÉ NO?” Y “EMPRESAS DEPREDADORAS”

“En este libro Carolina alerta y desafía a los empleadores a repensar su estrategia de Branding Corporativo. Las nuevas generaciones nos exigen relaciones más sinceras y humanas, donde no hay lugar para la soberbia y la distancia. Aplicando conceptos de marketing pero sin caer en dogmatismos ni en lugares comunes, aporta claridad a una necesidad fundamental de las empresas: la atracción de talento. En un recorrido profundo y concreto, nos invita a la acción y al cambio”.

– **FERNANDO ZERBONI**

PROFESOR Y CONSULTOR DE MARKETING - IAE BUSINESS SCHOOL

“La unión ideal entre el Marketing y los Recursos Humanos. Con un enfoque entretenido y centrado en las personas, Carolina nos muestra cómo fortalecer y desafiar a nuestra marca empleadora.”

– **RAFAEL BERGÉS**

INGENIERO INDUSTRIAL, GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RRHH EN BANCO GALICIA

## COMBO EMPLOYER BRANDING

Combo Employer Branding es la primera y única agencia especializada en marca empleadora de América Latina. Destacada por su creatividad y expertise único en la región, colabora con decenas de compañías en la atracción de talento y en la retención de sus colaboradores con propuestas innovadoras de Comunicación Interna y Campañas de atracción del talento.

Conocé más sobre Combo en [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)

## SOLUCIONES PARA CANDIDATOS

- Atraer al mejor talento a través de Programas de Jóvenes Profesionales/Trainees/Pasantes.
- Evaluar o desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado.
- Desarrollar la estrategia de marca empleadora en Redes Sociales.
- Desarrollar la marca empleadora en las Universidades.
- Crear una experiencia win-win en el proceso de selección.
- Conocer qué piensa mi target de mi marca empleadora.
- Crear Engagement con los futuros pasantes o trainees incluso antes de su fecha de ingreso.
- Desarrollar la Campaña de Referidos con una propuesta atractiva e innovadora.

## SOLUCIONES PARA EMPLEADOS

- Evaluar o desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado.
- Potenciar el programa de Inducción con una comunicación atractiva e innovadora.
- Potenciar Job Posting con una comunicación atractiva e innovadora.
- Desarrollar una campaña de comunicación para fortalecer el Reconocimiento.
- Desarrollar una campaña de comunicación para fortalecer un proceso de Change Management.
- Potenciar la Evaluación de Desempeño con una comunicación atractiva e innovadora.
- Potenciar el Programa de Compensaciones y/o Beneficios con una comunicación atractiva e innovadora.
- Incentivar la Encuesta de Clima con una comunicación atractiva e innovadora.
- Promover la Conversación sobre Desempeño.
- Potenciar el mensaje de los Líderes.
- Crear herramientas de comunicación que ayuden a cascadear un proceso.
- Crear o revitalizar la Intranet de Recursos Humanos.

06	<b>LIBRO ABIERTO</b>
12	<b>GRACIAS TOTALES</b>
16	<b>PRÓLOGO POR PABLO MAISON</b>
24	<b>1 EL PODER DE LAS HORMIGAS</b>
25	ADIÓS A LA OMNIPOTENCIA DEL PODER.
26	NO DISIMULARÉ MI IGNORANCIA.
27	ENTRE EL AMOR Y EL RECHAZO.
30	IT'S A MATCH! ¿POR QUÉ TINDER?
32	<b>2 ¿QUÉ CAMBIÓ?</b>
33	¿COMBATIRÍAN UNA GUERRA CON ARMAS DE 1482?
34	EL MIEDO NO COMBATE: ¡PARALIZA!
35	EL CAMINO DEL ESPERMATOZOIDE.
38	DIÁLOGO DE SORDOS.
40	¿HUMILDAD? ¿PARA QUÉ?
41	SELECCIÓN 2.0: EL PARADIGMA TINDER.
43	CONSTRUYENDO RELACIONES.
44	LOS EMPLEADOS SON PERSONAS.
	LOS CANDIDATOS SON CVs.
45	LAS DIFERENCIAS EN UN TOQUE.
46	<b>3 TODOS SOMOS CANDIDATOS</b>
47	CONOCER PERSONAS.
48	CERTEZA VS. INCERTIDUMBRE.
50	¡ES UNA SEDUCCIÓN!
52	LA CARRERA VS. LA IDENTIDAD.
53	SOSTENER EL DESEO.
54	ESTAMOS COMPIRIENDO CONTRA LA FELICIDAD.
55	EMPLOYER VALUE PROPOSITION.
56	LAS CUATRO "C" DEL EMPLOYER BRANDING.
58	<b>4 DEL LOSE-LOSE AL WIN-WIN</b>
59	APRENDIENDO DE FERRARI.
60	IGUAL A IGUAL.
62	BUEN Y MAL USO DE LAS REDES SOCIALES.
64	<b>5 CASOS EXITOSOS</b>
65	BANCO GALICIA: LA EXPERIENCIA.
66	UNILEVER: EL DIÁLOGO.
70	<b>6 LA VIDA ES AHORA</b>

## GRACIAS TOTALES

Mi primer agradecimiento es –como siempre digo– a la vida misma, por haberme dado tanto. Empezando por mis padres, ISABEL y MIGUEL BORRACCHIA que han sido los primeros en creer en mí y me han alentado y apoyado en todo lo que he emprendido desde niña. A SANTIAGO PONFERRADA, por haber sido mi compañero incondicional y haberme apoyado en tantos e incontables momentos difíciles como fueron los ataques de pánico y el tan poco divulgado Trastorno de Ansiedad Generalizada.

A MARTÍN, SEBA, SOL, ELINA y DANIEL PIANA, por haber sido tan generosos conmigo: sin su apoyo no sé si hubiera podido terminar la universidad y porque en el playroom de su casa nació COMBO EMPLOYER BRANDING.

A las hermanadas MAGDALENA y JOSEFA y a todos mis maestros y docentes del INSTITUTO MADRE DEL DIVINO PASTOR. Por enseñarme a rezar y por haberme dado una catequesis realista, en donde ser cristiano no se trata de ser bueno, sino de no ser indiferente, lo cual es bastante más laborioso y comprometedor.

A mis socios de COMBO EMPLOYER BRANDING: JUAN PABLO GONZÁLEZ, LUCIO SANTILLI y CECILIA ASTORE por ser más hermanos que socios y confiar en mí siempre. A mi equipo de COMBO EMPLOYER BRANDING, que estuvo detrás de cada detalle de este libro como si fuera propio. Especialmente a PALOMA POLLAN, ALEXANDER WITTMANN y VIRGINIA MUÑOZ.

A quienes fueron mis socias en AHA! LORENA GHIGLIONE y FLORENCIA BO, por haberse lanzado a la aventura de emprender y compartido con generosidad –siempre– sus conocimientos conmigo.

A la compañía que me formó y que tanto quiero: UNILEVER. A cada una de las personas con las que COMBO EMPLOYER BRANDING ha crecido en cada desafío, pero muy especialmente a VERÓNICA CARABAJAL, que siempre nos *coachea* con paciencia y comparte con nosotros su enorme conocimiento sobre EMPLOYER BRANDING. Producto de muchos debates con ella, han surgido muchas de las ideas que han inspirado este libro.



A los que confiaron en COMBO EMPLOYER BRANDING cuando apenas teníamos 23 años: FABRICIO KAPLAN, NICOLÁS BAREA VILAS, PABLO MAISON, FLORENCIA IGLESIAS, SOL PIANA y MELINA CAO. Y a los que nos siguen desafiando a pensar fuera de la caja en el día a día: RAQUEL SUÁREZ, ERIKA GIORGANA, VERONICA LUNA, INÉS OLANO, GLORIA VALDELAMAR, GEMMA GODOY, BÁRBARA ROBLES, JOANA RUDIGER, LAURA ARCUSIN, EMILIANO BLANCO, JOHANNA LOPEZ, LORENA MOREL, EUGENIA VIOLA, LAURA MASSOLO, MARTHA PAOLA PENA y muchos más.

A NICOLÁS DI CANDIA, escritor y autor de LÉAME y DOS BOCAS. Sin él, este libro hubiera sido otra cosa. La verdad es que lo escribimos juntos, yo hablé hasta por los codos y NICO escribió hasta por las narices.

Finalmente y siempre en mi corazón de docente y alumna, a quienes me han formado en las aulas: PAULA MOLINARI de UTD, por su enorme generosidad y su paciencia con mis interrupciones, a FER ZERBONI, PABLO ALEGRE y JAVIER SILVA de IAE BUSINESS SCHOOL por creer en mí, a NORA MENZEL del taller LA PALMERA por respetar siempre mi libertad, a DANIEL WOLKOWICZ por haberme desasnado tantas veces en mis años universitarios.

