

# LA SILLA DIGITAL VACÍA

La guerra del talento  
ahora es digital.





# LA SILLA DIGITAL VACÍA



LA GUERRA DEL TALENTO  
AHORA ES DIGITAL

**CAROLINA BORRACCHIA**

Borracchia, Carolina

La silla digital vacía : la guerra del talento ahora es digital / Carolina Borracchia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia, 2023.

130 p. ; 22 x 13 cm.

ISBN 978-631-00-1325-1

1. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.3

**Diseño de cubierta:** Marisol Lucero, [www.wayestudio.com](http://www.wayestudio.com)

**Maquetación:** Marcelo Jourdán, [jmarcej@gmail.com](mailto:jmarcej@gmail.com)

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

© Carolina Borracchia, 2023

[carolina@combolatam.com](mailto:carolina@combolatam.com)

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

Todos los derechos reservados.

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*





# ÍNDICE

- 7 Prólogo
- 11 No existe el regreso
- 17 Por qué volver a la oficina
- 23 El nuevo escenario es digital
- 29 La EVP ya es vieja
- 33 Generaciones en carrera
- 37 Empleadores aspiracionales
- 47 Programas de embajadores
- 59 Atención accionistas



*A las mujeres de mi vida, que desde niña me inspiraron a  
saberme tan capaz y fuerte como un hombre  
y a todas las mujeres que luchamos  
por un mundo más equitativo y solidario,  
poniendo a las personas en el centro.*





# PRÓLOGO

POR *PATRICIA POMIES*

*CHIEF OPERATING OFFICER EN GLOBANT*

Lectoras y lectores, los invito a explorar las páginas de *La silla digital vacía*, un libro que nos invita a reflexionar sobre el rol de la tecnología en la llamada “nueva guerra por el talento”, al tiempo que nos advierte sobre la importancia de poner a cada persona en el centro.

Como Chief Operating Officer de Globant, me enorgullece formar parte de esta comunidad apasionada por la tecnología y su capacidad para transformar nuestra realidad. En una encuesta de satisfacción interna de 2022, más del 91% de las personas que forman parte de Globant expresaron un sentimiento de orgullo de pertenecer. Esto es un testimonio vivo de nuestra cultura centrada en la confianza y la consideración constante hacia las personas.

En los últimos años, hemos experimentado un asombroso crecimiento, expandiendo nuestro equipo a más de 27.000 *globers* en diversos rincones del mundo. Pero este crecimiento no se trata solo de números; es un viaje donde nuestra estrategia



ha sido clara: utilizar la tecnología como aliada para garantizar que este crecimiento sea sostenible y que las personas siempre permanezcan en el centro de nuestras decisiones.

El desafío ha sido inmenso. ¿Cómo podemos mantener nuestra cultura fuerte y unida, aunque estemos dispersos por diferentes países y continentes? En Globant abrazamos este dilema y ponemos la organización al servicio de la reinversión constante. Esto nos distingue y nos convierte en –muchas veces– la primera opción para nuestros clientes, empleados y aliados.

“Ocupar nuestra silla digital” es más que una metáfora; es nuestro compromiso con la vanguardia en el desarrollo y la aplicación de la Inteligencia Artificial, siempre para potenciar la humana. Esto nos permite ser competitivos y liderar en la carrera por identificar el talento adecuado, formar los mejores equipos y ofrecer oportunidades de carrera que desafíen y enriquezcan a nuestros colaboradores.

La tecnología no sólo es una herramienta: es un agente de cambio que puede impulsar la inclusión social, garantizar la igualdad de oportunidades y fomentar la equidad de género. En un sector que alguna vez fue mayoritariamente masculino, hoy vemos cómo la tecnología juega un papel fundamental en la construcción de un entorno laboral más diverso e inclusivo.

El desafío es fascinante. En Globant nos hemos propuesto seguir generando las capacidades para potenciar la creación de valor que implica contar con el mejor talento para ocupar “la silla digital”. En este viaje, hemos integrado la Inteligencia Artificial en nuestras operaciones de formas innovadoras.

Generative AI, Data Analysis, Predictive Analytics y Natural Language Processing son sólo algunos de los avances que hemos implementado en nuestra estrategia para aprovechar al máximo el potencial humano. A través de herramientas como StarMeUp, una plataforma de reconocimiento entre pares, y GENO, una solución de AI para formación de equipos, hemos logrado transformar la forma en que damos retroalimentación y encontramos el equipo para cada proyecto. Además, nuestra plataforma basada en inteligencia artificial, Globant Talent Experience, ha elevado la forma en que evaluamos y atraemos talento, permitiéndonos tomar decisiones basadas en datos y predecir el rendimiento con mayor precisión.

Los avances tecnológicos nos permiten trazar un camino hacia un futuro en el que el talento se nutre, se desarrolla y se despliega de manera óptima, garantizando que cada colaborador alcance su máximo potencial y contribuya plenamente al éxito de nuestros proyectos y al crecimiento de la industria en su conjunto.

Carolina en todo momento nos anima a reflexionar y hace un especial llamado a los líderes. La guerra digital no se gana desde el área de HR, sino empoderando a cada persona detrás de una estrategia real de Marca Empleadora.





# NO EXISTE EL REGRESO

## LA NUEVA NORMALIDAD ESTÁ AQUÍ

Cuando en 2020 comenzábamos a transitar la pandemia de covid-19, o más exactamente la respuesta a ella, además de adaptarnos a los cambios repentinos, muchos tratamos de mirar el horizonte y describir cómo sería el mundo una vez superada la situación. Atisbábamos que algunos de los cambios iban a ser puntos de partida y que la sociedad postpandemia iba a ser en algunos aspectos distinta de la anterior. Lo llamábamos “nueva normalidad”.

Hubo muchas predicciones de toda índole, abarcando el espectro completo de la plausibilidad. Hubo quienes trataron de hacer extrapolaciones razonables, y del mismo modo hubo quienes lo vieron como una oportunidad para subrayar sus teorías preexistentes y probar que tenían razón. Si queremos podemos mirar los distintos pronósticos y ver quién estaba más acertado. Pero no vamos a perder tiempo en eso, es mejor examinar la nueva normalidad que ya está con nosotros.

Tal vez no haya llegado del todo. Tal vez estemos todavía en un período de transición, pero por otro lado la vida no es otra cosa que un período de transición atrás de otro. Podemos ver tendencias, y reacciones a ellas. Hay gente que se esfuerza por volver a la normalidad anterior: es lo único imposible.

El cambio más importante no se circunscribe al mundo laboral, sino que abarca todos los aspectos de la vida. Y es el siguiente: lo aprendido en la pandemia no se desaprende.

## LO IMPORTANTE CAMBIÓ

Si hay alguien para quien la pandemia no fue más que una serie de inconvenientes, algo que le interrumpió la vida cotidiana, le cambió durante un tiempo la rutina y le impidió irse de vacaciones, esa persona tiene mucha suerte. Para los demás no fue sólo cuestión de esperar, sino que hubo impactos concretos de vida y muerte.

Quienes sobrevivimos la pandemia en general no salimos intactos. Somos muchos los que perdimos a alguien cercano, los que vimos sufrir a nuestras familias, los que tuvimos que hacernos cargo de mayores, los que vemos día a día el impacto que tuvo toda esa experiencia en la salud mental de mucha gente. Hay muchas personalidades que cambiaron, en forma más o menos drástica, con diagnóstico o no.

Esa experiencia, que ya lleva años, genera por un lado acostumbramiento a una realidad distin-



ta. Hay que hacerse a la idea de las ausencias. Hay que llevar la culpa, muchas veces injustificada pero existente, de que uno podía haber hecho algo distinto que cambiara el desenlace. Hay que reconstruir relaciones con personas que no volverán a ser como fueron.

Todo esto genera un cambio de óptica. Empezamos a reevaluar qué es lo importante. Qué queremos de la vida. Qué estamos dispuestos a hacer y qué no queremos volver a experimentar. Cada individuo lo procesa a su modo, pero no es injusto generalizar que se quiere disfrutar más la vida que tenemos, mientras la tenemos.

## **LA VIDA CAMBIA, EL TRABAJO CAMBIA**

El trabajo, que es el aspecto que nos compete, es una de las prioridades que se ven reevaluadas cuando se da una situación de la magnitud de la pandemia. El trabajo es una parte importante de la vida. Insume tiempo y energía. Es uno de los ejes sobre los que la vida cotidiana se sostiene. No es sorprendente que la relación con el trabajo cambie en una circunstancia así.

