

Las Compañías

También Tienen

SEGUNDA  
EDICIÓN

# ZONA DE CONFORT

CAROLINA BORRACCHIA

ERRORES MÁS COMUNES EN LA GESTIÓN DE MARCA EMPLEADORA



**Gestión de Talento**  
 Atracción del Talento  
 Gestión del Desempeño  
 Gestión de Competencias  
 Gestión de Formación  
 Planes de Carrera & Sucesión



**Gestión de Nómina**  
 + 17 Localizaciones  
 en Latinoamérica  
 Simulador de Nómina  
 Gestión Presupuestaria

**Compensación  
 y Beneficios**



**HR Core**  
 Administración  
 de Personal  
 Gestión de Ausencias  
 Bienes a Cargo  
 Salud Ocupacional



**Autoservicio**  
 Gerentes  
 Empleados  
 Postulantes

**Analíticos**  
 Reportes estándar  
 KPIs y Dashboards  
 Generador de Reportes  
 Analíticos Predictivos



**Gestión de Tiempos**  
 Gestión de Tiempos &  
 Asistencias  
 Gestión de Proyectos

**LAS COMPAÑÍAS TAMBIÉN TIENEN**  
**ZONA DE CONFORT**

**Errores más Comunes en la  
Gestión de Marca Empleadora**

**CAROLINA BORRACCHIA**

Borracchia, Carolina

Las compañías también tienen zona de confort : errores más comunes en la gestión de marca empleadora / Carolina Borracchia. - 2a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia, 2018.

120 p. ; 22 x 13 cm.

ISBN 978-987-42-7330-7

1. Management. 2. Recursos Humanos. 3. Marketing. I. Título.  
CDD 658.83

**Diseño de cubierta e interior:** Tomás Ives, [www.tomas-ives.com](http://www.tomas-ives.com)

**Maquetación y pre-prensa:** Marcelo Jourdán, [www.behance.net/vientodelsur](http://www.behance.net/vientodelsur)

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

© Carolina Borracchia, 2017

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

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

Todos los derechos reservados.

Impreso en la Argentina. *Printed in Argentina.*

**A Fer, Juani, Martu, Guada y Ringo  
por hacerme tan feliz. ¡Los amo!**



# PRÓLOGO

*Por Ramiro Luz,  
Gerente Regional de LinkedIn para Cono Sur*

El tema Marca Empleadora es algo que viene evolucionando a pasos largos, bien como viene avanzando la discusión acerca de gestión de personas. Y, como todo proceso de evolución, puede pasar por ajustes y cambios de dirección. Muchos de los ajustes necesarios se van identificando mientras acertamos y erramos –desde que, obviamente, estemos dispuestos a reconocer errores, aprender y ajustar el camino, no quedando en una zona de confort- así que me parece muy oportuno este libro.

Como Carolina, vengo discutiendo el tema Marca Empleadora con clientes en America Latina y acompañando el cambio de función porque pasa el trabajo de Recursos Humanos. Este es un proceso de evolución que tiene múltiples actores: consultores y expertos, como

Carolina; canales de comunicación e interacción social como LinkedIn; pero principalmente las empresas y las personas: candidatos, colaboradores, gerentes de áreas, equipos de recursos humanos. Es un tema empresarial, pero antes que nada es un tema de relaciones humanas.

Una cosa que me encanta en las Relaciones Humanas es que no hay una verdad absoluta. Existen tendencias que se pueden identificar, pero cada persona tiene un conjunto de valores propio. Eso exige una buena capacidad de autoanálisis para comprender cuales son sus fortalezas y debilidades, tanto por cada persona como por las empresas. Las empresas, antes que nada, son un conjunto de personas conectadas por una misión profesional. Pero en una empresa, además de parte humana y psicológica, también se exige una buena capacidad analítica y de trabajo con estadísticas que puedan aterrizar las infinitas posibilidades a acciones prácticas.

En este proceso observo que las empresas ya pasaron por algunas fases que están relacionadas a los errores identificados en este libro: el más clásico, que he visto muchas veces, es buscar seguir un único modelo de empresa reconocida como buen lugar para trabajar: no hay *"one size fits all"*. Tengo claro que el trabajo de Atracción de Talento viene incorporando mucho de la dinámica de Marketing y Ventas, y así como pasa cuando se vende un producto, hay que vender algo realista. La expectativa que se genera sobre una oportunidad de trabajo tiene que coincidir con lo que será la experiencia diaria para que se construya una relación sostenible.

Otro error bastante recurrente, y que, una vez más, pasa



cuando se sigue apenas lo que esta “de moda”, es creer demasiado en la fuerza de una oficina informal o divertida. Claro que todos queremos un ambiente laboral cómodo, pero antes que nada es importante que exista autenticidad. Muchos de nosotros ya escuchamos de alguna empresa que tiene una sala con videojuegos donde nadie tiene la osadía de usarla. Si no van a disfrutarla nunca, mejor no tenerla. El espacio físico puede ayudar, pero no sustituye relaciones humanas auténticas.

Hay que considerar también los distintos perfiles que componen una empresa: hay gente formal, informal, extrovertida, introvertida, que mientras estén conectadas por un propósito común pueden complementar sus trabajos de manera fantástica. Otra vez, un tema de autenticidad en lo que se propone.

Estamos en un mundo donde el acceso a la información es casi que absoluto. La información se genera y se comparte en tiempo real, por todos. Salimos de un mundo donde una parte tenía el control sobre la información que se generaba (TV, periódicos, portales, autores), y otra la consumía; para una realidad de espacios mucho más democráticos de interacción, una conversación global en tiempo real. Basta ver cómo empresas exitosas están atentas a las reacciones de la gente en las redes sociales.

En este mundo, los autores me parece muchos más como facilitadores, que agregan experiencia e información, además de su perspectiva personal, proponiendo una reflexión. En este libro, Carolina comparte su experiencia y nos invita a una reflexión fundamental para el profesional moderno de Recursos Humanos.



# ÍNDICE

- 5 Prólogo
- 8 Índice
- 11 Libro Abierto
- 13 Gracias
- 15 ¿Por qué este Libro?
- 21 Marco Conceptual
- 33 **Error 1** - Creer que las relaciones se construyen de la misma forma que antes
- 39 **Error 2** - Tener acciones tácticas sin tener una estrategia definida
- 43 **Error 3** - No ocuparse de la experiencia
- 49 **Error 4** - No discriminar talento de compromiso
- 55 **Error 5** - Ponerse como objetivo salir en un ranking
- 59 **Error 6** - No involucrar a todos los colaboradores en la construcción de la Marca Empleadora
- 63 **Error 7** - Confundir la propuesta de valor (EVP/PVE) con la Marca Empleadora

- 67 **Error 8** - Buscar atraer a distintos perfiles con la misma estrategia
- 71 **Error 9** - Desconocer si fabricamos promotores o detractores
- 75 **Error 10** - No ponderar transparencia, vulnerabilidad e imperfección como valores
- 79 **Error 11** - Desestimar el tiempo de los candidatos
- 83 **Error 12** - No buscar aliados en otras áreas
- 87 **Error 13** - No tener un presupuesto designado a Marca Empleadora
- 91 **Error 14** - Vender un lugar ideal
- 95 **Error 15** - No vincular Marca Empleadora con propósito
- 99 **Error 16** - No entender que ahora se compite contra los kiwis
- 103 **Error 17** - Depender de los avisos
- 107 **Error 18** - Esperar a ser perfectos para comunicar
- 111 **Error 19** - No agregar valor más allá de la vacante
- 115 **Error 20** - Usar redes sociales sin estrategia
- 119 **Error 21** - No potenciar el uso que los colaboradores hacen de LinkedIn
- 123 **Error 22** - Poner a la compañía en el centro de los contenidos
- 127 **Error 23** - No tener una estrategia de embajadores
- 131 **Error 24** - No invertir en tecnología aplicada a Recursos Humanos
- 135 **Error 25** - No asumir el poder de las redes
- 139 Sobre la Autora



## LIBRO ABIERTO

Los libros me encantan pero son un poco figuras de autoridad. Un autor opina y habla. Claro que el lector puede cerrar el libro y lo calla sin más. A mí, además de que lo leyeran, me encantaría poder meterme en la cabeza de mis lectores. Conocer sus experiencias, escuchar cuando quieran contradecirme y seguir aprendiendo. No con un lápiz negro ni al margen, sino en LinkedIn, en donde la balanza sea menos favorable a mí y nos encuentre apasionados en un debate.

De allí que a partir de ahora y en cualquier momento mientras estén de ese lado, yo estaré esperándolos en:

**[www.linkedin.com/in/carolinaborracchia](http://www.linkedin.com/in/carolinaborracchia)**



# GRACIAS

**Gracias ante todo a mis lectores, clientes, prospectos, alumnos y a todos aquellos con quienes interactuamos en mi perfil de LinkedIn.** Este libro es el resultado de escuchar sus preocupaciones acerca de cómo construir su marca empleadora. Sus testimonios –que muchas veces se cruzan– fueron el disparador para que dejara en el camino otro libro que ya había iniciado y le diera prioridad a este, que pretende ser una radiografía exploratoria. Soy una ferviente creyente en el “70/20/10”. Realmente creo que en los “doers”, en que se aprende haciendo. Así que este libro es un poco de todos ustedes y yo una portavoz.

Gracias a **Álvaro Capobianco, Sara Mendoza y Juan Pablo Quintana** de la empresa **RAET** por el apoyo para la

realización de este libro. Es para RAET una forma creativa de difundir este contenido para que llegue a manos de los profesionales de Recursos Humanos, que pueden o no utilizar sus soluciones tecnológicas.

Gracias por cuarta vez a **Nicolás Di Candia**, porque yo no soy “una escritora”. No podría compartir mi conocimiento sin el profesionalismo y por sobre todo la enorme paciencia de Nico. A **Tomás Ives**, talentoso ilustrador chileno que le puso su sello a mi libro y a **Marcelo Jourdán**, que gracias a Workana se involucró con la celeridad que el proyecto requería en la maquetación.

También mi agradecimiento a **José Guerra** y **Andrea Algarra** de **GO INTEGRIO**, a **Axel Dono Miniot** y a **Carolina Forero** de **HAYS Colombia**, y al equipo de **NAVENT** que me apoya desde mi primer libro: **Alejandro Navarro, Sebastián Mingolla, Juan Ignacio Haun, Néstor Milano, Lizbeth Contreras, Hernán De Ponti** y **Luciano Barredo**.