A los emprendedores PABLO LORENZO de TEA CONNECTION y ALE NAVARRO de BUMERAN.COM por compartir su enorme experiencia que tanto admiro y por bancar mis catarsis.

Gracias a la vida que me ha dado tanto!

Felipe está sentado frente a un gran televisor jugando al GTA en su consola PlayStation. Participan otros dos amigos. Pero no están aquí, están “online”. Uno está a cinco minutos de distancia y el otro en España. Están también conectados por el Skype de su tableta para poder debatir qué hacer “juntos” para ganar. Son un equipo. Virtual, pero lo son.

Se ríen, se emocionan y discuten mientras roban autos virtualmente. Se divierten, mucho.

Felipe tiene 10 años y es mi hijo del medio. Yo me estremezco. No sólo porque no alcanzo a comprender cómo puede divertirse tanto con amigos que no están presentes físicamente, sino porque lo hacen ¡robando autos! Demasiado para mi mente setentista (setenti y unista para ser más específico).

Mi problema es amplio. Metodológico, porque su forma de relacionarse con los amigos es diametralmente opuesta a la que utilizaba yo con los míos; y de valores, porque yo no robaba autos a esa edad. Viajábamos una hora en colectivo para poder juntarnos y ver una película o jugar a un juego de mesa (el TEG, probablemente).

Desde los 8 años que Felipe me pedía la PlayStation. Se la regalé a los 10, para resistir. Desde ese momento hasta 6 meses después me pidió el GTA, y yo seguía resistiendo, para que no robara autos. Cuando fue el único de sus seis amigos íntimos que no tenía el juego, cedí. Lo dejé comenzar a robar

autos virtualmente con sus amigos. De hecho lo hice para su cumpleaños, porque sino sus amigos se aburrirían en el *pijama party*.

Ya no me estremece verlo jugar al GTA, de hecho casi me convencí de que no se convertirá ni él ni sus amigos en ladrones de autos cuando sean adultos.

Lo cierto es que lo que siento cada día con Felipe, o mis otros dos hijos, es muy similar a lo que sentía hace una década con los jóvenes que querían ingresar a Unilever y venían a cuestionar casi todo lo que yo sentía que había aprendido sobre las organizaciones en términos de relación empleado-empleador.

IT'S A MATCH! es un libro que por suerte está más allá de las caracterizaciones o descripciones de los nuevos jóvenes o nuevos empleados. Y de allí lo interesante de la propuesta.

No nos plantea “cómo es Felipe” (los actuales o futuros empleados) sino que da ideas inteligentes para ayudarme a que yo (la organización) logre cumplir mejor mi rol de padre (empleador) y no destine energías innecesarias en tratar de cambiar lo inmodificable, que son sus necesidades de esta época. Muy distintas a las de la mía.

Carolina pone la lupa en el lugar que también más me gusta ponerlo a mí: de allí el encanto que me produce la obra. Un lugar que es tan simple pero tan existencial como la búsqueda de la felicidad. Los jóvenes buscan su propia felicidad desde el minuto cero de sus vidas profesionales. Y no está dada por los factores que nosotros considerábamos en el pasado.

No hace falta en este prólogo describirlos. Pero sí es importante decir que IT'S A MATCH! nos ayuda a poner a la gente en pie de igualdad con la empresa. ¿En qué sentido? En el de que ya no sólo las empresas eligen gente, sino que la elección es mutua. Y que eso si bien puede ser más trabajoso, costoso (en los términos tradicionales) y complejo, es un hermoso desafío para los que trabajamos en la construcción del capital humano en las organizaciones.

A las empresas no nos creen. Es un hecho. En el mundo actual, los jóvenes no creen en las empresas, así como tampoco creen en muchas instituciones (gobiernos, sindicatos, partidos políticos, etc). Por eso se requiere como nunca de la construcción de puentes que provienen del mutuo conocimiento. Ese puente es la construcción de confianza.

Lo escribe Carolina en su texto: las compañías y los posibles candidatos a ingresar no nos comunicamos verdaderamente. En esa línea, acostumbro decir que uno de los principales problemas que tenemos, en esa construcción de confianza mutua, es producto de la “sobreventa” que hacemos de nuestras compañías como lugares ideales para trabajar. Por captar talento convertimos desde el discurso hasta nuestras organizaciones en lugares inmaculados y maravillosos, que están lejos de serlo, como ya lo sabemos. Simplemente porque todas las compañías están lideradas y gestionadas por seres humanos con todas sus imperfecciones a cuestas. El problema de esa sobreventa no

se da hoy en el mediano plazo sino que el desenamoramiento sucede mucho más temprano y deja como consecuencia un cuestionamiento extremo del ingresante por no haber sido honestos cuando presentamos la compañía.

La autora, con sensatez, va más allá, escribiendo que probablemente esa sobreventa sea, además de deshonesto, estéril, ya que los jóvenes no están ni siquiera dispuestos a escuchar eso que se les trata de vender como lugar ideal de trabajo.

De allí que sea tan importante pensar estratégicamente nuestra marca empleadora. Entender cuáles son las debilidades y fortalezas de la compañía y cómo trasladarla a una marca empleadora consistente y honesta. En este punto, como describe Carolina, nuestra tarea va mucho más allá de la gente que ingresa a la organización y tiene mucho más que ver con qué le dejamos a los que no han podido ingresar. Ellos probablemente sean mayores constructores de nuestra marca que nuestros propios empleados.

Muchas compañías hemos empezado a diseñar estrategias que no sólo apunten a los ingresantes sino que dejen algo (un aprendizaje, una habilidad, una orientación) a quienes participan en los procesos de búsqueda. Ese es uno de los ladrillos fundamentales para construir ese puente de largo plazo que mencionábamos en párrafos anteriores.

Hay dos conceptos adicionales del libro de Carolina que me gustaría retomar para concluir este prólogo. El primero es sobre la importancia de las redes sociales en el mundo del trabajo actual. Es de Perogrullo explicar por qué. Lo realmente fundamental es cómo adaptamos nuestras compañías a la velocidad necesaria para que las redes sociales se integren eficazmente a la vida cotidiana en nuestros procesos de comunicación formal e informal, y cómo las utilizamos en la construcción de ese puente entre gente del mercado de trabajo y nosotros. No es optativo. Quienes no entendamos la capacidad de las redes sociales de transformar una organización por fuera de las estructuras formales estaremos seguramente obviando el principal motor de cambio cultural que existe hoy en el mundo. Si las redes sociales lograron sacudir estructuras sociales con la Primavera Árabe, los indignados en España y los cuestionamientos a los gastos del mundial en Brasil, ¿Cómo no hacerlo en grupos humanos más pequeños?

¿De qué manera las incorporamos a nuestro mundo formal? Ésa es la gran pregunta, entendiendo que es el canal de comunicación real de los jóvenes y no simplemente un divertimento.

Finalmente, el último pero tal vez más importante concepto que quiero retomar del libro de Carolina: el tan mencionado y probablemente vapuleado

concepto de EVP (Employee Value Proposition) es quizás la punta del iceberg de lo que nuestras compañías son para sus empleados.

La importancia de la creación del EVP no está dada solamente en el proceso de captación de talento sino y fundamentalmente en la construcción de respuestas a las necesidades de los propios empleados. La proposición de valor como empleador existe realmente cuando nuestras compañías encaran un proceso profundo y honesto de entendimiento de las necesidades de los propios empleados (vía encuesta de clima, focus groups, diálogos abiertos, etc.) y de los posibles empleados (en donde toda la información que surge de los procesos de selección es fundamental).

¿El desafío entonces es detectar esas necesidades y entenderlas? De ninguna manera. El desafío real es poder cuestionar como líderes de otra generación, que tienen otros valores y necesidades, el statu quo de nuestra propia organización. Como nos enseña Carolina, lo importante es poder sacarnos nuestras propias lentes, y ponernos las de quienes piensan y sienten de manera muy distinta a nosotros mismos.

Ésa es en definitiva la única manera de transformar organizaciones, y fundamentalmente de hacerlo más rápido y eficazmente que nuestros competidores.

– **PABLO MAISON**  
HR VICE PRESIDENT UNILEVER LATIN AMERICA

# 1 EL PODER DE LAS HORMIGAS



## **ADIÓS A LA OMNIPOTENCIA DEL PODER.**

Adoro haber nacido en 1980. Esta es una buena época para los optimistas, los que creemos en el triunfo de las minorías. Tenía 13 años cuando leí sobre Internet. Me apasionó. Empecé a pedirle a mi madre que me comprara tantos libros como pudiera, e hice mi primera monografía sobre el futuro.

Siempre me inquietó el futuro. Y en una revista me crucé con una frase de Gilles Lipovetzsky, que puse en un papelito en mi cuarto: “una sociedad de seres más cómodos no significa necesariamente una sociedad de seres más felices”. El futuro y la felicidad no han dejado de inquietarme. Veinte años después de aquel verano sigo imaginándome el futuro, pero el del trabajo, que es a lo que finalmente dediqué parte de mi vida. Estoy convencida de que el mundo se va convirtiendo irremediablemente en un lugar más justo. El poder se ve cada vez más amenazado por una nueva justicia que desconoce los estrados y los tribunales. Es una justicia abrumadora e imparable, como un hormiguero en ebullición.

