

CAROLINA BORRACCHIA

Los
jóvenes
NO
SUEÑAN
CON
COMPañías

POR QUÉ DEBÉS GESTIONAR TU **MARCA EMPLEADORA**

raet



Líder de soluciones de rrhh en la nube

Gestión de nómina

Gestión de talentos

Gestión de tiempos

www.raet.com/latam
info.latam@raet.com

Borracchia, Carolina

Los jóvenes no sueñan con compañías : por qué debés gestionar tu marca empleadora / Carolina Borracchia. 1a ed . Ciudad

Autónoma de Buenos Aires :

Nicolás Agustín Di Candia, 2016.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 9789874207777

1. Acceso al Empleo. 2. Búsqueda de Empleo. 3. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.3

Diseño de cubierta, ilustraciones e interior, Cecilia Astore. www.comboagency.com
Asesoramiento de redacción, Nicolás Di Candia. www.nicolasdicandia.com.ar

© Carolina Borracchia, 2016 + carolina@comboagency.com + [@caroboraquia](https://twitter.com/caroboraquia)

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro
sin la autorización expresa de la autora.
Todos los derechos reservados.

A MI TÍA TITINA, QUE NO LLEGÓ A VER ESTE LIBRO
PERO QUE SEGURO LO ESTARÁ ESPIANDO DESDE ARRIBA.
POR HABERME ENSEÑADO QUE NUNCA HAY QUE
RENDIRSE, NI SIQUIERA EN EL FINAL DE LA VIDA.

CAROLINA BORRACCHIA

Los
jóvenes
no
sueñan
con
compañías

POR QUÉ DEBÉS GESTIONAR TU **MARCA EMPLEADORA**

SOBRE CAROLINA BORRACCHIA

Experta en Employer Branding. Conferencista, docente universitaria y autora de IT'S A MATCH Cómo ganar la guerra del talento (2015), DESPERTANDO EL COMPROMISO Cómo reelegir el trabajo todos los días (2015) y LOS JÓVENES NO SUEÑAN CON COMPAÑÍAS Por qué debes gestionar tu marca empleadora (2016). Descarga gratis sus libros en: **www.comboemployerbranding.com/libros**

Sus primeros 10 años de experiencia estuvieron enfocados en desarrollos de Campañas de atracción de talento (Jóvenes Profesionales y Pasantes) y Redes Sociales para Marca Empleadora con exclusividad para su cliente Unilever Latam, compañía que considera la ha formado en esta disciplina.

Es CEO de Combo Employer Branding y es consultada por clientes en todo Latam por su experiencia única con más de 200 proyectos de Employer Branding para marcas empleadoras de primera línea.

Recientemente ha desarrollado el Primer Programa Ejecutivo de Marca Empleadora de Latinoamérica (**www.comboacademy.com**).

Conocé más sobre Carolina en **[linkedin.com/Carolina Borraccia](https://www.linkedin.com/CarolinaBorraccia)** o ponete en contacto con ella escribiéndole a **carolina@comboagency.com**

SOBRE COMBO EMPLOYER BRANDING

Combo Employer Branding es la primera y única consultora 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.comboemployerbranding.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.

ÍNDICE

- 10) PRÓLOGO POR ÁLVARO CAPOBIANCO
- 15) CANALIZANDO MI ANSIEDAD
- 17) SEÑALES DE INTRODUCCIÓN

- 23) CAPÍTULO 1:
LLEGÓ LA HORA DE LA PUBLICIDAD

- 39) CAPÍTULO 2:
DEFINIENDO

- 53) CAPÍTULO 3:
DESMITIFICANDO

- 67) CAPÍTULO 4:
CO-CREAR LA MARCA EMPLEADORA

- 77) CAPÍTULO 5:
HOT TOPICS

- 95) CAPÍTULO 6:
LOS NÚMEROS HABLAN CLARO

- 105) CAPÍTULO 7:
ESTÁ A NUESTRO ALCANCE

- 125) CAPÍTULO 8:
CREEMOS CULTURA

- 129) AGRADECIMIENTOS



PRÓLOGO
POR ÁLVARO CAPOBIANCO
Managing Director de Raet Latinoamérica

El mundo cambió y nacieron nuevos paradigmas en el ámbito laboral. Hace no mucho tiempo, las compañías seleccionaban a los mejores. Era muy común ver largas filas en la calle, para postular a una vacante, con personas muy coquetas y una única misión: intentar impresionar al entrevistador, para ser elegidos. No era tan importante el puesto ofrecido, sino que lo primordial era poder ingresar a esa empresa soñada, donde no tener, tal vez, el mejor salario, se compensaría con el privilegio de pertenecer a esa gran compañía. En estos veinte años que llevo trabajando en RR.HH. a lo largo de Latinoamérica, pude apreciar la evolución de los “reclutadores” (palabra que nunca me agradó, e históricamente quedó ligada a RRHH gracias a una herencia militar en la que se debía buscar reclutas para formar las filas y seguir órdenes). En un principio se invertían horas y horas, leyendo cientos de currículums por día, hasta lograr encontrar un grupo de postulantes aptos para cubrir alguna vacante. Luego llegó la tecnología para optimizar esta tarea, con software de RRHH, que permitía digitalizar un CV y buscar en una gran base de datos aplicando distintos criterios de selección. Inclusive, hoy en día, con internet y las redes sociales podemos profundizar aún más sobre una persona (tanto en lo laboral, como en lo personal), al límite de casi sentir que somos viejos conocidos antes de comenzar la entrevista.

Sin embargo, ahora que podríamos pensar que el trabajo que les llevaba a las empresas para reclutar y seleccionar está resuelto, entran en juego las nuevas generaciones. Pero estas nuevas generaciones, y haciendo referencia a este gran libro que nos regala Carolina, ya no sueñan con trabajar en una gran compañía como lo hizo su padre, quien llegaba todos los días por la noche cuando uno ya estaba dormido. Definitivamente no queremos esa vida para nuestros hijos y es por ello que buscamos empresas que compartan nuestros valores y que nos permitan cumplir nuestras aspiraciones.

Afortunadamente y gracias a este cambio generacional, ahora ya no se habla de reclutar, sino que hablamos de atraer talentos (ya no vienen a nosotros los candidatos, porque debemos ir a buscarlos y seducirlos para que trabajen con nosotros).

El cambio es de tal magnitud, que ahora las personas eligen a dónde quieren trabajar y consideran en la balanza de decisión cuestiones que eran impensadas poco tiempo atrás: impacto del negocio en el medioambiente, cercanía al trabajo, cultura organizacional, acciones de responsabilidad social, ambiente de trabajo (espacios abiertos, luz natural, colores, filosofía sobre el trabajo en equipo, etc), código

de vestimenta, horarios flexibles, estilo de liderazgo y comunicación, por citar algunos ejemplos. Ya no buscamos una empresa, un puesto o un salario; ahora buscamos vivir una experiencia que va mucho más allá del trabajo tradicional, ya que la línea que dividía lo laboral de lo personal no existe más, gracias al avance tecnológico. Así como recientemente nacieron conceptos que se refieren a la experiencia del cliente, también está naciendo la experiencia del colaborador como un tema crucial para las compañías.

Increíblemente, se invirtieron los roles y hoy una persona busca por la web la empresa en la que quiere trabajar, investigando su proyecto, analizando a su CEO quien seguramente determinará la cultura y los valores de esa compañía y de ser necesario también buscarán referencias reales de empleados en foros. Muy lejos quedó aquella época en donde se solicitaba referencias del candidato, ya que hoy ellos buscan referencias nuestras y así determinar si somos aptos para poder contar con ellos.

En las siguientes páginas, Carolina nos llevará por un viaje que nos hará tomar mayor conciencia sobre la importancia que tiene hoy en día desarrollar nuestra marca empleadora y mantenernos atractivos para que los talentos nos puedan seleccionar como empresa.

Ahora es la compañía quien debe ser la mejor marca empleadora, para que los talentos nos seleccionen.



Canalizando
mi ansiedad

Alguien me advirtió: “Carolina, ¿te parece publicar otro libro tan pronto? ¡Aún no has terminado de presentar el anterior!”

Cuando uno tiene un nivel de ansiedad alto como el que aprendí a aceptar de mí misma, –y con el que convive, claro, la gente que me conoce–, es como tener un exceso de energía. Si no lo volcás en algo productivo se vuelve un boomerang.

Pero mi ansiedad sólo justifica la velocidad para presentarles otro libro. No la creencia ciega y apasionada de que este libro es oportuno y necesario.

Los managers de RR.HH. suelen decir “me encanta este tema de marca empleadora, pero sabés, nosotros no somos Google, no es una prioridad en nuestra agenda, ni tenemos esa billetera”.

Por ese motivo, este libro se iba a llamar *Must Have!* pero mi amigo y agente de prensa me disuadió, así que fui por la punta del iceberg de todo este asunto de marca empleadora, que son los millones de jóvenes que están obligando a las compañías a cambiar porque no sueñan con trabajar en ninguna; y porque esa cifra crece año tras año en nuestra región, como se puede ver en los estudios de Cia de Talentos.

Los jóvenes van a mil y los managers de RR.HH. dicen “estaría bueno comenzar a trabajar marca empleadora”. Entonces pensé “¡este es el próximo!” y –para mi gusto– demorado libro! Debí haber arrancado por acá, porque marca empleadora es algo mucho más simple de lo que se cree, mucho más necesario de lo que se percibe y mucho más desconocido de lo que se piensa.

Estoy muy feliz de poder compartir con ustedes este libro. Ojalá sea un texto útil y esclarecedor, y espero poder convencerlos acerca de por qué gestionar la marca empleadora es un *must have*.



SEÑALES de
INTRODUCCIÓN

SEÑAL 1: LOS JÓVENES NO SUEÑAN CON COMPAÑÍAS

En Latinoamérica, casi la mitad de los jóvenes no sueñan con trabajar en una gran compañía*. Este dato es tanto o más revelador que conocer cuál es ese puñado de repetidas compañías que cada año lideran los rankings de empleadores favoritos de nuestra región.

¿Por qué pretender que sueñen con lo mismo que sus antecesores esperaban del mundo del trabajo? Estos jóvenes han crecido admirando otras cosas. La noción de autoridad cambió: ellos valoran a quienes no la imponen, sino que se la ganan. Admiran la humildad por sobre cualquier título. ¿Te la creés? ¡Fuiste! No son sumisos. Se animan a cuestionar lo que otras generaciones no se atrevían siquiera a pensar. Su relación con sus padres y profesores es ligeramente diferente a la de quienes los antecedieron. Ellos admiran la capacidad, no los altos cargos. Predican el altruismo en todas sus formas (solidaridad, medio ambiente, veganismo, justicia, etc.) y rezan el *claim* "las cosas como son" antes que cualquier promesa perfecta que quiera venderles el marketing, al que saben desenmascarar más que cualquier otra generación. Tienen mayor acceso a la información que sus antecesores y pueden desasarse sin la ayuda de los demás. Esto los hizo menos inocentes. Y no conciben procesos en donde se pierda el tiempo, porque han crecido rodeados de tecnología capaz de hacer todo más eficiente.

La mayor oportunidad está en la conquista de esos jóvenes que no sueñan con el modelo de éxito que proponen los gigantes admirados. La pregunta para ellos es: ¿con qué carrera sueñan? Y la respuesta está en la noción de autoridad y de éxito que se han ido armando al crecer.

SEÑAL 2: LA SEGUNDA PREGUNTA

Hace poco, por circunstancias fortuitas, tomé el té en casa con dos madres de chicos del jardín al que Ringo, mi hijo, recién se incorporaba. Éramos tres perfectas desconocidas. Y luego de contarnos cómo nos llamábamos, la primera pregunta fue "¿a qué te dedicás?".

* Según revela año a año la investigación de "Empresa de los sueños" que realiza Cia de Talentos en varios países de nuestra región.

Es un clásico. Luego del nombre, viene la pregunta del trabajo. No es “en qué rama profesional te desempeñas”. Es directamente “qué hacés”. Forma parte de la identidad y hasta de la dignidad de cada uno. Se evidencia cuando en esas charlas alguien está desempleado: hay un momento incómodo; es como si estuviera incompleto. Es muy fuerte la construcción social que hacemos sobre los individuos a través del mundo del trabajo.

Estos momentos en los que miramos cómo es el trabajo de los demás se dan muy seguido. Todo el tiempo tratamos de decodificar cómo es el trabajo de los otros. Puede haber razones distintas para hacerlo, pero una importante es que nos permite calibrar nuestra propia posición. A través de las experiencias de los demás vemos dónde estamos parados, y qué podemos esperar de nuestros trabajos o de los potenciales trabajos futuros, porque nadie puede ir a una compañía a trabajar un ratito.

SEÑAL 3: LA MIRADA AJENA

En un grupo de amigos sabemos cuál tiene un buen trabajo, cuál está en la lucha, cuál no se anima a cambiar. Ni hablar si renuncia: esa anécdota no se le escapa a nadie. De modo que en la mayoría de los casos el entorno es lo que nos empuja a dar ese salto, o el que nos confirma lo bien que nos va.

Del mismo modo, cuando alguien no la pasa bien en el trabajo, habla de eso. No es necesario que exista una situación especialmente problemática. En el asado del domingo es más que probable que se hable de esas cosas, y todos se enterarán de quién está conforme, quién no, y qué problemas hay. Y eso no sólo va a nuestra percepción de cómo es trabajar en cada compañía, sino que es algo que está fuera del alcance de “Recursos humanos”.

No se puede influir directamente sobre estos factores sociales. Sí sobre quienes forman parte de ellos. La gestión de Marca Empleadora apunta a que, a través de los distintos canales por los que fluye la información, los potenciales colaboradores aspiren a trabajar en nuestra compañía.

