

Propuesta de valor al Empleado: 10 claves para su implantación

Aguado Hernández, Miriam

Capital Humano, N° 343, Sección Crecimiento profesional / RR.HH. al día, Junio 2019, **Wolters Kluwer España**



Miriam Aguado Hernández

Directora en PeopleMatters



Los profesionales de recursos humanos llevamos tiempo poniéndonos al día. Nos ha costado reaccionar, pero finalmente nos hemos dado cuenta de la importancia de transmitir el valor de lo que hacemos, tanto para las personas como para la organización. Hemos descubierto que tan importante es hacer bien lo que hacemos como asegurar que alcanza a y tiene impacto sobre la organización e, incluso, trasciende a ella, en función de los objetivos perseguidos.

Tras más de quince años trabajando en el diseño de estrategias de marca empleadora, contamos lo que, desde un inicio, venimos transmitiendo a nuestros clientes: gestionar la marca empleadora no es otra cosa que aplicar los conceptos y técnicas del márketing de toda la vida al «producto» empresa como lugar para trabajar.

Repasemos este punto. El marketing de producto gira en torno a la llamada «propuesta única de valor» (*Unique Selling Proposition* o USP, en inglés), cuya definición se basa en un profundo conocimiento de dos factores: el propio producto (características, ventaja competitiva) y el consumidor al que va dirigido (sus motivaciones, necesidades, canales de acceso, etc.). Dicho conocimiento se concreta en la identificación de dicha USP, que responde a la pregunta de «por qué comprar mi producto y no el de la competencia».

De modo equivalente, a la hora de definir la «propuesta de valor al empleado» (*Employee Value Proposition* o EVP, en inglés) de una organización, hemos de tener en cuenta factores equivalentes a los anteriores: las características de la empresa como lugar para trabajar (sector, actividad, cultura, identidad, condiciones de trabajo, oferta de recompensa total) y los datos relativos al colectivo objetivo, es decir, talento externo y empleados actuales de la organización (quiénes son, qué les mueve, qué valoran, qué piensan sobre nosotros y sobre otros, cómo llegar a ellos). Dicha información, tratada adecuadamente, arrojará los ingredientes necesarios para configurar una propuesta de valor única y diferencial, que responda a la pregunta de «por qué trabajar aquí y no en otra compañía».

Contar con la propuesta de valor al empleado es sólo una parte de lo necesario. Tan crítico es tener una historia que contar como una forma de contarla. Con demasiada frecuencia, vemos casos de organizaciones que se quedan a medias.

Pero contar con la propuesta de valor al empleado es sólo una parte de lo necesario; una parte importante, sí, pero insuficiente. Como decíamos al inicio de este artículo, tan crítico es tener una historia que contar como una forma de contarla. Con demasiada frecuencia, vemos casos de organizaciones que se quedan a medias; o bien se lanzan a la acción demasiado rápido, en una estrategia que podemos catalogar de «*quick & pretty*», muy centrada en la acción y los aspectos creativos y visuales, sin haber trabajado la configuración de su EVP (mucho publicación en redes, sin mensajes claves ni estrategia clara de contenidos; presencia en múltiples foros sin objetivos concretos; mensajes generales que no transmiten lo que realmente interesa a un perfil en particular, etc.); o bien dedican el esfuerzo y recursos adecuados a configurar su EVP, definiendo mensajes claros, únicos y diferenciales, globales y para los distintos perfiles claves, para dar por finalizado el proceso en el momento en que se cuenta con un buen *claim* y atributos de la EVP, reforzados por una identidad visual específica para la marca empleadora.

ESTRATEGIA Y MEDICIÓN

El resultado de este tipo de enfoques, que no pivotan alrededor de una EVP adecuada o no responden a una estrategia de marca empleadora, suele ser una imagen difusa, un impacto diluido en el público objetivo, y por supuesto, una baja rentabilidad de las acciones acometidas, que no impactan sobre lo realmente importante. La falta de estrategia hace que resulte imposible medir el impacto de las acciones realizadas, al no haberse definido unos objetivos a alcanzar ni unas líneas de actuación para alcanzarlos.

Vamos a detenernos en el segundo supuesto, aquel en el que la organización ya ha hecho el esfuerzo de definir una EVP adecuada, siguiendo un proceso adecuado y con los recursos adecuados, contando con una EVP lista para utilizarse y a la que sacar rendimiento. Sin embargo, como pasa con muchos otros proyectos, es frecuente encontrar que la organización pierde momento o, simplemente, que no sabe por dónde ni cómo continuar. A continuación, se detallan algunas claves para que la EVP no muera en el archivo, ni quede solamente reflejada en distintos soportes de comunicación.