Son los miles de millones de voces que se alzan (nos alzamos) a través de las redes sociales. Que denuncian los implícitos, que evidencian las injusticias y visibilizan lo invisible. Estamos viviendo cada vez más un mundo de iguales. Para los que lo entienden, surgen oportunidades por todos lados. Los que se han quedado en el paradigma anterior no logran adaptarse ni disfrutarlo. Para ellos el

mundo es sólo esas malas noticias con las que gratuitamente nos amenazan desde los medios. Pero hay otro futuro, mucho más optimista y que lo transforma todo, inclusive al mundo del trabajo.

### **NO DISIMULARÉ MI IGNORANCIA.**

Suelo aburrirme con facilidad, y me atormenta la idea de malgastar el tiempo de mis lectores con cosas que ya hayan leído. Así que no hablaré sobre las nuevas generaciones: no tengo nada nuevo que decir que seguro ustedes ya hayan leído y no pretendo aparentarlo. En tal caso les recomiendo leer *Turbulencia Generacional* de Paula Molinari o *El trabajo en la Posmodernidad* de Pablo Maison. Tampoco voy a profundizar sobre qué es la guerra del talento. Pienso que este libro resultaría una pérdida de tiempo para quien no lo sepa.



### **ENTRE EL AMOR Y EL RECHAZO.**

*“Lamentablemente no eres a quien buscamos pero... ¡tu CV quedará para futuras búsquedas!”* Esta frase típica al candidato le significa una sola cosa: el rechazo. El fin de la oportunidad. Las manos vacías.

EL RECHAZO ES LA EXPERIENCIA POR EXCELENCIA QUE UNA MARCA EMPLEADORA PROPORCIONA HOY.

Todos hemos sido rechazados por una marca empleadora. Por eso, mientras más interés demuestra una compañía por un candidato, más pone en riesgo su capacidad para atraer. Porque hoy es “todo o nada”. Trabajás conmigo o te rechazo. Las marcas empleadoras sólo piensan en el talento, en “la guerra del talento”, en cómo cubrir vacantes. Se preguntan: ¿es la persona? ¿Sí o no? Y la oportunidad está en la forma en la que nos vinculamos con los candidatos. Hay que crear experiencias *win-win* que puedan resignificar el rechazo.

Pero hay un montón de cosas entre la aceptación y el rechazo. El mundo no siempre es blanco o negro. Cambian las formas, las experiencias, las circunstancias. Si en una cita romántica un hombre me hace sentir bella e inteligente, pero por cualquier motivo no volvemos a vernos, igual con algo bueno me habré quedado. La experiencia no es contundentemente de rechazo.

¿Con cuántas personas experimentamos atracción? Con muchísimas más de las que llegamos a enamorarnos. Y en la mayoría de esos casos, uno siente “no funcionaríamos por X motivo”.

Piensen en esas personas: lo más probable es que a pesar de la atracción evidente no haya una mutua elección, por un motivo claro o compartido, que va desde “es gay” hasta “es demasiado estructurado”. Soy tremendamente consciente de cuán complejo es enamorarse y mayor es la improbabilidad estadística de que eso suceda entre dos personas. Pero la única forma de intentarlo es conocer y permitir que me conozcan. Y si lo nuestro no va a funcionar, es mejor saberlo cuanto antes. Todo el tiempo que invierto en una persona que no es para mí es tiempo que no estoy pasando con alguien que sí.

Soy de creer que el amor de nuestra vida es un Match: una mutua elección. El problema de las marcas empleadoras es que no evidencian al candidato que el rechazo es por partida doble. Que ese candidato tampoco podría subsistir a la cultura de la empresa, o al ritmo del trabajo (por mencionar algo). Porque una persona que trabaja en selección busca todo el tiempo la compatibilidad.

En el paradigma viejo, el rechazo no es mutuo, porque no se le da al candidato la posibilidad de darse cuenta de por qué no somos la compañía para él. Las compañías no suelen dar un feedback honesto cuando no contratan a una persona. Lo

más parecido es “elegimos a otro candidato”. Y no sólo no explican por qué alguien no fue elegido: tampoco le explican al que sí fue elegido qué fue lo que llevó a tomar esa decisión.

Del mismo modo, los que ya son empleados sufren esa falta de comunicación. No necesariamente saben cómo son vistos. En muchas compañías los altos potenciales no saben que lo son.

Por sobre todas las cosas, hay que romper con la unidireccionalidad de la comunicación. Porque, además, las compañías se están perdiendo un feedback súper interesante. Feedback que permitiría mejorar el proceso de selección, la relación con los jefes, la propuesta de valor al empleado y el programa de beneficios.

En los procesos de selección del viejo paradigma, la compañía actúa en forma unilateral. Decide sola. Se parte de la base de que cada CV es el equivalente de un like de Tinder y que con cualquier like de un CV meto un match. ¿Y luego qué pasa? ¡El candidato es invitado a conocer la compañía una vez dentro! ¡Piénsenlo! ¡Es una locura! Y así se pierde mucho tiempo y dinero. Es un *lose-lose*, porque el candidato que no me elige tampoco es al que quiero. Necesitamos conocernos antes. Necesitamos elegirnos mutuamente.



SE TRATA DE  
MUTUA ELECCIÓN



## IT'S A MATCH! ¿POR QUÉ TINDER?

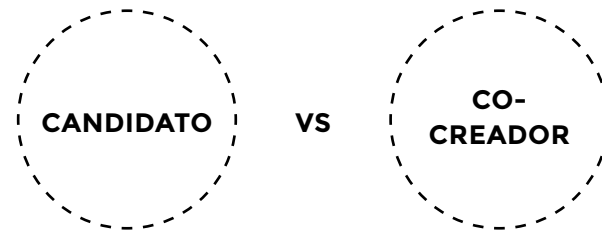
*It's a Match!* es la frase que distingue a Tinder, la aplicación para buscar pareja. Lo más probable es que ya lo supieran. Mientras escribo esto, Tinder tiene diez millones de usuarios diarios activos<sup>1</sup>, y más de mil millones de perfiles (casi una persona de cada seis en el mundo). Cada día, se producen 15 millones de matches<sup>2</sup>. ¿Qué hace Tinder en este libro? ¿Por qué tanta importancia? Porque Tinder es un ejemplo perfecto del nuevo paradigma. Tinder facilita la conexión entre personas en el menor tiempo posible. Permite descartar muy rápidamente a quienes –a simple vista– no nos interesan, y nos despeja el panorama para dedicar más energía a quienes tienen algún tipo de interés mutuo.

Tinder no reemplaza el contacto humano, sino que aumenta sus posibilidades. Permite filtrar dentro de perfiles de interés. Presenta oportunidades. Se puede mantener varias conversaciones al mismo tiempo. Genera contacto entre personas que de otro modo no se cruzarían. Y evita la sensación de rechazo: el contacto sólo se produce entre quienes se gustaron mutuamente.

La forma en la que podemos conocer nuevas personas para una noche de sexo, o al amor de nuestra vida, ha evolucionado paradigmáticamente de la mano de Tinder. En el viejo paradigma están los portales de citas que encarnan la promesa de conectarte con “el amor de tu vida”, sometiendo a

los interesados a invertir mucho tiempo e ingresar información de todo tipo, “asegurando” cierta compatibilidad que puede derrumbarse con el primer contacto visual en persona.

El paradigma Tinder está comenzando a revolucionar las relaciones humanas. Pero más allá de cualquier app, el *mindset* que representa todavía no ha impactado en la forma en la que las compañías y los candidatos se eligen. Es hora de abrirnos a esa oportunidad.



Me vinculo sólo para contratarlo.	Me vinculo para conocerlo.
Establezco un contrato de poder.	Propongo una relación learn-learn.
Invierte tiempo a mi riesgo.	Ambos invertimos tiempo win-win.
Es un potencial empleado.	Es un influenciador de mi ME.
Ocupa un lugar en mi base de datos.	Proporciona insights para innovar.

1 Según Wired: [wired.com/2014/04/tinder-valuation](http://wired.com/2014/04/tinder-valuation)

2 Informa Forbes: [goo.gl/r6Aukl](http://goo.gl/r6Aukl)

## 2 ¿QUÉ CAMBIÓ?



### **¿COMBATIRÍAN UNA GUERRA CON ARMAS DE 1482?**

Yo soy la que escribe ahora, pero también soy la que pinta cuadros, soy la mamá de Ringo, una activista por la divulgación del Trastorno de Ansiedad Generalizada, una amante de las flores y muchas más. Soy muchas y soy una. Y ninguno de mi generación se siente “el ingeniero” ni quiere que lo traten recortado a sí mismo del resto de su vida. Eso ya fue. Ya no hay más consumidores, ni clientes, ni candidatos, ni licenciados. Hay personas: Juanes, Cecilias, Lucios...

