

El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial

El actual entorno económico y empresarial demanda a las compañías grandes retos en la gestión de personas. Se evidencian grandes cambios, pues ya no se habla de retener talento, sino de fidelizarlo, pero generando vínculos emocionales entre empresa y empleado. Herramientas como el márketing viral o el denominado salario "emocional" contribuyen a crear una marca de empleo fuerte y sostenible

Alfonso Jiménez

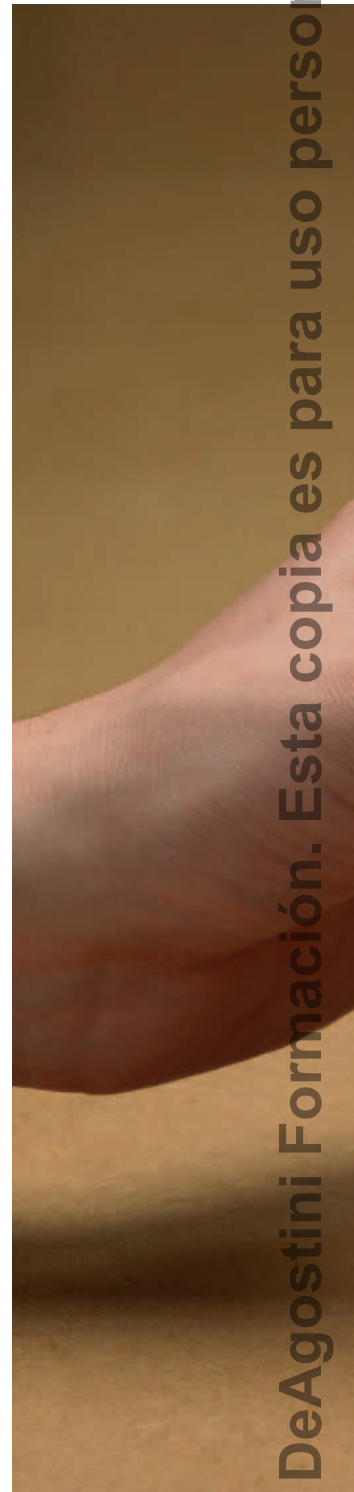
Socio director de PeopleMatters

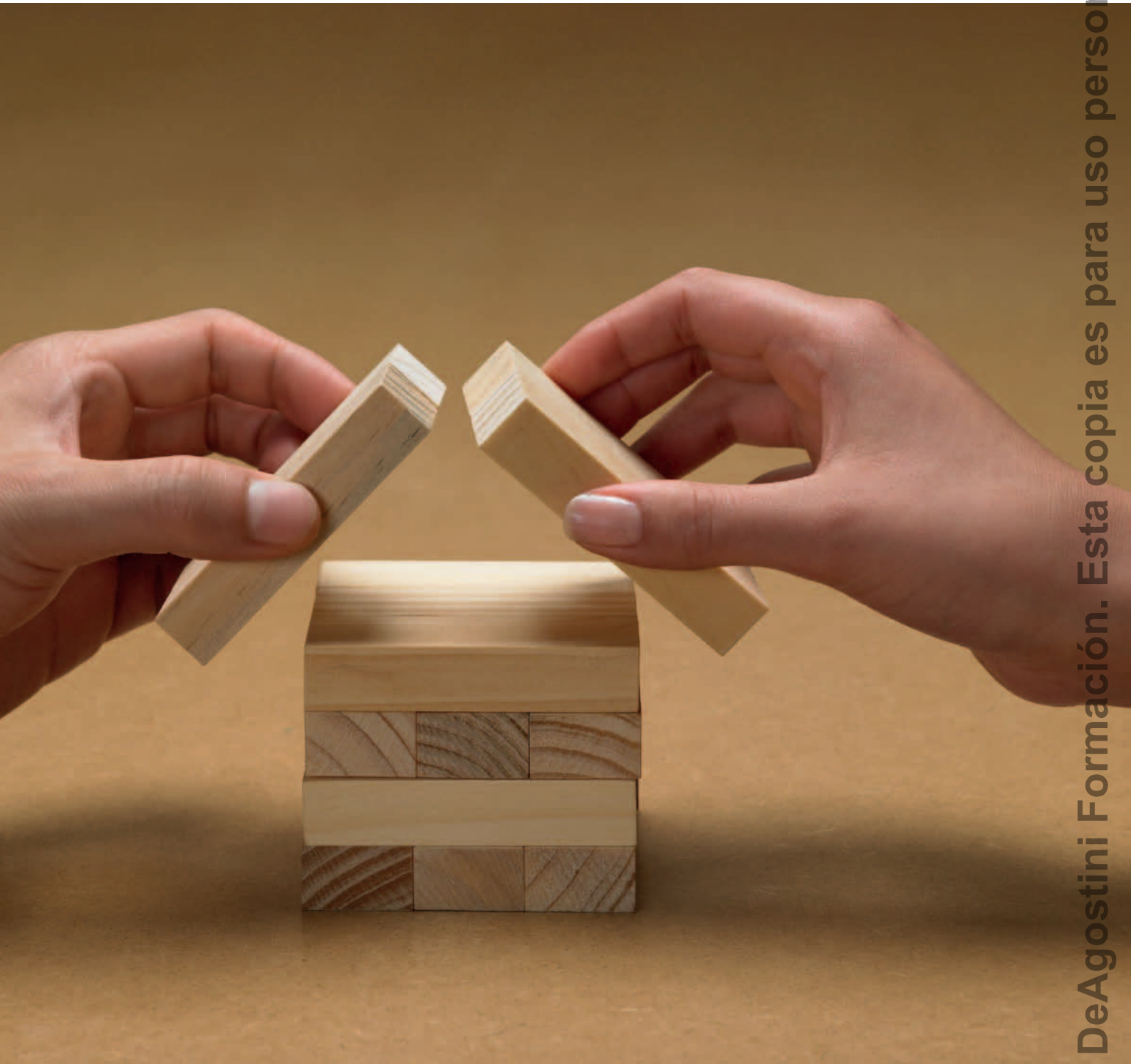
Yineth Avilés

Consultora de PeopleMatters

Los directores de márketing se enfrentan, sin duda, a una etapa muy difícil, con fuertes recortes presupuestarios y drásticas reestructuraciones organizativas que han dado un giro importante a la forma de gestionar el recurso más importante en

una compañía: sus personas. Su reto ya no se focaliza únicamente en la "atracción", sino en una combinación de retención y compromiso, internamente, con quienes continúan dándolo todo para hacer frente al nuevo contexto. Tras un lustro de crisis, muchas compañías





han comunicado continuos mensajes negativos a sus empleados, por lo que, en este nuevo escenario, cobra vital importancia recuperar su compromiso e ilusión, demostrar que el proyecto empresarial es viable. Sobre todo, lo importante es comunicar; se requieren accio-

nes de comunicación eficaces y a todos los niveles en la organización.

Como consecuencia de lo anterior, se ha de tender a fidelizar el talento, pasando a un plano más “emocional”; se requiere un cambio en la cultura empresarial que genere >>>

