

CAROLINA

"Un aporte sensible,
creativo e inteligente."

PABLO MAISON
UNILEVER

"La unión ideal entre
Marketing y RRHH."

RAFAEL BERGÉS
BANCO GALICIA

BORRACCHIA

"Una voz bien joven,
fresca y apasionada."

PAULA MOLINARI
WHALECOM

"Desafiante.
Rompiendo paradigmas."

ALEJANDRO MELAMED
ESPECIALISTA RRHH

**IT'S A
MATCH!**

**CÓMO
GANAR LA
GUERRA DEL
TALENTO**

2 ¿QUÉ CAMBIÓ?



¿COMBATIRÍAN UNA GUERRA CON ARMAS DE 1482?

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

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

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

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

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

EL MIEDO NO COMBATE: ¡PARALIZA!

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

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

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

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

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

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

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

EL CAMINO DEL ESPERMATOZOIDE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIÁLOGO DE SORDOS.

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

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

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

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

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



SE TRATA DE
REPENSAR AL
CANDIDATO

¿HUMILDAD? ¿PARA QUÉ?

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

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

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

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

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

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

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

SELECCIÓN 2.0: EL PARADIGMA TINDER.

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

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

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

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

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



CONSTRUYENDO RELACIONES.

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

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

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

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

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

LOS EMPLEADOS SON PERSONAS, LOS CANDIDATOS SON CVs.

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

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

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

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

LAS DIFERENCIAS EN UN TOQUE.

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

En el viejo paradigma, los talentos competían por puestos.

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

LAS EMPRESAS EGOCÉNTRICAS DEBEN DEJAR DE MIRARSE EL OMBLIGO.

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

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

– NO DETECTAMOS PERFILES, DESCUBRIMOS PERSONAS.

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

– TODAS LAS TAPITAS TIENEN PREMIO.

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

En el nuevo paradigma, todos ganan una experiencia positiva.

– LA TRANSPARENCIA DISTRIBUYE EL PODER.

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

– APROVECHAMOS LAS COMUNICACIONES.

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

3 TODOS SOMOS CANDIDATOS



CONOCER PERSONAS.

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

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

– EL TALENTO NO ES CUANTIFICABLE.

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

– LA DEFINICIÓN DE TALENTO DEPENDE DE LA COMPAÑÍA.

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

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

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

talento, debemos construir relaciones y empezar a buscar personas.

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

CERTEZA VS. INCERTIDUMBRE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¡ES UNA SEDUCCIÓN!

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

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

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

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

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

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



LA CARRERA VS. LA IDENTIDAD.

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

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

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

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

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

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

SOSTENER EL DESEO.

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

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

ESTAMOS COMPITIENDO CONTRA LA FELICIDAD.

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

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

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

SE TRATA
DE SOSTENER
EL DESEO



EMPLOYER VALUE PROPOSITION.

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

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

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

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

LAS CUATRO "C" DEL EMPLOYER BRANDING.

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

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

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

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

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