Por eso no concebimos recortarnos a nosotros mismos en un CV. No somos ese compendio cronológico de experiencias laborales predefinidas en una fórmula inventada en 1482 (sí, sí, no quiero aburrirlos pero sabrán que el CV es invento de otra era; por algo está en latín).

El CV no puede nunca ser un compendio de todo lo que soy. Nadie de mi generación es capaz de resumirse en una hoja. El CV es una descripción técnica de uno mismo. Es un documento hard, seco, estructurado. Está desprovisto de todos los aspectos soft. Nadie pone emoticones, nadie evidencia sentimientos, nadie menciona el resto de la vida.

Un CV es sólo una herramienta a medida de las organizaciones que –lógicamente– necesitan seguir encajando a todos en una matriz única para poder comparar y seleccionar. Pero ojo: no estoy cuestionando al CV en sí. Aplausos para el CV.

Pocas cosas han conseguido seguir vigentes desde 1482 hasta hoy. El CV ha resultado fantástico hasta aquí. Es perfecto para ese paradigma en el que las empresas elegían con omnipotencia al talento y descartaban a la mayoría. Sucede que esos tiempos ya han pasado y la tan mencionada “guerra del talento” necesita de nuevas soluciones para nuevos problemas. ¿Vamos a seguir eligiendo sólo con un CV?

### **EL MIEDO NO COMBATE: ¡PARALIZA!**

En la guerra del talento, las compañías están paralizadas por el miedo. Creen que les falta *budget*, pero yo creo que lo que les falta es coraje. Las fórmulas que encuentran están dentro del paradigma viejo, y no resultan satisfactorias. No combinan los elementos *hard* y *soft*.

Es necesario reconocer y perder el miedo. Cuando alguien tiene ataques de pánico, si no los reconoce no puede combatirlos. Lo mismo ocurre en este caso. En las compañías hay más miedo que *budget*. Están acostumbrados a una forma de ver las cosas. Y es crucial pensar fuera de la caja para ganar la guerra del talento.

El problema no es tanto entender a las nuevas generaciones, sino cómo accionar diferente con esa información. Es como cuando uno va por primera vez a terapia y descubre su historia desde otro lugar. Puede ser muy revelador.

Como en terapia, esclarecer nuestras motivaciones, qué nos hace ser como somos, nuestros miedos y nuestra historia nos permite entender. Pero cambiar y crecer requiere mucho más que conocer y saber. Requiere coraje.

A grandes rasgos y hablando en general, todas las compañías están paradas en este lugar. Sienten que están en medio de “una guerra” porque aún no han logrado conectarse con las generaciones nuevas, que manejan otra dinámica, otra manera de pensar.

Cuando pasamos sin victimizarnos a ser protagonistas y tomamos las riendas de nuestra vida, es cuando aparecen las oportunidades. Y en este caso, para los que se animan a probar nuevos métodos, la oportunidad es gigantesca.

No va a haber en este libro recetas infalibles. No creo en ellas. Los que se dan cuenta y aprenden a manejarse en el nuevo mundo son los que se quedan no sólo con las mejores personas, sino también con la admiración de los demás. Son los que ganan la guerra del talento.

### **EL CAMINO DEL ESPERMATOZOIDE.**

En la visión clásica, una compañía que busca a alguien apela a la comunicación uno a muchos. Pone un aviso en el diario o en un portal de empleos, y yo tengo que ocuparme de encontrar el aviso en el medio correcto y responderlo. Mi CV inicia así un periplo de éxito improbable.

Tiene que competir con decenas, cientos o tal vez miles de otros CVs. Y de éstos, seguramente llegarán a obtener el puesto una o dos personas. El CV hace el camino del espermatozoide, en maratón ciega por llegar al óvulo.

Al ser tan remotas las chances de que mi CV se destaque, está la tentación de aumentar por cualquier modo posible la probabilidad de éxito. La oportunidad es mejorar el CV, darle impacto, adaptarlo a lo que yo pienso que exige cada compañía. Esto requiere una inversión de tiempo y energía que pocas veces es fructífera. Inclusive, algunos portales de empleo cobran (!!!) a sus candidatos este servicio.

Otra posibilidad es pelar la fotocopiadora y mandar un montón de CVs, indiscriminadamente. *En algún lado me van a tomar.* El razonamiento es que tarde o temprano, si insisto, mi documento llegará a manos de alguien con suficiente poder como para considerar sus (mis) méritos y llamarme.

Para el instante en el que mi CV debe captar la atención de quien está mirando muchísimos CVs supuestamente similares, hay toda clase de estrategias. Existe la expectativa de un juego de apariencias, que requiere “maquillar” el CV para que pueda competir con otros CVs también maquillados. Incluso después de todo eso, si mi CV es elegido, el paso siguiente es entrar en un proceso de selección. Debo superar una serie de

barreras que cada compañía tiene. Pueden incluir varias entrevistas con distintas personas, tests psicológicos, exámenes de aptitud. Muchos de esos pasos están estandarizados en distintas compañías, y se puede saber qué clase de cosas es útil decir o no. Y yo sé que mientras más se sabe eso, mayores son las chances de que los que compiten conmigo lo sepan. Y hay grandes chances de que me gane alguien que fuera mejor candidato que yo, pero no mejor en el trabajo en sí (!!!).

Esto sigue vigente. Aunque el mercado está muy segmentado, los procesos de selección siguen siendo como si cada puesto fuera altamente envidiable y codiciado por multitudes. En todos lados suponen que yo estoy muy interesada en la compañía, y que debo sentir que tengo suerte de que ellos me estén dando una oportunidad.

Si vamos a la sección de RR.HH. de cualquier librería encontraremos muchos libros que parecen de autoayuda, su objetivo es desasnar cómplicemente a los candidatos para superar los procesos de selección: qué responder a las preguntas típicas de los entrevistadores, cuál es el lenguaje corporal correcto que uno debería manejar para simular autenticidad, y hasta por qué no conviene elegir la Comic Sans para diseñar el CV. ¿Estamos realmente queriendo conocer a los candidatos, o los estamos incitando a la manipulación? ¿Qué sentido tiene? Como dice un amigo, “en la cancha se

ven los pingos”. Entonces, ¿no sería mejor simular escenarios de cancha en lugar de simular ser otro para poder ser admitido en la cancha?

Grandes cantidades de compañías hacen sentir a los candidatos como gente chiquita, que no es especialmente distinta de los que están al lado. Muestran una cara de maquinaria, de indiferencia. Y reducen las ganas de entrar a muchos de los que intentan. Los que entran tal vez queden conformes. Pero los que no, que son la inmensa mayoría, tuvieron una experiencia de rechazo.

### **DIÁLOGO DE SORDOS.**

Todavía no se produce una verdadera comunicación entre las compañías y los candidatos.

Las expectativas que cada parte tiene de la otra son muy diferentes.

Muchas compañías se presentan como la N° 1 en algo. Son Lionel Messi, o George Clooney. Es frecuente que las compañías que quieren venderse muestren datos de presencia en distintos países o facturación a nivel global. Destacan qué bien funciona la empresa. Qué privilegio sería formar parte de ella. Pero muchas veces eso es más relevante para un accionista que para un candidato. Muchas compañías venden algo que a los candidatos no les interesa comprar.

Más que seducir, esto genera un conflicto de escalas. Porque, en definitiva, cuando algo es tan exitoso y grande, también es lejano y “sospechoso”. Y necesitamos construir relaciones cercanas, en donde nos podamos admirar y descubrir mutuamente. *It's a Match!* se trata de elecciones mutuas. Cuando la relación de base es tan dispar, lo mutuo es difícil de evidenciar. Se trata de que las compañías dejen de mirarse el ombligo, se quiten el maquillaje y salgan de la forma más natural posible a mostrarse tal cual son, y a descubrir personas más allá de los perfiles.

Por eso encuentro en Tinder un reflejo de todo esto. Si ustedes se ponen a revisar los perfiles de Tinder, entenderán que las personas que llevan varias citas en su haber han logrado desarrollar una capacidad de discernimiento acerca de qué buscan para no ser engañados, porque es muy frustrante llegar a una cita y encontrar que la persona dista bastante desfavorablemente de esas fotos sexys que había seleccionado. Por eso muchos usuarios agregan la leyenda “las fotos son actuales” a sus perfiles: buscan transparencia, porque sin ella no hay chances de que haya un match en la vida real.



SE TRATA DE  
REPENSAR AL  
CANDIDATO

## ¿HUMILDAD? ¿PARA QUÉ?

En el viejo paradigma, las compañías se miran el ombligo y hablan con datos *hard*. Falta la comunicación *soft*. Falta saber qué es lo que interesa a los candidatos. Qué hace atractiva a la compañía para querer trabajar ahí. Las compañías arrancan desde la postura de que el sueño de todos es formar parte.