SEÑAL 4: LA CARRERA ES PROPIA

Las grandes compañías no seducen a los jóvenes. Son el paraíso soñado de sus padres, no de ellos. Y de ellos mismos (y de sus profesores) se han armado su propia noción de autoridad y éxito. Para ellos, los profesores y docentes son “copados” u “ortivas”, y en su imaginario las compañías son, claramente, “ortivas”. Copados son aquellos que tienen sentido del humor, espíritu jovial y cercanía. Las grandes compañías son serias, estrictas, lejanas y viejas.

La gran oportunidad escondida no tiene un nombre popular ni aparece en el corte comercial: son los start-ups y las pequeñas empresas. Al ser ámbitos chicos, se experimenta una mayor cercanía y la formalidad tiene menos espacio. Son espacios “copados”. Está más visible el propósito y el altruismo se vive lejos de la acartonada definición de misión, visión y valores de las grandes compañías.

Del mismo modo, esta visión generacional explica por qué crece tanto el emprendedurismo y el crowdfunding, como respuesta a esa inexistencia de la compañía soñada. Si la sueñan, la crean; porque además son autodidactas. Basta con ver cómo aprenden con YouTube. Y la empresa propia es claramente algo copado.

¿Por qué “no se ponen la camiseta” de una gran compañía? Porque se ponen *su propia* camiseta. Sus sueños son de ellos, no de la compañía. Y nadie lo sabe mejor que ellos.

SEÑAL 5: EL MOMENTO DE DECISIÓN

Entrar a un trabajo nuevo no es una decisión irrelevante. Es el lugar donde vamos a pasar la próxima etapa de nuestra carrera. Aunque no tengamos la expectativa de pasar décadas es normal proyectar un par de años. Cuando entramos a un trabajo, estamos apostando una parte de nuestra vida.

No existe para el colaborador la fase de prueba. No decimos “bueno, voy a trabajar acá una semana y si me gusta te dejo el CV”.

Queremos que nos vaya bien, y por ese motivo vamos a juntar toda la información que esté a nuestro alcance. Con sólo entrar a LinkedIn o RealRef podemos acceder muy fácilmente a la información que buscamos. Es fácil conectarse con gente que trabaja en una compañía y preguntarles cómo la ven. Siempre puede fallar, pero vamos a hacer todo lo posible para evitarlo. Mientras más información tengamos, mejores serán las decisiones que podamos tomar.

SEÑAL 6: POR QUÉ AHORA

Hay una razón por la que se habla de Marca Empleadora ahora, y hace unos años no. Y es la irrupción de estos jóvenes en el ámbito laboral. Jóvenes que cambiaron las reglas. Que tienen otras pretensiones. Que no están dispuestos a cualquier cosa. Quieren ser seducidos. Quieren que los quieran.

Por eso es importante trabajar en la parte *soft*, en lo informal, en lo que genera sensaciones. Los potenciales colaboradores no van a venir solos: es necesario atraerlos. Y para atraerlos, hace falta que tengan una percepción de que nuestra compañía es un lugar donde pueden desarrollar sus sueños.

Muchas personas cuando hablan de Marca Empleadora creen que se trata de hablar de Recursos Humanos, o de Marketing. Y no es tan complejo. Marca Empleadora es lo que pasa en el asado del domingo. Es hablar de la vida, del trabajo, que es algo que nos atraviesa a todos, que nos define. Cuando uno habla de Marca Empleadora habla de la reputación acerca de cómo es trabajar en un lugar.

SEÑAL 7: DE QUÉ SE TRATA

Es importante tenerlo claro: la reputación no es lo que la compañía dice que es. No es lo que reza el póster de Jóvenes Profesionales. Como en cualquier marca, es lo que se percibe. Lo que los demás dicen de ella. Y no hay una sola percepción: cada persona tiene una distinta.

Marca Empleadora no es algo que sólo Marketing puede entender, ni algo que Recursos Humanos necesita pero los de Marketing no entienden de eso, ni es la Propuesta de Valor al Empleado, ni es la publicidad de un programa de reclutamiento. La Marca Empleadora está en el corazón de lo que una persona dice cuando le preguntan “a qué te dedicás”.

Todas las compañías tienen una marca empleadora que gestionar. Es algo que si no lo desarrollamos lo dejamos librado al azar. Nuestra marca empleadora está viva en la gente que trabaja o trabajó en la compañía, en sus conversaciones, en lo que sus amigos entienden. Muchos piensan en la Marca Empleadora como algo que quizás estaría bueno encarar. El desafío es entender que la marca empleadora circula todos los días.



CAPÍTULO I
Llegó la hora
de la publicidad

sigue siendo
cuestión de
MATCH



El gran tema de *It's a Match!*, mi primer libro, es el cambio que se ha dado en la relación de fuerzas de las búsquedas laborales. Es sobre un fenómeno que, más allá de que lo importante es aceptar que está ocurriendo, creo que es beneficioso: la relación entre compañías y candidatos se ha igualado. No es tiempo sólo de seleccionar, sino de seducir. De generar una atracción que redunde en mutua elección.

Los jóvenes (y ya no tan jóvenes) de las nuevas generaciones no ven a su carrera como algo que se va a desarrollar dentro de una compañía, subiendo escalafones. No voy a hacer un análisis sociológico de por qué eso ocurre. Lo que nos importa es que ocurre. Los jóvenes han decidido que el camino que recorrerán en su vida será el que ellos decidan, y no el que les sea marcado ni por sus padres, ni por sus educadores, ni por una compañía. No quieren perder el tiempo. Quieren saber que cuando entran a un trabajo es porque les sirve, a ellos y a la compañía donde se desempeñarán. No piensan en "la vida" por un lado y "el trabajo" por otro. Quieren que el trabajo sea parte de la vida. Que comparta lo más posible sus valores y sus intereses. Están dispuestos a trabajar duro, pero no quieren enfrentarse a dificultades innecesarias.

TODO ESTO HACE QUE EL PROCESO DE BÚSQUEDA SE PAREZCA MUCHO AL DE UNA SEDUCCIÓN. COMPAÑÍA Y CANDIDATO SE INVITAN A FORMAR PARTE CADA UNO DE LA VIDA DEL OTRO, Y SÓLO VALE LA PENA SI TIENEN OBJETIVOS Y VALORES EN COMÚN. SI NO HAY ONDA, SI NO HAY "MATCH", NO VALE LA PENA SIQUIERA INTENTARLO. EL DESAFÍO PARA LAS COMPAÑÍAS ES ENCONTRAR CANDIDATOS CON LOS QUE EXISTA ESE MATCH.

REBELIÓN
GENERACIONAL:
POR QUÉ
AHORA

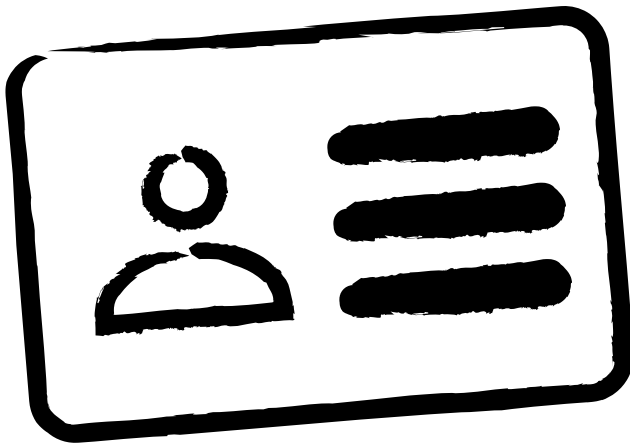


Los tiempos cambian. Las generaciones que han entrado al mercado laboral en los últimos diez o quince años han mostrado tener prioridades muy distintas de las que tenían sus predecesores. Muestran resistencia a algunas características que antes no se discutían, como el cumplimiento de horarios preestablecidos. Lo que les importa es el resultado, no cómo se arregla cada uno para conseguirlo. Quieren libertad.

POR ESO LES GUSTA LA CULTURA DE "SER SU PROPIO JEFE", AUNQUE TRABAJEN EN UNA COMPAÑÍA GRANDE. SI LA COMPAÑÍA ABRAZA ESTOS VALORES, LOGRARÁN FLORECER Y GENERAR BUENOS RESULTADOS PARA LAS COMPAÑÍAS Y TAMBIÉN PARA SÍ MISMOS. SI LOS VALORES SON RESISTIDOS, SE FRUSTRARÁN Y BUSCARÁN IRSE LO ANTES POSIBLE.

Ellos no ven al trabajo como algo separado de la vida, sino que tienen ambos conceptos bastante unificados. Si la compañía comparte esta visión estará ayudando no a que la persona le vaya bien en su trabajo, sino en su vida. Y eso hace toda la diferencia.

NO IMPORTAN
LOS NOMBRES



No quiero meterme mucho con los nombres de las generaciones. Se habla de "Millennials", "generación Y", "generación Z". A veces los uso, pero no son nombres exactos ni excluyentes. Son formas más o menos arbitrarias de referirse a personas que tienen determinados hábitos y preferencias.

LO QUE NOS IMPORTA ES LO QUE HACEN LAS PERSONAS, NO "A QUE GENERACION PERTENECEN". SIN EMBARGO, NO HAY QUE CONFUNDIRSE: LOS FENÓMENOS ASOCIADOS A LAS GENERACIONES SON REALES. NO ES MAGIA. NO ES QUE ELLOS SEAN GENIOS Y LOS ANTERIORES NO. ES EL ZEITGEIST QUE VA CAMBIANDO.

Las personas que forman parte de estas generaciones han crecido en un mundo distinto del de sus padres o abuelos. Un mundo de cambios aún más vertiginosos que el de ellos. Es muy probable que haya variantes de estos fenómenos de acuerdo a las características de cada país. Tampoco se aplica estrictamente al 100% de los casos. Pero un contraejemplo no invalida la generalidad. Y se puede ver una tendencia general que trasciende fronteras.

Los nombres que usamos para referirnos a los fenómenos pueden variar. Puede haber mucha cháchara alrededor de ellos. Voy a intentar referirme a lo que observo, sin afiliarme necesariamente a cómo los llama tal o cual autor.

NO LES GUSTA
"TRABAJAR"



LAS PERSONAS DE ESTAS GENERACIONES POR SOBRE TODAS LAS COSAS QUIEREN SER FELICES. NO QUIEREN VIVIR PARA TRABAJAR, Y QUIEREN QUE SU VIDA TENGA UN IMPACTO POSITIVO EN EL. LO QUE LLAMAMOS "TRABAJO" FORMA PARTE DE ESTA VISIÓN, Y CUANDO FUNCIONA BIEN NO LES IMPORTA LA DIFERENCIA ENTRE TRABAJO Y VIDA. ASPIRAN A QUE SEAN LA MISMA COSA.

Ellos resignificaron el trabajo. Están dispuestos a poner toda su energía por algo que les importa. Y cuando se encuentran con algo a lo que no le ven propósito, se resisten. Sienten que están malgastando su energía, su tiempo, su vida. Necesitan saber por qué están haciendo algo, y que lo que están haciendo tiene algún impacto en mejorar el mundo, de acuerdo a su concepto individual de lo que es mejorar el mundo.

Es por eso que a estas personas es necesario seducirlas. Generar una propuesta atractiva, y encontrar a la gente que busca una propuesta como la nuestra. Tener en cuenta los objetivos de nuestra compañía, la razón por la que fue fundada, más allá de "hacer dinero": qué aporta a la sociedad. Y es imperativo hacerlo en forma sincera.

YA NO SE
PUEDE MENTIR



Como dije en libros anteriores, vivimos en el “paradigma TripAdvisor”. Las personas están acostumbradas a buscar opiniones de pares antes de tomar una decisión. Más allá del boca a boca que siempre existió, hoy es muy fácil buscar opiniones no interesadas antes de tomar decisiones como dónde ir a comer, qué película mirar o dónde ir de viaje. Es natural que esto se aplique también, y con mucho más cuidado, a dónde trabajar.

Está muy claro que vamos a creerle más a la opinión de otras personas como nosotros que a lo que dicen las publicidades de los restaurantes, las películas o los destinos turísticos. Vamos a buscar sitios como RealRef o LinkedIn. Hay hasta grupos de Facebook donde los empleados de una compañía hablan sobre su lugar de trabajo.

DE ESTE MODO, **PUBLICITAR ALGO QUE NO ES VERDAD NO NOS VA A SERVIR PARA NADA.** AL CONTRARIO: LA GENTE ENGAÑADA HARÁ SABER SU DESCONTENTO POR LOS MEDIOS QUE TENGA A SU ALCANCE, Y LA MALA REPUTACIÓN QUE ASÍ CONSTRUIMOS HARÁ QUE LAS FUTURAS BÚSQUEDAS SEAN MÁS DIFÍCILES.

ES de igual a
igual



La mentalidad de “ser mi propio jefe” está muy internalizada en estas generaciones. Una consecuencia es que no respetan jerarquías por el hecho de ser jerarquías. Cuando van a una entrevista laboral, van a responder preguntas del mismo modo que van a hacerlas. Quieren que les vendan el trabajo y la compañía. Quieren que los seduzcan, que los convenzan de por qué les conviene pasar al menos un tiempo de su vida en una compañía.

No van a aceptar cualquier cosa. Y del mismo modo, no van a exigir cualquier cosa. Quieren una propuesta atractiva, y para obtenerla están dispuestos a poner de su parte. Muchos aceptarían un salario menor cuando les atrae lo que una compañía tiene para ofrecerles, y cuando comparten el propósito.

ESTÁN BUSCANDO A OTROS QUE COMPARTAN
SUS VISIONES. UN LUGAR DONDE DESARROLLARSE
PROFESIONAL Y PERSONALMENTE (PORQUE ES
LO MISMO). **UN LUGAR DONDE PUEDAN CRECER
EN LIBERTAD Y CONTRIBUIR A UN MUNDO
MEJOR.**

Ahora
hay que
COMUNICAR



Hubo una época en la que las compañías no hacían publicidad. La gente compraba los productos por lo que eran. Pongamos por ejemplo la manteca. No se buscaba otra cosa que manteca. La marca, si existía, era una cuestión secundaria. Todos estaban acostumbrados a que la manteca era manteca.