Hay compañías que quieren volver de la situación de excepción. Ven que la tormenta pasó y quieren volver a lo que funcionaba bien antes de la pandemia. Pero hay un problema: el mundo es distinto. Y eso significa que si una compañía no cambió, igual cambió.

Porque cambió todo lo que está alrededor. El contexto no es el mismo que antes. La mentalidad de las personas es distinta.

Las percepciones individuales se vieron modificadas. Hay toda una experiencia reciente que no se puede ignorar.

Una compañía que pre-covid tenía un prestigio como empleadora, hoy puede tener los mismos atributos atractivos pero ya no resultar tan seductora como antes. Es necesario adaptarse a una realidad nueva. Reinventarse para poder seguir siendo los mismos.



## LA TRANSFORMACIÓN ES DIGITAL

Otro aspecto que trajo la pandemia es la aceleración de cambios que ya se venían dando. La situación de crisis obligó a hacer una transformación digital. La videollamada se volvió algo habitual en mucha más gente (a tal punto que el genérico pasó de Skype a Zoom). Se volvió normal hacer las compras online o no ir al banco. La palabra “presencial” pasó al uso cotidiano para diferenciar esas actividades. Muchísimas experiencias físicas pasaron a ser digitales.

Se ha popularizado incluso la telemedicina. Hoy no es necesario ir al médico para hacer determinadas consultas. Se puede hacer recetas a partir de una foto. Se puede recibir el medicamento sin ir a la farmacia. Es decir que hay casos en los que se puede, con total legitimidad, hacer todo el proceso de curación de algo puntual sin salir de casa. Es otra cosa que existía y hoy está extendida.

La digitalización de la vida abarca todos los aspectos y no tiene muchas de las restricciones de la vida analógica, como horarios, distancias y tiempos de espera. La vida hoy es más ágil, hay muchos recursos que están al alcance de cualquiera, y si bien esto era cierto antes de la pandemia, es mucha la gente que a partir de ella incorporó lo digital a su cotidianeidad.

Este es uno de los aspectos que no se desaprenden. Uno puede volver a todas las formas y costumbres que tenía antes. Lo que no vuelve es la conciencia de que es opcional. Si vamos al supermercado, elegimos hacerlo sabiendo que podríamos realizar la compra sin salir de casa.

Son muchas las opciones que se abrieron. Hay una flexibilidad mucho mayor que la que había hace cinco años. Y si nuestro trabajo no nos ofrece algo acorde a esa flexibilidad, hoy, en el mundo nuevo, nos hace ruido.

## **ELEGIR LO OBSOLETO**

Hace algunas décadas si uno quería escuchar música tenía que acercarse a una disquería y comprar el disco que tenía la canción buscada. Poníamos ese disco en un tocadiscos, tomándolo cuidadosamente por el borde y evitando que quedara al sol, y si estaba puesta la velocidad correcta podíamos escuchar la canción una y otra vez, con la posibilidad cierta de ruidos y rayones.

Con el tiempo la tecnología fue acercando a la música a nosotros. Hoy el panorama es completamente distinto: si uno quiere escuchar prácticamente cualquier canción no tiene más que ir



a YouTube o Spotify y la puede tener al instante. Casi toda la música está a unos pocos clics y a precios irrisorios, cuando no gratis.

En ese contexto de súper abundancia, una minoría creciente elige volver a los discos de vinilo. Y lo hace no porque la calidad sea mejor (se tienen quedar muchas circunstancias para que sea así), sino precisamente por su tremenda inconveniencia. Lo lindo del disco es la experiencia: elegirlo, comprarlo, sacarlo de la tapa, cuidarlo, escucharlo de principio a fin, darlo vuelta cuando estamos preparados para escuchar lo que sigue.

Nada impide que con la oficina se dé un fenómeno similar. Hoy muchos trabajos se pueden hacer sin salir de casa, con toda la conveniencia, en el horario que mejor nos venga, vigilando nosotros mismos nuestra productividad. No es impensable que dentro de un tiempo surja una moda de ir a oficinas precisamente por las desventajas: levantarse temprano, viajar, estructurar horarios: tener la experiencia trabajo.

Aun si eso ocurre, no será unánime. Podrá haber gente que lo elija, pero el punto es justamente ese: elegir. Y cuando las personas se acostumbran a elegir es muy difícil desacostumbrarlas.



# POR QUÉ VOLVER A LA OFICINA

Probablemente el cambio más visible de la post-pandemia sea la prevalencia del trabajo remoto o *home office*. Es uno de los aspectos que no se pueden desaprender: si el trabajo se pudo hacer durante unos meses o un par de años desde la casa, no hay motivos por el que eso no sea posible también después. De repente la oficina pide una justificación que nunca necesitó.

Es parte de la transformación digital. Ya no se necesita la presencia en un mismo lugar físico para lograr objetivos. Se da sobre todo en compañías grandes, donde pueden estar en comunicación y compartiendo trabajo con otras personas en distintos lugares, tal vez en otros husos horarios. Trabajar desde otro lugar es un paso natural cuando el trabajo igual se da en gran medida online.

Se pudo aplicar en la pandemia justamente porque estaban dadas las condiciones. Las herramientas existen y muchas compañías no hicieron más que intensificar su uso. Otras tuvieron

que improvisar pero con un *roadmap* razonablemente claro. Lo que tal vez era impensado resultó muy posible.

## SOMOS INDIVIDUOS

Por supuesto, el *home office* no se puede aplicar a todos los trabajos ni a todas las personas. Es una cuestión netamente individual. Involucra distintas individualidades, como:

- ***Cómo es el trabajo en sí.*** Algunos trabajos por su naturaleza no se pueden hacer desde el domicilio. El cuidador del zoológico, el playero de la estación de servicio, la cirujana que opera a un paciente no tienen la opción de quedarse en casa. Pero hay muchos trabajos que no dependen del lugar. Y todo un espectro de otros, que no justifican por sí mismos una postura u otra.
- ***La personalidad.*** Hay personas que funcionan mejor cuando están rodeadas de pares. Se sienten más seguras interactuando, preguntando, tomando el trabajo como una actividad social. Esta actividad puede o no relacionarse estrictamente con sus tareas, o tener impacto en ellas. También están los casos opuestos, que trabajan mejor si no están rodeados de gente.
- ***El ambiente.*** Si una persona hace *home office*, sería esperable que tuviera un lugar adecuado en su hogar para poder desarrollar sus tareas con la debida concentración. Hay casas que no permiten eso. Gente que en la pandemia tuvo que hacer malabares para hacer entrar el trabajo a su hogar. Pueden ser demasiado chicas, o tener mucha gente, o tener

interrupciones constantes. Pero esas contras también pueden darse en una oficina.

- **La distancia.** No es lo mismo tener la oficina en casa o a una distancia caminable que hacer un commute de una o dos horas para cada lado. Ese tiempo, que es parte del costo del trabajo para una persona, podría dedicarse a actividades más productivas, como dormir, desayunar con los hijos o trabajar.

De esto se desprende que el *home office* no es “la respuesta”. No tiene que reemplazar completamente al trabajo presencial, sino que es una opción que hoy todos saben que existe, o en todo caso que puede existir. Una persona que se acostumbró a trabajar desde su casa, que ve que puede hacer su trabajo igual o mejor sin ir a la oficina, va a necesitar algún motivo muy poderoso para volver.



## LA GRAN RENUNCIA

El fenómeno es cuantificable. Un estudio de Globant en 2022 contó un promedio de 130.000 renunciadas registradas por día en Estados Unidos, capital mundial de la estadística. Ese número en un año es la población entera de Argentina. Son millones de casos individuales, y cada uno tendrá sus razones. En los estudios cualitativos se ve más y más como motivo el “balance vida-trabajo”.

Por las razones exploradas previamente, no es casualidad que se vea esto en el escenario post-covid. El desafío está en qué

hacer al respecto. Cómo se responde a una demanda creciente que genera mayor estrés en la guerra del talento.

Es otra tendencia que se acelera. Si antes el trabajo competía contra la felicidad, hoy mucha más gente lo sabe, y cada vez más personas buscan priorizar la felicidad. Es un desafío cultural que debe ser atendido si nuestra compañía no quiere ver crecer la rotación y los esfuerzos y costos asociados a búsquedas que resulten cada vez más de corto plazo.