Una de las tendencias de los hombres en Tinder es que se muestran esculturales y practicando deportes extremos. Pero una mujer lo más probable es que esté buscando otra cosa: un hombre que la contenga, alguien que la abrace en el cine, alguien con quien compartir un helado. Una persona.

Muchas compañías se muestran como el fisicoculturista. Esperan que todos se queden admirados. Pero seduce mucho más un hombre que te da la mano que un fisicoculturista. Sin embargo, las compañías no se dan cuenta.

¿Qué es “dar la mano” en este caso? Puede no ser más, por ejemplo, que poder ir en zapatillas. Ir a lo *soft*. Lo *soft* tiene que ver con lo cercano, lo palpable, lo humano. Tiene que ver con compartir códigos. Con entender al otro. Con salirse de la gran escala.

Lo *hard* no es irrelevante. No da lo mismo, del mismo modo que la atracción física sigue siendo importante. Pero la conquista se produce por el lado de lo *soft*. Ahí es donde se genera conexión. Donde hay match.

Probablemente un candidato no esté pensando en las próximas tres décadas de carrera, sino en los próximos años y en su experiencia en el día a día. En disfrutar la vida, que está pasando todo el tiempo a nuestro alrededor. Lo que seduce es lo *soft*.

La guerra del talento ha arrasado con todas las recetas infalibles. Es ese vacío el que genera la oportunidad. Y la punta del ovillo para ganarla tiene que ver con entender lo *hard* y lo *soft*. Entender que el mensaje del más lindo con más plata no es necesariamente el más exitoso.

## SELECCIÓN 2.0: EL PARADIGMA TINDER.

Algo ocurre cuando una empresa se da cuenta de que esa experiencia de rechazo es perjudicial para la misma compañía. Es perjudicial porque no sólo los que lograron entrar tienen esa imagen de la compañía, sino que se puede perder mucha gente valiosa por no hacerla sentir bienvenida. Las compañías seleccionan personas, pero las personas también seleccionan compañías.

Las personas queremos ser valoradas como personas, y cuando podemos elegir, vamos a ir hacia aquellos que lo hacen. Las compañías que entienden esto se dedican a construir relación con quienes pueden llegar a interesarse en trabajar con ellos. Quieren hacerse conocer, mostrar el ámbito laboral, destacar los logros de los empleados.

Para esta clase de cosas son ideales las redes sociales. A través de ellas podemos construir una presencia e ir formando nuestra marca empleadora. Podemos ofrecer distintas oportunidades, que no tienen que ser laborales, pero sí apuntar a una experiencia de beneficio mutuo.

Las marcas de consumo lo entendieron hace mucho. El “seguí participando” (o en lenguaje de RR.HH, “te vamos a tener en cuenta en nuestra base de datos para futuras búsquedas”) es perjudicial. No sólo tiene la frustración de no haber ganado el premio, sino que tiene el sabor de lo genérico, del *form letter*. Soy ese anónimo que sigue participando.

En el nuevo paradigma, todas las tapitas tienen premio. No todos pueden ganarse el cero kilómetro: ingresar. Pero hay muchas clases de beneficios. El que no consiguió un puesto pero logró un coaching, una pasantía, un programa universitario, un curso, un asesoramiento de carrera, no sólo sale contento sino que sale potenciado. Sale mejor.



## CONSTRUYENDO RELACIONES.

Uno de los beneficios de Tinder es el ahorro de tiempo. Permite, además de un *sampling* muy grande, generar una conexión con la otra persona antes de conocerse personalmente. Cada relación se maneja con sus propios tiempos. Pero con un poco de práctica, se puede filtrar mucho más rápidamente a quienes nos damos cuenta de que no son para nosotros. Del mismo modo, también podemos medir qué características nuestras caen mejor o peor.

Es decir que aunque no estemos logrando el objetivo de máxima, no estamos perdiendo el tiempo. En Tinder no hay experiencia de rechazo. Cuando no se produce un match, es indoloro. Estamos construyendo relaciones, o por lo menos practicando cómo construir las. Estamos desarrollándonos como candidatos.

En el paradigma viejo, selecciono los mejores talentos. En el paradigma nuevo, creo (o co-creo) los mejores candidatos.

Pienso que la clave está ahí: en generar experiencias *learn-learn* (en donde todos aprenden). Las personas que no hayan sido seleccionadas valorarán a quienes se esforzaron por conocerlos. Lograrán una experiencia positiva, que se reflejará en un boca a boca beneficioso. Reconocerán a quienes los trataron como personas, y les dieron herramientas para mejorar su vida.

Esta clase de experiencia crea entusiasmo y revuelo. La empresa no sólo gana en reputación, sino también mejores candidatos para sus búsquedas. Logrará uno de los objetivos más importantes: generar deseo. A través del deseo, se encontrará mejores candidatos.

### **LOS EMPLEADOS SON PERSONAS, LOS CANDIDATOS SON CVs.**

El It's a Match! hacia adentro está mucho más presente que hacia afuera.

Es increíble cómo han evolucionado las compañías en el trato con los empleados. Los programas de beneficios son una gran muestra de ello. Las compañías, en general, ya aprecian que es necesario balancear el trabajo con el resto de la vida, y ofrecen distintas formas de hacerlo. La posibilidad de facilitar el *home office*, y no como un favor sino tomándolo como mutuo beneficio, como un *win-win*. Hay mucho *match* dentro de las compañías: desde relajar las normas de vestimenta hasta interesantes prácticas de diversidad.

La idea es que el empleado se sienta bien como persona. Y eso es de mutuo beneficio.

Mientras que, por dentro, las prácticas de las compañías evidencian que un empleado es más que su CV, hacia afuera reina la miopía por lo *hard*.

### **LAS DIFERENCIAS EN UN TOQUE.**

#### **– YA NO SE TRATA DE SELECCIÓN, SINO DE MUTUA ELECCIÓN.**

En el viejo paradigma, los talentos competían por puestos.

En el nuevo paradigma, las compañías también compiten por los candidatos.

#### **LAS EMPRESAS EGOCÉNTRICAS DEBEN DEJAR DE MIRARSE EL OMBLIGO.**

En el viejo paradigma, las compañías hablaban desde el *hard*.

En el nuevo paradigma, las compañías hablan desde el *soft*.

#### **– NO DETECTAMOS PERFILES, DESCUBRIMOS PERSONAS.**

En el viejo paradigma, un candidato es pasible de recortarse a sí mismo en un CV. En el nuevo paradigma, el candidato quiere ser valorado más allá del CV, como una persona íntegra, en donde el trabajo es sólo una parte de su vida.

#### **– TODAS LAS TAPITAS TIENEN PREMIO.**

En el viejo paradigma, todos compiten por un premio mayor (el cero kilómetro, el viaje) y el “seguí participando” es la norma.

En el nuevo paradigma, todos ganan una experiencia positiva.

#### **– LA TRANSPARENCIA DISTRIBUYE EL PODER.**

En el viejo paradigma, los candidatos no sabían con quién competían, o cómo era el proceso, y a veces ni siquiera cuál era la empresa. En el nuevo paradigma, la información adecuada ayuda a la toma de decisiones en ambas partes.

#### **– APROVECHAMOS LAS COMUNICACIONES.**

En el viejo paradigma, el desarrollo de las comunicaciones es un desafío a los procedimientos regulares. En el nuevo paradigma, es una enorme oportunidad.



### 3 TODOS SOMOS CANDIDATOS



#### CONOCER PERSONAS.

El *employer branding* no es un mero desprendimiento del branding. El que entiende la lógica del branding, o del marketing, no entiende necesariamente la lógica del *employer branding*. Es un animal distinto, porque las variables son diferentes.

Una de las claves es no verlo como un intercambio monetario. Lo que estamos buscando es talento. Y nuestra moneda de cambio es la meritocracia. Y tiene dos características que lo hacen especial:

#### – EL TALENTO NO ES CUANTIFICABLE.

No hay una máquina que mida talento, ni una unidad para hacerlo. El talento es algo que se descubre, que se desarrolla, que muchas veces está presente sólo en potencial. Descubrir talentos requiere talento.

#### – LA DEFINICIÓN DE TALENTO DEPENDE DE LA COMPAÑÍA.

Diferentes personas lo van a ver de diferente manera. La sensación de objetividad se va por la ventana, y eso también es una oportunidad. Es necesario establecer un encuentro mutuo.

Hay dos maneras que deben coexistir. Salir a buscar a los talentos, y hacer que los talentos lleguen. Para eso lo que hay que hacer es generar deseo. Ahí es donde entra a jugar el *employer branding*. La marca empleadora se posiciona de tal forma que los talentos que necesita quieran ingresar.