▶▶▶ vínculos emocionales entre empresa y empleado. Y, como ocurre en toda relación, estos vínculos demandan un entorno adecuado en el que primen la confianza y la búsqueda del equilibrio, lo que conlleva gestionar no sólo el aspecto económico, sino el propio contenido del trabajo. En suma, reconocer el esfuerzo y la dedicación de quienes siguen apostando con fuerza por el proyecto empresarial. Este reconocimiento debe recibirlo el equipo, pero también cada trabajador a título individual: se trata de una gestión más personal en el trato, ya que sólo tratando a las personas de manera única y valorando su aportación individual se puede lograr su compromiso y vinculación emocional con la compañía.



BUSCANDO EL COMPROMISO

Desde esta perspectiva, la “propuesta de valor al empleado” (EVP son sus siglas en inglés) empieza a jugar un papel fundamental a la hora de comprometer a aquellos colaborado-

res considerados claves para la organización. Es importante recordar que la EVP es el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales).

En este nuevo contexto, contar con una EVP bien elaborada y con mensajes claros y contundentes permite cumplir un doble objetivo: atraer, desde la perspectiva externa, y retener y comprometer, desde la perspectiva interna, a aquellos colectivos indispensables para la organización, lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener unos atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar. Por ello, varios estudios se han centrado en identificar aquellos atributos que hacen que un empleado decida trabajar en una determinada compañía y no en otra, en función del valor que ésta le aporta no sólo profesionalmente, sino también en lo personal.

¿ME QUEDO O ME VOY?