Las marcas, para lograr ser elegidas, tuvieron que apelar a la comunicación. A decirle al público que su manteca en particular era más rica, o más sana, o más liviana, o que sin ser manteca tenía todas las características buscadas. Cada manteca necesitó diferenciarse mediante un mensaje. Sin él, era igual a cualquier otra manteca.

CON EL TRABAJO PASABA LO MISMO: LA GENTE COMPRABA TRABAJO. Y MUCHAS COMPAÑÍAS SE RESISTEN A DARSE CUENTA DE QUE, COMO EMPLEADORES, HAN CAÍDO EN EL MISMO LUGAR QUE LOS BIENES DE CONSUMO. **HOY EL "CONSUMIDOR" DE TRABAJO SE HA VUELTO MAS EXQUISITO** QUIERE SABER DE ANTEMANO CON QUÉ SE VA A ENCONTRAR. ES NECESARIO ENTABLAR UNA COMUNICACIÓN.

NO ES COSA
de la agencia
de Publicidad



Algunas compañías, al entender todo esto, lo que hacen es llamar a sus agencias de publicidad. Les dicen “ya que ustedes hacen nuestras campañas de marketing, por qué no hacen también esto para la gente de Recursos Humanos (que ya sabemos que no tienen el mismo presupuesto)”.

Es un grave error. No es lo mismo vender bienes de consumo que vender empleo. Porque el desafío de posicionar una marca empleadora es muy diferente del de posicionar un producto (está explicado más en detalle en *It's a Match!*). El departamento de Marketing puede ayudar, pero no está acostumbrado a una realidad básica del mercado laboral: cuando hay vacantes, sólo unos pocos (o uno solo) consiguen el puesto existente; y la moneda de cambio es el talento, el potencial, la experiencia pero nunca el dinero.

POR ESO ES PRECISO QUE LA MARCA EMPLEADORA DE NUESTRA COMPAÑÍA SEA MANEJADA POR PERSONAS QUE TENGAN EN CUENTA LAS PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS DE ESTA ACTIVIDAD. ALGUIEN QUE NO TIENE QUE SER NECESARIAMENTE DE RECURSOS HUMANOS NI DE MARKETING, SINO **QUE SEPA MEZCLAR CONCEPTOS DE AMBOS PARA GENERAR UNO NUEVO: LA MARCA EMPLEADORA.**



CAPÍTULO 2
Definiendo

¿QUÉ ES
MARCA
EMPLEADORA?



Estos no son tiempos de carreras de décadas. Hoy la elección de un empleo es más de corto plazo. Se buscan más las experiencias laborales que la construcción de una carrera en sí misma. Este hecho abre muchas posibilidades para que cada compañía trabaje su imagen como empleador con las herramientas de una marca.

Las marcas pueden ser adquiridas o no. La entrevista de trabajo, que históricamente planteaba una relación asimétrica, hoy tiene otro sabor: cuando el entrevistado dejó la sumisión, se fuerza una elección mutua. Hay una persona que ofrece su trabajo como un valor que le es útil a una compañía, y una compañía que se ofrece como un lugar donde desarrollar ese trabajo en un esquema de beneficio mutuo. Es un paradigma nuevo.

MARCA EMPLEADORA ES LO QUE DICE CON SU NOMBRE: **APLICAR CONCEPTOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD Y TRABAJAR A NUESTRA COMPAÑÍA COMO UNA MARCA.** CUYO CONSUMIDOR SON AQUELLOS QUE POTENCIALMENTE PODRÍAN QUERER TRABAJAR EN ELLA.

¡ES el
asado del
DOMINGO!



La construcción de marca empleadora consiste en la capacidad de influir en los que se forman alguna idea de cómo es trabajar en nuestra compañía. Son ellos quienes la llevan y la difunden. Funciona en las conversaciones informales, en el asado del domingo, en las confidencias entre amigos.

OPERA FUERA DEL TRABAJO. LOS COLABORADORES SON EMBAJADORES O DETRACTORES DE LA COMPAÑÍA. ELLOS CONTARÁN CÓMO VIVEN SU TRABAJO, SEGÚN SU EXPERIENCIA. SUS INTERLOCUTORES INICIAN UN BOCA A BOCA QUE NO TERMINA NUNCA. Y NO SE PUEDE INTERVENIR EN LAS CONVERSACIONES INFORMALES. ESTÁN MÁS ALLÁ DEL ALCANCE DE LA COMPAÑÍA.

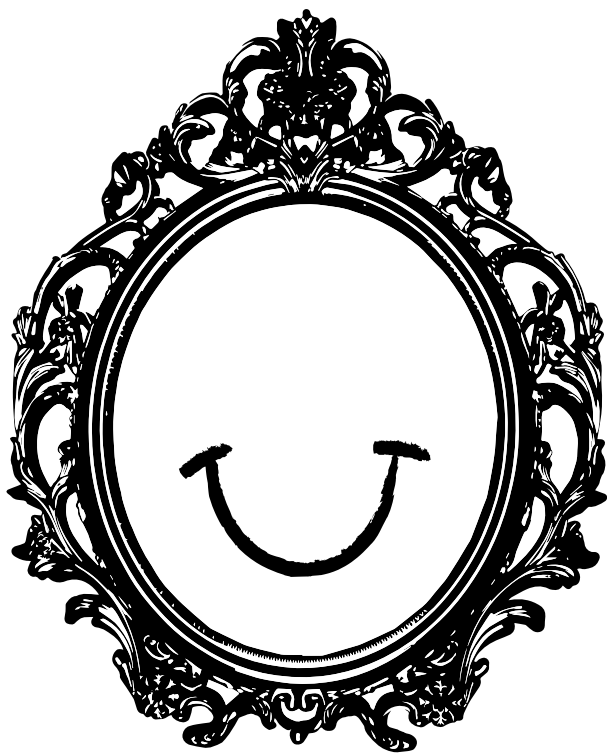
Sin embargo, hay muchas cosas que se pueden hacer para que lo que se percibe fuera de la compañía sea honestamente atractivo, empezando por tener la intención. A partir de lo que hacemos dentro de la compañía, podemos influir en los embajadores.

¿PARA qué
la QUIERO?



- PARA QUE LOS POTENCIALES COLABORADORES ME CONOZCAN Y LES SEA MÁS FÁCIL ELEGIRME.
- PARA QUE EL SELECTOR SÓLO SELECCIONE CANDIDATOS.
- PARA BAJAR LA ROTACIÓN Y CREAR COMPROMISO.
- PARA QUE NO QUEDE LIBRADA AL AZAR.
- PARA FOMENTAR EL ORGULLO DE PERTENECER.

ARRIBA la AUTOESTIMA

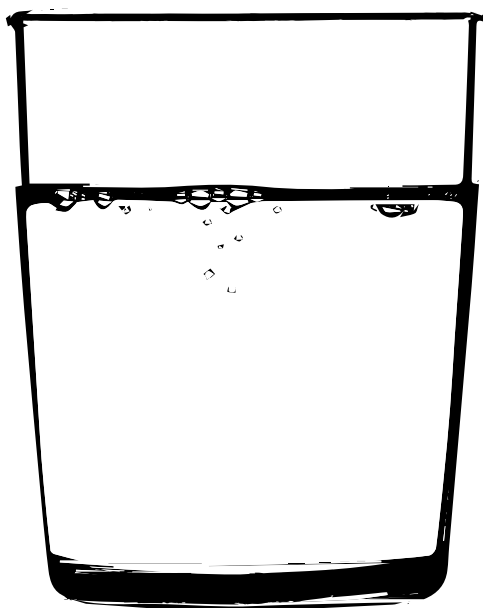


Trabajar en el área de Recursos Humanos implica gestionar todo el tiempo la cultura y el clima. Quien no vea “lo que falta hacer” no es digno de ser un buen manager. Pero el trabajo de Marca Empleadora se apoya en otras cosas.

Se trata de enfocarnos en todo lo bueno que somos y tenemos. Como gestores del cambio organizacional, es fundamental que tengamos una visión a futuro sobre todo aquello que debemos cambiar. Pero gestionar la marca empleadora se trata de conquistar con lo que hoy somos, no con lo que proyectamos pero todavía no somos.

MUCHAS VECES ENCUENTRO BASTANTE PESIMISTA A LA GENTE DE RECURSOS HUMANOS. TIENEN UNA EXTRAORDINARIA FACILIDAD PARA VER LA MITAD VACÍA DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJAR EN LA COMPAÑÍA. SIN EMBARGO, HAY QUE TENER EN CUENTA ESTE PRINCIPIO: **QUERER CAMBIAR LA COMPAÑÍA ANTES DE LANZAR LA MARCA EMPLEADORA ES COMO QUERER SER PERFECTO ANTES DE QUERER TENER UNA CITA.**

MIRAR
la MITAD
llena



El problema número uno del management a la hora de gestionar Marca Empleadora es que miran la mitad vacía del vaso. Y con eso no construimos Marca Empleadora. Todos los destinos turísticos tienen sus contras. No existe el lugar ideal. Hasta el mejor tiene algo que no está tan bueno.

LO CONVENIENTE ES TOMAR DOS CONDUCTAS.

1: ENFOCARSE EN LA MITAD LLENA.

2: SABER QUE TODOS TIENEN UNA MITAD LLENA.

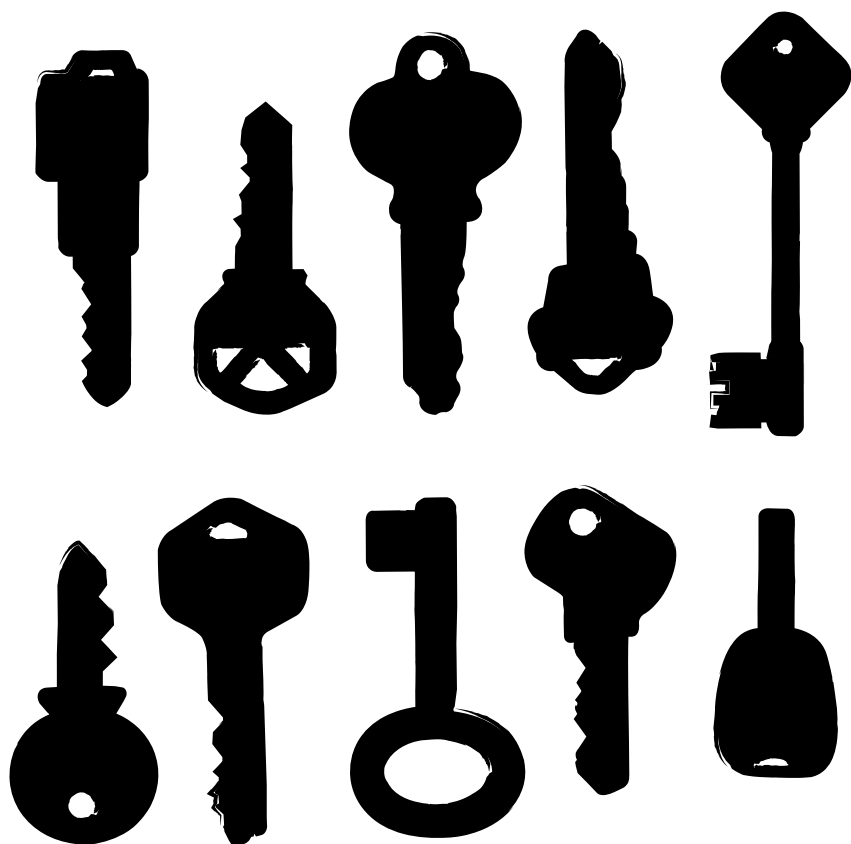
HAY CUATRO O CINCO COMPAÑÍAS QUE SALEN PRIMERAS EN TODOS LOS RANKINGS DE MARCA EMPLEADORA, Y ESO TRAE PROBLEMAS DE AUTOESTIMA. PERO NO HAY QUE SER ESAS OTRAS COMPAÑÍAS. NO ES NECESARIO CONVERTIRSE, NI SIMULAR, SER OTRA COSA.

CADA COMPAÑÍA TIENE SU HISTORIA PARTICULAR.

Y ESO ES BUENO.

Sin embargo, se enfocan en que no son como alguna compañía famosa. "Somos un desastre porque no somos Google". Y no, hay un solo Google. Y yo digo, "por suerte no sos Google". Hay que ver qué es lo bueno que tiene cada compañía. Si no, ya de entrada la actitud es negativa. Para manejar Marca Empleadora hay que ser optimista.

Viva la
diferencia



Habitualmente, las compañías no se preguntan por qué los que ya trabajan en ellas las siguen eligiendo. Al indagar, hay muchas historias que van más allá de "por lo que me pagan". Es importante conocer esos motivos. Si no, es como salir a vender sin saber por qué me compran hoy.

Cada compañía tiene un propósito, una razón para existir, algo que aporta a la sociedad. Todas las compañías se crearon con algún objetivo más o menos interesante, que les da una personalidad distinta de las demás. Sin embargo, muchos managers están acostumbrados a mirar sólo lo que les falta. Es algo que en otros aspectos es bueno, pero a la hora de crear Marca Empleadora resta más que lo que suma.

TODOS LOS LUGARES PARA TRABAJAR SON DIFERENTES. EL TEMA ES VERLO. SABER POR QUÉ HAY DECENAS, CIENTOS O INCLUSO MILES DE COLABORADORES QUE NOS ELIGEN. SIN DEJAR DE SER CONSCIENTES DE NUESTRA MITAD VACÍA, PARARNOS SOBRE LA MITAD LLENA. NO MIRARLO DESDE UN LUGAR OBSTINADO DE RECURSOS HUMANOS, DE "TENGO BENEFICIOS O NO TENGO". HAY QUE MIRAR LO BUENO QUE TENEMOS. Y MOSTRARLO.