Para eso hay que ir a buscarlos donde están, y hablarles compartiendo sus códigos. Y si queremos

talento, debemos construir relaciones y empezar a buscar personas.

La presencia de las marcas empleadoras en redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram es un *must*. Esto no significa restarle importancia a la eficiencia de los portales de empleo o LinkedIn. Simplemente estoy diciendo que si no nos esforzamos por conocer a la persona detrás del candidato, vamos a quedar anclados en el viejo paradigma.

### **CERTEZA VS. INCERTIDUMBRE.**

Los candidatos ven a las marcas empleadoras como potenciales fuentes de trabajo. Pero ya no tienen la actitud sumisa que tal vez tenían sus predecesores. Ponen a prueba a las marcas empleadoras. *¿Yo quiero trabajar ahí?* Hay que dar motivos para que una persona se detenga a hacer un esfuerzo para entrar en nuestra compañía.

Es necesario tener en cuenta que la carrera se ve como algo personal, y ya no es tan importante hacer carrera dentro de una misma compañía. La tendencia es desarrollar la vida de una manera más modular. La pregunta, además de si quiero trabajar ahí, es si me conviene en este momento de mi vida.

Este cambio no se da sólo en el ámbito laboral. La sociedad está operando en muchos casos de esa forma. Antes todo era para toda la vida. Los productos de consumo eran duraderos. Los matrimonios eran irrevocables.

LA COMPETENCIA MÁS FUERTE DE UNA MARCA EMPLEADORA NO ES OTRA MARCA EMPLEADORA, SINO LA VIDA MISMA.

Hoy es perfectamente normal, por ejemplo, que a un candidato le surja la posibilidad de irse de vacaciones con amigos y eso la haga faltar a una entrevista. Está eligiendo la certeza de una buena experiencia antes que la incertidumbre de obtener un trabajo. Esto en el viejo paradigma era impensable.

Quiere decir que las oportunidades tienen que ser vistas, justamente, como oportunidades. No como meras vacantes. El objetivo es encontrar los mejores talentos que están en busca de esas oportunidades. Generar una buena comunicación, sin prometer nada irreal y sin que la obtención de la recompensa sea una quimera.

Probablemente ustedes estén de acuerdo conmigo en que hay mucho para mejorar en los procesos de selección. Sin embargo, este no es un libro que vaya contra ellos, sino más bien contra la disparidad con la que el proceso de selección puede encararse. Hay que ser prudente y realista con lo que se ofrece. Del otro lado hay, por sobre todas las cosas, una persona con amígdala cerebral, léase con sentimientos.

Por eso es importante generar experiencias *win-win*. Hacer que los candidatos se puedan llevar algo, puedan salir mejores de lo que entraron,

porque todos sabemos que lo más probable es que no logren el premio mayor de ingresar. Siempre es necesario pensar que del otro lado hay una persona que valoramos, con pensamientos y sentimientos. El candidato debe sentirse valorado porque es valorado, y esto en cada caso se manifiesta de maneras diferentes.

Toda la idea es llegar a un encuentro entre la compañía y los candidatos: el matching. “Te cierra a vos, y me cierra a mí”. Cuando se da, la búsqueda se convierte al mismo tiempo en más fácil y más difícil. Más fácil porque hay más candidatos con el perfil que se busca, y hay que filtrar menos. Y más difícil porque los que quedan están más cercanos al perfil buscado. Será necesario saber elegir entre la abundancia. Y ése es el mejor de los problemas.

### **¡ES UNA SEDUCCIÓN!**

Muchas veces las búsquedas laborales se parecen al capítulo de *Friends* en el que Ross trata de decidirse entre dos amores y no sabe cómo hacer. Entonces, con su mente de científico, trata de cuantificarlo. Hace una lista de los pros y contras de cada una. Todo sale bien hasta que Rachel, la elegida, descubre la lista y se da cuenta de que fue tratada como una serie de características. A Ross se le olvidó lo más importante: que Rachel era una persona.

Sí, es una seducción. Hay que salir a conocer gente, y encontrar candidatos adecuados. Después

propiciar un encuentro en el que ambas partes ganen y entablar una relación en la que ambos deben sentirse privilegiados de tener al otro. En el juego de seducción hay mucho de apariencias. Si yo estoy tratando de atraer a alguien voy a mostrar mi mejor cara. No voy a anunciar a viva voz que ronco. Todos entienden eso. Y al entenderlo, todos tratan de ver qué puede esconderse tras la cara bonita que se nos presenta.

Es muy importante, entonces, no presentarnos como algo que no somos. Si alguien invierte el tiempo necesario para conocer un poco nuestra marca empleadora, y se ve interesado, no tiene que encontrarse con algo distinto. Si no soy lo que busca, o si no es lo que busco, para ambos es preferible enterarse temprano.

Del mismo modo, la actitud paternalista que tienen muchas compañías va en contra de toda seducción. Puede tener las mejores intenciones, puede haber funcionado en otros tiempos, pero ahora es vista como subestimación: tratar al otro no como a un par, sino como a alguien inferior. Hay que entender que siempre la búsqueda es mutua. La actitud es “ellos me están entrevistando a mí, pero yo los estoy entrevistando a ellos”.

ES EL FIN DE LA SUMISIÓN DEL CANDIDATO.  
LAS COMPAÑÍAS QUE NO LO ACEPTAN PIERDEN A LOS  
MEJORES TALENTOS DE LAS NUEVAS GENERACIONES.



## **LA CARRERA VS. LA IDENTIDAD.**

El desarrollo de la carrera forma parte de la construcción de la identidad de una persona. Pero la identidad se construye todo el tiempo, en todos los ámbitos. Ya no nos identificamos como “el abogado”. No nos importan tanto los títulos, sino lo que significan para nuestra vida.

Como marcas empleadoras, tenemos que saber que vamos a ser como máximo una parte de la vida de quienes trabajen con nosotros. El trabajo no es todo, y eso es bueno. Lo que hacemos fuera del trabajo nos hace más valiosos en el trabajo. Además de relajarnos y despejar nuestra cabeza, nos da otras maneras de ver el mundo.

Adaptándose a esto, los ámbitos laborales han relajado horarios y códigos de vestimenta. Nuestras generaciones ven vestirse con traje como disfrazarse. Nunca entendimos para qué existe la corbata, y aunque las podamos usar, es lo primero que nos sacamos cuando tenemos la posibilidad.

No es un capricho. Esa clase de cosas tratan de convertirnos en algo que no somos: un estándar, todos iguales y prolijitos. Lo vemos como algo militarista, con olor a naftalina. Cuando estamos a gusto, en cambio, no tenemos problema en integrar el trabajo a la vida, trabajar online desde casa o en horarios estafalarios.

Cuando la marca empleadora tiene en cuenta que no todos funcionamos igual, eso otorga un valor inigualable a la compañía. No pretendemos una reducción de las exigencias. Queremos estar orgullosos de nuestro trabajo. Y para eso, necesitamos tener la posibilidad de que nuestro trabajo sea distinto al que harían los demás en nuestro lugar. Esto no siempre es posible, dependerá de cada actividad, pero cuando se puede es muy importante reconocerlo.

Es decir que hay que dar lugar al desarrollo de la identidad personal, independiente o interdependiente del trabajo. Es algo que la marca empleadora debe mostrar con orgullo.

## **SOSTENER EL DESEO.**

Siendo que cuando hay una oportunidad, una vacante, existirá una competencia que ganará uno solo, debemos sostener el deseo en todos. El objetivo es que los mejores candidatos estén cerca, y tengan ganas de trabajar en nuestra compañía. Pero no hay que tomar al trabajo aisladamente. Lo que quiere esta generación, o lo que queremos todos, es ser felices.

LO QUE QUEREMOS COMO MARCA EMPLEADORA, ENTONCES, ES CONQUISTAR A ALGUIEN QUE BUSCA SER FELIZ.

## **ESTAMOS COMPITIENDO CONTRA LA FELICIDAD.**

En el viejo paradigma, se compensaba el tiempo de cada persona con dinero. Pero el dinero es sólo una componente que ayuda a obtener la felicidad. Si la manera de ganar dinero resta felicidad, quita valor a la marca empleadora. El que puede se va a ir a otro lado. Nos vamos a quedar sólo con los que no pueden irse, y eso no es bueno para nadie.

Tenemos que mostrarnos como un lugar donde la felicidad es posible. Un ámbito compatible con la vida, donde los que ya trabajan están contentos. Si no es así, por más que nos esforcemos en mostrarlo, muy rápidamente nos sacarán la careta.

Sostener el deseo va más allá de mostrar a la compañía como un lugar envidiable. También tiene que ser un lugar accesible, con el que el candidato se pueda comunicar, donde las personas se puedan ver trabajando y siendo felices. Y esto nos lleva a la EVP.