Brett Minchington, experto australiano en *employer branding*, revela en su trabajo *Employer Brand & Employer Value Proposition (EVP) Attributes Global Research Study* las razones por las cuales un empleado decide trabajar en una compañía, qué hace que quiera continuar en ella y qué cree que su empleador debería mejorar. Este estudio es una de las mayores investigaciones del mundo sobre los atributos de las marcas como empleadoras. En él han participado 1.924 compañías de diferentes países, de las que 118 eran españolas. Sus resultados indican que los atributos más comúnmente incluidos por las compañías en su EVP son un trabajo interesante, unas mayores posibilidades de desarrollo y el salario.

Así mismo, entre las razones por las cuales un empleado decide continuar en una compañía destacan, en primer lugar, el salario; en segundo, los beneficios y, por último, las posibilidades de desarrollo. Como aspectos que los empleadores deberían mejorar destacan el salario, los beneficios y el desarrollo profesional. En el caso de España, las razones para

seguir en una compañía son la estabilidad laboral, la flexibilidad y unas mayores posibilidades de desarrollo profesional.

Así, de acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el factor común de atracción y retención de talento es el desarrollo profesional, lo cual significa que los empleados demandan proyectos y actividades retadores e interesan-

- **¿Se está trabajando en alguna estrategia de retención para conservar a aquellos profesionales considerados claves en la organización?**

Estas reflexiones sugieren un análisis de lo que cada organización puede ofrecer a sus empleados actuales y potenciales a la hora de

Varios estudios se han centrado en identificar aquellos atributos que hacen que un empleado decida trabajar en una determinada compañía y no en otra, en función del valor que ésta le aporta profesional y personalmente

tes que les permitan crecer y aprender en su entorno profesional. De forma más global, el estudio muestra que existen ciertos atributos similares en todo el mundo, aunque, no obstante, se perciben diferencias en donde unos factores priman más que otros en función de cada país. Esto indica que, a pesar de que dichos factores coincidan, se requiere un proceso de ajuste que permita adaptar las estrategias globales a la realidad local.

LA ESTRATEGIA A SEGUIR

Como conclusión de lo anterior, surgen varias reflexiones para proceder a la elaboración de una estrategia de EVP que considere los cambios que se han generado en este nuevo entorno.

- **¿La EVP de la compañía refleja las diferencias de la plantilla en cuanto al tipo de trabajo, funciones, ubicación, edad, situación personal...?**
- **¿Se ha planteado en algún momento la organización actualizarla o modificarla en función de las necesidades de la plantilla a lo largo del ciclo de vida del empleado?**
- **¿Se ha tenido en cuenta el impacto que tiene la tecnología en las nuevas formas de trabajo?**
- **¿Se están haciendo esfuerzos para apoyar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, aun cuando el entorno no está siendo del todo favorable?**

elaborar su EVP. Dicho análisis debe contemplar varios factores, como la composición de la plantilla, el entorno actual, las necesidades del mercado y la convivencia de diferentes generaciones en las compañías, cada una con necesidades y formas de trabajar muy distintas, por lo que las estrategias de atracción y retención tenderán a segmentarse en función de estos colectivos, que tienen objetivos, prioridades y culturas muy diversos.

En este punto, es importante que las empresas creen una identidad común con los empleados, cada vez más diversos, que les permita asegurarse el éxito en un mundo cada vez más globalizado. Hoy, las compañías deben trabajar en propuestas de valor para los empleados, tanto internamente –orientadas a incrementar el compromiso y orgullo de pertenencia del empleado– como externamente –con fines de posicionamiento y reputación–.

- **Internamente**, se podrían destacar aspectos como un ambiente laboral agradable y entornos dinámicos, colaborativos y flexibles. Los beneficios sociales también resultan interesantes, así como la calidad de los directivos, ya que, en muchas ocasiones, suele ocurrir que una de las principales causas de abandono de una empresa es la relación con los jefes. En este sentido, se podría decir que las personas no abandonan trabajos: abandonan jefes y compañías con las que no encajan. Por ello, es importante destacar el rol del directivo a la hora de potenciar el talento de los empleados; se requiere crear un >>>

Las ventajas de una EVP potente y bien elaborada

- **Reducción de los costes de reclutamiento**, ya que contar con una buena imagen de marca y con una EVP potente que, por sí sola, genere expectativas positivas en los futuros empleados hace que el esfuerzo en coste y tiempo para atraer a empleados potenciales sea menor.
- **Incremento del nivel de compromiso e identificación** de los empleados con la compañía, y, por lo tanto, descenso de la tasa de rotación.
- **Posicionamiento positivo de la compañía**. Externamente, genera percepción en el sector de que es un buen lugar para trabajar, lo cual influye no sólo en la reducción del tiempo para cubrir determinadas posiciones, sino que ayuda a incrementar el número de candidatos calificados que, por sí solos, y gracias a esos atributos que hacen de la compañía un lugar diferencial, muestran interés por conocerla e incorporarse a ella.