Finalmente, a los que me soportan a diario: a mi equipo de Combo y a mi familia por su apoyo.





**¿POR QUÉ  
ESTE LIBRO?**



Es muy común escuchar hablar de la zona de confort. Este concepto está habitualmente ligado a personas, y a la invitación de salir de las diferentes guaridas que cada uno es capaz de construirse. Pero las compañías también tienen sus zonas de confort.

**Este libro nació con la intención de hacer un aporte que intente acelerar la maduración que existe hoy en las compañías sobre la gestión de Marca Empleadora. Pero hay una gran barrera para lograrlo: que se animen. Porque, como intentaré explicar a través de cada uno de los errores, no es una cuestión de presupuesto, sino de *mindset*.**

Como consultora y docente, suelo escuchar a menudo los desafíos que tienen las compañías: en dónde están paradas, qué están haciendo y qué creen que deben hacer. La intención de este libro fue exponer esos lugares comunes en donde caen muchas compañías fundamentalmente por desconocimiento, ¿acaso alguien haya visto que se enseñe Marca Empleadora en muchas universidades? Ése es el primer problema que tenemos en América Latina.

Siempre expongo que padezco un trastorno llamado TAG (Trastorno de Ansiedad Generalizada) porque me interesa su divulgación. Hace muchos años, mi terapeuta Elisa me explicaba que el objetivo del trabajo que íbamos a emprender implicaba algo así como “crear nuevos caminos en mi cerebro”. Tomó un papel y un lápiz y me dibujó un

campo con un camino y me dijo, tu accionar más fácil siempre será agarrar por el camino que ya está marcado porque es más seguro: sabés dónde te llevará, aún cuando ese lugar sea el que te haya traído a consultarme a mí y hoy no te esté haciendo feliz. Y me propuso crear nuevos caminos. Me anticipó que iba a ser difícil, no sólo porque enfrentar algo desconocido siempre lo es, sino porque iba a ser difícil desarmar todo el mecanismo de respuesta de mi cerebro hacia el camino conocido. Ella me tomó de la mano para ayudarme a salir de mi zona de confort. Es increíble como tantas veces en la vida podemos hacer malas pero “seguras” elecciones. Bueno, jeso también les pasa a las compañías! Será que están lideradas por personas.

¿Qué tiene que ver esto con Marca Empleadora? La mayoría de las compañías está hoy en un momento de transformación, y creo que es un gran momento para ser parte del área de Recursos Humanos (o como prefieran llamarle: Personas, Gestión de Personas, Employee Experience, etc). La cosa es que entre la transformación digital, las nuevas generaciones y los nuevos paradigmas en los negocios (como pueden representarlo Airbnb, Uber, Netflix, etc.) el futuro puede ser una amenaza: o cambiamos o nos cambian. Y cambiar duele. Así que este libro pretende, como Elisa supo hacer conmigo, agarrarlos de la mano e invitarlos a cambiar la forma en la que hoy hacen muchas cosas (¡o dejan de hacer!) en relación a Marca Empleadora.

El concepto de “zona de confort” me pareció una buena forma de resumir la foto que hoy veo en América Latina,

en términos de que las compañías no gestionan Marca Empleadora porque no tienen ganas de cambiar, porque falta coraje por sobre presupuesto. Es mi punto de partida, que surge de la experiencia de escuchar lo mismo por parte de muchas compañías. Qué mejor, entonces, que ponerlo en forma de libro para que todos tengan una especie de relevamiento sobre qué se está haciendo hoy. Y, así, ayudarlos a que se animen a cambiar. Como siempre digo en mis conferencias, no creo que tengan la opción de no cambiar, el tema es que arranquen.

Porque con leer no basta, las compañías que primero empiecen a hacer girar esta rueda estarán en gran ventaja: ¡pero a cambio deberán ser muy corajudas! Porque frente al pedido de casos de éxito mi respuesta muchas veces es: ni siquiera hay casos de éxito. O sea, nadie ha pasado nunca por ese camino. Pero qué paradójico: ¡todas las compañías están preocupadas por lo mismo!

Esto va, sin embargo, mucho más allá de un relevamiento o de la crítica. Sabrán ustedes juzgar la utilidad o inutilidad de este libro si logra dar soluciones y abrirlos a pensar en esos nuevos caminos que propongo para comenzar a transitar y salirse de su zona de confort.

Si bien hablamos de los errores más comunes, estoy convencida de que el principal error que cometen muchas compañías es no animarse a hacer cosas diferentes.

Ojalá este libro sea una provocación, en términos de

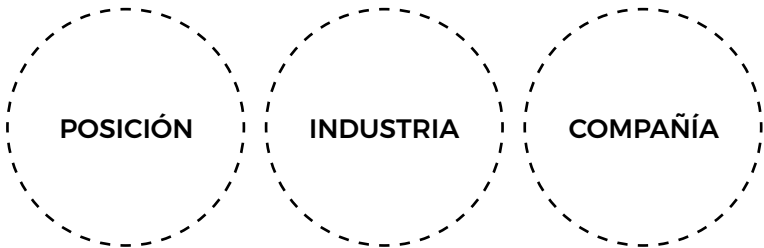
repensar el rol de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio y, desde este lugar, cómo lograr atraer al talento más apropiado, y cómo lograr que sea talento sustentable. Y también algo de lo que se habla poco pero es muy importante: gestionar marca empleadora no es crear una cultura paternalista llena de grandes beneficios para todos esos colaboradores que no aportan talento ni compromiso. Ésos que aman su propia zona de confort.

Espero que este libro sirva de debate. Seguramente no todo aplicará a todas las compañías, pero ojalá sea un aporte valioso para todos aquellos que hoy trabajan en la gestión de Recursos Humanos y tienen intenciones, o al menos inquietudes, frente a la gestión de su Marca Empleadora.

**CAROLINA BORRACCHIA**

# MARCO CONCEPTUAL

## LA *EMPLOYEE EXPERIENCE* EN EL CENTRO



La experiencia de trabajo (*Employee Experience*) está condicionada más allá de la cultura de la compañía. Cuando una compañía decide invertir en gestionar Marca Empleadora, sus preocupaciones están orientadas a sí

misma: cómo somos como empleadores, cuál es la propuesta de valor al empleado. Pero los argumentos por los que un candidato cualificado puede sentirse atraído para trabajar en una compañía o no, o decidir irse, no tienen necesariamente que ver sólo con la compañía.

El modelo PIC intenta desmitificar que sólo se trata de la compañía, y poner el foco en dos puntos relevantes:

- **Posición:** dos cajeros de supermercado, aunque trabajen en compañías diferentes, van a tener muchas cuestiones en común en su experiencia de trabajo. Las tareas son condicionadas por la posición. Por más que las culturas empresariales que viven sean distintas, todos tienen que hacer el cierre de la caja, todos sufren a los clientes que están apurados, todos tienen que tipear el número cuando el código de barras no se lee bien. Si a un cajero no le gusta tratar con el público, irse a hacer lo mismo a otra compañía no va a solucionar su problema.
- **Industria:** entre las compañías más sexys suelen estar las de consumo masivo o las automotrices, porque suelen tener marcas muy reconocidas. Muchas veces eso está vinculado a la cercanía con el público en general: el hecho de que sea una empresa conocida por todos genera una idealización de cómo sería trabajar ahí. Si el producto o servicio es de nuestra afinidad, eso nos va a provocar mayor atracción hacia esa compañía como empleadora, y una sensación de “cierta perte-



nencia". El caso típico es el de Apple o Google versus una manufacturera B2B. La primera condición para que una persona sea atraída por una compañía es que la conozca. Con lo justo o injusto que sea eso, las industrias en la que está una compañía condiciona. Cada una tiene sus factores de atracción<sup>1</sup>. La industria automotriz, por ejemplo, tiene muchas características que hacen que quizás se vean más atraídos los hombres que las mujeres. Del mismo modo, una minera, una petrolera y una marca de perfumes tienen características dadas por estar en una industria determinada.

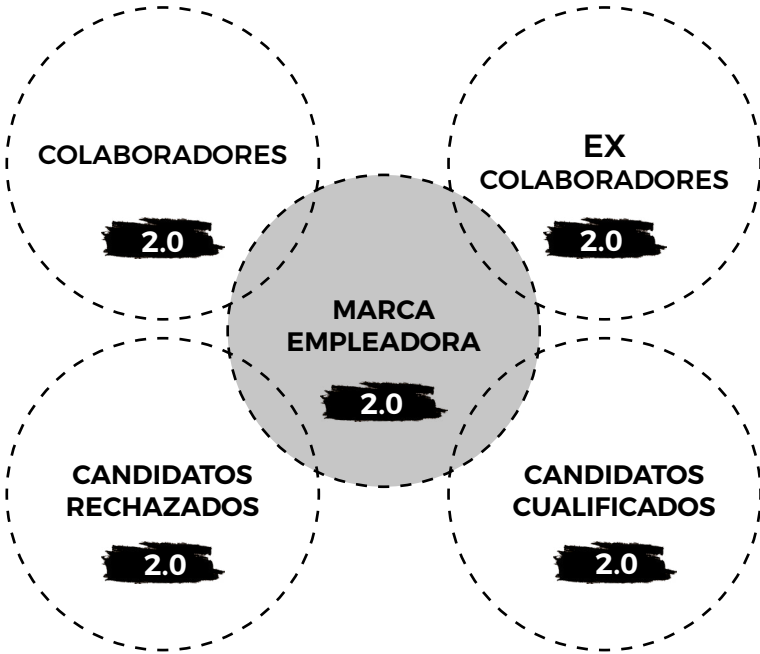
Luego, además de estas variables, está la compañía. Es un error no dividir la experiencia en tres y verlo como uno solo. Claramente, cuando la industria y la posición son las mismas y la compañía es diferente, lo que es propio es la cultura. Hay en ese sentido una gran cantidad de oportunidades en lo que hace a la cultura de la compañía.

Pero a veces el desafío está puesto en la industria. Puede ser que un especialista en impuestos se vea más atraído o tenga como aspiracional de empleador a una compañía del tipo *Big Four*, y no en una manufacturera. Esas son las cosas que pasan desapercibidas, y que hay que tener en cuenta al pensar en la gestión de la Marca Empleadora.