SE TRATA  
DE SOSTENER  
EL DESEO



## **EMPLOYER VALUE PROPOSITION.**

Muchas compañías ofrecen beneficios a sus empleados. Les dan café gratis. Tienen estacionamiento. Contratan masajistas. Incluyen una cobertura médica. Cuentan con sala de esparcimiento.

Todo eso está muy bien, pero la Employer Value Proposition no se limita a eso. Hay que encararla como una manera de valorar a las personas. Hay que evitar que los beneficios se perciban como una forma de paternalismo. Beneficios bajados del cielo para los privilegiados que trabajan en este lugar, que están a merced de alguien más poderoso.

No. El asunto es hacer que las personas puedan ser sí mismas, desarrollar su trabajo de la mejor manera y tener la oportunidad de ser felices. Una persona feliz es más productiva. La persona que forma parte de la empresa está contenta, y eso se transmite al que aspira a ingresar.

El valor de la compañía es lo que hace que sea buena para mi vida. Y si eso es lo que percibo, tendré el deseo de formar parte.

## **LAS CUATRO "C" DEL EMPLOYER BRANDING.**

Nos permiten ver los cuatro conceptos más importantes con conveniente mnemotecnia.

—**Cocrear.** Las generaciones nuevas no respetan la autoridad por el hecho de que es autoridad. El respeto hay que ganárselo, en base a conocimiento, talento y respeto. Los mensajes verticales, paternalistas, no tendrán buena acogida y nos identificarán como una compañía que no entendió de qué se trata la vida. Y nadie quiere trabajar con alguien que no entiende la vida.

—**Colaborar.** Las personas necesitan entender dónde están parados. Los escalafones que servían a las generaciones anteriores pueden tener su lugar, pero las estructuras arbitrarias no. Alguien de mi generación se rebelará ante imposiciones que no tienen nada que ver con las necesidades que se presentan. Esto va desde pedirle muchos datos inútiles a la hora de mandar un CV hasta los protocolos internos de una compañía.

—**Conocer.** Lo más importante es tratar a las personas como si fueran personas. Las personas que quieren trabajar en una compañía no son distintas de los consumidores. En muchos casos son los mismos. Para irlos a buscar hay que saber sus gustos, lo que quieren, sus hábitos. Y también hay que estar en condiciones de darle lo que quiere. De esta manera, evitaremos perder el tiempo nosotros y generarles a ellos experiencias negativas.

—**Compartir.** El trabajo no es todo. La vida irrumpe en el trabajo, el trabajo irrumpe en la vida. Esto debe ser comprendido y aceptado. No hay mejor lugar para verlo que en Facebook. Ahí, las ofertas de trabajo compiten con los bebés de nuestras primas, las frases de Einstein y los comentarios del partido de fútbol. Tenemos que confiar en que cada uno sabe darle a cada aspecto de la vida el espacio correspondiente.

## 4 DEL LOSE-LOSE AL WIN-WIN



Desde el paradigma viejo nos viene la concepción de una marca empleadora como *win-lose*. Hay uno que gana y un montón que pierden. Creo que es vital cambiar esta concepción por una en la que todos ganen, en la que todas las tapitas tienen premio. Ahondemos un poco más.

### APRENDIENDO DE FERRARI.

Me gusta pensar que una buena marca empleadora se parece a la marca Ferrari. Esta compañía tiene un producto que es casi inaccesible. No ocultan que es para muy pocos. Si una persona con ingreso promedio, que no tiene cientos de miles de dólares para gastar en un auto de lujo, averigua precios, se va a encontrar con que no tiene forma de pagarlo. Lo más probable es que nunca lo vuelva a intentar.

Sin embargo, Ferrari se las ha arreglado para que la experiencia de marca sea 100% aspiracional. Ofrece muchas maneras de participar de la experiencia sin necesidad de comprarse uno de los autos. Hay un montón de accesorios marca Ferrari que están al alcance del mercado masivo. Podemos literalmente ponernos la camiseta de Ferrari. También podemos hinchar por ella en las competencias de Fórmula 1.

Es decir, es muy fácil no quedarse afuera de Ferrari. La marca mantiene su exclusividad, pero también es popular. A muchísima gente le gustaría, aunque utópicamente, tener una Ferrari. La marca logró una experiencia *win-win*.

En una búsqueda laboral, sólo una persona podrá quedarse con la vacante. Si no manejamos la situación con cuidado, corremos el riesgo de que haya frustración y resentimiento.

Y además, mientras más cerca estemos de lograrlo, mayor será la frustración. Si con mucho esfuerzo ahorramos 99.000 dólares, vamos a comprar una Ferrari y nos rechazan porque cuesta 100.000, nos vamos a llevar un gran disgusto.

En el caso nuestro, los compradores de 99.000 dólares son los que están muy cerca de ser elegidos. Los que pasaron todo el proceso de selección esperanzados, porque vieron que el ingreso era posible, y se quedaron en la puerta. Si encima la experiencia fue poco estimulante, estamos perdiendo la confianza de alguien que nos tomamos el trabajo de conocer, y que hay grandes chances de que pueda entrar en una búsqueda futura.

Si encontramos la manera de hacer que esta persona se sienta bien, se lleve algo para su vida más allá de una promesa vaga, el camino hecho no habrá sido en vano. Lo que podamos ofrecer dependerá de cada caso. Siempre hay que tener en cuenta que tenemos que manejarnos de igual a igual, no en forma paternalista.

#### **IGUAL A IGUAL.**

La experiencia del candidato no abarca sólo el tiempo en el que está en contacto físicamente

con nuestra compañía, por ejemplo dentro de una búsqueda. Abarca todo. Incluye la relación con las marcas de consumo (si las hay), la posible interacción social con empleados, la exposición en las redes sociales.

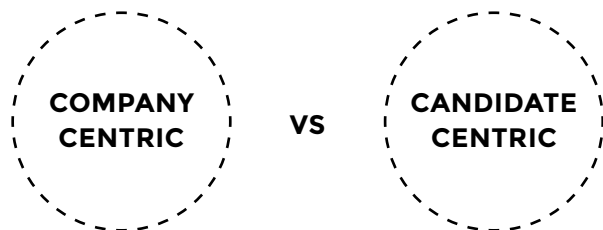
Siempre es mejor ir de frente, sin ocultar las intenciones y las realidades. Todos vamos a poner nuestra mejor cara, pero no por eso vamos a mentir. Cuando abrimos una búsqueda, vamos a pedir los datos necesarios, y no vamos a hacer que los que están interesados en ingresar en nuestra compañía trabajen de más.

Un sistema rígido que requiere mucho tiempo de adaptación para cargar o actualizar un CV es una forma de decirle al candidato que su tiempo no vale, y puede desdibujar la propuesta de valor al empleado. Es un primer obstáculo difícil de olvidar, que en caso de ser superado generará un hándicap en los siguientes pasos del proceso de selección.

Del mismo modo, las nuevas generaciones valoran la transparencia en los procesos. En el nuevo paradigma no jugamos al misterio. Cuando hay un mapa definido de pasos a seguir, podemos saber dónde estamos parados, y también podemos juzgar si vale la pena hacer el camino. Si no estamos dispuestos, podemos terminarlo ahí, sin más trámite. En cambio, si siempre parece que estamos cerca y nunca llegamos, sentimos que no están siendo honestos con nosotros.



Esto es la diferencia entre la concepción *Company-Centric* y *Candidate-Centric*. Pasar de mirarse el ombligo y ver quién se toma el trabajo de encajar, a ir a buscar activamente el encuentro con personas y generar una atracción mutua.



HR centrado en la compañía.	HR centrado en el candidato.
Las vacantes como garantía.	Marca Empleadora como garantía.
Selecciono candidatos.	Elijo y soy elegido.
KPI es superar cantidad de CVs.	Mi KPI es CVs dentro de perfil.
Busco un perfil.	Construir relaciones emocionales.
One shot.	24/7.

Está bueno, además, saber con quién competimos. Siempre preferimos que haya más información a que haya menos. Sabemos lidiar con los excesos. Estamos acostumbrados a recibir múltiples estímulos. Es la carencia de información lo que nos desconcierta.

Otra forma de misterio son los avisos anónimos. Hay todavía muchos avisos que dicen cosas como “importante empresa requiere” y una descripción de las características. Esto es desconcertante, no en cuanto a cuál es la empresa (muchas veces es fácil deducirlo) sino sobre la razón por la que hacen eso.

Tenemos que darles nuestros datos, y a cambio no nos dieron nada, ni su nombre. No es que vamos a enviar un CV que diga “interesante estudiante de afamada universidad con orientación a las ciencias exactas y un prometedor futuro”. El razonamiento acá es: así como vos no contratarías un misterio, yo tampoco elijo a uno. Esto es *lose-lose*: no le sirve a nadie, todos perdieron el tiempo.