➤➤➤ ambiente de confianza y comunicación abierta basado en la honestidad y el compromiso con el personal.

- **Externamente**, se destacan aspectos como la reputación y el posicionamiento, pues ya sabemos que un empleado que se siente satisfecho e identificado con su compañía, siempre hablará bien de ella y de sus productos y servicios, convirtiéndose en embajador de marca de su propia organización.

LOS CASOS DE GOOGLE Y GANGNAM STYLE

Un ejemplo tangible y comúnmente difundido como el mayor plan de marca empleador que una empresa haya podido realizar es Google. Lo que ha hecho esta compañía se ha convertido en punto de referencia a la hora de generar marca de empleo. Para ello ha utilizado diversas estrategias encaminadas a difundir mundialmente por qué se encuentra en los primeros lugares de los rankings como mejor empresa para trabajar.

Las estrategias de Google comprenden acciones como el envío masivo de e-mails, muchas grabaciones de sus directivos hablando en diversos foros sobre la experiencia de trabajar en la compañía, miles y miles de notas

Lo importante es comunicar. Se requieren acciones de comunicación eficaces y a todos los niveles en la organización

en los diarios, generadas por su gabinete de prensa, además del lanzamiento de numerosos vídeos en YouTube mostrando cómo se trabaja allí. Esta estrategia, muy bien estructurada y planificada, es un “márketing viral”, con el objetivo de llegar con un mensaje determinado a las redes sociales y otros medios electrónicos.

Este tipo de campañas cada vez son más utilizadas para acceder a un mayor número de personas mediante un proceso que se genera en cadena. Sin ir más lejos, ¿quién no conoce el Gangnam Style, de PSY? El popular vídeo ha arrasado en Internet, batiendo el récord Guinness de reproducciones en YouTube, en cuyo canal oficial ha llegado a superar los 500 millones de reproducciones, obteniendo más de 2,8 millones de “Me gusta”.

El márketing viral es cada vez más utilizado como parte de la estrategia de *employer branding* para comunicar mediante entornos 2.0 que nuestra empresa es el mejor lugar para trabajar. Comunicar la oferta de valor resulta realmente importante, ya que no se suele valorar lo que no se conoce. Por lo tanto, hay que asegurarse de que el mensaje llega y de que, además, se establece en la mente de empleados actuales y potenciales.

En este tipo de campañas es fundamental analizar el entorno, conocer a fondo los medios de comunicación 2.0, identificar y definir nuestro *target* y, posteriormente, planificar los contenidos y mensajes clave para conseguir que dichos mensajes lleguen al mayor número de personas. Una vez lanzada la campaña, partimos de la base de que el vídeo, si es viral, tiene éxito; si tiene más reproducciones que el de la competencia, se puede deducir que el mensaje es mejor y más atractivo. Lo mismo ocurre con otras redes sociales: si el mensaje en Twitter tuvo un *feedback* con más retweets respecto a la competencia es que dicho mensaje ha llegado a un número mayor de personas.

Una vez en este punto, puede ser que, en algunos casos, por otorgar demasiada importancia a la campaña de comunicación, se deje de lado la propia EVP. Si esto ocurriera, se generaría una potente marca de empleo, pero con una EVP “pobre” o carente de fundamentos y fuerza. Por ello, es importante combinar adecuadamente los mensajes clave y los canales que se utilizarán para comunicar dicha compañía y que sea sostenible. En esto se debe tener especial cuidado, porque así como el mundo 2.0

puede llevar una marca a lo más alto, el mínimo error no gestionado puede destruir la reputación en cuestión de segundos.