---

<sup>1</sup> Y de lo opuesto a atracción: minería a cielo abierto vs. energías sostenibles: ¿cuál creen que atrae más?

# MÁS ALLÁ DE LOS COLABORADORES



En general las compañías, a la hora de mejorar la experiencia de trabajo, se enfocan sólo en sus colaboradores, en cómo están, qué más quisieran, cómo es la relación con los líderes, su desarrollo, etc. Esto es como si Marketing mirara sólo a los que ya son sus clientes. Pero necesitamos entender además la experiencia del que llegó a la góndola, tuvo el producto en la mano y decidió dejarlo. En ese sentido, no se puede trabajar posicionamiento de marca empleadora sin mirar el modelo de las cuatro C.

A los **ex colaboradores** los miramos para poder entender, independientemente de que vuelvan o no, qué huella dejamos en aquellos que pasaron por la experiencia de trabajar en nuestra compañía. No es algo que se olvide fácilmente, y no en vano en algunos países llaman “hoja de vida” al CV. Es lo mismo que cuando cargamos nafta y nos llega un mail preguntando cómo fue nuestra experiencia. Así como alguien miraría la postventa, no podemos dejar de mirar al ex colaborador. Y no porque queramos necesariamente que regrese, sino porque necesitamos entender la reputación que él está esparciendo.

**Candidatos rechazados** es una forma sintética de nombrarlos. Son candidatos que pasaron por un proceso de selección y no ingresaron. Una minoría son candidatos que nos rechazaron a nosotros. En ese sentido es importante entender los *insights* que nos dan, qué imagen de empleador se llevan de nosotros. ¿Entienden a qué se dedica la compañía? ¿En qué momento estamos? ¿Qué tipo de personas buscamos? ¿Cuál es nuestra cultura? ¿Cuál es nuestro estilo de liderazgo? ¿Cuáles son las posibilidades para el desarrollo de su carrera? Muchas cosas que se puede dejar entrever en un proceso de selección. Como se trata de percepciones, una persona aunque no se lo digan puede inferir, por la información o el trato que se le dio, o que no se le dio. Si una compañía dice que entre los valores tiene la transparencia, y durante el proceso no revelan el salario, cuál es la posición, o cuál es la compañía, sería incoherente. Hay que dejar de mirar a los procesos de selección sólo como “un proceso” en sí. También dejan huella y construyen reputación como empleadorhuella y construyen reputación como empleador.

En general los **candidatos cualificados** son desconocidos para las compañías. Muchas veces saben dónde están esas personas, en qué universidades o en qué otras compañías, o qué tipo de perfiles funcionan. Pero no saben si esos perfiles se sienten atraídos o no por la propuesta de valor de la compañía. Para atraer a alguien, sacarlo de una Big Four en la capital del país y llevarlo a una posición específica dentro de una minera en otra ciudad, es necesario entender si esos perfiles estarían dispuestos a hacerlo, o en qué condiciones lo harían. Las compañías de consumo masivo lo hacen bien. Por algo hemos visto que antes se comercializaba shampoo para distintos pelos, y ahora se ve que se fabrican para pelos que han sido muy maltratados por la tintura o la planchita. Esto es porque han tenido *insights* de los consumidores y responden a ellos. En nuestro caso, si no tenemos insights de los candidatos cualificados, ¿en base a qué construimos una propuesta de valor? ¿Sólo a una encuesta de clima que, además, con suerte se corre cada dos años? No se hace mirando a los colaboradores actuales, y especialmente no se hace cuando una compañía está en momentos de transición o de adquisición de nuevos perfiles, como a muchas compañías les pasa actualmente, que tienen que contratar alguien de perfil digital y nunca antes lo hicieron. No lo han desarrollado, no está en el semillero, y se ven obligadas a buscarlos en el mercado.

Incluso tenemos que ver más allá de las cuatro C. Si se tratara de una compañía de seguros, sería relevante mirar también a los productores. O el caso de los tercerizados: los que trabajan en las islas de empresas de telecomu-

nicaciones en los shoppings técnicamente pueden no ser colaboradores de esa compañía, pero al tener su logo está dando imagen de lo que es trabajar para ella. Cuando trabajamos Marca Empleadora tenemos que mirar también a todos ellos, porque tienen una vinculación con la marca, un nivel de pertenencia que se traslada a relaciones y percepciones. Los que trabajan en las islas de empresas de telecomunicaciones en los shoppings técnicamente pueden no ser colaboradores de esa compañía, pero al tener su logo está dando imagen de lo que es trabajar para ella. Cuando trabajamos Marca Empleadora tenemos que mirar a todos esos, porque tienen una vinculación con la marca, un nivel de pertenencia que se traslada a relaciones y percepciones.

## **MÁS ALLÁ DEL TALENTO**



Con el talento solo no alcanza. Las compañías hablan de la guerra del talento. Se preocupan por el talento. Hay gerentes de adquisición de talento. Pero no hay áreas de compromiso, o de *engagement*. Las compañías entienden que invertir en talento es lo que hace girar la rueda del negocio. Mi visión tiene que ver con que son tres ruedas que funcionan enganchadas unas a otras, como un engranaje.

Sí hay personas que son muy talentosas, pero si no están rodeadas de personas muy comprometidas, o no están lideradas por buenos líderes, el conjunto no funciona. Esto sólo una síntesis, pero hacen falta los tres componentes, no uno solo.

Es importante en una gestión de marca empleadora entender qué es lo que hay que buscar. Cuando ya hay mucha gente talentosa, en lugar de construir marca para atraer talento, tal vez sea necesario enfocarse en las personas con compromiso. No es sólo talento lo que hace falta.

## HACIA UN NUEVO PARADIGMA



1. Vendemos “una **única** experiencia de trabajo”.
2. Los colaboradores **refieren** candidatos.
3. La **compañía** está en el centro del mensaje.
4. **Simple match:** selecciono a mis candidatos.
5. Nuestro objetivo es salir en un ranking, cantidad de CVs, hacer lo que dice el benchmark.



1. **Segmentamos** la experiencia.
2. Los colaboradores le dan visibilidad a la experiencia y **atraen** candidatos.
3. Las **4C** genera el mensaje.
4. **Doble match:** elijo y soy elegido.
5. Nuestro objetivo es que los candidatos cualificados nos busquen.

En el viejo paradigma de la gestión de Marca Empleadora vendemos una única experiencia de trabajo. ¿En qué se ve hoy? Muchas compañías que gestionan marca en sus canales de comunicación tienen una página de “empresa” en LinkedIn, una en Instagram, una en Facebook, etc. Están presentes a través de la marca corporativa. Y en la mayoría de los casos no existe gestión de embajadores.

Vivimos en el “paradigma *TripAdvisor*”. Así como la reputación del huésped es capaz de enterrar a la del hotel, es importante entender que eso mismo sucede con el modelo de las cuatro C y los empleadores. Si una persona está diciendo “no vengas, esta empresa está de mal en peor, no veo la hora de irme” eso conspira contra la comunicación que se pueda estar haciendo en otro sentido. El garante es el colaborador, así como el de un hotel es el huésped, y ya no contratamos un hotel sin leer su “reputación 2.0”.

El cambio de paradigma tiene que ver con que dejemos de pensar en la marca en sí. Hay que pensar en desarrollar embajadores. Pasamos entonces de un modelo en el que hay una única experiencia de trabajar en una compañía, a otro en el que hay diferentes “cajitas” de experiencias. Una persona que trabaja en una minera tiene una experiencia muy diferente si está en la mina o en las oficinas. Una persona que trabaja en retail tiene una experiencia muy diferente si está en la tienda o en el edificio corporativo. No es todo una experiencia homo-

génea. Y por suerte estamos en una época más heterogénea, donde las cosas se ven más reales e imperfectas, como realmente son.

Por eso es fundamental segmentar. No es lo mismo ser el de finanzas que el ejecutivo de ventas. La cultura puede ser una. La experiencia no.

Los colaboradores ya refieren candidatos. Alguien viene y trae un CV: ¡genial! Pero el mayor aporte de un colaborador reside en la visibilidad de la experiencia, y que esa visibilidad atraiga a candidatos cualificados. Puedo ver a través de esa persona qué bueno es trabajar en esa compañía (y eso puede suceder en un asado, pero ¿y si sucediera en LinkedIn?). En el viejo paradigma la compañía está en el centro del mensaje, mientras que en el nuevo el mensaje se co-crea con los colaboradores. Y también con las otras tres C, porque no se puede ignorar la reverberación de lo que dicen los ex colaboradores, o la percepción de quienes pasan por un proceso de selección.

El nuevo paradigma es de elección mutua. Ya no hay un simple match: hay un doble match. La selección se da en ambas partes: elegimos y somos elegidos. Y para lograr ser elegidos hay que generar atracción. Esto es más fácil para las compañías conocidas. Las que no tienen el problema de llamar y tener que hacer el speech “hola qué tal te llamo de” y explicar quiénes son y qué buscan. Aunque en esos casos el desafío radica en que son



conocidas por sus productos/servicios, pero no por sus atributos como empleadores. Su cultura, eso que “sucede” puertas adentro, es desconocida.

El objetivo es que los candidatos cualificados nos busquen a nosotros. Construir una relación de confianza que dé visibilidad a una experiencia de trabajo, que es diversa. Y, como consecuencia, los candidatos cualificados se sienten atraídos.





## **ERROR 1**

**Crear que las relaciones  
se construyen de la  
misma forma que antes**



La irrupción de las nuevas generaciones en las compañías ha llevado a que hoy se vean obligadas a venderse como empleadoras. Antes era la vacante la que vendía al empleador y el empleo era la garantía. Hoy hasta las compañías más prestigiosas y con más años de antigüedad son cuestionadas.

Esta irrupción tiene que ver con un cambio de relaciones que excede al trabajo. Los *baby boomers*, abuelos de los *millennials*, se conocieron en un baile. La abuela era virgen, el abuelo dice que también, y se fueron de luna de miel. Eran modelos de familia donde se conocían de muy jóvenes y era para toda la vida. Eso implica sobrellevar todo, incluso, de ser necesario, una profunda infelicidad. No digo que haya sido así con todos los matrimonios, pero las relaciones hoy se construyen de distinta manera.