CAPÍTULO 3
DESMITIFICANDO

NO ES
UNA SOLA

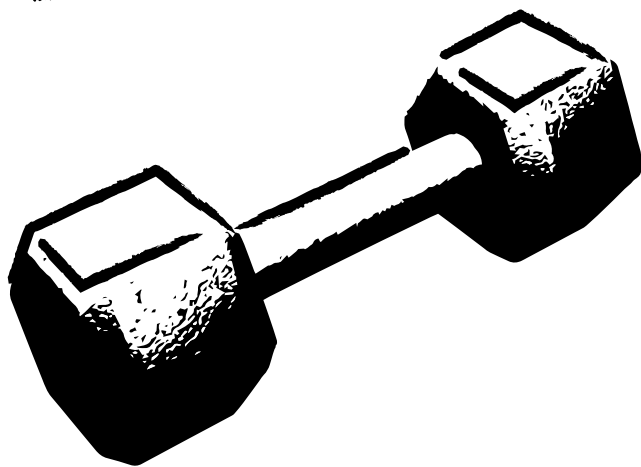


LA MARCA EMPLEADORA TIENE LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE LAS MARCAS: ES TANTAS COMO PERSONAS QUE LA CONOCEN. DEL MISMO MODO QUE UNA MARCA DE CONSUMO PUEDE SIGNIFICAR COSAS DISTINTAS PARA PERSONAS DIFERENTES, **LA MARCA EMPLEADORA NO SE DIGITA DE ARRIBA HACIA ABAJO. NO LA PUEDE DEFINIR EL DIRECTORIO.**

Es lo que cualquier persona que podría interesarse en trabajar en una compañía supone que es trabajar en esa compañía. Incluso se extiende más, porque esa percepción puede venir de personas que no están conectadas directamente. “El hermano de mi cuñado tiene un conocido que dijo que trabajar en su empresa es”.

La Marca Empleadora está presente en lo informal. En el asado del domingo, cuando las personas cuentan lo que pasa en sus trabajos. En las charlas previas a partidos de fútbol. En la persona que lleva a otra en el auto y se cuentan qué es de su vida. Ninguna compañía tiene el control total de su marca empleadora.

NO ES
LO QUE
RR.HH. SE
ESFUERZA
DÍA A DÍA
PARA QUE
SEA

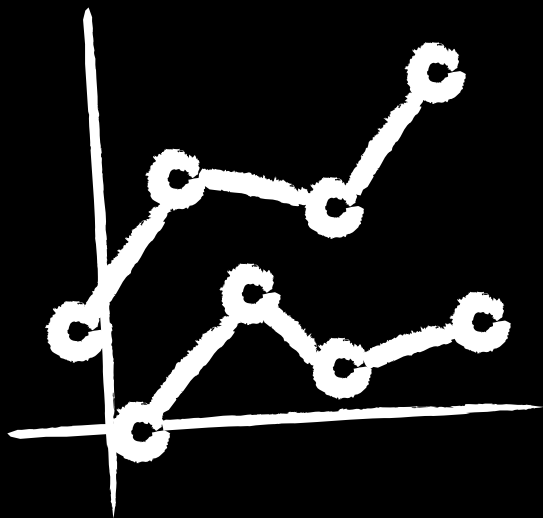


Las áreas de Recursos Humanos son las que más cerca están de las problemática de los colaboradores y de quienes podrían serlo. Son los que se preocupan por mejorar el clima laboral. Los que tienen que vender la compañía a los candidatos. Ellos tienen una idea bastante acertada de la reputación de la compañía.

Pero hay muchas variables que escapan a su control. Si los líderes generan un clima conflictivo, eso se filtrará más allá de lo que pueda hacerse desde Recursos Humanos, por el simple hecho de que la gente habla. Si los recursos no son suficientes como para que el trabajo se pueda hacer bien, los que están adentro lo van a mencionar a sus amigos.

RECURSOS HUMANOS ES UNA DE LAS PATAS PRINCIPALES, SON LOS QUE MÁS SABEN Y QUIENES TIENEN MÁS HERRAMIENTAS PARA MEDIR LO QUE OCURRE CON LA MARCA EMPLEADORA. PERO NO ES UN TEMA EXCLUSIVO DE ELLOS. **SI LA COMPAÑÍA NO GESTIONA LA MARCA, POCO PODRAN HACER PARA REPARARLO.**

NO ES ALGO
QUE SE
MANEJA
DESDE
MARKETING

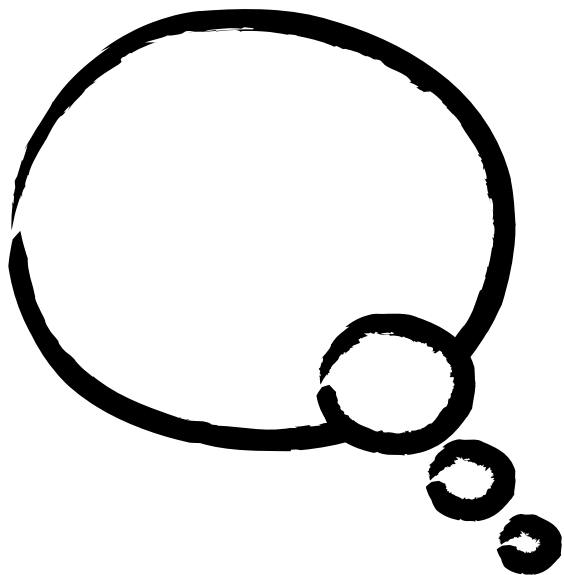


DEL MISMO MODO PUEDE PENSARSE QUE, AL SER UNA MARCA, BASTA CON SABER MARKETING PARA MANEJARLA. SI BIEN HAY COSAS EN COMÚN, **GESTIONAR MARCA EMPLEADORA ES MUY DISTINTO QUE GESTIONAR UNA MARCA DE CONSUMO.**

Marketing tiene herramientas valiosas que pueden adaptarse al manejo de la marca empleadora. Puede aportar mucho. Pero el compromiso no es de Marketing ni de Recursos Humanos. Tiene que haber una noción general en la compañía sobre la Marca Empleadora, y cómo es afectada por distintos factores.

En mi primer libro, *It's a Match!*, exploro la diferencia entre una marca y una marca empleadora. Una de las más importantes es que en marca empleadora la moneda de cambio es la meritocracia.

NO ES LO QUE
NUESTROS
CONSUMIDORES
PODRÍAN
IMAGINARSE



Ocurre seguido con las marcas de consumo, que al tener ya posicionamiento en el mercado generan cierta fantasía de cómo es trabajar para ellas. Esto puede ser bueno, porque atrae personas, pero si esas fantasías no se corresponden con la realidad puede ser perjudicial.

Por ejemplo, muchos consumidores de Apple ven en sus productos excelencia técnica, diseño cuidado, innovación, creatividad, preocupación por la experiencia del usuario, y muchas características que hacen pensar que internamente sea una empresa que trata a sus empleados como a sus usuarios. Sin embargo, no tiene por qué ser así, y hay muchas historias sobre la manera de trabajar de Steve Jobs que apuntan hacia lo contrario.

TENER MARCAS DE CONSUMO GENERA
AWARENESS, PERO NO NECESARIAMENTE DA
UNA IDEA DE LO QUE ES TRABAJAR PARA ESA
COMPAÑÍA. CONVIENE TENERLO EN CUENTA, Y
**GESTIONAR LA MARCA EMPLEADORA EN FORMA
DIFERENCIADA**

NO ES LA
PROPUESTA
DE VALOR AL
EMPLEADO

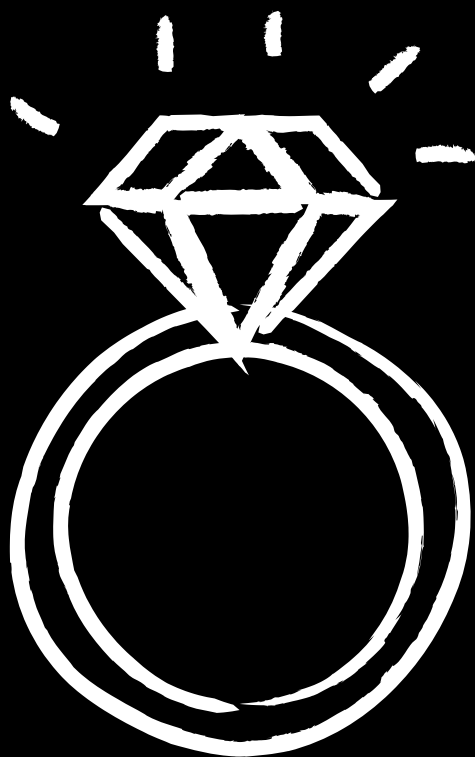
~~PVE~~

Muchas compañías tienen problemas para vender su PVE. Buscan constantemente ampliar su oferta de beneficios. Y eso está muy bien, es muy valioso. Pero es sólo una herramienta. No es lo mismo la PVE que la percepción de lo que es trabajar en nuestra compañía.

¿Cuál es la PVE ideal? Respuesta: no existe. Hay tantas PVE como personas. Cuando compro un pasaje por Booking.com sólo tildo las opciones que me interesan, y de esta manera filtro. No me entero de los lugares que no cumplen con mis condiciones.

LA PVE ES, SIN EMBARGO, UNA PARTE IMPORTANTE DE LA MARCA EMPLEADORA, Y POR ESE MOTIVO **ES NECESARIO SEGMENTARLA** Y OFRECER DISTINTOS BENEFICIOS A DISTINTAS PERSONAS. QUE CADA UNO PUEDA ARMAR SU PROPIA PVE.

NO ES UN
"NICE TO HAVE"



Muy seguido escucho “me gustaría gestionar la marca empleadora, pero eso es algo que no entra en mi presupuesto, tal vez el año que viene, pero hoy no tengo recursos para hacerlo”. Sin embargo, no tiene que ser así. Según el caso, puede ser más o menos necesario aplicar recursos para gestionar mejor la marca. Pero si no, la marca se gestiona sola.

Hay quienes dicen “quiero tener Marca Empleadora”. Y eso es un error: ya la tienen. Todos la tienen. La diferencia está entre quienes la gestionan y quienes no. Los que no la gestionan están dejando que ese aspecto de su compañía quede librado al azar.

LA MARCA EMPLEADORA ES ESO QUE OCURRE EN EL ASADO DEL DOMINGO. ES NECESARIO PREGUNTARNOS QUÉ ESTAMOS HACIENDO PARA INFLUIR EN ESAS CONVERSACIONES. **YA EXISTE.** NO TENEMOS QUE CREARLA, SINO GESTIONARLA.



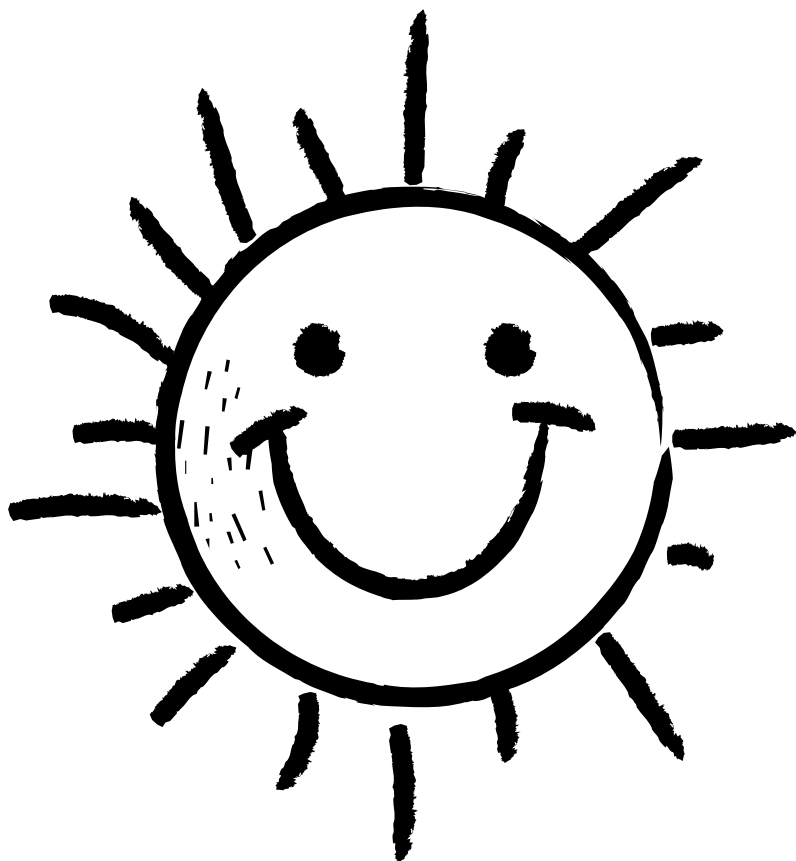
CAPÍTULO 4
CO-CREAR
la MARCA
EMPLEADORA

CON QUIÉNES
SE CO-CREA

Una Marca Empleadora está presente en distintos tipos de personas, algunas más directamente ligadas a las compañías que otras. Es posible determinar algunos segmentos diferenciados que se forman opiniones por distintas vías:



EN MANOS de
LOS líderes

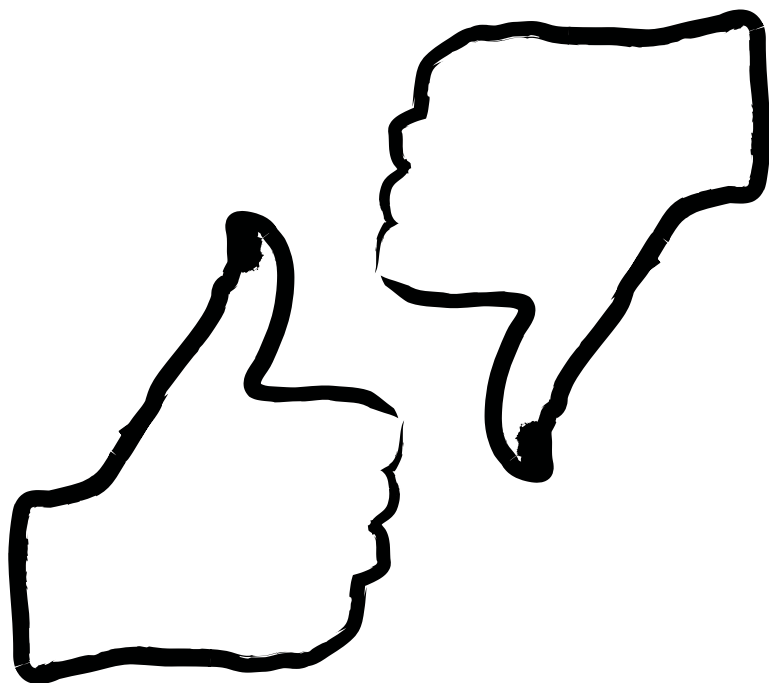


"ENTRÁS POR EL TRABAJO, TE VAS POR EL JEFE".