Por eso “volver a la oficina” no tiene por qué ser un objetivo. Lo que se busca es que se pueda trabajar de la mejor manera, obtener mejores resultados, reducir rotación, cumplir objetivos. El lugar exacto donde las personas trabajen es secundario al lado de todo eso, y mucha gente se ha dado cuenta: no hay forma de que lo dejen de saber.

## **BASTA DE BENCHMARKS**

Si una compañía quiere que se trabaje siempre en la oficina, tiene dos alternativas. Una es imponer el regreso por la fuerza, lo que puede dar resultados en el corto plazo pero traerá renuncias (y también será un obstáculo para atraer talento) de personas que probaron algo distinto y quieren más. La otra alternativa es competir con el *home office*.

No podemos basar nuestras decisiones en benchmarks que se aplican de igual forma a todos. Perdón que insista pero en esto la individualidad es de suprema importancia. En mi casa tengo baño privado, en la oficina no. A mi casa no tengo que viajar, a la oficina sí. En mi casa tengo quehaceres que me dis-

traen, en la oficina no. En la oficina tengo compañeros que me distraen, en mi casa no.

Hay mil factores que hacen a la productividad individual en los distintos ámbitos. No hay un parámetro del que uno pueda agarrarse y decir “la gente en la oficina es más productiva porque X”. Si pensamos que lo podemos reducir a un número, estamos equivocados. Las variables son distintas en cada persona, trabajo y momento.

Hay muchos casos en los que la experiencia presencial se convirtió en “ser el idiota que va a la oficina”. La presencia en general tiene ventajas en cuanto a la interacción social, poder hacer reuniones cara a cara en vez de por Zoom, poder interactuar inesperadamente con alguien. Pero esas ventajas no se justifican necesariamente ni todo el tiempo. Y para que funcione tiene que haber coordinación. Si obligamos a alguien a ir a la oficina, y ese día su trabajo consiste en hacer videoconferencias, esa persona se va a plantear cosas.

## **QUÉ HACEMOS CON LA OFICINA**

El problema es seguir pensando a la oficina como el único lugar donde se trabaja. Es mucho más fácil medir si una persona asiste a la oficina que lo que realmente importa: cómo o cuánto trabaja.

Se puede convertir a las oficinas en espacios donde se encuentre lo que no hay en casa. La oficina tiene que dejar de ser sólo un lugar donde hay un escritorio, porque en la casa hay también escritorio y además sillón, cama, balcón, la posibilidad

de salir a la plaza y la chance de hacer una pausa cuando necesita sin sentir que alguien pensará que no está trabajando.

Para ganarle al *home office*, la oficina debe ofrecer algo distinto. El diferencial más claro es la facilidad de socialización. Un lugar donde se pueda ir a trabajar con algún amigo aunque no trabaje en la misma compañía, donde se pueda conocer personas y saber de oportunidades, donde haya herramientas que no necesariamente están al alcance del hogar, donde existe la posibilidad de que haya algunas experiencias *soft* que no son necesariamente trasladables a las herramientas sistematizadas de trabajo remoto.

Hay muchas posibilidades. Pero de nada sirve renovar el espacio si no es en forma cocreada. Hay que investigar qué haría que las distintas personas volvieran con gusto a la oficina. Generar la diferencia que haga que la oficina sea elegida. Generar las condiciones para que, cuando es razonable, la elijan con libertad.

O se puede obligar a volver. Pero no queremos relaciones donde la gente esté con la *ñata contra el vidrio* mirando a los otros empleadores que entienden cómo mejorar la calidad de vida.



# EL NUEVO ESCENARIO ES DIGITAL

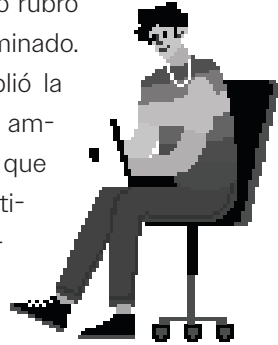
## TODOS CONTRA TODOS

El trabajo remoto también acelera un desafío que ya se venía insinuando: la multiplicidad de competencia por el talento. Se da en varias dimensiones. Por un lado elimina la barrera geográfica para el trabajo. Si puedo trabajar remotamente en un trabajo en mi misma ciudad, también lo puedo hacer en alguna compañía de otro continente. Las herramientas que lo hacen posible son las mismas. Se elimina la barrera de la distancia, queda en todo caso la cultural. El talento en sí mismo nunca fue una barrera.

La competencia territorial sigue existiendo, y debe ser tenida en cuenta al buscar perfiles que requieren presencia o modalidad híbrida. Que existan trabajos sin fronteras no significa que no existan más los mercados locales. También hay clústeres donde se concentran determinados perfiles, como sucede por ejemplo en Puebla con la industria automotriz. En esos lugares existen pequeñas guerras del talento dentro del territorio.



Es esperable que compañías del mismo rubro compitan por un pool de talento determinado. Pero hoy, del mismo modo que se amplió la geografía de la competencia, también se ampliaron los rubros. Hoy hay mucho talento que se cambia de industria. Antes era más factible que una persona hiciera toda su carrera en Pharma, o en consumo masivo, o en automotrices. Hoy hay mucho movimiento lateral.



Se ve más a menudo en las áreas *staff*, como finanzas, administración o recursos humanos, que son áreas transversales. La competencia sectorial se da más a menudo, entonces, en las áreas core, donde una farmacéutica necesita que alguien sea de Pharma y no va a contratar a un arquitecto. Pero en el área de recursos humanos perfectamente puede aparecer alguien proveniente de un banco.

Es también una forma de innovar. Por ejemplo, la industria de Pharma puede buscar personas que tengan un perfil más comercial, para convivir con quienes tienen perfiles Pharma. Es una forma de traer nuevas perspectivas, y si bien puede generar tensión, esa misma disrupción puede alimentar creatividad, pensamiento crítico e innovación.

Si bien estos no son los casos más comunes, la evolución de las compañías hoy apunta hacia allí. No sólo para acelerar la transformación, sino porque el posicionamiento de Marca Empleadora debe entenderse no sólo en cuanto a una marca en particular sino al sector. El agro, por ejemplo, tiene característi-

cas en común sin importar la compañía, como la velocidad del negocio, el tipo de perfil o las actividades que se realizan.

Del mismo modo, hoy la oferta y demanda de talento se definen en un escenario digital. Seducir al talento nunca tuvo una barrera de entrada tan baja, y por lo tanto hay más competencia. El mercado está atomizado, es necesario asumirlo y actuar en consecuencia.

## **LA VOZ MÁS VALIOSA ES LA DE CADA PERSONA**

La transformación digital aceleró la multiplicidad de interlocutores, y el ida y vuelta entre ellos. Pasó a la historia el tiempo en el que sólo un puñado de compañías podía hacerse notar. Ya no hace falta contar con presupuestos monstruosos para llegar a un público grande. Los medios masivos tradicionales siguen existiendo pero su importancia se ve reducida año a año.

La dieta de información hoy es personalizada, lo que trae oportunidades y desafíos. Ya no existe que todos miren a unos pocos. Hoy todos miran a muchos, se han multiplicado exponencialmente los emisores y cualquiera puede serlo. Esto trae un cambio de lenguaje, porque no se puede llegar a la experiencia personalizada con mensajes genéricos.

Los empleadores que se destacaban en el pasado reciente requerían necesariamente de un presupuesto asignado a campañas de comunicación, creatividad, producción gráfica, merchandising y publicidad en medios. Eso es pasado. La era post-covid es más sustentable, no requiere imprimir nada. Las agencias creativas son reemplazadas cada vez más por la voz de los propios colaboradores.

Son ellos quienes producen contenido, a veces sin que la compañía se entere. Se genera una comunicación más espontánea, más real. Está al alcance de cualquiera grabar videos, editarlos en el teléfono y difundirlos en cuestión de minutos. En ese escenario se valora mucho decir algo distinto de lo que se escucha en general, y también no hacer perder tiempo a quienes lo consumen. El zapping de las redes sociales es mucho más despiadado que el de la televisión.

## DEMOSTRAR, NO ENUNCIAR

La voz de personas reales es fundamental para un cambio de paradigma que se ha dado en las marcas empleadoras. Ya no sirve decir “te ofrecemos un clima de trabajo relajado”, hoy hay que mostrarlo, dejarlo en evidencia, porque la enunciación por sí misma no es creíble aunque sea cierta.