LA MARCA "EMPLEADOR"

La base de una marca de empleo fuerte y sostenible consiste en una EVP con los atributos que se mencionan a continuación:

- **Que sean valorados**, tanto interna como externamente. Es decir, que tanto los empleados actuales como aquellos que nos interesa atraer perciban un valor en dichos atributos. El valor que les aportan dichos atributos incluye aspectos personales y profesionales, por lo que debe significar un equilibrio que permita ver recompensado su esfuerzo. Este aspecto es importante, ya que, actualmente, las personas buscan incorporarse a empresas, o permanecer en ellas, que les ofrezcan propuestas de valor atractivas y compatibles con el proyecto de vida personal.
- **Que sean reales**, lo cual quiere decir que si, por ejemplo, se habla de buen ambiente laboral y de posibilidades de desarrollo y crecimiento en la compañía, eso debe ser así, y resultar coherente con lo que experimentan los empleados en el día a día en su organización.



sino que ha de continuar con la gestión de dicha marca, anticipándose con respecto a la evolución de las necesidades de los empleados en el futuro. La estrategia de *employer branding* requiere, en definitiva, una continua planificación, ya no sólo como aspecto de previsión, sino como una forma de prepararse y adelantarse a la competencia.

El factor común de atracción y retención de talento es el desarrollo profesional, lo cual significa que los empleados demandan proyectos y actividades retadores que les permitan crecer profesionalmente

- **Que sean diferenciales**, es decir, y continuando con el anterior ejemplo, si se habla de un ambiente laboral agradable, este ambiente debe ser diferencial con respecto a otras compañías, de igual modo que si se habla de una retribución competitiva ha de ser porque la estrategia y los estudios salariales así lo establecen.

Una marca de empleo fuerte y sostenible ha de tener una estrategia de comunicación clara hacia el mercado y hacia los empleados. Una vez comunicada, el trabajo no se detiene ahí,

EL SALARIO "EMOCIONAL"

La situación actual ha generado, entre otras cosas, una menor estabilidad laboral y una reducción general del nivel salarial. Por lo tanto, las compañías se ven en la necesidad de buscar alternativas no monetarias que permitan que sus empleados no mermen su productividad y compromiso con ellas. Así, ahora se suele escuchar mucho el concepto de salario "emocional", que consigue lo que a veces el dinero no puede comprar: la motivación.

En estos últimos años, como consecuencia del panorama económico que vive el >>>

Algunos casos a modo de ejemplo

Empresas como Burberry, Pepsico o Starbucks manejan ahora conceptos muy emocionales, asociando su marca a la “sensación de equipo” y enfocándose principalmente en las personas y en su compromiso con la sociedad.

- **En el caso de Burberry**, ha creado la campaña Burberry Social Enterprise, con el fin de unificar tanto a empleados como a clientes con la filosofía de la marca. Para ello, se ha utilizado una estrategia de marketing viral en la cual, mediante diferentes vídeos, muestran su gran compromiso con la calidad y los procesos, desde un corte de tela o las pasarelas a las tiendas minoristas. Y su página de Facebook, con casi quince millones de fans, además de mostrar las últimas tendencias en moda, acerca a sus empleados más destacados y la historia de los 150 años de la marca.
- **En el caso de Pepsico**, su iniciativa se denomina Sostenibilidad del Talento, y ha sido creada en torno a tres áreas clave: cultura, carrera y comunidad. Su objetivo es invertir en sus empleados para ayudarles a tener éxito y a desarrollar sus habilidades, que se consideran necesarias para impulsar tanto el crecimiento de la compañía como la creación de oportunidades de empleo en las comunidades en las que opera. Para comunicar esta experiencia también se realizaron vídeos con testimonios de sus trabajadores contando cómo es trabajar en la compañía.
- Por su parte, **Starbucks** llama a su experiencia Employee First. En ella, lo importante es construir la marca, principalmente con sus empleados y, posteriormente, con sus clientes, pues son las personas, y no los productos, las que hacen de Starbucks la compañía que es hoy en día. La estrategia consiste en mostrar una coherencia perfecta en la gestión de aspectos como la responsabilidad social, la diversidad, la comunicación transparente o la participación de sus empleados.

Las empresas que logren diferenciarse sumando a sus estrategias nuevas alternativas de atracción y retención, como el salario “emocional”, serán, sin duda alguna, los empleadores de preferencia. Por ello, los tiempos difíciles y de baja contratación suponen todo un reto y esfuerzo para desarrollar la imagen como empleador y, a la vez, solidificar la propia marca para que, cuando el mercado vuelva a recuperar su actividad, el terreno esté preparado para atraer a los profesionales que más valor pueden aportar a la compañía.

