



Miriam Aguado Hernández, Directora,
y **Carlos Crespo Rodríguez**, Consultor Senior, de PeopleMatters.

¡Esto es trabajar aquí!

EVP es un acrónimo ya interiorizado en el ámbito de la gestión de personas. Supone valerse de argumentos persuasivos para contar con los mejores profesionales, y es la piedra angular de las estrategias de marca empleadora de las grandes organizaciones. Sin embargo, todavía existe cierta confusión cuando se trata de acotar el concepto Propuesta de Valor al Empleado. Lo que atrae y fideliza al talento no debería verse reducido a los elementos que configuran la compensación; trabajar en una empresa a diario es algo más.

En PeopleMatters nos gusta definir la Propuesta de Valor al Empleado como “el conjunto de atributos tangibles e intangibles que mercado laboral y empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. También hablamos con frecuencia de ‘la promesa’, al tratarse de todo aquello que la organización transmite candidatos y empleados como aquello que obtendrá y experimentará trabajando en esta compañía y no en otra.

Al margen de las distintas conceptualizaciones, existe cierta confusión en torno a la EVP, al tratarse de un concepto fronterizo con lo que muchos denominan la “oferta de valor” de las organizaciones a sus empleados.

Cuando hablamos de “oferta de valor” nos referimos a los elementos más tangibles de la recompensa total, tales como la compensación o los beneficios sociales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el talento elige donde trabajar en función de otros elementos

Comunicación

de naturaleza más intangible, como son las posibilidades de emplear y desarrollar dicho talento, de recibir un *feedback* constructivo y constante, de ser reconocidos, de trabajar en un equipo y con líderes que aporten valor, con un estilo de dirección motivador, en la que se respeta y se fomenta alcanzar el éxito tanto en el trabajo como fuera de él, etc. Podemos relacionarlo pues, con la idea de ‘recompensa total’, como un concepto global, amplio, flexible que supone una integración de los diversos elementos que son los que nos hacen ir felices a trabajar y tener una experiencia positiva como empleado.

La EVP, en cambio, es un concepto más reciente que tiene que ver con el esfuerzo que están invirtiendo las grandes organizaciones en transmitir y poner en valor lo que es trabajar allí en toda su extensión.

No hay duda de que el paquete retributivo es parte fundamental de lo que hace a una organización una opción más o menos atractiva en el mercado laboral. La oferta de valor fomentará, a buen seguro, la atracción, motivación y fidelización, ayudándonos a diferenciarnos y dándonos visibilidad en el mercado del talento. Sin embargo, la EVP trasciende a la oferta de valor, convirtiéndose en la base de las estrategias de *Employer Branding*.

EVP, REFLEJO DEL ADN DE LA EMPRESA

La EVP tiene que ver con las señas identitarias de la empresa. ¿Cuál es la esencia de trabajar aquí? Por ilustrarlo de alguna manera, esta composición léxica puede ayudarnos a percibir la diferencia: “Esto es trabajar aquí” versus “Esto es lo que tienes por trabajar aquí”. En el primero de los casos, la afirmación tiene que ver más con la identidad, con algo que da sentido a nuestra rutina diaria. En el segundo caso, sin embargo, es algo más pragmático y de corte casi contractual, estableciendo una serie de elementos que hacen funcionar la relación.

La EVP trasciende al concepto de contrato; es algo mucho más descriptivo de la naturaleza de la compañía, y su diseño va más allá de lo tangible. Además, configurar la EVP de una empresa requiere contar con información de mercado, integrando la percepción del colectivo objetivo, así como la perspectiva de otros actores, que lo convertirá en un proceso mucho más objetivo, riguroso y completo.