Esos mismos abuelos que pueden festejar hoy 50 años de casados con sus hijos o nietos son los que han sido buenos ahorradores, han logrado un trabajo estable, una relación para toda la vida, han puesto como prioridad la educación de sus hijos, la vivienda propia, y en último lugar, cuando todo lo anterior se daba, se permitían darse gustos como viajar. Las nuevas generaciones se relacionan de otra forma: los abuelos tenían la tarjeta de crédito guardada en un cajón y tal vez la sacaban para compras importantes, como la TV color. Los *millennials* usan la tarjeta para pagarse un viaje, que no es la luna de miel, lo pagan con la tarjeta de crédito y viajan cuando están en la primera cuota. Y la palabra "novio/a" tiene un montón

de estadíos previos. El compromiso quedó aletargado: para declarar “novio” a alguien tiene que haber un compromiso muy grande, y no tiene que ser para toda la vida.

**Hoy se valora la diversidad de experiencias por sobre una gran experiencia para toda la vida: “podría ser el amor de mi vida pero no tuve otros novios”, “me gusta este país pero quiero probar otras culturas”, “me gusta este trabajo pero quiero probar otras compañías”.**

La experimentación empieza por saber que hay cosas distintas, y la primera ventana para verlas es Google. Las generaciones que crecen con Google entienden que hay muchas formas distintas de hacer las cosas. La curiosidad que se genera hace que no quieran comprar esos modelos de “toda la vida”.

Hay un quiebre en esto cuando aparece la paternidad o maternidad. Los sentimientos que generan los hijos son parecidos en todas las generaciones. Pero ahora aparecen más tarde. Antes se arrancaba por la familia, ahora por el viaje. Mejor disfrutar ahora, en la juventud. La juventud parece ser lo mejor de la vida. Entonces la prolongamos.

Esto es lo que las compañías no terminan de ver desde esta perspectiva. El baby boomer no puede creer que alguien se vaya a Nueva Zelandia a cosechar kiwis habiendo entrado a una empresa donde podría quedarse a

hacer carrera toda la vida. Pero al joven el “toda la vida” le da pánico: la variable duración es menos importante que la variable calidad de vida. 50 años de casado, pero ¿feliz? Has estado muchos años en esta compañía, pero ¿crees que es en donde mejor la puedes pasar?

**¿De qué sirve hacer todo eso si no está atravesado por la felicidad? Si las relaciones cambiaron tanto, ¿cómo no iba a cambiar la relación laboral? Frente a esta nueva realidad, la intención de tener una estrategia de semillero o un programa de trainees parece casi ridículo: ¿contratar a alguien a los 25 para que a los 50 sea el director de la compañía? Este paradigma ya fue.**

Los jóvenes siguen siendo atraídos por programas de *trainees* (Jóvenes Profesionales) o *interns* (pasantías) porque prometen “aprender mucho en poco tiempo” y el tiempo es de gran valor para ellos. Pero ojo: se van a ir. Y no sólo con nuestros competidores directos como antes, ¡sino que ahora se van con los kiwis!







## **ERROR 2**

**Tener acciones tácticas  
sin tener una  
estrategia definida**



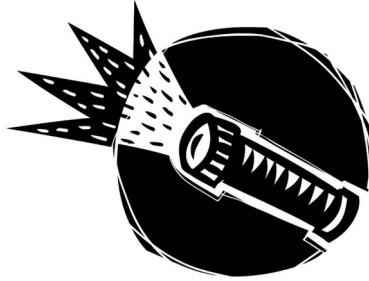
La mayoría de las compañías que hoy gestionan Marca Empleadora están paradas sobre acciones tácticas que suelen estar sueltas, como “dimos una charla en una universidad” o “tenemos cuenta en LinkedIn y Facebook”. Pero no tienen estrategia de posicionamiento. Y el problema de hacer táctica sin estrategia es que uno se convierte en un commodity: hace lo que hacen todos.

No aporta nada que un banco publique una foto con la descripción “en la reunión con líderes de sucursales”. Los bancos hacen reuniones para alentar el debate, inspirar o enseñar algo valioso. Es mejor contar cosas que agreguen valor, que hagan la diferencia. Se hace, entonces, necesario saber qué es lo que hace diferente a la compañía y qué es lo que atrae a los candidatos cualificados.

**La mayoría de las compañías hacen acciones pequeñas, sin que respondan a una estrategia de posicionamiento. Eso hace que la gestión de Marca Empleadora se vea como puro maquillaje.**

Sin estrategia no hay indicadores para medir. Se desperdicia un presupuesto que puede ser usado mejor. Hay que empezar por la estrategia. Si no se despeja la X de las cuatro C 2.0, es muy difícil posicionar una marca empleadora.





## **ERROR 3**

**No ocuparse  
de la experiencia**



Hospedarse en un hotel es una experiencia diferente para cada persona. El hotel no sabe qué será exactamente lo que atraerá a cada huésped. Ofrece un menú de opciones como spa, restaurante, vista panorámica, lavadero, estacionamiento, centro de convenciones, etc. Pero las personas no buscan nada de eso. Buscan “pasar una luna de miel inolvidable”, “un momento lejos de mi familia para relajarme con amigas”, “pasar las mejores vacaciones en familia”, “un buen descanso entre tantas reuniones”, “sentirme como en casa aunque esté a cinco mil kilómetros”.

Ocurre lo mismo con la Propuesta de Valor al Empleado (PVE): no es lo mismo que su percepción. Puede ser igual, puede ser diferente, puede ser parcial. Debe ser:

1. Comunicada en forma segmentada.
2. Co-creada con los colaboradores en forma segmentada.
3. Medida, estableciendo parámetros en base a la expectativa y la experiencia.

**Para Recursos Humanos, la PVE es lo que ellos planificaron: un paquete que incluye beneficios, oportunidades de desarrollo, etc. Pero no necesariamente todo eso es la razón por la que una persona se queda trabajando en la compañía.**

Un ejemplo algo exagerado. *“Yo trabajo acá porque también trabaja mi marido, y nos queda más cómodo ir y venir juntos. En realidad tengo diez mil otros motivos por los que me iría, pero bueno, mientras él esté acá me quedo”*. La principal razón por la que se queda esta persona no está en la PVE. No tiene que ver con el salario, ni con el descuento en el gimnasio, ni nada de eso. Porque la percepción de la propuesta siempre es **personal**.

Las compañías suelen invertir en la PVE y trabajan poco en la percepción de la experiencia. La percepción es todo: lo que se hace, lo que se dice, lo que tenemos, lo que vamos a hacer, lo que dicen de nosotros los ex colaboradores, el comentario que hizo un candidato en el grupo de whatsapp al salir de la entrevista. Todo contribuye a la construcción de una percepción.

La percepción es trabajada, todo el tiempo, pero sobre los clientes. Lo hacen los de Marketing, no los de Recursos Humanos, que son muy buenos para hacer pero no tanto para influir sobre aquello que hacen. En esto tienen mucho para aprender de los políticos. Cualquier partido moderno primero pone un cartel que dice “estimado vecino, disculpe las molestias, estamos tapando un bache”. Después lo tapan. Tal vez poner los carteles lleva más tiempo que tapar el bache, pero el asunto es que se ocupan de que uno perciba que ahí hay alguien que está haciendo.

Recursos Humanos debe ser un aliado del negocio. En



esa línea se encuadra esta pata estratégica: la importancia de influir en la percepción más allá de la gestión. Una cosa es la gestión, y otra la gestión de la percepción.





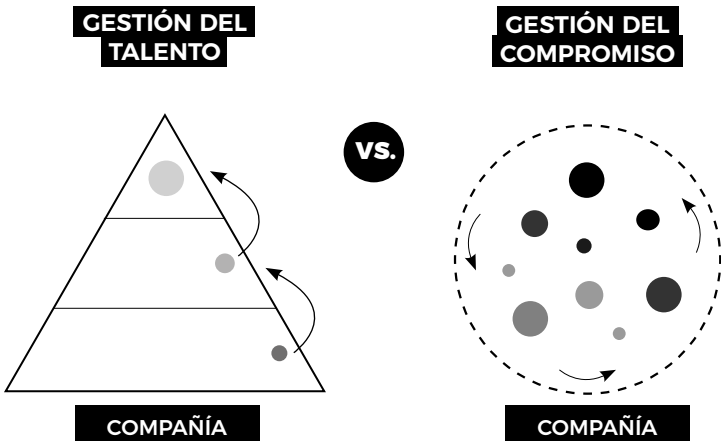
## **ERROR 4**

**No discriminar talento  
de compromiso**



¿Conocen a Dr. House? En las compañías hay muchos. Son personas que sobresalen por su alto desempeño, capaces de marcar la diferencia. Pero, ¿cómo es Dr. House gestionando personas? Un accionista difícilmente los desvincularía. Pero si es nuestro jefe, no la pasamos bien. Nadie de su entorno lo hace.

Se habla mucho sobre los líderes, y mucho de lo que se dice se repite hasta el hartazgo. Basta con entrar a LinkedIn para ver “la diferencia entre jefe y líder” una y otra vez. Muy seguido en RR.HH. se toma la actitud de “como el problema son los líderes, la solución es actuar sobre los líderes”. Hacen muchísimas actividades de todo tipo: cursos de liderazgo, equinoterapia, seminarios de



paz interior en el medio de la montaña. Pero invertir más no necesariamente lleva a mejores resultados. Invertir en el liderazgo de un Dr. House debería tener un límite. No va a cambiar su ADN. Sacarlo de su zona de confort no alcanzará.

En cambio, hay que visibilizar otro tipo de líderes que también existen en las organizaciones. Los llamo “líderes de compromiso”. Suelen estar invisibilizados excepto en el video de las fiestas de fin de año. Son éstos que hacen que los demás tengan ganas de ir a trabajar, los que saludan a todo el mundo, los que generan buen clima, son tolerantes, generosos, no dicen “mi trabajo es hasta aquí”, son empáticos. También son los que siempre están mirando la mitad llena del vaso y contagiando ese buen humor y desarrollando buen clima.

Pero están invisibilizados. Las compañías en general son estructuras piramidales, donde pasar de un escalafón a otro dependerá de diferentes indicadores pero de uno innegociable: la entrega de resultados al negocio. Así, las compañías premian a los Dr. House y los llevan a la cima, obligándolos luego a desarrollar un liderazgo que en muchos casos nunca alcanzarán. Y me parece perfecto. Si es un experto en medicina, es una eminencia que resuelve como nadie los casos más complejos, ¿por qué tiene que, además, desarrollar una cercanía con su reporte, ese millennial que quiere cercanía y feedback constante, y con quien no siente ningún tipo de empatía?

