La PVE no es el plan estatal de la vivienda

Alfonso Jiménez [1],
PeopleMatters.

Se ha escrito mucho en los últimos tiempos sobre la Propuesta de Valor al Empleado, pero quería compartir algunas reflexiones que emanan desde nuestra experiencia de los últimos seis años el múltiples definiciones y planes para su implantación en organizaciones de diversos sectores. La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en español o Employee Value Proposition (EVP) en inglés es lo que ofrece una organización (pública o privada) a un empleado por el hecho de trabajar en dicha organización.

El propio término es relativamente reciente y viene de esa clara tendencia de dotar a la gestión de personas de terminología derivada del mundo del marketing.

Primero se hablaba de la Propuesta de Valor al Cliente y de ahí se derivó a la propuesta de valor al empleado; lo que le aporta la organización a un empleado por el hecho de trabajar para ella, desde ella, con ella, o simplemente formando parte de ella.

> La PVE es importante porque conforma la imagen como empleador de la organización emisora. Sus características conforman los atributos con los que se percibe una empresa como lugar para trabajar)

Si el término parte del marketing o la ciencia del mercado, deberíamos entender dónde estaría ubicada en el mercado laboral, pero antes recordemos qué componentes tiene un mercado de bienes o de servicios.

Un mercado tiene básicamente 5 componentes:

- El primero son los vendedores, aquellos que venden los productos. El sumatorio de vendedores se denomina Oferta del Mercado.

- El segundo lo conforman los propios productos. Los productos del mercado son los objetos transaccionales. Antes, los mercados eran fundamentalmente de productos físicos como las materias primas o los derivados; sin embargo, desde hace ya varias décadas en la economía mundial hay una tendencia imparable a crecer en la venta de servicios, en donde no hay producto físico por lo que las transacciones son de bienes o de servicios.

- El tercero son los compradores, aquellos que necesitan y desean esos productos y a cuyo sumatorio se denomina Demanda.

- El cuarto es el Precio, esto es, lo que el comprador (demanda) paga al vendedor (oferta) por el producto (bienes/servicios).

- Finalmente, el último componente, el quinto, son las Regulaciones del mercado, el conjunto de normas que lo estructuran y lo regulan.

En este contexto, la propuesta de valor al cliente es lo que la oferta ofrece a la demanda y que trasciende al propio producto. Realmente, cuando se compra no se compra sólo un producto, sino muchas otras cosas que van implícitas en su adquisición: exclusividad, imagen, diferenciación, calidad, garantía, proximidad, inmediatez de entrega, servicios post-venta, reposición, etc. La propuesta de valor al cliente es el conjunto de atributos con que la oferta completa un producto/servicio por un determinado precio.

> Cuanto más desarrollado sea un mercado y más cualificación haya en el mercado laboral, los aspectos emocionales tomarán más y más importancia)

En el caso del mercado laboral tenemos los mismos componentes:

- El primero son los vendedores, aquellos que ofrecen algo a cambio de, entre otras cosas, un dinero, en este caso un salario. Los vendedores son la oferta y en el mercado laboral la oferta está compuesta por el sumatorio de trabajadores que se acercan a dicho mercado. Al conjunto de la oferta se denomina "población activa". Esto es, el número de personas de una población que quieren trabajar.

- El segundo componente era el objeto de la transacción. En este caso, el producto/servicio objeto de la transacción es el propio trabajo, esto es, el mismo trabajador. Esta es una diferencia muy importante respecto a otros mercados ya que la oferta y el producto son la misma cosa: el trabajador. El verbo se hace reflexivo: no vendes, te vendes.

- El tercer componente lo conforma la demanda, en este caso al conjunto de empresas y otro tipo de organizaciones que necesitan personas para ejecutar los procesos de negocio.

- El cuarto componente, el precio, en el caso del mercado laboral está asociado al salario.

- Y el quinto y último componente son las regulaciones de dicho mercado. Uno de los grandes problemas de nuestra economía e incluso de nuestra sociedad, algo que lastra nuestra competitividad.

Dado que en el mercado laboral la oferta, el empleado, va a venderse, el cuarto factor, el precio, tiene unas connotaciones emocionales que no tienen otros mercados de bienes y servicios, financieros, etc. Por ello, en el caso del mercado laboral el concepto de Propuesta de Valor al Empleado está ubicado en las contraprestaciones que la demanda (las organizaciones) están dispuestas a ofrecer a la oferta (empleado) a cambio de su trabajo y entre estas contraprestaciones toma especial protagonismo los aspectos emocionales toman una gran relevancia. No sólo se trabaja por salario sino también por otras cosas.

Cuanto más desarrollado sea un mercado y más cualificación haya en el mercado laboral, los aspectos emocionales tomarán más y más importancia. En mercados de baja cualificación, los salarios y las condiciones más básicas serán, por el contrario, más importantes. Así, las demandas de conciliación serán más importantes entre empleados cualificados que entre los de menos cualificados, que estarán más preocupados por el propio salario.

Igualmente, cuanta más cualificación, los empleados serán más libres ya que la libertad se la aportará su alto nivel competencial. Por el contrario, los trabajadores menos cualificados estarán más interesados por aspectos menos emocionales y más relacionados con la contraprestación meramente económica de la transacción -en este caso de la contratación-.

En general, antes se consideraba que la única contraprestación era económica, compuesta por el salario o, en el mejor de los casos, por el conjunto de contraprestaciones que la organización ofrecía a la oferta por su trabajo. Sin embargo, hace unos años se amplió el concepto y se decía que, además de los salarios, había que hablar también del "salario emocional", aquel conjunto de elementos que recibe el empleado por su vinculación, además de los puramente económicos.