• Clave 1 — Estrategia

Recordemos que la EVP se ha desarrollado por una razón, y como instrumento sobre el cual generar una dinámica que refuerce bien el posicionamiento externo de la compañía como lugar para trabajar, bien el sentido de identidad y pertenencia de nuestros empleados. Así que, como instrumento que es, para conseguir los objetivos finales es imprescindible diseñar una estrategia que, con estos como meta, ordene las líneas de actuación, marque prioridades y, solo entonces, identifique y ordene las iniciativas necesarias para alcanzarlos. Es tentador ir directamente a un listado de acciones que, además, replican mucho de lo que ya hacemos con un mensaje y fotos diferentes, sin cuestionarnos si eso es lo que debemos seguir haciendo. La clave: ir de los objetivos a la acción.

• Clave 2 — Responsabilidades

De nada sirve contar con una estrategia si no se establecen los roles y responsabilidades del equipo encargado de llevarla a cabo; no sólo quién hace qué, sino también un órgano de seguimiento que asegure que la dinámica se mantiene y se monitorizan los avances y toman decisiones por el camino.

Una de las claves en la configuración del equipo de despliegue y gestión consiste en asegurar la representación de distintas áreas, recursos humanos, comunicación, negocio, etc. En este sentido, el equipo suele requerir un acompañamiento inicial, basado en una formación específica sobre Employer Branding y sobre la propia estrategia a desplegar.

• Clave 3 — Feedback a los implicados

Si el proceso de diseño de la EVP se ha realizado de manera estructurada, incorporando datos internos y externos para guiar su configuración, se habrá involucrado a un número más o menos importante de empleados de la organización, bien en las entrevistas iniciales, bien en encuesta, bien en *focus groups* o incluso en el propio diseño y personalización de la EVP. Como toda ocasión en la que se cuenta con los empleados, se habrán generado una serie de expectativas e incluso «expectación» con respecto al resultado final del proceso. Acordarse de todos quienes han participado para informarles sobre lo conseguido, presentarles la EVP final, identidad visual e incluso el propio plan de implantación, marcará la diferencia. ¿Lo habitual? Olvidar este paso y perder a estos potenciales aliados y embajadores por el camino.

• Clave 4 — Despliegue participativo

Algo parecido ocurre con el modo en que la EVP y las acciones comprendidas en la estrategia de marca empleadora se llevan a cabo. En el contexto social y empresarial actual, cobra fuerza la colaboración y la implicación de las personas a la hora de implantar cualquier iniciativa en la empresa será lo que marque la diferencia. Atrás queda el tradicional despliegue «de arriba abajo», según el cual la EVP se comunicará exclusivamente desde la Dirección (o, lo que es peor, desde Recursos Humanos), hacia el resto de la organización. Desplegarla en formato participativo, a través de *workshops*, actividades sociales on y off line, apoyándonos en soportes multimedia en los canales internos y propiciando la conversación asegurará una mayor identificación con el concepto y las ideas que representa. A la hora de llevar el mensaje fuera de la organización (ej. acciones de reclutamiento, representación), contar con embajadores de marca empleadora, portavoces de ésta, tendrá un fuerte impacto dentro y fuera de la organización.

• Clave 5 — Los básicos

El camino se hace andando, y como tal, el primer paso es la forma de ponerse en marcha antes de coger velocidad. En el contexto del despliegue de una nueva marca empleadora, e independientemente de cuáles sean los objetivos de fondo de esta (atracción, fidelización, reputación...), la experiencia nos muestra que hay una serie de pasos que, sí o sí, han de darse en los momentos iniciales del despliegue. A riesgo de que resulten obvios, tienen que ver con elementos iniciales que apoyarán el resto de acciones previstas en la estrategia: el *feedback* a los equipos mencionado anteriormente, la actualización del canal empleo, la elaboración de material audiovisual que refleje la nueva identidad de marca, actualización de soportes de comunicación internos y externos, la inclusión de la imagen y mensajes de la EVP en los perfiles de redes sociales, y la comunicación de la EVP y sus implicaciones a la Dirección y managers, son algunas de las claves para estos momentos iniciales.

• Clave 6 — Dirigirse a los empleados

Las tres claves finales tienen que ver con los ejes de actuación más habituales en las estrategias de Employer Branding. Siguiendo con la dinámica de trabajo en las fases de diseño, el despliegue ha de comenzar por la comunicación interna de la EVP a los propios empleados de la organización (*Branding2 Employees*). En función de la cultura y contexto de ésta, la forma de hacerlo puede ser muy diversa, atendiendo a características de la plantilla, canales y «ventanas» de comunicación existentes y la mencionada cultura. En cualquier caso, como se mencionaba más arriba, el *top-down* pierde fuerza en general, ganando posiciones los formatos participativos y experienciales. Trabajar sobre el significado y las implicaciones de la nueva marca y de sus distintos atributos para la compañía y para los distintos perfiles tendrá un fuerte impacto sobre las personas. Otras iniciativas habituales

comprenden el desarrollo de un programa de embajadores de marca empleadora, la participación en procesos de captación de talento, generación de material audiovisual en formato testimonial, o la organización de eventos internos relacionados con la propia EVP.