**Los líderes están sobrecargados porque la gestión del talento está dejando de lado algo híper valioso para cualquier organización, y más en tiempos de cambio: ¡el compromiso!**

¿Qué hacer? Primero habría que detectar quiénes son esas personas que están en todos los puntos de la organización, esos que sí “tienen puesta la camiseta” y que no son el cuadro de reemplazo de nadie pero que son geniales creando relaciones de cercanía con los demás y, por sobre todo, le ponen el alma a la compañía y hacen que trabajar con Dr. House sea mucho más llevadero. ¡Empecemos a valorarlos!

El Dr. House es el protagonista de la serie homónima. Es un médico brillante que se dedica al diagnóstico de enfermedades raras mediante técnicas detectivescas. No tiene problemas en experimentar con los pacientes, con los familiares, con sus empleados o con el personal jerárquico del hospital donde trabaja. Causa así numerosos problemas, pero como es brillante, su puesto de trabajo no suele correr riesgo.









## **ERROR 5**

**Ponerse como objetivo  
salir en un ranking**



Algunas compañías tienen como objetivo estar presentes en un ranking. En la Marca Empleadora 2.0 los colaboradores no sólo refieren candidatos, sino que –por sobre todo– los atraen. En ese contexto, algunas compañías se siguen midiendo con rankings. Pero no necesariamente las que aparecen en los rankings son buenas empleadoras, porque los parámetros son subjetivos. Lo que es atractivo para una persona puede ser desagradable para otra, y viceversa. Un claro ejemplo son las compañías burocráticas, comparadas con aquellas en las que no hay procesos. No son unas mejores empleadoras que las otras.

**Hay quienes en el caos y la falta de procesos podemos encontrar una experiencia atractiva, y hay quienes, por el contrario, ese contexto los estresa o los frustra. ¿Cómo puede, entonces, establecer un ranking cuáles son las mejores compañías para que una persona en particular trabaje?**

En lugar de apuntar al ranking, es mejor apuntar a los candidatos cualificados. Hay que mirar hacia adentro de la compañía y reconocer al talento sustentable. Muchos no tienen una definición clara sobre eso. Y así como dicen “quiero estar en un ranking de acá a tantos años”, también dicen “quiero tener a los mejores de las mejores universidades”. Y quizás el mejor egresado de la mejor universidad no hace *match* con la cultura de la compañía, o no tiene espacio para crecer.

Estas definiciones suenan muy románticas, pero no son efectivas en términos de “¿es esta la estrategia de talento que va a lograr que se cumplan los objetivos que nos pone nuestro CEO?”. En una buena gestión de marca empleadora se busca ser el mejor para los que consideramos mejores, no para todos. El ranking no puede ser un objetivo.



## **ERROR 6**

**No involucrar a todos  
los colaboradores en la  
construcción de la  
Marca Empleadora**



Un error frecuente es tomar a la marca empleadora como un tema únicamente de Recursos Humanos, y no trabajar en que la compañía toda comprenda cuáles son las fortalezas que esta tiene como empleadora. Se hace difícil si cada líder (sobre todo) no entiende que tiene que ser la zanahoria para sus colaboradores. Un jefe que se la pasa despotricando contra la compañía tiene que entender que es lógico que sus colaboradores se vayan, y que no es un problema de Recursos Humanos.

El jefe debería ser la zanahoria aspiracional, porque en las compañías la movilidad vertical no es algo que se dé muy a menudo. Si no se va alguien, los demás no tienen chances de hacer carrera vertical. Mientras más arriba de la pirámide se está, menos posiciones hay para escalar, y más tiempo toma esa movilidad. Al pensar en el futuro, ¿por qué uno se quedaría esperando la posibilidad de ascender cuando su jefe no le hace vivir a la compañía como un lugar deseable? Es lógico, en esos casos, buscar otro empleador.

Se gestione o no la marca empleadora, el primer error es creer que sólo si se gestiona “tenemos marca”, y en consecuencia las compañías no trabajan generando consciencia acerca del rol que tienen los colaboradores (¡y ni hablar los líderes!) en promover una cultura en donde el tema “Marca Empleadora” sea un concepto relevante y comprendido no sólo por Recursos Humanos, sino por toda la compañía.

**Hoy las compañías no tienen una cultura de Marca Empleadora. Se cree que “ser un buen empleador” depende de lo que diga un tercero en un ranking o de lo que haga RRHH: ¡error! Todos debieran entender qué es marca empleadora y que es esa experiencia que construyen entre todos hacia dentro y hacia fuera.**

La estrategia se podrá definir desde Recursos Humanos, pero de la táctica debieran participar todos. Por eso no pueden ser sólo los de Recursos Humanos los que entienden de Marca Empleadora.





## **ERROR 7**

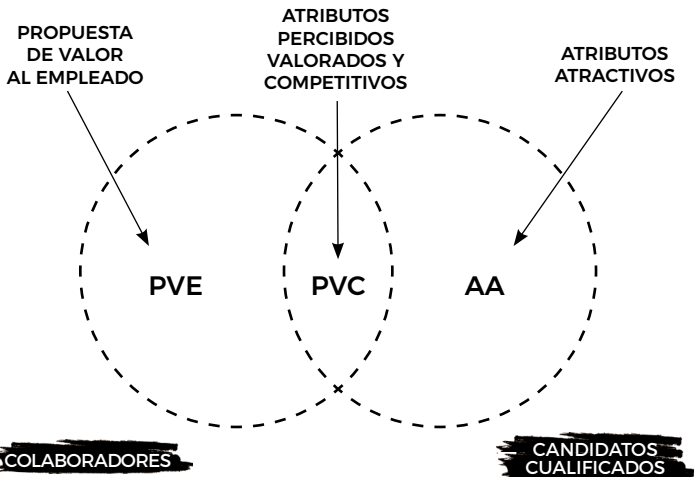
**Confundir la propuesta  
de valor (EVP/PVE) con la  
Marca Empleadora**



La Propuesta de Valor al Empleado es una parte importante de la estrategia de Marca Empleadora, pero muchos usan ambos términos en forma intercambiable. Es un error, porque la Marca Empleadora abarca mucho más que la PVE, y si sólo se presta atención a la propuesta se está ignorando al resto de los componentes.

**No todo lo que conforma la PVE de una compañía es atractivo para un candidato en particular. En cierto modo, la PVE que vale es la que arma el propio candidato con el panorama que encuentra.**

La compañía puede tener distintos atractivos que no forman parte de la PVE construida, que sin embargo son factores que pesan para que una persona quiera traba-



jar en ella o no. Por ejemplo, si la compañía está muy cerca de donde la persona vive, y eso para ella hace una diferencia, se trata de un accidente de la geografía, no de una construcción de Recursos Humanos. Pero sigue siendo un factor determinante.

Es necesario tener en cuenta ambos círculos, y descubrir en cada caso cuál es su intersección. ¿Qué pasaría, por ejemplo, si los beneficios fueran segmentados y co-creados? Muchas veces se desconoce cuál es la valoración que les dan los colaboradores. Pasa mucho que los beneficios, en lugar de co-crearse, salen de un benchmark. Recursos Humanos mira hacia el costado, ve que otra compañía tiene un gimnasio y decide hacer uno también, sin tener en cuenta que esa inversión puede no ser valorada por los colaboradores de la compañía.

Marketing no da un paso sin sondear al cliente/usuario. Recursos Humanos debe dejar de guiarse por encuestas, benchmarks y consultores que dicen lo que tienen que hacer, y mirar más hacia adentro. La compañía tendrá una buena PVE siempre y cuando sea co-creada con los colaboradores, y cuando pueda ser entendida en términos de cuán atractiva es para los candidatos cualificados.



## **ERROR 8**

**Buscar atraer a distintos  
perfiles con la misma  
estrategia**



Gestionar la Marca Empleadora implica conocer cómo es la experiencia de trabajo que vivencian los colaboradores. ¡Y las experiencias son personales! Además, la mayoría de las compañías están conformadas por diferentes áreas. Algunas llegan a tener diferentes negocios. Las distintas áreas, por su naturaleza, pueden ofrecer experiencias de trabajo muy distintas. Es un error, entonces, vender una única experiencia para todos.

No podemos pensar que el área de eCommerce ofrece lo mismo que el área de Legales. Además de un día a día diferente, pueden tener oportunidades disímiles, jefes con diferentes estilos y candidatos cualificados atraídos por razones diferentes. Puede ser que en el área de Comercio Exterior exista la posibilidad de hacer carrera internacional, y en Finanzas de la misma compañía no. ¿Entonces la compañía ofrece carrera internacional o no? Es sano que queden claras las expectativas para cada candidato y co-construir con los colaboradores esa diversidad de experiencias que ofrece la misma compañía.

Además, los argumentos de atracción son distintos para cada persona, que te interese eCommerce o Legales no es el único ni mayor punto de diferenciación, sino si esa compañía va a estar alineada a tu estilo de vida. Si eres madre, será importante si te ayuda a poder estar presente en la vida de tus niños; si eres un comprador compulsivo de pasajes querrás saber si la cultura acompañará a tus deseos.

**La mayoría de las compañías se están esforzando por construir un mensaje corporativo sobre una experiencia única acerca de cómo es trabajar en la compañía. El nuevo paradigma marca que las experiencias son construidas por las personas y, por ende, debemos visibilizar esa diversidad, no una homogeneidad que al final del día no es “ni chicha ni limonada”.**





## **ERROR 9**

**Desconocer si fabricamos  
promotores o detractores**



Muchas compañías dicen estar preocupadas por su reputación como empleadores, sin embargo no miden dos de las cuatro C: candidatos rechazados y ex colaboradores. Cuando una persona se va de una compañía, muchas veces lo hace amándola. Se va por razones que están más allá del control de la compañía: necesita empezar una etapa nueva, la pareja se va a vivir al exterior, etc. No es lo mismo alguien que sale diciendo “no trabajo más ahí pero es una buena compañía”: un promotor, que el que se va convertido en un detractor.