En el día a día del trabajo, quienes más poder tienen para influir sobre el clima laboral son los líderes. Es con quien uno tiene más contacto, y más posibilidad de fricciones. Si una persona se siente valorada, respaldada y escuchada, hay altas posibilidades de que esté contenta con su trabajo. En cambio, si es sometida a decisiones arbitrarias o caprichosas, su mal humor se hará sentir, si no dentro, fuera del trabajo.

ASÍ COMO LOS LÍDERES SON UNA CAUSA FRECUENTE DE DESVINCULACIONES, CUANDO SE ARMA UN BUEN EQUIPO HAY MÁS CHANCES DE QUE SE MANTENGA EN EL TIEMPO. LA CERTIDUMBRE DE UN BUEN CLIMA SE PUEDE VALORAR MÁS QUE UNA OFERTA DE AFUERA POR MÁS PLATA PERO CON CLIMA INCIERTO. **BUENOS LÍDERES GENERAN BUEN CLIMA, Y EL BUEN CLIMA REVERBERA.**

EMBajADORES Y deTRACTO- RES



Las compañías saben que tienen el poder de influir sobre lo que perciben los candidatos o futuros candidatos. Pero también tienen el poder de influir en el asado del domingo, si influyen sobre los colaboradores que ya están trabajando con ella. Y ese poder en general se desperdicia.

Habitualmente no hay estrategias que tomen a los empleados como embajadores. No se trabaja contenido para que sea compartido en LinkedIn, RealRef o LifeGuides. Quienes trabajan en una compañía, quieran o no, la están representando. Está en la compañía influir en esa representación. Porque cuando se trabaja una marca se construye percepción a partir de todos los testimonios. Y el de quien trabaja ahí es el más escuchado, y el menos refutable.

NO TODOS SERÁN BUENOS EMBAJADORES.
PERO SE PUEDE DETECTAR GRUPOS DE
INFLUYENTES, SEGMENTARLOS Y TRABAJAR
SOBRE ELLOS. SIN ACCIONES MAQUIAVÉLICAS,
SINO PROPORCIONANDO LAS HERRAMIENTAS
PARA QUE INFLUYAN CON MAYOR EFECTIVIDAD.
ELLOS YA TIENEN INFLUENCIA EN POTENCIALES
CANDIDATOS. **LA OPORTUNIDAD ESTÁ EN INFLUIR
SOBRE LOS QUE INFLUYEN.**

CÓMO CONOCER EL FUTURO



La dificultad no es que no hay compañías donde trabajar. Hay un montón. El asunto es cómo elegir, porque para eso es fundamental la confianza. ¿Cómo hacemos para tener confianza en un lugar? Lo mismo que hacemos con un destino turístico: averiguamos cómo les fue a conocidos, vamos a algún sitio donde tengan reviews (como TripAdvisor en turismo, RealRef en compañías), hablamos con gente que conoce a alguien que ya tuvo la experiencia que estamos considerando tener, y evaluamos qué nos dicen.

No podemos saber qué va a pasar. Pero queremos. Intentamos hacer predicciones. Tener cierta idea de cómo va a ser el futuro en la compañía donde vayamos. Y no sólo la compañía, también el sector donde se desempeña. Minería, seguros, banco, agronegocios, telecomunicaciones, consumo masivo. Es la primera forma de diferenciar. Es como decir playa o montaña.

LO QUE BUSCAMOS NO SON DATOS CONCRETOS, SINO LO QUE NOS PERMITE DARNOS UNA IDEA MÁS SOFT, DE CÓMO VA A SER LA VIDA, EN EL DÍA A DÍA Y PROYECTADA A FUTURO. **LA MARCA EMPLEADORA SE CONSTRUYE SOBRE LOS ATRIBUTOS INTANGIBLES QUE GENERAN UNA BUENA EXPERIENCIA DE COMO ES UN LUGAR. LA OPORTUNIDAD ESTA EN INFLUIR SOBRE LOS QUE INFLUYEN.**



CAPÍTULO 5
HOT TOPICS

SER
HONESTAMENTE
ATRATIVOS



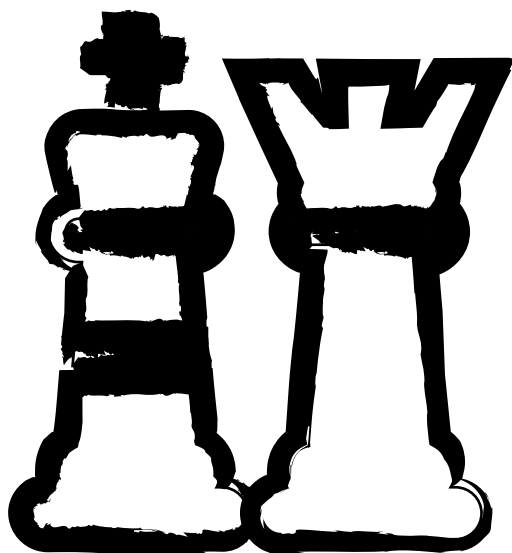
En compañías de cualquier tipo y tamaño, una de las mayores causas de que los colaboradores se vayan es que la compañía no es lo que esperaban que fuera. Pasa en todas las compañías, incluso en las grandes empleadoras, y muchas veces tiene que ver con una falta de calibración en el mensaje.

AL MOSTRARNOS HONESTAMENTE, HAY MAS POSIBILIDADES DE QUE LA RELACION FUNCIONE.

ES NECESARIO QUE NOS CONOZCAN LOS
QUE QUIEREN TRABAJAR DE UNA MANERA
COMPATIBLE CON COMO TRABAJAMOS NOSOTROS.
Y PARA ESO TENEMOS QUE HACERNOS CONOCER.
MOSTRARNOS CON NUESTRAS VIRTUDES Y
DEFECTOS, SIN ESPERAR A UNA PERFECCIÓN
INALCANZABLE PARA EMPEZAR.

No diremos que somos lo que no somos. El engaño sólo lleva a decepciones. Es necesario calibrar el mensaje y balancearse entre lo que es real, sin dejar de seducir. Mostrar nuestra mejor versión.

La seducción a los 40

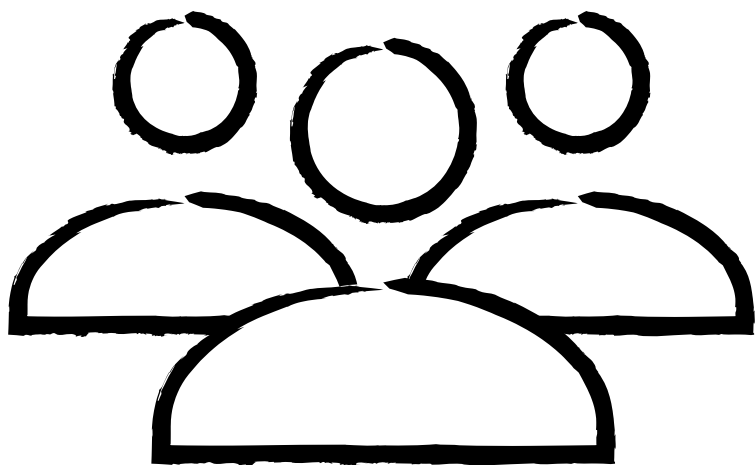


En mi primer libro, *It's a Match!*, comparé la atracción de talento con la seducción de una pareja. Sigo pensando que es una manera muy útil de verlo. Sin embargo, la seducción no es igual a cualquier edad.

A los 20, los objetivos son otros. Un hombre de 20 tiene las hormonas desbordadas, y son ellas las que les fijan el objetivo de máxima. Y puede exagerar cómo se muestra sólo para cumplir ese objetivo. A los 40 la cosa es distinta. Ya hay más gimnasia. Aunque siempre se puede cometer errores, todos tienen más calibradas las alarmas. Y aunque las hormonas siguen siendo importantes, se busca una honestidad superior. No vale la pena perder el tiempo con exageraciones. Es preferible enterarse rápido si no hay match.

LAS MARCAS TIENEN QUE CONSTRUIR UN
PROCESO DE SEDUCCIÓN, PERO SE TIENE QUE
PARECER MÁS A LA SEDUCCIÓN A LOS 40 QUE A
LOS 20.

**Focalizar en
las personas**

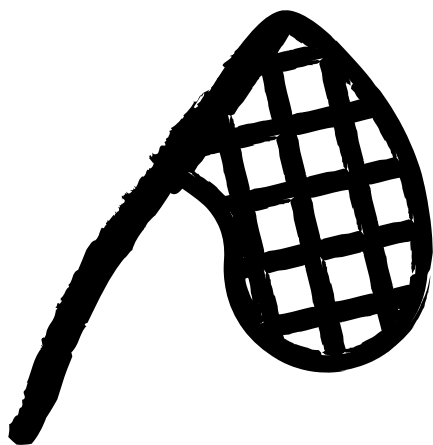


En Marketing, las formas más modernas de segmentar no agrupan por edad o nivel socioeconómico sino que apuntan más a lo subjetivo, a lo individual. No se describe a una persona como "es estudiante universitario, le gusta el cine" sino "se llama Pepe Ramírez, es ingeniero, juega al tenis, se irrita cuando pierde". Es una manera más compleja de segmentar, que no se limita a meter a las personas en casilleros.

ES MUY IMPORTANTE SABER AGRUPAR A LOS COLABORADORES EN DIFERENTES GRUPOS, SIN IMPORTAR QUE UNA MISMA PERSONA PUEDA PERTENECER A MÁS DE UN GRUPO. **ES OTRA MANERA DE CONOCERLOS Y ENFOCARNOS EN CUESTIONES RELEVANTES.** SE PUEDE ARMAR GRUPOS COMO "LOS QUE VIVEN A MÁS DE 30 KILÓMETROS", "LOS QUE ENTRARON COMO PASANTES", "LOS QUE TIENEN HIJOS" O "LOS QUE SABEN ENSEÑARLES A LOS NUEVOS".

Hay muchas características que nos permiten salir de las cajas preestablecidas y generar perfiles más acordes con lo que una persona percibe sobre sí misma.

UNA MARCA
O VARIAS



ES IMPORTANTE TENER UNA CLARA DEFINICION
SOBRE ESTOS PUNTOS Y DIFERENCIAR LA MARCA
CORPORATIVA DE LA MARCA EMPLEADORA
AUNQUE SEAN "LA MISMA". NO ES LO
MISMO POSICIONAR UNA MARCA PARA ATRAER
NUEVOS EMPLEADOS QUE RELACIONARNOS
CON LA PRENSA, LOS ACCIONISTAS Y OTROS
STAKEHOLDERS.

Un error frecuente es no definirnos en un nicho y querer ir por el modelo catch-all. Si nuestra masa crítica de vacantes se enfoca en un perfil muy específico, lo mejor es posicionar la marca empleadora fuertemente con ese perfil, aun cuando parezca que "dejamos afuera" a otro tipo de candidatos.

Otro error común es que siendo una marca *catch-all* no diferenciamos los mensajes segmentados en los diferentes potenciales empleados; o hacia adentro, entre los diferentes grupos de colaboradores. ¡Hay que segmentar!

TIPOS de MARCA EMPLEADORA



SEGÚN EL PERFIL DE TALENTO CORE:

De nicho: Son las compañías que buscan principalmente una gran cantidad de candidatos con perfil similar, por ejemplo abogados. Suelen tener que hacer grandes esfuerzos para atraer a otro tipo de perfil.

Catch-All: Compañías que atraen a todo tipo de carreras, muchas personas de perfiles distintos. A veces el desafío es diferenciarlas de sus competidores.

SEGÚN EL RECONOCIMIENTO:

Alto reconocimiento: Son las compañías cuyo nombre corporativo es altamente reconocido y con decir “trabajo en X”, el entorno puede tener una mínima noción respecto de ella. Algo muy importante en este segmento es entender si ese reconocimiento juega a favor o en contra. El producto o servicio que esas empresas proveen en sí genera una reputación, y muchas veces un producto fantástico genera la expectativa de que el ambiente de trabajo lo será también. Del mismo modo, una marca corporativa de servicios de gran escala como son las compañías telefónicas, o de Internet, o de suministro eléctrico difícilmente generen una expectativa de “trabajar allí debe ser fantástico”, al ser en general categorías con mala reputación (porque nos vinculamos con esas empresas por reclamos más que por contrataciones nuevas). Por eso es importante diferenciar cuándo la reputación es del segmento más que de la compañía: “no trabajaría en un local de comida chatarra” o en “una tabacalera”. En esos casos es más fuerte el desafío sobre la categoría en sí que sobre la marca.