Si asumimos que el *Employer Branding* supone aplicar las técnicas del marketing al entorno de la atracción y la relación con el talento de la organización, podemos

encontrar un paralelismo entre la Propuesta de Valor y la *Unique Selling Proposition* (USP), que es la estrategia diferenciadora que permite competir de manera única y singular en el mercado de productos y servicios. Es lo que hace que los clientes compren un producto y no los de la competencia, porque ven en él algo que no tienen los demás. El desarrollo e implantación de las técnicas y estrategias de diferenciación permiten no solo crear una posición única de venta, sino competir de una manera singular y única en el mercado, lo cual se traducirá en un valor superior para los clientes. Si lo aplicamos a la marca empleadora, este valor superior nos reportará una indiscutible ventaja competitiva en el mercado del talento.

En el ámbito del marketing, la USP se relaciona con algunas premisas muy claras: que la marca asociada al producto sea reconocida rápidamente por todo el mundo, que el producto ofrezca un valor real y exclusivo, que sea simple y fácil de comunicar y que las emociones se vean implicadas. Continuando con esta relación de conceptos – EVP y USP – las estrategias de marca empleador deben mirarse en el espejo de las tácticas puestas en marcha en el mundo del marketing.

FISONOMÍA DE LA EVP

Los atributos de marca que conforman una buena Propuesta de Valor al Empleado han de ser:

- **Alineados con el negocio:** deben reflejar a qué nos dedicamos, reforzando aquello que resulta prioritario y en sintonía con la marca corporativa o comercial
- **Valorados:** para el colectivo de interés, sea externo o interno. Un buen diagnóstico pondrá de manifiesto cuáles son los aspectos más importantes para la audiencia, en función de sus características demográficas, sociales, educativas u otros. No hemos de basarnos en lo que es importante para nosotros, sino para ellos.
- **Reales:** tan fundamental como la importancia de los atributos para el colectivo es el hecho de que la compañía sea capaz de proporcionarlos y que ello sea un hecho constatado y basado en datos. Generar una expectativa falsa será muy contraproducente.
- **Diferenciales:** Comunicuemos aquello que nos hace únicos, ya que nos ayudará a alojarnos en la mente de candidatos y empleados.
- **Pocos:** siguiendo una de las premisas del marketing, pocas ideas y que sean memorables para construir la percepción deseada.

Además, la EVP ha de ser simple y fácil de comunicar: sin circunloquios, sin una lista que enumere todos los beneficios concretos de trabajar en una empresa; una composición breve, formada por una serie de atributos que la hagan 'palpable'. Veamos el siguiente ejemplo: "Un paquete retributivo hecho a tu medida: disfruta de todos los beneficios sociales que te ofrecemos por trabajar aquí". A priori, no parece una composición que pueda ser considerada como una promesa concreta, porque no se percibe como algo diferencial. En cambio "Conviértete en tu mejor tú" transmite, de modo intangible e indirecto, la aspiración y el mundo de posibilidades al alcance de la persona.

CORRESPONSABILIDAD

La EVP debe concebirse 'desde dentro hacia afuera'. No se puede diseñar una propuesta de valor al empleado si no se pregunta dentro de la organización; es algo que nace de la visión de los empleados. Ellos viven la marca a diario, y eso es aval suficiente para que sean corresponsables de definir 'quiénes somos'.

He aquí otro punto de distancia con la oferta de valor, diseñada por el equipo de Recursos Humanos para trasladarla internamente como elemento de fidelización y externamente como argumento de atracción. En ningún caso corresponde a los empleados de la compañía la labor de 'paquetizar' todo aquello que ofrece la organización. Sin embargo, en el diseño y confección de la EVP, la participación de los empleados es clave para identificar los atributos de marca.

Nuestros colaboradores, mejor que nadie, sabrán decirnos qué supone trabajar en una empresa. Ellos nos dirán, mediante sesiones de trabajo conjuntas, si somos una empresa que cuida el desarrollo de sus profesionales, si fomenta un excelente ambiente de trabajo o si está comprometida socialmente.

Esto no aplica a la oferta de valor. ¿Reunirías a tus empleados para confeccionar la lista de beneficios de los que disponen por trabajar en la compañía y el resto de elementos que configuran la compensación total que ofrece tu empresa?

No parece necesario, es una labor que debe recaer sobre quienes gestionan personas dentro de la organización y deriva directamente de las prioridades y la estrategia de gestión de personas. ■