Las compañías no suelen medir si fabrican promotores o detractores. Hacen “entrevistas de egreso”, que en mi opinión son buenas pero no deberían ser definitivas. Es como en el amor. Cuando uno le dice a su pareja “tenemos que hablar” el otro se la ve venir, y en muchas ocasiones se produce una conversación de cierre en la que siempre hay alguien que trata de que la otra persona no quede muy dolorida. En las entrevistas de egreso, cuando una persona tiene adelante al que está a punto de ser su ex empleador, se aplica el principio de “mejor terminar bien”, entre muchas razones posibles, porque puede querer que den buenas referencias en el futuro. Del mismo modo, cuando se habla al ex empleador, lo normal es que no se quiera herir susceptibilidades, y haya cosas que queden sin mencionar. También ocurren casos en los que se termina mal, el paso del tiempo disipa el enojo y queda el recuerdo de lo bueno.

**Gestionar marca empleadora implica conocer la reputación que dejamos sobre ex colaboradores y también seguir construyendo la relación, porque una cosa es romper el contrato laboral y otra el contrato emocional.**

Lo mismo ocurre con los candidatos rechazados. La suma de ex colaboradores y candidatos rechazados siempre es mayor que la cantidad de colaboradores actuales. Es relevante el impacto que se deja en aquellos que no entran a la compañía. Se sabe que es un embudo, que hay que rechazar a muchos para que entren pocos. ¿Qué huella dejamos en todas aquellas personas que no van a ingresar? La estrategia debería partir de enfocarse más en la experiencia que tienen todos, y no sólo en la que tendrá la minoría que va a quedar



## **ERROR 10**

**No ponderar transparencia,  
vulnerabilidad e  
imperfección como valores**



Circulan muchos tips para entrevistas que contienen consejos como “no muestres nerviosismo”, “no estés a la defensiva” o “no hables mal de empleadores anteriores”. Hay muchas webs con consejos genéricos para cualquier proceso de selección. Es casi un género literario.

Estos consejos forman un conjunto de sobreentendidos que rigen los procesos: el que no los cumple corre el riesgo de ser rechazado. Los reclutadores, en tanto, tienen distintos candidatos que cumplieron los tips, contestaron correctamente todas las preguntas. Pero no se han mostrado con autenticidad, y entonces la compañía no los conoce de verdad. Ni hablar del desconocimiento sobre la compañía.

**Es mejor habilitar a que la gente sea como es. Lo importante es allanar el camino hacia la comunicación genuina y la espontaneidad. ¡Pero son las compañías las primeras que debieran dar ese paso! Sin embargo, las compañías no se han cuestionado esto. Siguen vendiéndose a sí mismas como excelentes lugares para trabajar en donde todos estarán orgullosos de ser parte y crecerán profesionalmente junto a un equipo sensacional. Esto es viejo. Y lo peor, porque viejo en sí no es malo: ¡es poco creíble porque es irreal!**

Las compañías deben orientar sus estrategias hacia la transparencia –aun cuando pareciera que dejar de mos-

trarnos perfectos no fuera conveniente- al fin y al cabo el cuento mágico no puede durar más que un *push-up* de un corpiño. En alguno momento se devela la verdad, y mejor sería que supere las expectativas.





## **ERROR 11**

**Desestimar el tiempo  
de los candidatos**



Las nuevas generaciones tienen incorporada la cultura digital, y dentro de ella, la posibilidad de hacer cosas en forma simultánea y sin la necesidad de moverse de donde uno está. Los procesos de selección, sin embargo, siguen exigiendo instancias presenciales como si uno tuviera todo el tiempo del mundo.

La instancia presencial tiene que ser la última. No se puede seguir haciendo procesos de selección donde se ignore la transformación digital del candidato: debe ser lo máspreciado. Hay muchos procesos que todavía son de tener varias instancias de cara a cara. Eso molesta al candidato, y habla de una compañía que no tiene cultura digital. Muchas compañías que entre sus valores tienen “innovación” siguen haciendo esto. Antes de una entrevista presencial se puede hacer un Skype, un WebEx, incluso un intercambio de mensajes de voz de WhatsApp. Con esto se gana muchísimo tiempo, y se respeta el tiempo de los candidatos.

**Si se puede resolver por Skype, ¿por qué hacer que un candidato cruce la ciudad para vernos?**

Pero más allá de la transformación digital y de las nuevas generaciones: necesitamos dejar de seguir “pensando con la vacante” y entender que en el centro de nuestra estrategia deben estar las 4C 2.0. Si los candidatos rechazados hablan bien de nosotros, ellos serán los encargados de atraer a nuevos candidatos. La experiencia que le hagamos vivir será la que transmita a sus amigos de forma instantánea en un grupo de whatsapp al salir de la entrevista.





## **ERROR 12**

**No buscar aliados  
en otras áreas**



Muchas veces las compañías se sienten frustradas, o arrancan proyectos sin mucho éxito porque no logran siquiera establecer objetivos de popularidad o indicadores claros, cosas a las que está acostumbrada la gente de Marketing pero no la de Recursos Humanos.

Parte del problema de Marca Empleadora es que no se puede gestionar sólo con el *know how* de Recursos Humanos. Si vemos la currícula de cualquier carrera de Recursos Humanos, encontraremos una formación orientada a lo analítico o a la gestión de las personas, que no es lo mismo que gestión de Marca Empleadora.

Si bien a priori puede verse como una debilidad, en una compañía probablemente haya muchas personas que puedan colaborar en la construcción y ejecución de la estrategia de Marca Empleadora. Es importante encararla desde equipos multidisciplinarios, donde se pueda involucrar a alguien de Marketing, a creativos de contenidos o de Comunicaciones, Relaciones Públicas, sumar a la agencia de prensa si la compañía ya trabaja con una.

**Un error de Recursos Humanos es tratar de resolver todo sin utilizar el poder y *know how* de otras áreas.**







## **ERROR 13**

**No tener un presupuesto  
designado a  
Marca Empleadora**



La falta de presupuesto para Marca Empleadora suele tener que ver con la falta de consciencia sobre la importancia de gestionarla. Todas compañías tienen marca empleadora: la diferencia está entre aquellas que la gestionan y las que la dejan librada al azar de los comentarios y divulgaciones que se pueden estar haciendo acerca de la experiencia de trabajar en ellas.

En mi experiencia, la mayoría de las compañías no tienen un presupuesto asignado, o el presupuesto que se asigna es tan bajo que no les permite comenzar con el pie derecho: con una etapa de definición estratégica de posicionamiento de marca (que no es lo mismo que la PVE sino algo más complejo).

**Hoy, en la mayoría de las compañías en América Latina el presupuesto para Marca Empleadora es algo que un manager decide sacarle a otro objetivo, porque la gestión de Marca Empleadora no suele planificarse en la gestión de Recursos Humanos.**

Me resulta bastante llamativo, porque, por otro lado, es muy común escuchar de las compañías que les importa el compromiso de su gente, la capacidad para atraer talento, y sobre todo el talento en un tiempo de transformación digital, que es donde hoy se encuentran la mayoría de las compañías. Muchas tienen un *know how* que las puede haber sostenido durante cien años, como puede ser en una compañía que produce arroz, azúcar,

vino, detergente. Esas compañías hoy tienen que pensar en incluir perfiles con habilidad digital. Lo digital es claramente lo que hoy está generando la mayor dificultad en atracción de talento, y parte de una de las preocupaciones más grandes que tienen hoy las compañías: cómo incorporar talento digital. Todo esto se torna difícil sin un presupuesto.

También gestionar Marca Empleadora es algo que no se hace de un día para el otro. Si no se lo piensa a mediano y largo plazo, Recursos Humanos seguirá repitiendo el error de hacer acciones tácticas sin tener una estrategia.



## **ERROR 14**

**Vender un lugar ideal**



Las compañías, las marcas, los organismos gubernamentales, son los que menos credibilidad tienen hoy en la sociedad. Los jóvenes desconfían de las compañías porque durante muchos años han sido protagonistas de catástrofes naturales o de promesas incumplidas de marketing sobredimensionado.

Pero las nuevas generaciones han crecido con Google y por eso son mucho menos ingenuos. Cualquier discurso que suene perfecto no sólo no es creíble, sino que es desmentido en cuestión de segundos cuando se somete al buscador.

En el nuevo paradigma hablamos de comunicaciones reales, en las que podamos visibilizar no solamente aquello que muestra que la compañía es un gran lugar para trabajar.

**El mayor desafío también está en entender que la comunicación no es contar que en la compañía está todo bien.**

Porque hoy podemos ver compañías que comunican cómo es trabajar en ellas, pero en ese cómo, la experiencia toda es positiva y no comunican nada negativo. El gran desafío entonces es comenzar a contar la realidad, no un cuento de hadas. La perfección dejó de ser un aspiracional.







## **ERROR 15**

**No vincular  
Marca Empleadora  
con propósito**



Para aceptar una oferta, hoy no basta con la descripción del puesto de trabajo, sus tareas y conocimientos requeridos. Las nuevas generaciones exigen conocer la “*big picture*”, quieren entender a qué causa estarán contribuyendo. *De qué serán cómplices*. “Somos el fabricante líder de golosinas” o “Creamos soluciones informáticas para nuestros clientes” no permite visibilizar cuál es el propósito por el cual esa compañía existe en el mundo.

**Basta con ver un aviso clásico para notar que ni el *fit* cultural ni el propósito están evidenciados. Ambos serán, en definitiva, los que atraerán a personas con las que compartamos valores y que puedan visibilizar el tipo de cultura que ofrecemos.**

Ni hablar de búsquedas tercerizadas, en donde los sectores están muy lejos de poder visibilizar esto porque simplemente lo desconocen.

Gestionar Marca Empleadora implica visibilizar tanto el propósito como la cultura. Ser parte de una compañía puede tener que ver –en primer lugar– con cubrir una vacante. Pero atraer a alguien bajo esa premisa hace que el proceso siga siendo muy unilateral. Visibilizar la cultura y estar alineados con el resto de la compañía en cuanto a cuál es nuestro propósito será clave para atraer a candidatos que *matcheen* con lo que somos.





## **ERROR 16**

**No entender que ahora  
se compite contra los kiwis**



Muchas compañías siguen midiéndose contra sus competidores directos de talento. ¿Qué están haciendo las otras petroleras? ¿Los otros laboratorios? Ponen el foco en buscar ser competitivos respecto de compañías que participan en su mismo negocio. Bueno, ¡lamento decirles que esto ya no alcanza!