La estrategia tiene que estar en cómo se transmite ese mensaje sin que se vean los hilos estratégicos. Requiere que sea genuino: no sirve a nadie ofrecer un clima de trabajo relajado y después ejercer lo contrario una vez que alguien *picó*. Para mostrar lo que somos necesitamos ser lo que queremos mostrar.

La clave está en la cultura. Y la cultura vive de las experiencias diversas de cada persona que trabaja en nuestra organización. Son sus voces las que la transmitirán, sin artificios, sin que les dictemos, a veces sin que les pidamos. El trabajo está en ayudarlos, animarlos a transmitirla.



## **SALUD MENTAL**

La transformación digital es algo que se venía dando, y en muchos casos la pandemia no hizo más que acelerar tendencias. Pero un aspecto de la respuesta a la pandemia es nuevo: el impacto en la salud mental.

Los cambios repentinos y sostenidos fueron una disrupción para la que muchas personas no estaban preparadas, ni tenían por qué estarlo. Distintas personas fueron afectadas de distintas formas, y hay mucha gente que no termina de ser sí misma. Hay también una nueva normalidad interna que debe ser atendida.

La exuberante multiplicidad de mensajes y posibilidades del mundo digital puede ser difícil de sobrellevar cuando uno está bien. Cuando alguien no está del todo equilibrado, o incluso está acostumbrado a no estar bien al punto que ya no se da cuenta, se agregan ingredientes que deben ser tenidos en cuenta.

Esto no hace más que profundizar las diferencias particulares. Con más razón es necesario personalizar el diálogo y hacer comunicación genuina, en lugar de asumir un one size fits all que ya nadie compra.

Es una forma más de entender la diversidad, en este caso la neurodiversidad. Cualquiera puede tener algún tipo de problema, o trastorno, que no le impida desempeñarse bien en su vida o trabajo pero le traiga dificultades específicas. Es parte de las características de cada persona. Porque todos somos diferentes, y es normal ser diferente.





# LA EVP YA ES VIEJA

## LA VIDA ES UNA

En libros anteriores hablamos sobre los problemas para encarar la propuesta de valor al empleado o EVP en inglés, idioma rápido para las siglas. El mensaje era que no existe una propuesta general, que para cada persona el “valor” es distinto. El pase del gimnasio, la canasta de frutas, la mesa de ping pong, son todas propuestas genéricas que no hacen a las necesidades del día a día.

La idea era cocrear la EVP con cada persona, poder ajustarse a sus necesidades. Pero hoy eso también ya es viejo. ¿Qué es lo que queremos finalmente? Bienestar, calidad de vida. Lo que va es trabajar sobre eso. Poder hacer una diferencia, que el trabajo haga que la vida sea mejor, que no sea sólo el costo de sostenerla.

Hay muchas formas de promover el bienestar, y se trata de ajustarse a



las necesidades de cada trabajo y cada persona. Para eso es útil tener propuestas segmentadas. Y estas propuestas deben ser transversales entre el hogar y la oficina. Esto se aplica incluso para trabajos que no se pueden hacer desde el hogar.

Por eso estamos pasando de la *Employee Value Proposition* a la *Environment Value Proposition*. Trabajar sobre el ámbito donde se desarrolla el trabajo, que no se limita necesariamente a los lugares donde se trabaja. El ámbito de una persona no es sólo su mundo estrictamente laboral. Se interconecta la vida personal, porque al fin y al cabo es la misma vida. Muchas compañías están acostumbradas a hacer foco sólo en la persona con la que tienen un contrato.

## **APRENDIENDO DE LOS MINEROS**

En una consultoría que hice hace un tiempo me familiaricé con el trabajo de minería, que es muy distinto de otros. Su naturaleza implica estar largo tiempo en lugares inhóspitos, muchas veces lejanos, lo que hace inviable una jornada laboral tradicional. Es muy común que el régimen sea algo así como alternar dos semanas en la mina y una de descanso.

Se puede hacer mucho para mejorar la experiencia del trabajo en la mina, en cuestiones de confort, seguridad, hotelería, etc. Pero al hablar con los mineros, que eran todos hombres, me quedó claro que su mayor preocupación no era esa sino sus familias, que quedaban solas durante largo tiempo.

Me interesé entonces por hablar con las mujeres, y encontré una gran comunión. La vida de cada una es distinta. Algunas tienen niños muy chicos que cuidar, otras no tan chicos, otras

no tienen. El día a día es particular. Pero todas tienen la experiencia de la ausencia de su pareja. Pueden conectar en pasar el cumpleaños sola, o parir sin su marido, o no saber si va a estar presente para Navidad.

Estas mujeres forman una verdadera comunidad, con características y necesidades propias. Vimos que trabajar sobre el bienestar de ellas era ayudar a sus maridos, que eran los que trabajaban en la empresa minera. Si ellas están mejor, ellos trabajarán más tranquilos y contentos, porque se les elimina o disminuye una fuente de ansiedad.

El mismo principio se puede aplicar a muchos otros trabajos. Hay una aerolínea, por ejemplo, que en su propuesta de valor a los pilotos incluye poder tener una agenda organizada respecto de su vida en tierra, saber cuánto tiempo va a poder estar con sus familias. Cuando el trabajo es disruptivo, resulta útil tenerlo en cuenta y actuar en consecuencia.

En mayor o menor medida todos los trabajos son disruptivos. Hay una tensión entre lo que uno hace para ganarse la vida y la vida que uno se gana. Aún en el mejor de los casos, si tiene el trabajo de sus sueños, si “no parece trabajo”, siempre hay aspectos que no necesariamente son los que uno tiene ganas de hacer en cada momento: metas que cumplir, lidiar con dificultades, resultados inesperados. No





hace falta llegar al extremo de los mineros para que el trabajo tenga impacto en el no trabajo.

## **LA INDIVIDUALIDAD ES IRREDUCTIBLE**

Cuando hablamos de *Environment Value Proposition* no estamos pensando en la persona que trabaja, sino en el ecosistema donde trabaja. Ampliar el foco al contexto de cada persona hace que sea aún más individual, que sus necesidades específicas sean distintas a las de alguien que hace exactamente el mismo trabajo.

Tampoco es cuestión de meterse en la vida de cada persona. La pregunta es cómo hacemos para que el trabajo en nuestra compañía tenga un impacto positivo en esa vida, para que sea algo que valga la pena seguir haciendo. O en su defecto, cómo minimizamos el impacto negativo que pueda tener, a veces en forma inevitable.

Para lograrlo es importante segmentar la EVP, adecuarla a la realidad antes mencionada de la competencia entre distintos sectores por el mismo talento. Cuando hay más alternativas para irse, es necesario ofrecer más motivos para quedarse.

Parte del desafío está en lograr hacer compatibles las necesidades individuales con las de los segmentos. Siempre es necesario tener en cuenta que, por más generalidades compartidas que existan, las personas tienen su vida con sus particularidades. Sin necesidad de inmiscuirse en sus asuntos, se necesita tener la flexibilidad para tener previstos los imprevistos.

La EVP, por más segmentada que sea, siempre se aplica a un particular.



# GENERACIONES EN CARRERA

## CARRERAS DISCONTINUAS

Ya llevamos más de diez años en los que no es esperable que haya continuidad en las carreras. Cualquier persona con seniority, que está en posiciones de jefatura o gerencia, lo más probable es que haya pasado por al menos cuatro empleadores diferentes. Ese cambio de paradigma está consolidado, y una de sus consecuencias es que aumenta el recambio en las compañías.

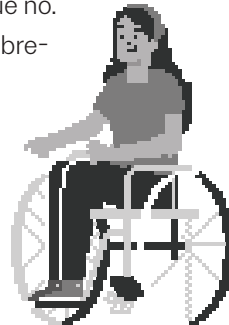
Antes, las compañías grandes tenían semillero. Formaban a sus trabajadores desde temprana edad en los usos y costumbres de la compañía, y tenían caminos trazados para desarrollar una carrera. No era un modelo del todo cerrado, había algo de recambio, pero en general era posible esperar que toda la vida laboral de una persona se diera en una sola compañía. Hoy la estadística está invertida: existe la gente que se queda, pero en general las compañías van cambiando.

Esto presenta toda clase de desafíos culturales. Tener experiencia en distintas compañías da una perspectiva que quien estuvo siempre en una sola no tiene, y viceversa. Puede haber

puja entre quienes llevan largos años y los “recién llegados”, que pueden ser vistos así aunque no sean nuevos. Se dan guerras del talento internas que las compañías tratan de manejar silenciosamente.