Recientemente, la nueva versión es la PVE, lo que ofrece una organización a un empleado por el hecho de trabajar en dicha organización, y en ella se pueden incorporar tanto los

1 Alfonso Jiménez es el Socio Director de PeopleMatters, profesor de Recursos Humanos del IE Business School, miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directivos (AED) y miembro del Top Ten del Management Español..

CARACTERÍSTICAS DE UNA ÓPTIMA PVE

■ La primera es que debe contener mensajes deseados por el colectivo al que va dirigida, en este caso a los empleados target que tenemos tanto dentro de la organización como fuera. Aquí es especialmente interesante tener en cuenta las características de nuestro "nicho" en términos de nivel competencial y de estudios, edad, género y origen geográfico y cultural. No es lo mismo lo que desea una mujer casada de 32 años española de nivel de estudios alto, que lo que desea un hombre inmigrante de origen africano y sin apenas estudios. No es lo mismo el señor de 57 años que lleva 20 años en su empresa que lo que desea el joven universitario con un magnífico expediente en ingeniería de Caminos, Canales y Puertos y con una experiencia Erasmus en Alemania.

Para saber qué desean los distintos colectivos es importante preguntarles. En los últimos años han proliferado las encuestas de investigación de mercados en materia laboral y en la que se pregunta a distintos colectivos respecto a sus `preferencias de empleo. Saber qué desea la oferta es crítico para optimizar una PVE atractiva.

■ El segundo factor o característica de la PVE es que debe ser real. Una de las peores prácticas en gestión de personas es el incumplimiento de las expectativas. No es recomendable trasladar al mercado laboral una PVE que no sea real. En este sentido, lo mejor es asegurarse de que los atributos de la PVE de la organización sean rasgos escrutados con los propios empleados, no en base a sus deseos, sino en función de sus auténticas percepciones.

■ El tercer factor es que los elementos sean diferenciales. Si nuestra PVE no se diferencia de otros del mercado ¿por qué los empleados van a querer trabajar con nosotros? Este es un factor complicado ya que hay que conocer las prácticas habituales del sector en el que se compite para elegir elementos diferenciales. Algo que nos identifique y que claramente los candidatos atribuyen a nuestra organización.

■ El cuarto factor a tener en cuenta es que los atributos deben ser pocos. Nuestra recomendación es que no superen los 4, 3 es incluso mejor que 4. En este punto sabemos que cuesta mucho renunciar a elementos que conforman la PVE. Muchos clientes nos dicen, ¿por qué renunciar a tantas cosas que ponemos encima de la mesa? La respuesta es que estos mensajes tienen que ser repetidos constantemente y sobretodo tienen que ser retenidos por el colectivo target. Si metemos 10 atributos a nuestra PVE seguramente se perderán unos cuantos por el camino y los pocos que se mantengan no serán contundentes. Así nuestra recomendación es hacer las cosas sencillas y reducidas. Y a partir de ahí a machacar, a repetir el mensaje hasta que cale, dentro y fuera.

Una PVE puede ser: "Somos internacionales, se trabaja mucho, pero recompensamos muy bien". Otra puede ser: "Pagamos en línea con el mercado, formamos mucho, generamos empleabilidad y tenemos un magnífico ambiente de trabajo". Una tercera podría ser: "Te hacemos partícipes del negocio, somos una familia y queremos que te quedes muchos años". Una última podría ser: "Trabajarás un año en nuestras tiendas, te formaremos y el mercado te reconocerá tu experiencia en nuestra empresa". Como decíamos, una PVE tiene que ser machaconamente explicada y comunicada hacia fuera y hacia dentro. La repetición hará que se recuerde y se valore y en un tiempo todos la reconocerán.

Está claro que detrás de estos atributos hay muchos matices y será necesario adaptar el mensaje a los colectivos, pero lo importante es que sea clara, repetida, además de las características enunciadas de deseada, realista, diferencial y con un número limitado de atributos.

Fuente: PeopleMatters, 20120.

aspectos económicos transaccionales tales como los salarios, así como otros elementos que le reportan beneficio (valor) por unir su proyecto personal al de esa organización: tiempo libre, empleabilidad futura, seguridad del trabajo, beneficios sociales, etc.

Tener claro los componentes de la propuesta de valor es clave para una organización, ya que en términos de marketing "los tiene que poner en valor permanentemente". En estos momentos muchas organizaciones sienten que tienen que hacer una buena definición de su PVE que, además, para que cumpla su función, tiene que ser valorada como tal por parte de los receptores.

La PVE es importante porque conforma la imagen como empleador de la organización emisora. Sus características conforman los atributos con los que se percibe una empresa como lugar para trabajar.

Tener la PVE es imprescindible para hacer un plan de marca como empleador, así como para dar más o menos importancia a los distintos procesos de gestión de personas. Si nuestra propuesta de valor enfatiza la formación y el desarrollo, estos procesos tienen que estar niquelados, si por el contrario, enfatiza en la compensación, tenemos que asegurar que pagamos entre los mejores.

Llevamos seis años definiendo PVEs en distintas organizaciones, fundamentalmente del mundo empresarial y en distintos sectores. Creemos firmemente que es imposible hacer un buen plan de marca como empleador si no tenemos clara la PVE como elemento nuclear de generación de los mensajes hacia el mercado. Igualmente, creemos que es una pieza fundamental en la estrategia de capital humano: qué ofrecemos a cambio del trabajo, el esfuerzo, el compromiso de los empleados. La PVE toma así una relevancia estratégica en la Gestión de Personas.

A partir de estas recomendaciones, sugerimos contrastar su PVE que, desde luego, no es el plan estatal de la vivienda -aunque con ello lo único que pretendíamos era captar su atención-.

Información elaborada por:

peoplematters

OBSERVATORIO de recursos humanos