• **Clave 7 — Dirigirse al talento externo**

Un eje fundamental de la estrategia de marca empleadora es el que tienen que ver con las acciones orientadas a atraer y captar talento externo (*Branding2Talent* o *Branding2Candidates*). Con frecuencia, y particularmente en el contexto actual de escasez de talento y foco en determinados perfiles de cualificación, éste será el eje fundamental de la misma. En este sentido, es importante tener en cuenta que no por este motivo deben abandonarse los otros dos, que lo complementan y potencian dentro y fuera de la organización. A la hora de trasladar la EVP al talento externo, una de las decisiones fundamentales se refiere a cómo transmitir el mensaje: ¿comunicamos la EVP de modo explícito, mostrándola y describiéndola literalmente en la web, folletos, testimonios, etc. o lo hacemos de modo implícito, a través de historias, imágenes, experiencias que transmiten los atributos indirectamente? La primera opción puede funcionar mejor a corto plazo, y existen escuelas que apoyan la segunda, al considerar que el impacto es mucho más profundo y genera una mayor identificación con la marca. La clave, posiblemente, esté en considerar y manejar ambos niveles. Finalmente, en la actualidad, el punto fundamental en la estrategia de captación es la experiencia candidato.

• **Clave 8 — Dirigirse al mercado**

Finalmente, un eje casi inherente al Employer branding es el que contempla todas las iniciativas orientadas a posicionar a la organización en el mercado laboral y comunidad de negocios en general. El objetivo, habitualmente, consiste en crear una percepción y predisposición previas hacia la compañía como lugar para trabajar que, por una parte, facilite la captación de talento y refuerce el orgullo de pertenencia, al tiempo que, por otra, puede actuar como filtro sobre el talento externo. Los elementos más emocionales de la marca generarán una sensación inicial en las personas de «me veo en esta empresa», «esta empresa es para mí». A partir de ahí, las acciones comprendidas en este eje supondrán diversos impactos que podrán alcanzar al colectivo objetivo (sean éste los candidatos o prescriptores como el sistema educativo) como «lluvia fina», y generando poco a poco esa percepción sobre la empresa como lugar para trabajar. Una buena estrategia de contenidos y visibilidad en redes sociales, la combinación de puntos de contacto *on* y *offline* con los colectivos, la participación en eventos, conferencias, colaboración con los servicios de empleo de las universidades y centros de FP, patrocinio de actividades sociales o publicaciones, incluso la difusión de las prácticas de gestión de personas que pueden ser objeto de reconocimiento o certificación por parte de terceros, son elementos a considerar en este bloque. La clave: asegurar que todas las acciones realizadas responden al objetivo y transmiten y refuerzan la EVP y la marca empleadora de la organización.

• **Clave 9 — Personalización**

Todos queremos sentirnos especiales y a todos nos gusta saber que algo habla de nosotros. En la aplicación de la marca empleadora, tanto interna como externamente, es fundamental asegurar que, complementariamente a la definición general de la misma a través de su *claim* y los atributos claves, éstos se declinan y personalizan para los distintos colectivos objetivo. En el caso del despliegue interno, se trata de explicar la EVP en términos que reflejen la realidad de los distintos colectivos existentes en la organización, y en el caso externo, de transmitirla a los distintos perfiles de atracción en términos que a ellos les resulten relevantes e ilustren lo que personas como ellos encontrarán en la organización, en relación a sus motivaciones e intereses. El mismo proceso ha de tenerse en cuenta a la hora de desplegar la propuesta de valor en distintos mercados y geografías. Una vez más, la participación de los empleados es la clave.

• **Clave 10 - Monitorización**

Para finalizar, retomamos el inicio del proceso, en el que, partiendo de una necesidad del negocio en relación a las personas, y marcando unos objetivos, se ha diseñado una EVP y una estrategia de marca empleadora. Para asegurar los resultados, dicha estrategia contará con una serie de indicadores que, en una dinámica de seguimiento y medición de avances, toma de decisiones y acciones correctoras, y un

continuo sondeo de percepciones internas y externas, potenciarán la consecución de los objetivos marcados, asegurando el foco de las distintas actuaciones.

La gestión de la marca empleadora persigue generar una dinámica positiva en la que lo que ocurre en la organización refuerza el orgullo de pertenencia de los empleados y alcanza a colectivos externos, al tiempo que el reconocimiento del mercado y la percepción externa facilitan la captación del talento adecuado, con un impacto positivo adicional sobre los empleados. Es un círculo virtuoso que conseguiremos únicamente con una propuesta de valor única y diferencial y una estrategia que integre los elementos claves para el éxito.