El reto es cómo hacer para garantizar una cultura alineada hacia lo que queremos ser, que probablemente tenga mucho de lo que ya somos pero también otros componentes con los que hay que romper. A veces los nuevos vienen a hacer eso, y deben vencer una resistencia. Es importante tener claro qué queremos cambiar y qué no.

La cultura es aquello que implícitamente nos dice qué es correcto decir, de qué se habla, de qué no. Las culturas son muy poderosas porque sobrevuelan a las personas, aunque esté hecha por ellas. Tienen un gran poder y al mismo tiempo están en movimiento. Es mucho más difícil y desafiante desarrollar culturas en entornos con cambios frecuentes que hacerlo en las de hace veinte años, donde todo era más lento.



## **TIEMPO DE *MID-CAREERS***

La mayor rotación implica que hay que invertir más recursos en atraer personas con seniority. Justamente por ese motivo son más caros y más difíciles de persuadir que un pasante que todavía está verde. Y a mayor experiencia, menos impacto tiene el nombre de un empleador.

Cuando a una persona con más de diez años de experiencia le preguntamos por un empleador ideal, lo más probable es que defina atributos concretos. Alguien de corta trayectoria es probable que responda a la misma pregunta con el nombre de algún empleador que idealiza, o que entienda que es un buen lugar para trabajar.

Esto hace que la propuesta de valor esté más desafiada que hace diez años, se hace más difícil conformar a gente con intereses diversos y práctica en lo que le gusta y lo que no. A mayor seniority, menos ingenuidad y más condiciones.

Esa actitud puede ser exactamente lo que una compañía necesita, para poder renovar y aggiornar su cultura. Pero de todos modos es algo inevitable en un contexto de alta rotación. La existencia misma de la compañía como tal es más difusa, porque con cinco años de diferencia su personal puede ser muy distinto: es la misma compañía y es también otra.

## **CUESTIONES GENERACIONALES**

La alta rotación se da mayormente entre Millennials y Centennials, que están en la edad adecuada. Era menos frecuente en la generación X, y aun menos en los Baby Boomers. Repasemos brevemente de qué hablamos, teniendo en cuenta que estas etiquetas son generales, los límites difusos y puede haber muchas excepciones individuales.

- **Baby Boomers:** son quienes nacieron después de la segunda guerra mundial, se ubica aproximadamente entre 1946 y

1964. Hoy tienen entre sesenta y ochenta años, y es muy posible encontrarlos como miembros de directorios.

- **Generación X:** nacidos entre 1965 y 1980, hoy tienen entre cuarenta y sesenta años. En una compañía típica es esperable encontrar X en el comité ejecutivo.
- **Generación Y o Millennials:** se los llama así por haber tenido años formativos cerca del año 2000. Son nacidos entre aproximadamente 1981 y 1995.
- **Generación Z o Centennials:** nacieron entre 1996 y 2010. Su característica más saliente es que son nativos digitales. No conocieron el mundo pre-internet, y su mirada está marcada por eso aunque no se den cuenta. Mi libro *Centennials* explora sus características laborales.

Cada generación tiene una mirada razonablemente definible, informada por la época en la que crecieron. Tiene también experiencias comunes, que tal vez otra generación no las entienda. Hay atributos esperables en una generación, pero siempre hay que tener en cuenta que los individuos no tienen por qué responder a las generalizaciones y atajos teóricos.

Hay cosas, entonces, de los Centennials que son impensables para los *boomers*. No está bien ni mal, es una realidad que hay que atender. Ellos y los X tienden a tener una concepción más tradicional. El enfoque de los Centennials por la felicidad antes que el trabajo les es difícil de digerir. O tal vez es lo que secretamente siempre quisieron y nunca se animaron a intentar.



# EMPLEADORES ASPIRACIONALES

Podemos definir dos tipos de empleadores: los **poco atractivos** y los **aspiracionales**. Son extremos en un espectro: ningún empleador es del todo uno u otro. Cuando doy conferencias es muy común que los asistentes puntúen las características que los hacen poco atractivos o aspiracionales y se depriman. Pero es necesario verlo así. Hay compañías que están más a la vanguardia en algunos aspectos que en otros, y es bueno ver distintos elementos como ejes para transformaciones.

Lo que sigue es una descripción del empleador aspiracional, contrastando con el poco atractivo, en distintas dimensiones.

## DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Todas las compañías tienen estructuras piramidales. En la mayoría la jerarquía está muy marcada, se parecen a un triángulo isósceles. Las aspiracionales son más horizontales, pero cuidado, nunca del todo. Se necesita líderes: tarde o temprano alguien tiene que tomar decisiones. La horizontalidad total genera

cobardía, porque nadie quiere hacerse cargo de lo que se hace. No son horizontales, sino todo lo horizontales que se puede.

El miedo a equivocarse con los líderes genera “reunionitis”. Powerpoints que revisan powerpoints de powerpoints donde nada queda al azar. Lo que se busca es lo contrario: líderes cercanos que, sin dejar de serlo, en el trato se vinculan como pares.

## **MINDSET DE ACCIONISTAS Y COMITÉ EJECUTIVO**

En las compañías poco atractivas hay muchos perfiles masculinos de finanzas que concentran las decisiones. Se busca una visión más acorde al mundo en el que vivimos (que no es el de ahora, sino en el que vivimos siempre). Integrar liderazgo femenino es enriquecedor precisamente porque las decisiones que toman no son exactamente las mismas. Son poco atractivas las compañías que en sus espacios de poder tienen todos o casi todos hombres.

Se pone foco en el negocio, por supuesto, pero una compañía aspiracional hace más que eso. El *mindset* ejecutivo es de triple impacto: social, ambiental y negocio. Pone a las personas en el centro porque tienen una visión amplia que no sólo no es incompatible con el negocio sino que lo potencia.

## **CARRERA CENTRALIZADA O AUTONOMÍA**

En estas compañías la carrera la hace cada uno. No existe el “siguiente peldaño”. Uno puede moverse por distintos sectores y distintas compañías, trazando su propio camino. En este aspecto todavía hay bastante por recorrer, y puede ocurrir que las

compañías estén más adelantadas en el cambio de este chip en particular que muchas personas. Todavía hay muchos que dicen que les encanta que les den confianza, que les permitan tomar decisiones, que las personas estén en el centro, pero a la hora de hacer algo esperan a que les digan qué y cómo.

Hay una adaptación mutua. Cuando una persona viene con el chip de la cultura de control vertical donde todo está escrito, todo tiene una política y un procedimiento es necesario que haya un período para adecuarse a cambiar ese *mindset*. Pasa muchas veces algo contradictorio: que el colaborador que tiene ADN emprendedor, que pide perdón y no permiso, que propone, que piensa fuera de la caja, que desafía el status quo, muchas veces está esperando el desarrollo de la carrera y que le digan cuál es el siguiente paso.

Es cierto que las personas deberían tener noción de cómo están performando respecto de lo que se espera de ellas. Pero es importante que quienes van a trabajar en compañías aspiracionales estén dispuestos a renunciar a que le sirvan la carrera en bandeja.

Un empleador aspiracional tiene en cuenta que hay un tiempo de adaptación a la mentalidad imperante. Y un colaborador con chip actualizado puede llegar a darse cuenta de que a veces el horizontalismo no es tan verdadero como se proclama.





## PROPÓSITO

Ya no se trata sólo de Misión, Visión o Valores de una compañía. Ahora todo eso forma parte de algo más grande, una forma de hacer que el mundo sea mejor. El propósito se ha vuelto más global, más abarcativo, excede los límites de la compañía. Porque ninguna persona ni compañía está sola en el mundo, y una sociedad ultraconectada tiene mucha más conciencia de eso.

## CULTURA

Para que los negocios sean eficientes es inevitable que existan controles. Pero también es cierto que en una cultura de confianza las personas se sienten más cómodas. Si a alguien le dan una tarjeta de crédito corporativa es porque hay algún grado de confianza en esa persona (*crédito* significa eso). Un empleador aspiracional va a ejercer los controles de forma tal que no se sienta una marca personal, porque sabe que se necesita dejar brotar la confianza para que todos puedan desempeñarse en su mejor forma.

Esto puede variar en distintos sectores. Hay rubros como el *retail* que necesitan controlar horarios de entrada y salida. Es más comprensible si tiene un propósito razonable. Una persona que trabaja en una oficina, y que probablemente trabajó en pandemia desde su casa, no va a sentir que le tienen confianza si hacen cumplir un horario que sabe innecesario.