Hace unos meses una gerente de talento asombrada y un poco resignada me decía: “era una profesional brillante, había entrado en el programa de jóvenes profesionales (*trainees*) y le habíamos dado todo! Experiencia internacional, visibilidad con el board, pero parece que nada fue suficiente. ¡Se fue! ¿Adónde? A cultivar kiwis en Nueva Zelanda. Muchos jóvenes son atraídos por las bondades del *kiwi picking*: tiempo al aire libre, viaje, aventura, naturaleza y la posibilidad de hacer amigos.

**El principal competidor hoy es el *driver* de la felicidad, y esa felicidad se busca en la diversidad de experiencias. Hoy se valora más tener experiencias que tener cosas.**

Los *baby boomers* eran “mono-experienciales”: a una misma relación le pedían todo o, dicho de otra forma, la estabilidad era parte del *driver* de felicidad. Esto cambió y, por ende, el desafío está en incorporar diversidad de experiencias que no estén directamente vinculadas a la compañía, desde intercambio de prácticas con otras compañías (¿vieron que es cuestión de coraje?) o prácti-

cas un poco menos corajudas pero que permitan cruzar experiencias de voluntariado y RSE en las que la compañía ofrezca participar.





## **ERROR 17**

**Depender de los avisos**



La venta tradicional tiende a ser algo invasiva. Viene una persona y quiere vender algo que no necesariamente uno está interesado en comprar. En los portales de avisos pasa algo parecido. Un candidato tiene que buscar entre muchos avisos de trabajos que no le interesan o para los que no califica. La experiencia es un traslado bastante lineal de lo que era buscar trabajo a través de los avisos clasificados del diario. Siguen sirviendo para hacer selecciones, pero lo que se busca es que haya un *awareness* de marca: que los candidatos cualificados piensen en nuestra compañía antes de ponerse a ver avisos.

**Los avisos de empleo son como ir al supermercado sin tener idea de ninguna marca.**

Las compañías que no gestionan Marca Empleadora se tienen que parar sobre un producto que no tiene reconocimiento, ni referencia, ni expectativa de experiencia (o la expectativa está basada en sus marcas de consumo y no en su reputación como empleador). Los portales están bien para su propósito, del mismo modo que es bueno que exista el supermercado. Pero en el supermercado las marcas hacen lo posible para que uno las pruebe, las conozca y las elija sobre las otras. Como las compañías en general no gestionan Marca Empleadora, se pierde la oportunidad de esa experiencia.

De esta manera, los candidatos cualificados por los que se compite son atraídos primero por aquellos que han gestionado su Marca Empleadora, y han logrado que los candidatos los buscaran a ellos antes de que fueran

al supermercado. Las que se quedan esperando en el supermercado encuentran su campo de acción limitado: compiten por aquellos que todavía no han sido atraídos.



## **ERROR 18**

**Esperar a ser perfectos  
para comunicar**



Mucho de lo que sucede con las compañías en términos de salir a visibilizar la experiencia de cómo es trabajar en esa compañía está frenado porque toman la actitud de “hasta que no tengamos un montón de cosas que hoy no tenemos, no salimos a comunicar”. Creo que es lo mismo que decir “hasta que no luzca como Javier Bardem no voy a poner mi perfil en Tinder”.

**Hay algo muy importante: no existen las compañías perfectas. Y otra cosa: el que me quiera, que me quiera como soy, porque eso es lo único que garantiza cierta sustentabilidad en el talento.**

Vale la pena diferenciar talento de no talento. Es importante no perder de vista que, a las compañías, quienes más les cuesta que se queden son aquellas personas que otorgan mayores resultados al negocio, las que son más competitivas en el mercado laboral. Es importante entender que ninguna compañía es perfecta, y que basta con mirar dentro de la compañía para entender cuántas personas hoy son parte, y cuántas son parte de forma talentosa, comprometida y sustentable. Queremos atraer a éstos con los que nos entendemos, a los que les cierra nuestra propuesta. Creo que es un error de las compañías que creen que primero hay que hacer un montón de cosas para luego salir a atraer.

He escuchado compañías que son increíbles por dentro pero como no tienen, por ejemplo, cierta flexibilidad

horaria, no salen a comunicar, a pesar de que tienen un montón de cosas que están buenísimas y atraerían a mucha gente. Creo que las compañías deben dejar de demorar la comunicación en pos de primero transformarse en algo que, en muchos casos, tampoco son.

Es fundamental cultivar la transparencia como valor. Ni siquiera la compañía que se supone más atractiva lo es para todos. Lo que hay que mostrar es la diversidad, y no perder de vista que no hay una sola experiencia de trabajo en una compañía, sino que son diversas. Por no salir a comunicar todo, nos perdemos salir a comunicar a través de colaboradores o embajadores 2.0 lo atractivo que puede ser trabajar en un área en particular de la compañía. Quizás se trate de activar marca solamente en una parte, hacer una prueba piloto, pequeños pasos en los que empezemos a solucionar problemas. La idea es poder bajar la cantidad de días para cubrir una vacante, atraer candidatos cualitativos y no un montón que no pasan ni el primer filtro, ser reconocidos como empleadores por sobre los productos y servicios (en caso de tenerlos). Hay que salir a hacerlo. El tema es cómo hacerlo, a través de quiénes, y tener una estrategia para no ir directamente a la táctica.





## **ERROR 19**

**No agregar valor más allá  
de la vacante**



Construir Marca Empleadora no es cubrir una vacante,

**Posicionarse como un empleador atractivo para un grupo de candidatos cualificados es una actividad distinta del reclutamiento. Gestionar la marca empleadora es una actividad de mediano o largo mientras que cubrir una vacante es de corto plazo.**

Cualquier construcción de marca requiere constancia y tiempo. Los resultados van a venir, en forma de candidatos cualificados atraídos por trabajar en la compañía. Las búsquedas para cubrir vacantes van a enriquecerse si se deja de trabajar sólo en lo táctico de cada vacante.

Por otro lado, la forma en la que hoy se publican las vacantes no evidencia el “*fit* cultural”, que es lo que en definitiva atraerá o no a un candidato que pueda ser sustentable. Talento sustentable es quien, además de entregar resultados al negocio, se queda un tiempo en donde pueda hacer un aporte. Talento es lo más fácil de detectar, lo más complicado es si será o no sustentable. Fundamentalmente porque no es una definición unilateral. No son simplemente dos partes: colaborador y empleadora. Hay también una tercera parte que es la más compleja: la relación, que como lo vida misma no será estática sino ira cambiando, como las relaciones de pareja.

Esa relación se desarrolla en una determinada cultura y contexto, que hará que ese colaborador se sienta parte o un *outsider*. ¡Visibilizar la cultura es lo primero! Sin una

gestión de marca empleadora es imposible proyectar la relación. Es más, las vacantes no son una invitación a una relación, sino a cubrir un puesto.



## **ERROR 20**

**Usar redes sociales  
sin estrategia**



Entre las tácticas sin estrategia que usan muchas compañías se destaca el manejo de redes sociales. Cuando las compañías hablan de gestionar redes, en general piensan en mantener el LinkedIn de la compañía, o el Facebook de “trabaja con nosotros”. Pero esos recursos son sólo parte de lo que construye la reputación de una marca. Y siempre transmiten la voz de la compañía. Muchas compañías que recién empiezan a gestionar redes sociales pierden de vista que con eso solo, no alcanza. Muchas de esas páginas terminan siendo sólo un reservorio de vacantes, en vez de ser un lugar de transmisión de *fit* cultural.

Mostrar la cultura de una compañía permite que alguien sienta que puede potencialmente ser parte, o no, de un estilo de trabajo, de los desafíos que existen en ese lugar. Es incompleto seguir pretendiendo construir marca empleadora únicamente desde la voz de la compañía.

**La mayoría de los candidatos, sobre todo los jóvenes, antes de acceder a una vacante googlean al potencial empleador. De hecho, cuando no es posible conocerlos les molesta. Si no damos una respuesta, Google igual disponibilizará mucha información sobre la reputación, que no necesariamente estará alineada a nuestra estrategia como empleador.**

Puede no decir cómo es trabajar en la compañía, pero sí es posible hacerse una idea de su reputación, si está in-

volucrada en controversias, si se habla bien de ella. Cada persona se arma la reputación de una compañía con distintos estímulos, y muchos de ellos están en las redes sociales. No alcanza sólo con gestionar las redes propias.





## **ERROR 21**

**No potenciar el uso  
que los colaboradores  
hacen de LinkedIn**



*“Sólo hay una cosa más cara que formar a un trabajador y que se vaya: no formarlo y que se quede”.*

En el modelo de las Cuatro C 2.0, los colaboradores son, además, embajadores de un empleador. Y el mejor garante de cómo es la experiencia de trabajar en una compañía. En general, si uno entra a una red social como LinkedIn (que considero la mejor para hacer networking con otros profesionales) no se ve mucha diferenciación entre los aportes de los usuarios en términos de contenidos propios. Es muy frecuente ver contenido repetido hasta el hartazgo, como la diferencia entre jefe y líder, desafíos matemáticos, frases de referentes, etc. Pero, ¿qué hay de visibilizar cómo es trabajar en una compañía? Cri... cri... cri... ¡LinkedIn es hoy un el océano azul para los contenidos!

Es bueno que las compañías tomen conciencia de cuál es el rol de los colaboradores en LinkedIn. Muchos están porque cada tanto les llega una oferta (los que reciben son los menos), o porque recibieron una invitación para conectarse. Otros se esconden ignorando invitaciones porque saben que al rato les caerá otro mail más pidiendo un empleo que ni siquiera pueden dar.

Hoy, las compañías no la aprovechan para visibilizarse como empleadoras. Y las compañías que han dejado las reglas en claro con sus colaboradores respecto al uso de las redes, lo han hecho para evitarse dolores de

cabeza sobre su reputación, no para incentivar la marca empleadora.

En mi experiencia, el mayor problema que tienen las compañías no es no ser buenas empleadoras, sino no ser reconocidas como tales. Hoy son atractivas o no como empleadoras sobre todo por sus productos o servicios, y en los rankings de empleadores se vean marcas reconocidas. El desafío que tienen es ser reconocidas como empleadoras independientemente de su producto o servicio. Puede ser una manufacturera B2B, que nadie sabe siquiera que existe, y ser un excelente lugar para trabajar para muchos. El desafío no es figurar en un ranking sino visibilizarse como empleador.