### **BUEN Y MAL USO DE LAS REDES SOCIALES.**

Cuando estamos en las redes sociales como Facebook o Twitter, estamos metiéndonos en la vida de cada uno. Es necesario saber encararlas. No es lo mismo el lenguaje de Facebook que el de LinkedIn. Por más que entre la misma persona, tiene otras expectativas. No hay que ir a Facebook de traje. Hay que pensar que Facebook se mira con las havaianas puestas.

Hay un buen uso de las redes sociales cuando hay un beneficio mutuo. Las redes son un espacio fértil que todavía no está todo lo aprovechado que podría estar. Las herramientas de medición permiten lo que en el pasado era casi imposible: cuantificar. El talento no es cuantificable, pero la actividad en las redes sociales sí. Podemos ver la respuesta que tuvo cada uno de nuestros posteos, y ajustar la estrategia de acuerdo a eso.

Si sabemos aprovechar bien las posibilidades que nos ofrecen las redes sociales, usándolas eficientemente de acuerdo a nuestra estrategia, daremos un gran paso para ganar la guerra del talento.



### **BANCO GALICIA: LA EXPERIENCIA.**

Cuando desde Combo Employer Branding diseñamos la tercera edición del programa de pasantías Experiencia Galicia 2015, sabíamos lo que nuestro cliente quería: jóvenes con formación orientada a administración, economía y finanzas, buena presencia y vocación de servicio. Eso estaba claro. Es lo que cualquier banco busca en un programa de estas características. Pero, ¿cómo podíamos hacer una diferencia?

Decidimos meternos en la cabeza de un chico que quiere hacer una pasantía. Es alguien que está cursando la facultad y quiere hacer su primera experiencia laboral. Vimos que sus búsquedas estaban siempre condicionadas a una larga carga de datos, incluyendo un CV que lo único relevante que iba a tener era la carrera que estaban cursando.

Con eso detectamos un insight: “Estoy cansado de perder tiempo cargando mi CV, y encima lo más probable es que no quede”.

Pensamos que una buena manera de atraer al perfil adecuado era no pedir CV. ¿Para qué lo queremos en una pasantía? Está pensada justamente para los que no tienen experiencia.

Construimos una plataforma integrada a redes sociales. No sólo sabíamos que la gente que buscábamos estaba ahí, también nos permitió trabajar con pauta segmentada, enfocando nuestra llegada. Y la integramos 100% a los dispositivos

móviles. Ahí, en su ámbito, sin nada extraño, podían cargar sus datos para inscribirse en el programa. Lo diseñamos de forma tal que la inversión de tiempo no fuera mayor que dos minutos.

Es decir, basamos la campaña en el esquema Candidate Centric: fuimos hacia lo que los candidatos iban a obtener, no en lo que la compañía les ofrecía.

De esta manera, superamos ampliamente la cantidad de aplicantes dentro del perfil respecto a años anteriores. Y, lo más importante, los que participaron del programa salieron con capacitación, experiencia laboral y un CV más largo y orientado a sus carreras.

Esto fue posible porque co-creamos con los candidatos. Nos basamos en lo que cada parte necesitaba, sin atarnos a estructuras externas que no tenían por qué adaptarse a nuestros requisitos. Y así logramos ganar todos: una experiencia *win-win*<sup>3</sup>.

### **UNILEVER: EL DIÁLOGO.**

Unilever es una de las compañías que más claro tiene el valor de co-crear la marca empleadora. En años de trabajar con ellos logramos desarrollar muchas iniciativas basadas en la comunicación entre la marca y los candidatos, con un uso muy intensivo de las redes sociales.

No es de extrañar, porque es una de las compañías que más tiempo e interés invierte en entender *insights* cuando apenas se están dibujando en los candidatos. Eso le ha permitido ser de las primeras

en captar tendencias en etapas tempranas, y poder operar acorde a los cambios.

“Las nuevas generaciones conciben el concepto de éxito de una forma muy distinta, mucho más ligada a la autorrealización que al crecimiento vertical”, sostiene Verónica Carabajal, responsable del área de Talento para Unilever Cono Sur. “Es complejo porque la autorrealización es particular y única para cada candidato. El desafío es comunicar marca empleadora con el formato masivo que necesitamos alcanzar, y al mismo tiempo de una forma personal y customizada para llegar a establecer un diálogo (nunca un monólogo) íntimo y particular con cada candidato, fan o consumidor”.

Algunos de los diálogos que propone la marca se basan en los beneficios de trabajar en Unilever. Generamos consignas que nos permiten, en lugar de decirles, “Unilever te da esto”, saber qué tienen en mente los que están interesados en formar parte. Preguntas como “Si tuvieras que proponer un beneficio para los empleados de la compañía, ¿cuál propondrías?” nos permiten co-construir. Los diálogos se hacen en consonancia con el mensaje de la compañía en cuanto a innovación y sustentabilidad, contribuyendo al *awareness* de marca. Siempre estimulando la participación, sin pontificar. No se le dice a las personas qué tienen que pensar, sino que se propone interacción. Todos tenemos algo para aprender de todos.

Afirma Verónica Carabajal que “es clave la coherencia a lo largo de todo el proceso. No sirve mostrar un formato en las campañas, que no se sostenga en el proceso de entrevistas o *assessments*, y mucho menos que no se refleje día a día en los pasillos. Es por eso que nuestros procesos tienen un componente muy fuerte de honestidad brutal. Los jóvenes muchas veces tienden a idealizar a las organizaciones, o a recortar de las informaciones que reciben las que hacen más fit con sus ganas de encontrar lugares ideales. Somos buenos para desarmar los idilios prematuros. Apostamos a hablar claro y de frente, aún a riesgo de romper etapas de enamoramiento con la compañía, que finalmente resultan ficticias”. Un ejemplo es el concurso #MiCVenUnTuit<sup>4</sup> – una idea desarrollada por Santiago Ponferrada – que lanzamos en 2014, donde desafiamos a los candidatos a mostrarse con ingenio, reduciendo su CV a un tweet impactante. Los mejores tweets obtuvieron una entrevista en el área que eligieron.

Nuevamente, esta propuesta no sólo requiere una muy breve inversión de tiempo por parte de los candidatos, sino que nos permite conocerlos mejor. Vemos no sólo cómo se ven, también qué es lo que piensan que va a resultar más atractivo para la compañía.

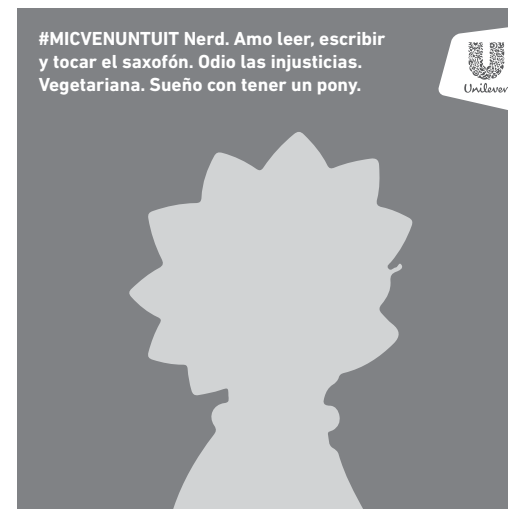
 Unilever Careers SC  
@UnileverTalent

[#Concurso: #MiCVenUnTuit] ¡Resume tu #CV en un tuit y gana una entrevista en #Unilever!



4 Pueden encontrar más información sobre este caso en [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)

El enfoque en la interacción permite que la marca empleadora y los candidatos se conozcan mutuamente. No damos por sentado que conocemos a los candidatos, y no esperamos que los candidatos ya nos conozcan. A través del diálogo permanente, construimos una relación, una marca, un vínculo. En otras palabras, co-creamos .



4 Pueden encontrar más información sobre este caso en [www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)



Las nuevas generaciones queremos ser felices hoy. No necesariamente sabemos cómo lograrlo, pero estamos convencidos de que la felicidad no puede comenzar cuando uno se jubila. La vida es ahora. Hemos visto a mucha gente esperar un futuro que nunca llegó. Para nosotros, el trabajo es parte de la vida. Queremos trabajar, queremos hacer carrera, queremos tener dinero, queremos familia y propiedad. Pero queremos todo eso a nuestra manera. Y no sólo somos muy obstinados: somos muchos.

A medida que crecemos y aparecen las generaciones que nos siguen, vamos dando forma al mundo. Las estructuras viejas se tienen que adaptar a nuestras expectativas. No lo hacemos en forma violenta. No hacemos revoluciones armadas. Usamos las reglas del mercado a nuestro favor, para conseguir lo que nos interesa.

Estamos convencidos de que nuestra manera es mucho mejor. De que aquellos que no la ven se pierden algo muy valioso. Y los que sí lo ven, los que logran conocernos, cocrear, colaborar y compartir con nosotros, están aprovechando una gigantesca oportunidad.



Este libro se terminó de imprimir en el mes de  
marzo de 2015 en los talleres de Contartese Gráfica.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.