Dependiendo de la compañía, hay veces que la tolerancia es mínima: si uno se pasa más de un minuto en fichar le descuentan la hora completa. Que sea necesario controlar no significa que no haya espacio para flexibilizar en pos de generar confianza.

## **ADAPTACIÓN DE GENERACIONES**

En las compañías aspiracionales, *a priori* los Centennials son quienes mejor se adaptan. Son quienes verdaderamente tienen otras reglas de juego. Yendo para atrás, los Millennials hace tiempo que están en posiciones de liderazgo y pueden estar embebidos en culturas verticalistas. Los X y los boomers, con sus años de experiencia, son los que más problemas tienen para hacerse a esta mentalidad.

En consecuencia, los aspiracionales atraen a personas más jóvenes que los poco atractivos. Los Centennials tienden a buscar aspiracionales, los Millennials un poco menos, los boomers y X quedan en los poco atractivos.

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

Frecuentemente un eje de verticalismo, muchas compañías poco atractivas comunican de arriba hacia abajo, sin que se note alguna participación de agentes no jerárquicos, y hasta pueden firmar “la dirección”. En una compañía aspiracional la comunicación circula más, está descentralizada, y usa plataformas como Workplace.

## **CRECIMIENTO VERTICAL**

El fit cultural es fundamental. Para acceder a una posición, se valora que la persona pueda desempeñarse en ese trabajo, es decir que tenga las características necesarias para llevarlo a cabo. No vamos a poner en posiciones de liderazgo al Doctor House. Factores como antigüedad y conocimiento técnico, si

bien no son irrelevantes necesariamente, no aseguran que una persona pueda ejercer una posición determinada.

## RECRUITING

En las compañías aspiracionales las búsquedas están orientadas a diversidad, equidad e inclusión. Existen prioridades para personas con discapacidad, o de diferentes etnias, orientaciones sexuales, etc.

En las compañías poco atractivas, las búsquedas suelen estar orientadas a logros académicos. Hay casos en los que para ser gerente es necesario un MBA.

## VACANTES/POSTULACIÓN

Cuando se produce una vacante, existe la posibilidad de cubrirla con alguien que viene de afuera o con alguien que ya trabaja en la compañía. Para cubrir una vacante interna, las compañías aspiracionales hacen búsquedas a partir de *job postings* que tienen la credibilidad de ser una búsqueda legítima, en la que se accederá a la vacante por meritocracia.

Los job postings en las compañías poco atractivas no tienen credibilidad, porque sea cierto o no existe la sensación de que se los arma a medida para una persona en particular, de forma tal de cumplir las formalidades.

Los empleadores aspiracionales, por otra parte, promueven la rotación. Hay com-



pañías que cada dos años rotan a las personas y las animan a aprender tareas nuevas y enfrentarse a desafíos. Esto por supuesto tiene un costo, la compañía invierte en capacitar a estas personas, y el resultado es gente que sabe más cosas y no queda estancada en una tarea específica.

Pero cuando no se hace esas rotaciones (no siempre es posible, no siempre están los recursos) cuando se produce una vacante se tiende a buscar afuera, porque dentro de la compañía no hay personas que han desarrollado la capacidad de desempeñarse en eso.

## **BENEFICIOS**

Los empleadores aspiracionales no diseñan beneficios en base a benchmarks, porque saben que esas cosas hacen que las compañías no se diferencien, o que la diferencia sea demasiado sutil. En su lugar, segmentan. No hay beneficios generales, sino customizados, basados en aspiraciones propias y cocreados.

## **EVP**

Se aplica la Environment Value Proposition. La propuesta no es única sino diversificada, adaptada a las necesidades de distintos colaboradores. Se orienta a la persona y su entorno.

## **TAREAS**

Estas compañías dan espacio para innovar. No limitan las tareas a prácticas probadas, sino que estimulan la mejora y la

individualidad a la hora de realizarlas. Nunca se sabe de dónde vendrá algo mejor.

## **REPUTACIÓN**

Los empleadores aspiracionales trabajan la Marca Empleadora como parte del posicionamiento hacia las personas. Entienden que hace a su reputación como empleador. Los poco atractivos no piensan en eso, sino que orientan sus esfuerzos de reputación a los productos y servicios que brindan.

## **ACUERDOS**

En un empleador aspiracional, es razonable esperar llegar a acuerdos en forma espontánea, mediante el diálogo y la persuasión. No hay reunionitis, no es necesario hacer powerpoint para todos. Las reuniones se limitan a lo necesario, sin ser un reflejo ante cualquier situación.

## **LEGISLACIÓN**

Un empleador aspiracional no se limita a cumplir la ley. Sólo el pagar a término no es un atractivo diferencial. En su lugar, superan lo establecido por la ley. Otorgan, por ejemplo, licencias de maternidad o paternidad extendidas.

## **EX COLABORADORES**

Para un empleador aspiracional, el vínculo no termina cuando una persona deja la compañía. Forman comunidades de alumni,

hacen encuestas sobre el tiempo trabajado, otorgan oportunidades o beneficios. En uno poco atractivo el vínculo se limita al contrato.

## RESÚMEN

Eje	Poco atractiva	Aspiracional
Diseño organizacional	Vertical	Tiende a horizontal, no del todo
Liderazgo	Autoridad	Cercano
Mindset de accionistas / Comité ejecutivo	Foco en el negocio	Triple impacto: social, ambiental, negocio
Carrera	Centralizada	Autónoma
Propósito	Misión/Visión	Mundo mejor
Cultura	Control	Confianza
Género	Hombres en espacios de poder	Hombres y mujeres en espacios de poder
Adaptación y atracción de generaciones	Boomers, X, Millennials	Centennials, Millennials un poco
Comunicación interna	Vertical	Cocreada
Crecimiento vertical	Antigüedad / conocimiento técnico	Fit cultural
Recruiting	Orientado a logros académicos	Orientado a diversidad
Vacantes/ Postulación	Tráfico de influencias, prioridad de externos	Job posting creíble, rotación interna

Eje	Poco atractiva	Aspiracional
Beneficios	En base a benchmarks	Distintos beneficios, cocreados
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>	<i>Environmental Value Proposition</i>
Tareas	Prácticas probadas	Espacio para innovar
Reputación	No piensan en su reputación como empleadores	Trabajan Marca Empleadora
Acuerdos	Powerpoint / Reunionitis	Consensos
Legislación	Cumplir lo que marca la ley	Exceder lo que marca la ley
Ex colaboradores	Fin del vínculo con el contrato	Programas de alumni



# PROGRAMAS DE EMBAJADORES

En el contexto que estamos describiendo, de transformación digital, alta rotación y necesidad de posicionamiento de la marca empleadora para atraer personas de edades y contextos diversos, una de las herramientas más valiosas para llegar a potenciales colaboradores son los programas de embajadores. Su lugar natural es LinkedIn, pero no se circunscriben necesariamente a esa red.



Los programas de embajadores deben ser diseñados según las necesidades y posibilidades de cada compañía. No es necesario que todas busquen lo mismo, ni hablen igual, ni se dirijan al mismo público. Si bien hay mucha rotación y personas en común, se busca encontrar a quienes hagan *match* con cada compañía y puedan tener algo valioso, compatible o disruptivo para aportar.



Eso no significa que no pueda haber generalidades aplicables a todos los programas. En este capítulo quiero compartir algunos consejos que frecuentemente doy en mi calidad de consultora, para ayudar a encausar los proyectos y evitar algunos de los errores más frecuentes.

## **SE NECESITA UNA ESTRATEGIA COMPENSABLE**

No tener estrategia es un error tan grande como tener una inexpugnable. No tiene por qué ser complicada. Tiene que ser entendible por todos los que la ejecutan. Debe ser fácil de aplicar. También tiene que ser lo suficientemente amplia como para servir de guía sin coartar a las personas.

Una estrategia excesivamente restrictiva va en contra de la diversidad que una compañía grande por definición ya tiene. Las personas son distintas entre sí: es enriquecedor darles libertad para ser. Tienen que poder tener la espontaneidad de apuntar como les parezca hacia los objetivos trazados.

No es necesario que la estrategia sea más de tres a cinco afirmaciones que nos encuadren sobre qué hacemos y de qué vamos a hablar. Los embajadores toman la posta, cada uno con su estilo. De eso se trata.

También se debe tener claro qué es el programa de embajadores y qué no es. Debe estar muy claro que no es lo mismo que la comunicación institucional.