Bajo reconocimiento: por el contrario de las anteriores, estas empresas son desconocidas o sólo conocidas en un pequeñísimo segmento, como pueden ser los negocios B2B. En este caso lo primero siempre es trabajar en levantar el awareness, o reconocimiento, de marca empleadora.

De portfolio reconocido: aquellas cuyo portfolio de marcas son más reconocidas que la propia marca corporativa. En estos casos, es siempre necesario traccionar desde el portfolio.

DESAFÍOS de COMPAÑÍAS RECONOCIDAS

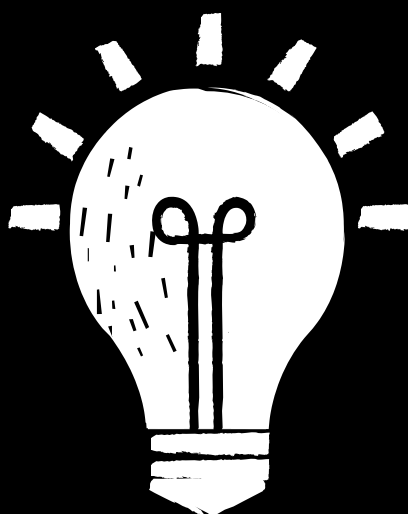


Elegir una compañía para trabajar es un poco como elegir dónde ir de vacaciones. Hay destinos que, aunque no hayamos visitado, de alguna manera los conocemos. Sabemos qué esperar de París o New York. Tenemos cierta idea de la experiencia de visitar esas ciudades. En cambio, si nos ofrecen ir a Trento, puede que sea maravillosa, pero nos la van a tener que vender.

Al irnos de vacaciones, sin embargo, lo peor que nos puede pasar es que no nos guste un lugar donde estamos un par de semanas. En lo laboral lo tomamos más en serio. Y es más fácil que queramos ir a una compañía cuya reputación conocemos. En estos casos las compañías tienen que colmar las expectativas.

OTRO CASO ES EL DE COMPAÑÍAS CUYOS PREJUICIOS JUEGAN EN CONTRA. LAS QUE, POR CUALQUIER MOTIVO, TIENEN UNA REPUTACIÓN DE LUGARES DIFÍCILES O POCO ATRACTIVOS PARA TRABAJAR. **AUNQUE NO LAS CONOZCAMOS, LA REPUTACIÓN SE FORMA CON LO QUE ESCUCHAMOS SOBRE ELLAS.** PUEDE SER VERDADERA O NO, Y ESTÁ EN ELLAS MOSTRARSE MEJOR, O TRABAJAR PARA QUE LOS MOTIVOS DE SU FAMA SEAN SUPERADOS.

OPORTUNIDAD
PARA
START-UPS
Y PEQUEÑAS
EMPRESAS

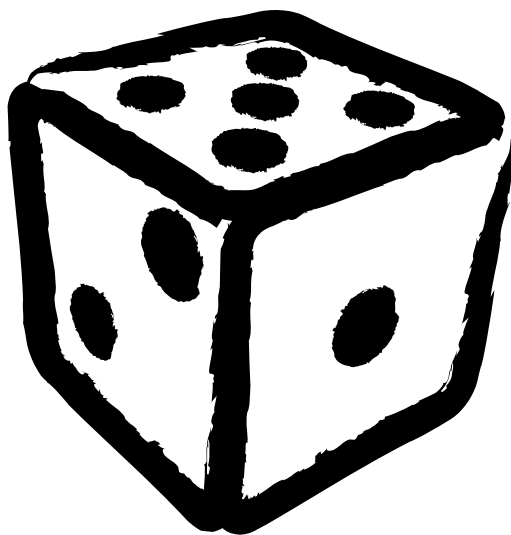


EN LAS GRANDES EMPRESAS, POR DEFINICIÓN LOS COLABORADORES FORMAN PARTE DE ESTRUCTURAS AMPLIAS QUE NEUTRALIZAN EL IMPACTO DIRECTO DE CADA UNO EN EL NEGOCIO. SIN EMBARGO, MUCHOS DE ELLOS ANSIAN TENER UN CONTACTO MÁS DIRECTO CON EL NEGOCIO. Y ESO ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.

En una empresa chica, una persona es un área. Hay, por supuesto, exigencias distintas. La empresa pequeña probablemente pedirá más flexibilidad en las funciones, no tanto confinarse a una tarea en sí. Pero en términos de relaciones humanas, estas empresas tienen el atractivo de no tener que lidiar con cientos o miles de empleados.

En las empresas chicas todos se conocen por nombre. El poder de generar lazos emocionales es mucho más fuerte. Y así como las marcas de consumo actúan sobre lo emocional, la marca empleadora también lo hace. Y las empresas chicas están más cerca de ese objetivo. Es una gran oportunidad para construir Marca Empleadora.


No dejar
librado al
azar



Al hablar con selectoras, me encuentro siempre con que en el screening se pierden varios minutos en explicar compañías porque nadie las conoce. Y más allá de la pérdida de tiempo, el peligro mayor es que las consultoras manejan muchos candidatos, y probablemente varias compañías capaces de atraer a los mismos candidatos.

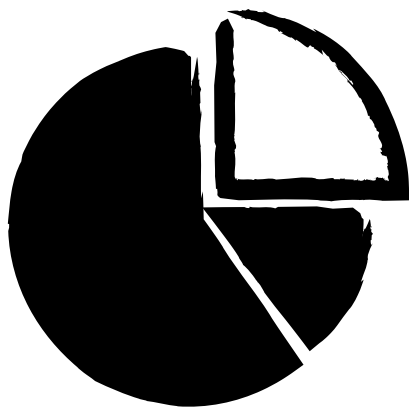
Lo peor que le puede pasar a una compañía es que el candidato termine decidiendo en la consultora. Es como ir a comprar un celular a una casa de electrónicos y llevar el que recomienda el vendedor. Tiene muchos riesgos. Es mucho mejor que a uno lo elijan porque lo quieren de antemano.

Y HAY UN PELIGRO MAYOR AÚN: QUE AL NO PONER ATENCIÓN SOBRE LA MARCA EMPLEADORA, EXISTAN TERCEROS QUE TERMINEN CREANDO UNA IMPRESIÓN NEGATIVA, QUE PUEDE SER FALSA O SÓLO UN REFLEJO DESBALANCEADO DE COSAS QUE OCURREN. **ES UNA MANERA MUY RAPIDA DE ESPANTAR POTENCIALES MATCHS.**



CAPÍTULO 6
LOS NÚMEROS
habían claro

QUÉ PASA CON LOS JÓVENES



Cuando hablamos de que existe un fenómeno nuevo con relación a las nuevas generaciones, podemos verlo reflejado en determinadas cifras:

ALTOS NIVELES DE ROTACIÓN:

84% de los jóvenes dejarían su empleo actual para trabajar en una empresa con mejor reputación.⁽³⁾

A MAYOR REPUTACIÓN MÁS CHANCES DE NEGOCIAR EL SALARIO:

68% dicen que aceptarían un salario menor si la compañía les diera una gran impresión durante el proceso de contratación.

FALTA DE DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO:

A pesar de esto último, el **29%** de los que buscan trabajo no creen que los empleadores sean eficaces en subrayar por qué sus compañías son buenos lugares para trabajar.⁽⁴⁾

TRABAJAR SOBRE EL CONTRATO EMOCIONAL PARA CREAR ENGAGEMENT:

53% de los profesionales empiezan a considerar cambiar de trabajo al menos cinco meses antes de hacerlo.⁽⁷⁾

CULTURA ENTREPENEUR COMO TENDENCIA:

El **55%** de los jóvenes de la generación Z (la próxima en entrar al mercado laboral) estaría dispuesto a arrancar su propia compañía.⁽⁸⁾

FIN DEL COMPROMISO "PARA TODA LA VIDA":

60% de los Millennials están dando la espalda a las carreras tradicionales y en su lugar se consideran emprendedores, con ideas, capital y planes para iniciar empresas.⁽¹⁰⁾

NO ES TODO CUESTIÓN DE MILLENIALS:

De los que siguen en un trabajo "regular", **71%** tienen ganas de renunciar y trabajar para ellos mismos. **60%** dicen que lo harán en los próximos dos años.⁽¹⁰⁾

LOS COLABORADORES CON ALTO NIVEL DE COMPROMISO EXISTEN EN TODAS LAS COMPAÑÍAS ¿QUÉ ESTAS HACIENDO PARA CONVERTIRLO EN UN INFLUENCIADOR ESTRATÉGICO DE TU MARCA EMPLEADORA?:

Ante la pregunta "¿cómo eligen a las empresas de sus sueños?" tenemos el siguiente desglose:

- Por la calidad de sus productos y servicios (**51%**)
- Por las iniciativas que la compañía lleva adelante en lo social, cultural, ambiental, etc. (**44%**)
- Conoce a una persona que trabaja o trabajó en esa compañía (**41%**)⁽⁹⁾

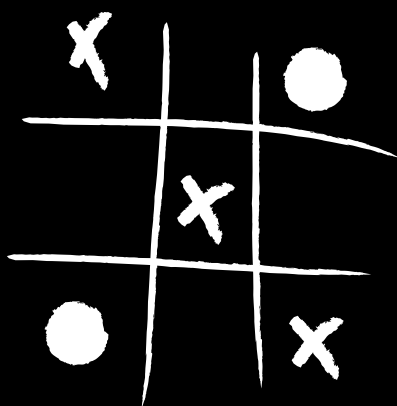
SIN ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA EMPLEADORA TU REPUTACIÓN ESTÁ LIBRADA AL AZAR:

Alrededor del **30%** de las personas dicen que jamás trabajarían en una compañía con mala reputación. Y entre los que sí lo harían, afirman que pedirían un salario **53%** (hombres) o **60%** (mujeres) más alto.

HAY MUCHAS MÁS PERSONAS DISPUESTAS A
CAMBIARSE A TU COMPAÑÍA QUE LO QUE CREÉS:

13% de los trabajadores en el mundo están comprometidos con sus trabajos. **63%** no lo están, y **24%** están disconformes.⁽¹⁶⁾

Lo que se
pierde y lo
que se gana



TUS COMPETIDORES EN MARCA EMPLEADORA ESTÁN DORMIDOS. EL QUE SALE ANTES TIENE MÁS CHANCES DE LIDERAR EL MERCADO DEL TALENTO. ALGUNAS CATEGORÍAS ESTÁN TOTALMENTE INACTIVAS:

17% de las compañías tienen una estrategia claramente definida de marca empleadora. **67%** están trabajando para desarrollar o mejorar su estrategia actual.⁽¹⁴⁾

NO TIENE SENTIDO RENEGAR DE LA GUERRA POR EL TALENTO SI NO INVERTÍS EN MARCA EMPLEADORA:

95% de los seleccionadores prevén que la búsqueda de talento será igual o más competitiva que ahora.

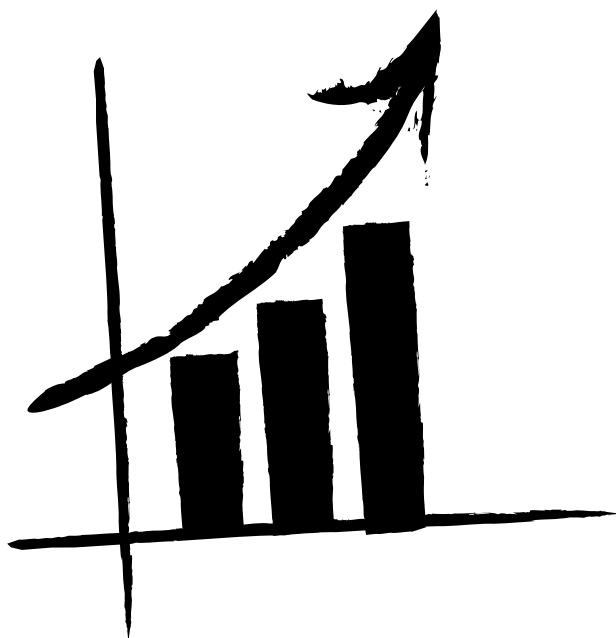
DEJAR TU MARCA EMPLEADORA LIBRADA A LA CONSULTORA DE SELECCIÓN ES COMO DEJAR A UN CANDIDATO EN UN MULTIMARCA:

Más de un cuarto de los seleccionadores dicen que la falta de awareness de marca es una de las principales dificultades que encuentran para atraer al mejor talento.⁽¹⁵⁾

LAS COMPAÑÍAS QUE INVIERTEN EN MARCA EMPLEADORA TIENEN — POR SOBRE TODO— VISIÓN Y CORAJE DE SER PIONERAS, NO BUDGET.