**¿Qué pasaría si los colaboradores usaran su perfil de LinkedIn para abrir las ventanas de cómo es trabajar en la compañía? Los de Finanzas cuentan su experiencia, los de eCommerce la suya, los de Legales la suya. Las madres con niños en edad escolar la suya, los veganos la suya, etc.**

Muchas compañías hoy creen que LinkedIn es algo de los colaboradores, pero es una red social en donde se vincula directamente la reputación de una persona con la de su empleador. Y es una “Zona gris” en donde los colaboradores asumen un rol de RRPP de sus empleadores en donde no hay reglas claras.



## **ERROR 22**

**Poner a la compañía  
en el centro de los  
contenidos**



Muchas veces las compañías que ya han empezado a emprender el camino de salir a comunicar y mostrarse hacia afuera cometen un error: hablar solamente de sí mismas, o no generar contenidos que cumplan con estas tres premisas:

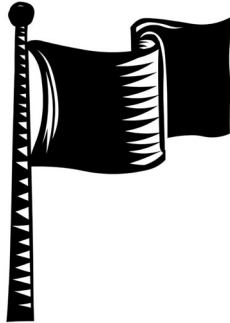
- 1. Que generen debate.** Si muestro un contenido que dice “en la reunión de cajeros de tal tienda”, no me genera ningún debate. Los contenidos tienen que invitar a la reflexión, llamar al intercambio de ideas o resultar inspiradores en términos de “qué interesante la práctica que está teniendo esta compañía”, y que esa práctica inspire a querer trabajar en esa área de esa compañía.
- 2. Que sean pedagógicos.** Las compañías tienen mucho para aportar en este sentido. Hoy hay muchos contenidos de entretenimiento. En LinkedIn muchas veces se ve circular acertijos matemáticos únicamente con propósitos de esparcimiento. Uno podría trabajar en concursos en donde se desafíe a los candidatos cualificados que están en las redes, a través de una propuesta entretenida, a resolver algún desafío que tenga que ver con el negocio.
- 3. Que sean transparentes.** Lentamente empieza a haber contenidos generados por algunas compañías, pero suelen ser muy de mirarse el ombligo. Hablan todo el tiempo de lo genial que es trabajar en ellas. Hacen falta contenidos que muestren compañías imperfectas, que realmente puedan visibilizar la cultura de la compañía.

**Visibilizar la experiencia de cómo es trabajar en una compañía implica credibilidad y diversidad de experiencias, para ellos no basta con el mensaje de la propia compañía, necesitamos las voces de los colaboradores, candidatos cualificados o rechazados y ex colaboradores.**

Hoy las compañías están paradas en mostrar contenidos que no generan debate; simplemente, se ven muchas selfies de personas o de equipos mostrando que están viviendo una determinada situación, pero que no invitan al otro a que cuente cómo hacen eso en su trabajo, ni tampoco se lleva al mundo online algún tema puntual que generó debate en el mundo offline.

Creo que a los contenidos les falta evolucionar mucho. Gestionar marca empleadora es gestionar un camino nuevo: las compañías no están acostumbradas a revincularse con sus candidatos rechazados. Por eso vuelvo a repetir lo que digo desde el principio del libro: se requiere coraje.





## **ERROR 23**

**No tener  
una estrategia  
de embajadores**



En el viejo paradigma, la que reclutaba era la compañía. En el nuevo, los que posicionan a la Marca Empleadora son los colaboradores. Si soy alguien de Finanzas, quiero que la gente de Finanzas me diga que está bueno trabajar en esa área de esa compañía. No que la compañía me diga “trabajá acá”. Es otra manifestación de lo individual vs. lo colectivo.

Hay que darle importancia a construir marca a través de los colaboradores. Abrazar un paradigma en el que la compañía como convocante, como creadora de reputación, queda en un segundo plano.

**Es el paradigma TripAdvisor: para mí ese hotel está bueno según lo que digan los huéspedes.**

El hotel en sí no deja de ser importante, tiene que estar bueno. Pero la estrategia tiene que estar montada sobre los huéspedes. El trabajo del hotel es lograr que ellos transmitan que tuvieron una buena experiencia.

Al apoyarse sobre colaboradores es muy fácil tener estrategias segmentadas. Como compañía se habla de todas las áreas, pero como individuo se habla desde cada uno. Si una fábrica de aviones necesita ingenieros especialistas en turbinas de determinado modelo, que tal vez haya 50 en el mundo, lo más probable es que no sean los de Recursos Humanos los que conocen quiénes son, sino los otros ingenieros de la compañía. Porque la red de los colaboradores es mucho más potente que la de la com-

pañía. Y además, esta red ya viene con el filtro hecho. La compañía siempre va a hablar bien de sí misma. En cambio, los colaboradores van a hablar de lo que ellos perciben, bueno o malo: *el hotel dice que es bueno, el huésped te dice cómo la pasó.*

Es mejor llegar a los de finanzas a través de la gente de finanzas, que ya está conectada. Y además, el *pool* de gente de finanzas también está conectado con aquellos con los que competimos por talento. El mercado está ahí. Lo mejor que se puede hacer es construir reputación. Esta es la gran oportunidad que las compañías no suelen ver. Muchas veces dicen “tenemos que hacer la página de LinkedIn de la empresa”. Y sí, está bien, háganla, pongan las vacantes, muy bien. ¿Pero por qué no volcarse a hacer una estrategia de embajadores? Va a ser mucho más creíble y mucho más potente.



## **ERROR 24**

**No invertir en  
tecnología aplicada a  
Recursos Humanos**



Las compañías están hoy en un estadio en el que la tecnología aplicada a Recursos Humanos es fundamental para crear compromiso entre los colaboradores. Los frustra la falta de meritocracia, la aplicación arbitraria de criterios distintos dependiendo del estilo de los líderes y no de los principios de la compañía.

**La tecnología permite homogeneizar procesos y transparentarlos. Facilita la creación de una cultura de meritocracia, porque facilita la medición de performance.**

La tecnología permite medir criterios objetivos, que aunque nunca van a ser todos los existentes, permiten comparar con mayor facilidad y depender menos de los avatares del jefe correspondiente.

Si no se aplica tecnología, sobre todo en compañías con un gran número de colaboradores, no se puede desarrollar una cultura de meritocracia y alta performance. Y eso perjudica a los mejores, porque la injusticia es pagada por quien merecería ser reconocido y no lo es, porque no hay ningún indicador que permita medirlo, porque las varas personales son distintas entre sí. Siempre es bueno contar con un sistema que permita tener un criterio único y ciertos estándares que hagan que la organización se perciba como una misma compañía, en la que los colaboradores son reconocidos de forma justa. Un buen sistema mata al “depende del jefe que te toque”.







## **ERROR 25**

**No asumir el poder  
de las redes**



Las compañías que hoy no tengan un programa formalizado de embajadores de marca son mucho menos creíbles que aquellas que tienen la estrategia montada en su propia marca.

Veamos un ejemplo de la vida real. Una gerente de talento de una subsidiaria mexicana de una gran compañía global, como muchos reclutadores, tenía una gran red de contactos. Un día llegó a su escritorio y escribió “estoy harta de la impuntualidad de los candidatos que llegan una hora antes, hoy alguien llegó una hora antes, la gente de seguridad no sabía qué hacer, alguien que estaba en una junta tuvo que salirse, es un caos que un candidato llegue tan temprano”.

Lo dijo en LinkedIn, donde no era simplemente una persona con un nombre y apellido, sino la gerente de talento de una gran compañía. Su posteo se viralizó y tuvo muchísimos comentarios y recomendaciones. Algunos de los suaves eran “por qué no vas a leer El Principito”, “evidentemente usted nunca ha buscado trabajo”, “¿no cree que con el tráfico en México esa persona pudo haber llegado antes para prevenir?”, “¿tan desorganizados son en su compañía que si una persona llega antes no tienen una sala de espera y un vaso de agua?”.

Por esto la gestión de colaboradores es tan importante. Alguien me preguntó alguna vez qué recomiendo hacer a una compañía en la que pasa algo así. Le conteste que era como si la pregunta fuera “hubo un accidente con

tres muertos; nadie tenía cinturón puesto y el conductor estaba ebrio; ¿qué nos recomendás?..

**Hoy la mayoría de las compañías está “sin cinturón de seguridad y sin casco” en términos de reputación de marca empleadora.**

Porque en las redes sociales, y específicamente en LinkedIn, hablamos del trabajo. En Facebook es la vida personal, en Instagram también, en Twitter se usan seudónimos. Pero LinkedIn es un ámbito 100% de construcción de reputación laboral.

En este caso no importa quién era y cómo se llamaba. Lo que importa es que la gerente de talento de una compañía habló con desprecio de un candidato que llegó una hora antes. Por lo tanto, es inevitable que esto se asocie a la reputación de empleador del empleador. La gente arrobaba a la jefa de ella, o a la página de la compañía, diciéndoles “ustedes tratan así a los candidatos”. Este caso es excelente para mostrar lo que pasa cuando no se trabaja la reputación desde los colaboradores.

Es lo mismo que la capacitación en seguridad. Si se manejan de cualquier forma las claves, si se deja información confidencial arriba de la mesa, el “yo no sabía” no es disculpa: la que se perjudica es la compañía. Las que no tomen este tema seriamente tienen problemas, o los tendrán. Las que sí, tendrán muchos caminos nuevos para explorar.

## SOBRE LA AUTORA

**Carolina Borracchia** es la más destacada especialista en Marca Empleadora de Latinoamérica. Conferencista internacional, Consultora, Directora académica del Programa Ejecutivo “Gestión de Marca Empleadora” (Universidad Torcuato Di Tella) y autora de los libros: 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 y LAS COMPAÑÍAS TAMBIÉN TIENEN ZONA DE CONFORT: Errores más comunes en la gestión de marca empleadora. Como CEO de Combo Employer Branding ha trabajado como consultora para compañías de primera línea en toda Latinoamérica como Accenture, Unilever, Coca Cola

FEMSA, BBVA, Pepsico, Cencosud, Walmart, Grupo Clarín, Sodimac y muchas otras. En sus workshops y conferencias han participado líderes de compañías de primera línea en toda Latinoamérica y es habitual fuente de consulta de gran cantidad de medios de prensa.

Si te interesa entrar en contacto con Carolina puedes escribirle a su perfil de LinkedIn.