## **SABER SELECCIONAR A LOS EMBAJADORES**

Es fundamental que la elección sea mutua. No todas las personas son iguales, ni tienen el mismo objetivo ni el mismo entusiasmo. Hay que elegir personas que pensemos que pueden ser buenas para esta clase de comunicación.

Elegir por criterios como “performa bien”, “le queremos dar un ascenso”, “la gente lo quiere” o “sabe mucho” no es necesariamente relevante. Que haga bien su trabajo no se traduce automáticamente en que sea un buen embajador. Puede pasar, pero muchos trabajos no tienen las mismas *skills* que requieren las redes.

No es bueno involucrar personas que no tengan alguna afinidad con LinkedIn. Hay que conocer los códigos, que no son iguales a los de las otras redes. Si una persona se pone a hablar como en Twitter, o sube fotos personales gratuitas, tal vez no queramos que sea la persona que hable de nuestra compañía.

No todos nuestros colaboradores tienen que ser embajadores, pero es bueno que una compañía conozca quiénes están en LinkedIn y quiénes son activos. Aun los no embajadores pueden ser percibidos como que hablan por la compañía, y si se está diciendo algo conviene saberlo.

## **HAY QUE CAPACITAR**

Nuestros nuevos embajadores tienen que saber qué se espera de ese rol. Para eso tenemos que transmitirlo, y eso con más o menos formalidad es una capacitación. Se debe capacitar en qué hace un embajador, qué no hace, cuáles son las métricas y

las herramientas más frecuentes. Habrá gente que conozca mucho o todo; siempre es bueno asegurarse de estar en la misma página.

Como parte de la capacitación viene bien compartir un manual de marca simplificado, con lo que se debe hacer y no hacer de acuerdo a la imagen que la compañía quiere dar, colores que se usan, plantillas para imágenes, esas cosas. Muchas veces esto se hace en forma implícita, siempre es bueno sistematizarlo razonablemente.

También es útil capacitar en cuestiones técnicas, como tips de uso en el orden de “ocultar otros perfiles vistos”, tipos de publicación o incluso cursos de escritura.

## **NO TODOS SABEN ESCRIBIR**

No es ilógico pensar que una persona que es profesional entiende de ortografía, gramática y puntuación. Sin embargo, como se puede comprobar mirando los mails que mucha gente manda, es muy común que gente perfectamente talentosa en su trabajo tenga problemas en la expresión escrita.



Mucha gente no recuerda bien las reglas del idioma que se aprenden en la escuela. Muchos logran hacerse entender sin ellas, pero en ese acto dan una imagen pobre: sus textos son algo que tiene que ser atravesado para llegar a lo que quieren decir.

Si bien no es necesario cumplir a rajatabla todos los preceptos idiomáticos, es bueno conocerlos y que cada uno tome la decisión de cuáles romper según su estilo. Es aconsejable ofrecer capacitaciones de redacción, para refrescar el idioma de los que van a escribir sobre la compañía.

## **DAR A CONOCER LAS MÉTRICAS**

Es bueno compartir las métricas. Lo mejor que podemos hacer para decir “hacemos esto porque da resultados” es mostrar los resultados que da. Con la evidencia en la mano es mucho más fácil la persuasión.

Es parte de trabajar en equipo. Si una persona hace algo para la compañía que no es estrictamente su trabajo, lo menos que se puede hacer es involucrarla en los resultados. Que vea que se le presta atención.

Del mismo modo, los objetivos deben ser realistas. Por ejemplo, en general no podemos pedirle a una persona que llegue a cincuenta mil lectores en una semana. Pero sí podemos trabajar para que sume lectores semana a semana.

Tiene que haber cierta justicia. No todos van a tener las mejores métricas, ni es necesario que las tengan. Las personas son distintas, se comunican de distinta forma y tienen resultados dispares. Eso está bien. Se puede, no obstante, reconocer a quienes cumplieron objetivos puntuales, como incrementar sus contactos o tener el perfil completo.

## LOS LÍDERES DEBEN INVOLUCRARSE

El CEO es el primer embajador de la compañía. Es necesario entender que ese rol también debe asumirse digitalmente. Si no ocurre, ese rol será cumplido de facto por otros actores, que no necesariamente reflejan el liderazgo de la compañía tal como es.

Hay que predicar con el ejemplo. Los líderes tienen que ser parte del programa de embajadores. Pueden tener ayuda en esa tarea. Cada uno lo maneja como mejor le parece. Pueden tener *community managers* que les lleven el día a día. Lo que es un error es no involucrarse. El mensaje debe ser propio. Si al CEO le reescriben los posts y ni se entera, no está cumpliendo su rol de embajador.

Tampoco está bien diferenciar a los líderes de sus compañías. Uno escribe a título personal, pero se sabe que forman parte de una compañía. Es bueno asumirlo, porque los demás lo harán de todos modos.

## ACOMPAÑAR

Los embajadores no deben ser lanzados a su suerte como las tortugas que dejan los huevos en la playa. Están cumpliendo un rol para la compañía, y por lo tanto es necesario hacer un acompañamiento. Es un “programa” de embajadores, no una sugerencia.

Esto no significa que haya que estarles encima. Deben tener libertad para dar su propio mensaje, pero se puede estar cerca con atención a necesidades que pueda tener o sugerencias de

material a tratar. A nadie le sirve que alguien invierta tiempo en ser embajador de una compañía y no lo sepa hacer.

También son formas de acompañar tener el manual de marca simplificado, banco de imágenes propio y respuestas prediseñadas.

## **EL BANCO DE IMÁGENES NO REQUIERE PROEZAS**

Cuando estamos tratando de mostrar a la compañía como un lugar donde trabajar, es indispensable que las imágenes que mostramos sean de esa misma compañía. Muchos cometen el error de no tener un banco de imágenes particular. Se ven forzados a usar imágenes genéricas, que se suelen notar como tales.

Es fácil pensar que hacer un banco de imágenes es caro, pero no tiene por qué ser así. Hay que ser creativos. Se puede, por ejemplo, hacer un concurso de fotografía entre los colaboradores y premiar las mejores fotos. O se puede contratar un fotógrafo para que venga un día y genere imágenes, lo que tal vez sea más fácil salvo que las altas de proveedor sean complicadas.

No hay por qué pagar grandes costos para tener imágenes propias y de calidad.

## **RESPUESTAS PREDISEÑADAS**

No todo tiene que ser súper creativo. Hay preguntas comunes que tienen respuestas específicas. Es buenísimo que un embajador reciba la pregunta de “dónde puedo mandar mi CV”. Para

casos como este conviene tener una respuesta a mano, con los datos necesarios: acá no hace falta improvisar.



Lo mismo ocurre con otras interacciones comunes, como un proveedor que ofrece servicios que tal vez no sean requeridos. Estas respuestas varían según la compañía, pero no suelen variar *dentro* de la compañía. No es necesario que el embajador tenga que estar pensando mucho cuando recibe esa clase de preguntas. Deben estar listas para su uso, y cada uno las podrá adaptar según le parezca.

## **EL CONTENIDO ES PARA AFUERA**

Un programa de embajadores está destinado a la comunicación con el exterior de la compañía. Se necesita, por lo tanto, hablar en un idioma que pueda ser entendido por quienes nunca trabajaron en ella.

Es un error muy común escribir con códigos internos. Usar apodosos o acrónimos que todos en la compañía conocen y están acostumbrados a usar, pero nadie externo sabe a qué se refieren.

Todos los grupos, grandes y chicos, generan rápidamente códigos propios. Un programa de embajadores, por definición, tiene que ir más allá de ellos y usar un lenguaje común con el público destinatario.

## **IDIOMA DEFINIDO**

Un programa de embajadores está destinado a personas que pueden potencialmente trabajar en la compañía en el futuro. El universo no es el mismo que el de los clientes, ni que el público en general. Los esfuerzos de comunicación tienen que estar orientados a esas personas a las que se quiere llegar.

Si una compañía vende servicios a Estados Unidos, sus comunicaciones probablemente estarán en inglés. Quienes estén involucrados en ellas estarán acostumbrados a manejarse en ese idioma. Pero si la empresa está en México y trabajan mexicanos, al presentarnos ante el universo laboral es lógico que se use el castellano.

## **CADA UNO ES FUENTE DE CONTENIDO**

Es un error no utilizar el calendario. Qué hizo uno en la semana, con quién se reunió, en qué está trabajando. No todo esto se puede compartir en público, por supuesto, pero habrá cosas que sí. La experiencia de cada persona es una ventana a la experiencia de la compañía.