Las cifras son contundentes en los estudios que miden la diferencia entre las compañías que gestionan su marca empleadora y las que no. Según estos estudios, una marca empleadora fuerte puede conseguir:

- Hasta **2,4** veces de crecimiento de los ingresos.⁽²⁾
- Hasta **1,8** veces de crecimiento del margen de ganancias.⁽²⁾
- Ahorro del **46%** ⁽³⁾ al **50%** ⁽¹⁾ en el costo por contratación.
- Rotación de personal **28%** menor ⁽¹⁾⁽³⁾
- **10%** de reducción de costos de la nómina.⁽³⁾



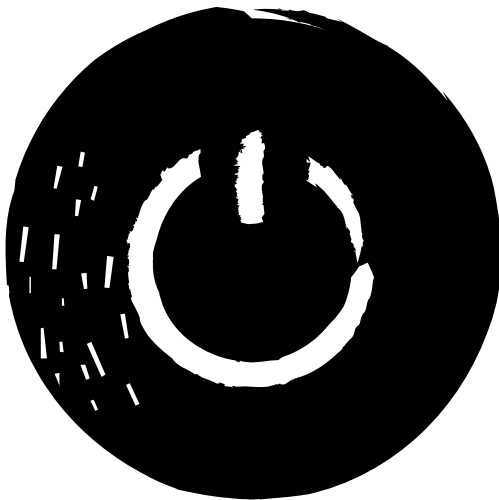
FUENTES

- (1) *Why Your Employer Brand Matters, white paper de LinkedIn*
- (2) *Informe Snapshot 2015: Talent Insights & Trends, Argentina, Students*
- (3) *Country Report Randstad Award 2016*
- (4) *CareerBuilder.com: <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2013/11/04/lower-salary-good-employer-brand/>*
- (5) *<http://www.wepow.com/how-to-measure-the-roi-of-employer-branding/>*
- (6) *<http://www.linkedin.com/pulse/measuring-roi-your-employer-brand-daniel-sanders>*
- (7) *2014 LinkedIn Exit Survey*
- (8) *Gen Z Ebook, Universum*
- (9) *Encuesta "Compañía de los Sueños de los Jóvenes" de Cia de Talentos, promediando datos de distintos países de Latam.*
- (10) *<http://www.rasmussen.edu/student-life/blogs/main/infographic-millennial-entrepreneurship/>*
- (11) *<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-empresas-con-mala-reputacion-estan-destinadas-al-fracaso>*
- (12) *<http://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2016/research-shows-exactly-how-much-having-a-bad-employer-brand-will-cost-you?u=0>*
- (13) *The Quest to Quantify Measuring the Impact of Your Talent Brand, LinkedIn Talent Solutions*
- (14) *Employer Brand International, 2014*
- (15) *Jobvite 2015 Recruiter Nation Survey*
- (16) *Reporte de trabajo global de 2013 de Gallup*



CAPÍTULO 7
ESTÁ A NUESTRO
alcance

POR dÓNde
EMPEZAR



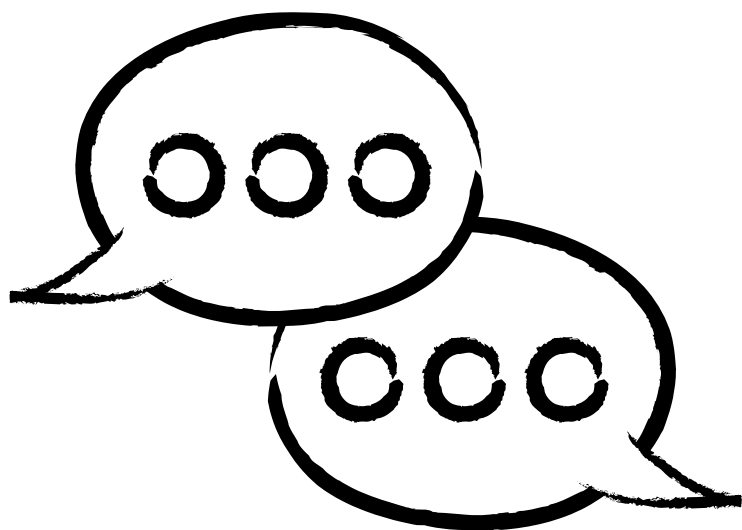
Tenemos que salir del *mindset* de manager típico que nos hace pensar que hay que hacer algo por todo eso que la compañía aún no tiene. Ejecutar todo lo que la encuesta de clima reclama es una tarea que jamás terminará. Para gestionar la marca empleadora no es necesario que todo eso “esté resuelto”. Hay que mirar todo lo que la compañía ya logró y lo que hace que las personas comprometidas elijan ese lugar. Es fundamental entender que entre tanta gente hay un montón de historias escondidas del orgullo de ser parte de la compañía.

¿Por dónde arrancar? Todas las compañías tienen una marca empleadora, a la cual llamaremos “marca empleadora orgánica”, que es aquella que se percibe a través del relato de quienes trabajan o tienen contacto con quienes trabajan o son ex empleados en una empresa. Se trata de la reputación como empleador que tenemos sin haber hecho nada estratégico a cambio.

La gestión de la marca empleadora debe entenderse como una moneda de dos caras –atracción y retención– que arranca por la gestión de las personas que ya trabajan con nosotros y ya construyen esa reputación orgánica. El primer paso es saber qué dicen de cómo es trabajar en nuestra compañía hacia fuera, con qué frecuencia y en qué entornos.

PODEMOS DIVIDIR A NUESTROS COLABORADORES ENTRE PROMOTORES, PASIVOS Y DETRACTORES UNA VEZ QUE LO HACEMOS, PODEMOS DIAGNOSTICAR EL TAMAÑO DE LOS PROBLEMAS QUE TENEMOS, SI LOS TENEMOS. SI VEMOS QUE HAY UN **30%** DE DETRACTORES Y AL PREGUNTARLES CON QUIÉN HABLAN DICEN "CON MI MUJER" ES DISTINTO QUE SI EJERCEN SU DETRACCIÓN EN FACEBOOK, TWITTER, O ANTE SUS AMIGOS. Y TAMBIÉN PODEMOS ESTUDIAR POR QUÉ LOS PROMOTORES LO SON.

IR a LOS PROMOTORES

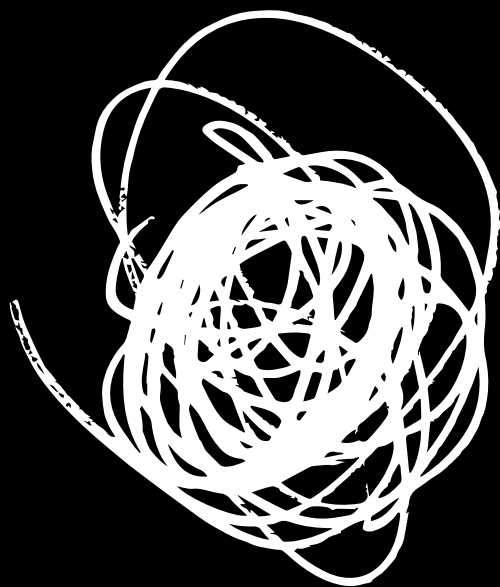


Gestionar la marca empleadora de forma estratégica –más allá de la orgánica– es poner un amplificador a los promotores, a quienes ya hablan bien de la experiencia de trabajar en nuestra compañía. En ellos es en quienes tenemos que invertir (también, claro, hay que ver cada caso, por si es necesaria alguna estrategia de contingencia cuando hay muchos detractores). Arrancamos con los promotores que ya tenemos, y les damos herramientas para que lo que dicen de nosotros, lo griten.

Algunos de los casos más difíciles son compañías como las de servicios, que tienen una reputación problemática con el público en general. Son aquellas con las que sólo estamos en contacto cuando tenemos un problema. No nos gusta lidiar con ellas, y eso se traslada a nuestra percepción de lo que podría ser trabajar ahí. Tienen una barrera de credibilidad. Para estas compañías, apoyarse en los promotores es una estrategia fundamental. Si no lo hacen, es poco creíble salir con una estrategia corporativa. Las experiencias negativas son demasiado fuertes.

PODEMOS ELEGIR LAS BATALLAS. LOS POTENCIALES COLABORADORES VAN A PRESTAR MÁS ATENCIÓN A LO QUE DICE UN EMPLEADO ACTUAL QUE A LO QUE DICE LA COMPAÑÍA SOBRE SÍ MISMA. PODEMOS VER CUÁNTAS GANAS TIENEN DE LLEGAR. CUÁNTA GENTE HAY EN EL LINKEDIN DE LA EMPRESA, Y CUÁNTOS DE ELLOS ESTÁN DISPUESTOS A POSTEAR COSAS. FAVORECER EL PARADIGMA TRIPADVISOR.

MI EMPRESA
ES MUCHAS
EMPRESAS

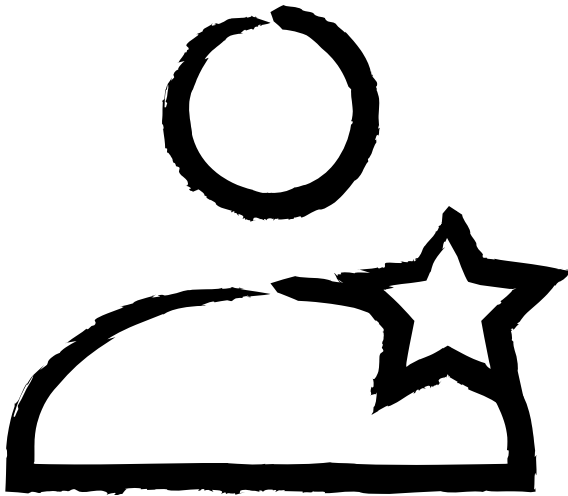


Es necesario entender que tenemos muchas empresas conviviendo en una. Entonces pensar la PVE como “una para todos” (y, del mismo modo, que la percepción de esa EVP es similar en todos) es el primer error. Se trata de gestionar el caos. En una misma área, un líder puede contribuir en forma distinta que otros a la percepción de la experiencia de “trabajar en”. Lo sabemos, y por eso se trabaja tanto en los líderes. Pero también están las áreas estrella y las áreas estancas. Si pensamos que la marca empleadora se aplica a todos, no sirve. Como la PVE, no es una. No es *catch-all*.

SE TRATA DE GESTIONAR EL CAOS. NO SE LO PUEDE ORDENAR. HAY QUE DARLE A CADA UNO LO QUE NECESITA, Y CADA UNO NECESITA ALGO DISTINTO. EL COMPROMISO SE CREA DESDE EL CAOS. NO ES LO MISMO UN INGENIERO QUE UN LICENCIADO EN MARKETING, Y TAMPOCO QUE OTRO INGENIERO. LA COMUNICACIÓN ES DISTINTA DEPENDIENDO DE A QUIÉN LE HABLEMOS. Y YA TENEMOS GENTE HABLANDO CON PERSONAS FUERA DE LA COMPAÑÍA.

Los promotores son los primeros en darse cuenta si una persona tiene *fit* cultural con la compañía. Otros factores se pueden medir, como si tiene los conocimientos técnicos necesarios (lo hard), pero no podemos saber hasta experimentarlo si la cultura de la compañía y la de la persona van a ser compatibles. **Los promotores son un capital que todas las empresas tienen.**

NO TODO ESTÁ
EN LOS LÍDERES



Hay algo muy importante. Dejemos de sobrecargar a los líderes. Así como el cuerpo humano puede asimilar una cantidad limitada de vitamina C, y lo que se administre de más se desperdiciará, los líderes no pueden absorber todas las responsabilidades. Los líderes son líderes porque -por sobre todo- se han destacado entregando resultados a la organización y su desempeño ha sido superior al de los demás. Entonces, ¿por qué creer que también podrán desarrollar las habilidades interpersonales para tener personas a cargo de la misma forma que lograron lo anterior?

El que es líder es porque es bueno en lo que hace. Es el que mejor piensa las estrategias de marketing, el que mejor maneja las finanzas, el que tiene más talento para pensar ideas innovadoras. Pero que sean los mejores en una habilidad técnica no los hace mejores en todo. Hay que dejar de pedirles todo, porque estamos invirtiendo en algo que tiene un límite. Estamos excediendo su ancho de banda.

Las compañías dirigen demasiados esfuerzos en cambiar a los líderes porque no saben desarrollar compromiso desde otras personas de la organización: todo depende del líder. Es demasiado, y por más coaching de todo tipo que se invierta, algunas cosas no van a dar nunca un giro. En cambio, sí se puede trabajar sobre la percepción general con una comunicación sin calls to action que toquen las fibras. Dejemos de pedirles tanto, porque alimentamos el “te vas por el jefe”.

HAY OTRAS POSIBILIDADES. PODEMOS TRABAJAR SOBRE LA PERCEPCIÓN.
HAY EMPLEADOS QUE IRRADIAN COMPROMISO, LIDERAZGO, CARISMA,
PERO COMO NO SON "ALTOS POTENCIALES" NO LES PONEMOS
MICRÓFONO. NO INVERTIMOS EN ELLOS, Y COMETEMOS UN ERROR.
PORQUE **LO QUE NUNCA NOS VAN A DAR LOS LÍDERES LO TENEMOS
QUE BUSCAR EN OTRO LADO.**

TRABAJAR SOBRE PERCEPCIÓN



Es importante entender que cuando uno trabaja Marca Empleadora está trabajando sobre percepción. Podemos hacer un trabajo muy intensivo en focus groups, metodología, métricas, encuestas de clima. Pero si nuestro mensaje no llega al cerebro de las personas todo eso no sirve para nada. Cuando una persona que trabaja en una compañía y te preguntan "¿recomendarías trabajar acá?". Es eso. Es percepción total.

NO ESTÁ DE MÁS REPETIR (Y SÉ QUE LO DIJE VARIAS VECES, PERO ES UN ERROR MUY COMÚN) QUE MARCA EMPLEADORA NO ES LA PVE. ES LO QUE CADA PERSONA PERCIBE ACERCA DE CÓMO ES TRABAJAR EN UN LUGAR. **ÉSA ES LA PERCEPCIÓN SOBRE LA QUE TENEMOS QUE TRABAJAR.**

Pensemos en esa persona muy comprometida dentro de nuestro equipo. Esa persona que queremos clonar, que si tuviéramos varias como ella la compañía funcionaría fantásticamente bien. Anotemos su nombre. Hagamos un grupo de esa gente. Mirémoslos, y ayudémoslos a que sean vistos. Esas personas con alto compromiso, los promotores, los que hablan bien afuera, hoy están. Es cuestión de encontrarlos, apoyarse en ellos, darles una voz mayor. Trabajar en percepción es fundamental.