Finalmente, es importante recordar los principios de una potente propuesta de valor al empleado, ya que, a veces, se tiende a incluir cualquier cosa como elemento de la EVP y, por consiguiente, como atributo de la marca como empleador. Los atributos de la marca como empleador o como elementos de la EVP tienen que ser ciertos, deseados y valorados por los empleados. Y diferenciales. Adicionalmente, deben ser pocos, para que se recuerden todos y que cada uno tenga valor. “Ciertos” significa que realmente están vivos en la empresa; “valorados”, que son objeto de deseo por las personas que la conforman o pueden llegar a formar parte de la compañía; y “diferenciales”, que no los tienen más compañías o que son características muy singulares de cada empresa.

➤➤➤ país, los conceptos de compromiso y motivación han ido perdiendo valor en la mente de los empleados. Por ello, estando a las puertas de un futuro incierto, se requieren nuevas medidas que permitan reconocer el logro y buen hacer de los empleados, pero ya no asociados a un concepto netamente monetario, sino a un componente emocional mucho más fuerte. Ahora se les ofrece un proyecto intere-

sante en el que puedan tener voz activa y que les permita afianzar profundamente ese vínculo entre ellos, la marca y la empresa.

El salario “emocional”, aunque no está establecido de manera “oficial”, y sólo en algunos casos funciona de forma sistematizada, se ha venido aplicando de manera informal en varias organizaciones desde hace algún tiempo. Esa nueva forma de retribuir, comprometer y atraer a empleados actuales y potenciales destaca, entre sus políticas, la flexibilidad laboral como una de las más valoradas (horario flexible, días adicionales de vacaciones), así como otras asociadas a la formación y desarrollo profesional.

En la actualidad, las compañías más atractivas son aquellas que prestan mayor atención a la conciliación entre la vida profesional y la vida personal, las que ofrecen interesantes carreras profesionales o las que cuidan la diversidad e igualdad entre sus empleados. En Alemania o en los países nórdicos se ha demostrado que aquellos empleados que disponen de horarios flexibles en función de sus necesidades familiares no han bajado su productividad, sino todo lo contrario: las personas satisfechas y con menos preocupaciones familiares muestran un mejor rendimiento durante su jornada laboral.

En este contexto, el salario “emocional” no es utilizado de forma directa para aumentar los beneficios e ingresos de la empresa, sino como una forma de reconocimiento que hace que aquella situación de bienestar y confianza perdida –como consecuencia del difícil entorno económico percibido en los últimos tiempos– vuelva.

Cuando se habla de salario “emocional” es muy importante contemplar determinados factores que harán que la elaboración de la EVP –incluyendo ahora este nuevo concepto– se ajuste de la mejor manera posible a las necesidades de los empleados. Para ello, se deben tener en cuenta aspectos como la composición demográfica de la plantilla, su ubicación geográfica, las necesidades o los “momentos de vida” por los cuales está pasando, ya que el impacto es diferente en función de las características de cada colectivo. Este tipo de políticas redundan en una mejor calidad de vida y en una economía de bienestar que permite equilibrar la balanza entre lo monetario y lo no monetario. ■

**NUESTRA
ESPECIALIDAD
ES LA EMPRESA.**

**NUESTRA PASIÓN
FORMAR A
QUIENES LAS
HACEN GRANDES.**



Descubre los Programas Superiores

Formación especializada de primer nivel. Contenidos adaptados a las exigencias actuales e impartidos por ponentes de reconocido prestigio profesional y académico.

PROGRAMAS SUPERIORES

Dirección de Ventas PSDV

Madrid. Inicio 4 de octubre | Barcelona. Inicio 8 de noviembre | Gandía. Inicio 15 de noviembre.

Córdoba. Inicio 22 de noviembre | Castellón. Inicio 22 de noviembre | La Coruña. Inicio 29 de noviembre

Dirección de Marketing del Entertainment Business PSMEB

Madrid. Inicio 18 de octubre.

Dirección y Marketing para la Empresa Farmacéutica PSMKF

Madrid. Inicio 25 de noviembre.

Dirección de Organizaciones de la Industria de Meetings, Congresos y Eventos PSDMICE

Madrid. Inicio noviembre.

Consultar ayudas a la formación.

Todos los programas bonificables a través de la **Fundación Tripartita**.

Antiguos alumnos de ESIC, consultar condiciones especiales.



BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Impulsamos tus desafíos.