No hace falta esperar a que la compañía sirva en bandeja contenidos para adaptar y postear. Esto puede existir, pero no será distinto de lo que puedan escribir otras personas que recibieron las mismas pautas.

Lo mejor es destacar la experiencia individual. Qué aporta uno a la compañía, y qué le aporta ella a uno. “Pinta tu pueblo y pintarás el mundo”. Siempre será mucho más espontáneo que algo que bajó de RR.HH.



## **LA PUBLICACIÓN DEBE SER FRECUENTE**

No todos tienen que postear todo el tiempo. No hay una regla general. Hay gente a la que le viene bien tener una estructura, publicar por ejemplo los lunes y martes. Otros necesitan intervalos regulares. Otros no los necesitan. Otros experimentan con los horarios que generen mayor engagement.

Lo más importante es tener algo para decir. No podemos publicar sólo porque es la hora de publicar. Se necesita conectarse con la inspiración para poder decir algo que valga la pena ser leído. Un buen embajador debe poder hacerlo con razonable asiduidad. Pero ojo que a la inspiración se la atrae, no hay que esperar a que venga, sino que suele llegar cuando nos ponemos a trabajar.

Hay gente a la que la obligación de postear le inhibe la creatividad, es como obligarla a disfrutar. Pero hay también personas que necesitan esa estructura y sin ella no pueden ser creativos. Cada uno se conoce, y en base a eso puede armar sus propias reglas.

## **NO ES UN FAVOR**

Muchas veces, los programas de embajadores en lugar de ser promovidos con bombos y platillos se venden como favores que una persona le hace a la compañía. Es necesario alentar y reconocer a quienes se toman el trabajo de ser nuestros embajadores.

El trabajo de embajador debe tener su compensación, la compañía debe reconocerlo. No tiene que ser monetario necesariamente.

Se puede dar algún producto de la compañía, o tiempo libre, o cualquier gesto que muestre que el esfuerzo que se hace es valorado.

Es un equilibrio delicado. Ser embajador de la compañía no puede ser parte del trabajo regular. No es algo que se requiera para un puesto. Una persona que hace las mismas tareas puede no interesarse en ser embajadora y no tiene nada de malo. Es bueno, entonces, que la persona que lo hace vea que sus esfuerzos son reconocidos.





# ATENCIÓN ACCIONISTAS

Les tengo malas noticias: la guerra digital por el talento no se puede comprar. Adaptarse a las nuevas realidades implica encarar una transformación cultural, para basarse en la confianza y empoderamiento de las personas.

El salario es técnicamente una forma de comprar talento, pero por sí mismo es un negocio de corto plazo. Los perfiles más valiosos terminarán yéndose a compañías cuyas culturas pongan a las personas en el centro.

En esa concepción, para que una persona no rote es necesario blindar por salario, es decir pagarle más que lo que le pagarían en otro lado. Esa persona, entonces, se queda. Pero el peligro es que entre en zona de confort. Una persona que siente que está bien paga, que le cierra, no se pone a buscar trabajo pero tampoco busca desafíos.

En este nuevo escenario aparece la competencia, de la mano de los empleadores más astutos, que entendieron el post-covid como una oportunidad, al desafiar los límites de la presencialidad y explorar el potencial de la transformación digital ya en marcha.

## **CULTURA DE CONFIANZA**

Mucho de lo visto a lo largo del libro se reduce a crear una cultura de confianza. Durante la pandemia no hubo más remedio que tener confianza, y quienes respondieron bien se acostumbraron a tenerla. Vieron esfumarse controles que resultaron innecesarios o impracticables. Vieron que no era necesario trabajar como se había hecho siempre. Vieron que no hacía falta ir a la oficina para trabajar bien. Y en muchos casos vieron a todo eso regresar, como si no hubiera pasado nada.

Todavía siguen habiendo muchas estructuras adaptadas a una realidad laboral que hace años perdió vigencia. Siguen existiendo líderes que creen que su trabajo consiste en autoridad y verticalismo. Sigue habiendo que cumplir requisitos que alguna vez fueron necesarios pero hoy son artificiales, como horarios específicos.

No es sorprendente que mucha gente busque trabajar en compañías que le ofrezcan una cultura de confianza, en la que puedan desarrollar su carrera en forma más o menos libre, donde no sufran de “reunionitis”, donde tienen claro que el trabajo se puede adaptar a sus necesidades particulares sin perder calidad. Lo sorprendente, en todo caso, es que eso no fuera más común antes.

## **CAMBIAR ES UN DESAFÍO**

Un cambio cultural no es fácil. Hay muchísimas inercias que nos empujan hacia la zona de confort, empezando por la mentalidad de los más poderosos tomadores de decisiones de las compañías. Pero esa inercia no nos resuelve el problema. El mundo cambió, y si no nos adaptamos nos será cada vez más difícil relacionarnos con él.

Encontraremos resistencias esperadas e inesperadas. Puede ocurrir que las personas que más creemos que quieren cambiar resulte que no. Y al revés, que las personas que suponíamos más conservadoras sean las más rápidas en abrazar lo nuevo.

Se necesita un liderazgo claro y convencido. Saber que los cambios no son para seguir una moda, sino porque son formas mejores de trabajar. No es una cuestión de adaptarse a la época: la época es así por algo. Es bueno examinarlo, ver qué cambios pueden ser beneficiosos para nuestra compañía, y lanzarse.

## **HAY QUE ANIMARSE**

Cambiar requiere coraje. Enfrentarse a miedos propios y ajenos, dentro y fuera de la compañía. Es transitar terrenos inexplorados, al menos por nosotros. Es llevar a una compañía por un camino tal vez incierto, con el riesgo de pasarnos de largo y tener que retractarnos.

Hay que animarse también a equivocarse. No se puede experimentar sin estar dispuestos a eso. También se puede hacer de manera más conservadora, copiando lo que funciona en otras compañías. Pero siempre se necesitará encontrar el equilibrio

justo para la nuestra, qué nos funciona y qué no es para nosotros. Sólo podemos saberlo si estamos dispuestos.

No todo lo establecido está mal. Los cambios pueden ser grandes o chicos, o pueden estar en detalles. Pueden implementarse de maneras sutiles o encararse como una revolución, dependiendo de las necesidades y urgencias. Podemos aferrarnos a las costumbres que sabemos que son buenas, y también abandonar aquellas que durante años o décadas nos dieron resultado, para dar lugar a algo mejor.

Hay que arriesgarse desde la seguridad. La que nos viene de saber qué hacemos, aunque no sepamos exactamente qué resultados encontraremos. Podemos abrazar los cambios, de la manera que mejor nos venga, o hacer de cuenta que no existen. Uno solo de esos caminos conduce al éxito.

*LA SILLA DIGITAL VACÍA*

CAROLINA BORRACCHIA

2023



## CAROLINA BORRACCHIA

Carolina Borracchia es la mayor especialista en Marca Empleadora de habla hispana.

En éste, su séptimo libro, la autora explora el nuevo rol de las marcas empleadoras en un mercado de oferta y demanda digitalizado. Por qué deben pasar del “paradigma de la enunciación” al de la “demostración”. ¿Cómo? A través de experiencias protagonizadas por las diversas personas empleadas.

Carolina es pionera en desarrollar el primer programa ejecutivo de Marca Empleadora. Actualmente está a cargo de la Dirección Académica del Programa Ejecutivo "Gestión de Marca Empleadora" de la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina.

Como CEO de Combo Employer Branding es consultada por compañías líderes como Accenture, Unilever, Kellogg's, NovoNordisk, Pepsico, PwC, EY entre muchas otras de industrias tan diversas como Banca, IT, Fintech, Minería, Aerolíneas o Consumo Masivo.

**ENCUENTRA MÁS LIBROS DE CAROLINA EN: [combolatam.com](http://combolatam.com)**



### IT'S A MATCH!

Cómo ganar la guerra del talento.



### DESPERTANDO EL COMPROMISO

Cómo reelegir el trabajo todos los días.



### LOS JÓVENES NO SUEÑAN CON COMPAÑÍAS

Por qué debes gestionar tu marca empleadora.



### LAS COMPAÑÍAS TAMBIÉN TIENEN ZONA DE CONFORT

Errores más comunes en la gestión de marca empleadora.



### CENTENNALES

El impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital.



### DATA DRIVEN EMPLOYER BRANDING

La transformación digital de la gestión de la marca empleadora.