POR QUÉ
SE VAN

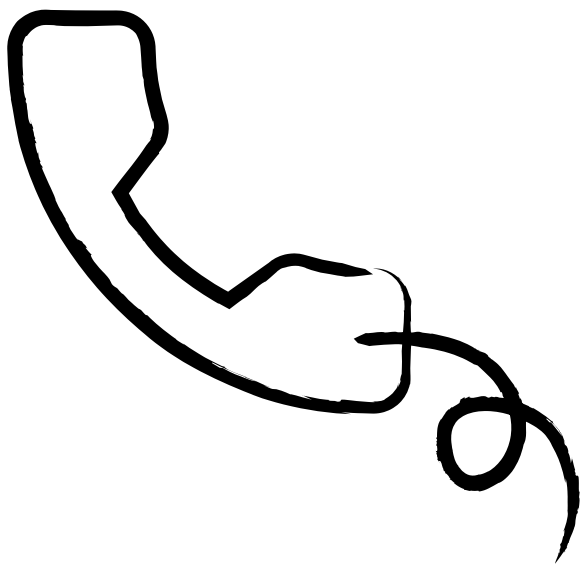


En mi libro anterior, *Despertando el compromiso*, hablé sobre la importancia de saber por qué las personas que se van de nuestras compañías toman esa decisión. Particularmente aquellos que valoramos (en el libro destacué la importancia de hacerles sentir que los valoramos mientras están con nosotros). Los ex empleados son también embajadores de nuestra compañía. Son capaces de compararla con su actual trabajo.

Propongo hacer entrevistas con los que se están yendo. Pero hacerlas a través de gente externa. Cuando una pareja nos abandona, nos dice lo necesario para que no nos sintamos mal. En el trabajo es parecido: no queremos quemar puentes, queremos quedar en buena relación. Nunca sabemos si alguien de la empresa de la que nos fuimos nos puede dar una recomendación. Es mejor recurrir a un tercero, que si hace bien su trabajo podrá enterarse de las razones reales de su partida.

SI EL QUE PREGUNTA HACE BIEN SU TRABAJO,
VAN A PODER MOSTRAR QUE ALGO FALLÓ. PARA
ENAMORARTE DE OTRO PRIMERO TENÉS QUE
DESENAMORARTE DEL QUE TENÍAS AL LADO. LAS
COMPAÑÍAS NO SUELEN MIRAR EL CONTRATO
EMOCIONAL. LA GENTE QUE SE VA CAMBIA DE
EMPRESA EN BUSCA DE FELICIDAD (DE LA FORMA
EN LA QUE ENCUENTRE ESA FELICIDAD). NO ES
QUE PASÓ JAVIER BARDEM Y SE ENAMORARON.
**PRIMERO SE ROMPIÓ EL CONTRATO EMOCIONAL, Y
DESPUES HABIA ESPACIO PARA OTRA COMPAÑIA.**

Hablar CON LOS ex

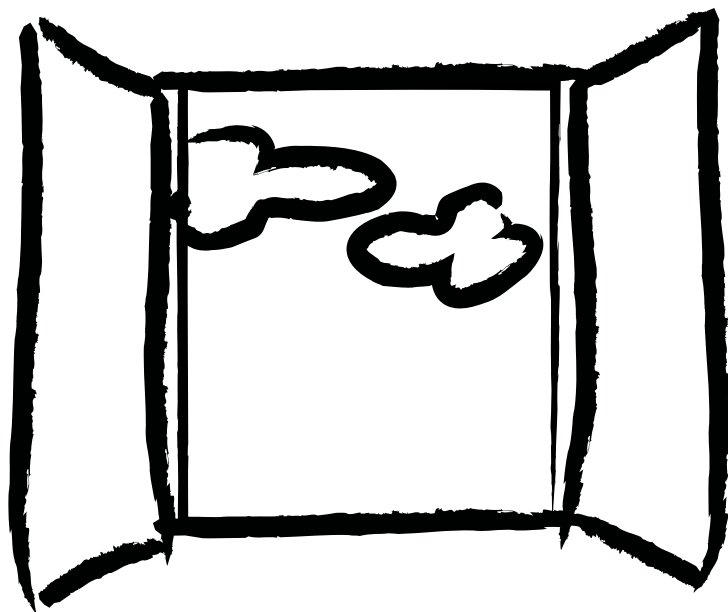


Algunas compañías tienen la política retrógrada de que un empleado que se va, no vuelve. Y eso no es conducente. Una persona que nos dolió perder merece que estemos en contacto, para que vea en qué estamos cambiando. Aunque sea para que no se quede para siempre con la foto de cuando se fue.

Hay que tener un programa de ex empleados. En lugar de creernos el "no sos vos, soy yo", es mejor convocar a los que extrañamos, de la manera que mejor funcione para todos. Hay que hacer como dice el bolero: *yo quiero que te vayas por el mundo, y quiero que conozcas mucha gente, yo quiero que te besen otros labios, para que me compares, hoy como siempre.*

EL QUE VUELVE, VUELVE CON GANAS. VUELVE
CON KNOW HOW. VUELVE CON CONOCIMIENTO
DE LA COMPAÑÍA (Y DE LA COMPETENCIA,
QUIZÁS). VUELVE CON OPTIMISMO. VEÁMOSLO
COMO UNA OPORTUNIDAD: BASTA DE MALDECIR
AL QUE SE VA.

Hacia
adENTRO y
hacia afUEra



Cuando uno trabaja hacia adentro, esas mismas personas son un puente para posicionar la marca afuera. No es absolutamente necesario ni siquiera abrir una fanpage propia en Facebook: se puede influir a través del de nuestros promotores. Todo se hace a la medida de cada uno.

Hay compañías que publican rankings de empleadores preferidos de acuerdo a diferentes segmentos y países, como Universum, Randstad, Cia de Talentos, RealRef, LinkedIn, Great Place to Work, o incluso nuestro premio de Combo a la gestión de Marca Empleadora que estrenaremos en 2016. Podemos consultar esa información, que está disponible, y ver dónde estamos parados. Ver qué cosas hacen los demás y también podríamos hacer nosotros.

LA MARCA EMPLEADORA SON DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA. HAY QUE MIRAR HACIA ADENTRO Y HACIA AFUERA. TENEMOS QUE SABER LO QUE SE PIENSA DE NOSOTROS ADENTRO. NO PODEMOS SALIR A ATRAER TALENTO AFUERA CON SUPOSICIONES DE LO QUE LES PUEDE GUSTAR. RECORDAR QUE NO HAY UNA SOLA PVE, SINO TANTAS COMO PERSONAS. **HAY QUE ENTENDER QUÉ LES IMPORTA A LOS QUE TRABAJAN CON NOSOTROS.** EN OPOSICIÓN A LO QUE NOS IMPORTA A NOSOTROS. ENTENDER DÓNDE ESTÁ EL MATCH.

LOS de
afuera NO SON
de Palo



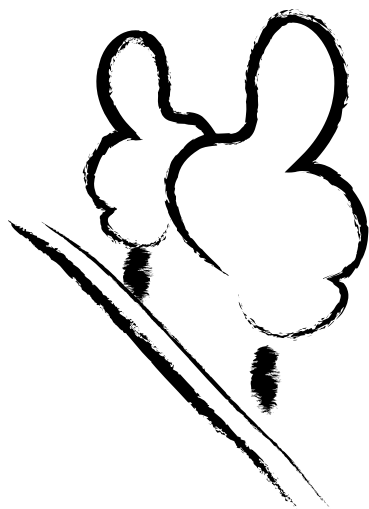
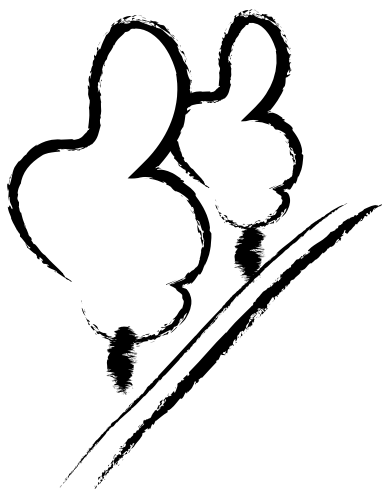
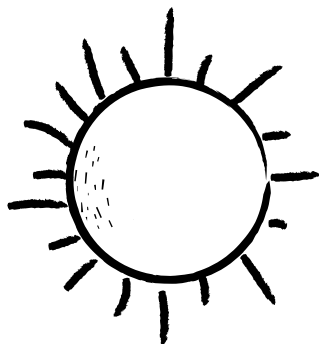
El entorno de nuestros embajadores es muy relevante. Los amigos, las familias, los profesores. Son ellos con quienes se habla de trabajo. Con ellos es el asado del domingo. Está bueno saber qué dicen de nosotros, no sólo los empleados sino también los proveedores. Hay muchas compañías que tienen proveedores externos adentro durante años. Son gente que los conoce muy bien. No sólo pueden hablar: también pueden acercarse a otros.

TAMBIÉN VALE LA PENA MIRAR A LAS UNIVERSIDADES. MUCHAS COMPAÑÍAS TIENEN GENTE QUE DA CLASES EN ELLAS. **EL PROFESOR ES UN REFERENTE MUY IMPORTANTE ANTES DEL PRIMER EMPLEO.** PODEMOS ESTABLECER ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN A NUESTRA REPUTACIÓN EN ESOS ENTORNOS.

Marca Empleadora no es un programa de jóvenes profesionales, ni de pasantes, ni la PVE, ni ser Google, ni ser súper modernos. Es algo que está a nuestro alcance si nos molestamos en manejarlo y aceptar el caos.



CAPÍTULO 8
CREEMOS
CULTURA



La gestión de Marca Empleadora es sólo uno de los cambios que están ocurriendo a partir de la aparición de estas nuevas generaciones. Cambios que se van a hacer cada vez más profundos. Conocernos a nosotros mismos, ver cómo nos ven, saber qué dicen de nosotros no es más que un paso hacia los cambios que necesitamos hacer para adaptarnos a los tiempos que se vienen, o que ya se vinieron.

Estamos viviendo una transición que apunta hacia una cultura de intra-emprededurismo. Sin importar el tamaño de nuestra compañía, se siente a nivel individual, en las aspiraciones y conductas de nuestros colaboradores. Es un desafío, y al mismo tiempo es parte de un cambio permanente. El mundo del trabajo (como el otro) no es el mismo hoy que hace diez años, o veinte, o cuarenta. Nos vamos adaptando a los tiempos, porque las personas van cambiando, y con ellas la cultura.

APRENDAMOS A MIRAR LAS COSAS DE OTRA
MANERA. SIEMPRE VIENE BIEN. ESTAR
ABIERTOS A LO QUE PASA ABRE PUENTES DE
COMUNICACIÓN QUE SON TREMENDAMENTE
VALIOSOS. ESTEMOS ABIERTOS HACIA ADENTRO
Y HACIA AFUERA. ESCUCHEMOS A LAS PERSONAS
QUE TENEMOS A NUESTRO ALREDEDOR.
ABRACEMOS SIN TEMOR LOS CAMBIOS POSITIVOS.

GRACIAS a la Vida, que me ha dado TANTO

Mi madre es la persona más agradecida que conozco. Así que espero honrar eso que me ha enseñado.

Gracias a mi equipo de Combo Employer Branding, a Nicolás Di Candia, a Fer Frías, a Johann Maguiña, Gabriela Cozzitorti y a Cecilia Astore por lidiar y soportar mis “momentos de inspiración” en repentinos mensajes de voz de Whatsapp que no suelen durar menos de dos minutos. No sé si darles las gracias o pedirles perdón.

Gracias a todos mis clientes, prospects y asistentes de www.comboacademy.com por compartir los desafíos que tienen dentro de sus organizaciones.

Gracias a Santi, mis padres, Alejandra, Cami y Paz por cuidar con tanto amor a mi pichón Ringo cuando estoy de viaje.

Gracias al equipo de Raet, especialmente a Álvaro Capobianco, por apoyarnos en la difusión de este libro.

¡Y qué más da! Una declaración de amor para vos, mi amor, mi cómplice Fer Sellei: ¡Te amo!



PRIMER PROGRAMA EJECUTIVO DE MARCA EMPLEADORA

¿Qué lograrás a través de este Programa?



CONVERTIRTE
EN EMPLEADOR
FAVORITO



RECLUTAR
A TRAVÉS DE LAS
REDES SOCIALES



DESPERTAR EL
COMDOMISO CON
COMUNICACIÓN
INTERNA



POTENCIAR EL
PROGRAMA DE
REFERIDOS

¡Te esperamos! Ven al programa de Marca Empleadora que, además de salir inspirado, te llevarás ideas concretas para ejecutar en tu empresa.

IT'S A MATCH!

CÓMO GANAR LA GUERRA DEL TALENTO

por Carolina Borracchia | CEO COMBO EMPLOYER BRANDING



"Lamentablemente no eres a quien buscamos pero ¡Tu CV quedará para futuras búsquedas!"

El rechazo es la experiencia por excelencia que proporcionan las marcas empleadoras hoy en día. Pero hay una gran variedad de situaciones entre la aceptación y el rechazo: debemos generar experiencias win-win que signifiquen el rechazo.

Descarga el ebook gratis en www.comboagency.com/libros



Pablo Meison
HR VICE PRESIDENT
UNILEVER LATIN AMERICA

"El libro de Carolina es una sensible, creativa e inteligente ayuda para entender cuál es el puente posible que podemos establecer entre el mundo de los actuales y futuros empleados y nuestras organizaciones".

DESPERTANDO EL COMPROMISO

CAROLINA BORRACCHIA

Cómo reelegir el trabajo todos los días

“Mientras una persona siga trabajando para una compañía, hay algo que la une a ella.

El compromiso no está perdido, está durmiendo en la mayoría de las organizaciones.

¡A despertarlo!”



RACIEL SOSA
GREAT PLACE TO WORK

“Una amable pero energética llamada de atención al mundo laboral actual para reconciliar la pasión y las competencias en beneficio del compromiso organizacional.”



DESCARGA EL EBOOK GRATIS EN WWW.COMBOAGENCY.COM/LIBROS