



VEA OTROS ARTÍCULOS
RELACIONADOS EN

www.marketingmasventas.es

AUTORAS: AGUADO HERNÁNDEZ, Miriam y AVILÉS CHINGATÉ, Yineth

TÍTULO: Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB: 

DESCRIPTORES:

- Gestión de marca
- *Branding* personal
- Creación de valor

RESUMEN:

La propuesta de valor al empleado (PVE), entendida como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”, toma cada vez más fuerza en el ámbito empresarial en términos de atracción y retención.

Encontrar y retener profesionales comprometidos implica toda una estrategia de *employer branding* y de comunicación interna y externa de la compañía, con el fin de difundir y reforzar los atributos de la propuesta de valor a través de diferentes canales e iniciativas. Desde esta perspectiva, incluso con las limitaciones presupuestarias existentes, sigue siendo necesario transmitir al mercado que nuestra empresa apuesta por contar con los mejores.

Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado

Una estrategia basada en una propuesta de valor diferenciada para el empleado conseguirá retenerle y vincularle con la compañía. Está demostrado, un profesional satisfecho y orgulloso de su empresa garantiza el aumento de rentabilidad.

Miriam Aguado Hernández
y Yineth Avilés Chingaté,
consultoras de PeopleMatters

En los círculos empresariales, tan afectados por la situación económica, persiste un debate sobre la necesidad o no de contar con estrategias enfocadas a la atracción y retención de talento, algo que siempre ha estado en la base de la gestión de personas en la organización. ¿Sigue siendo prioritario en un entorno en el que los negocios tienen dificultades para mantenerse y en el que cada vez hay más personas que pierden su empleo y menos que encuentran un trabajo? ¿Podemos continuar hablando de la necesidad de atraer y retener?

Pues parece que si nos quedamos a escuchar las conversaciones un poco más de tiempo —después de los “lamentos” iniciales, muy relacionados con las limitaciones presupuestarias, la imposibilidad de contratar, la contención—, asistiremos a otras sobre dificultades distintas.

En este caso, asociadas a “quién saca el trabajo adelante”. Precisamente en este contexto, en el que menores presupuestos limitan las posibilidades, nos encontramos con menos manos con las que trabajar, menos personas en nuestros equipos y, si hemos perdido profesionales por el camino, menos talento en la organización. Eso es algo que ningún negocio se puede permitir si quiere sobrevivir.

Incluso en la situación actual, lo que realmente diferencia una empresa de otra es su capacidad para atraer y retener el talento que requiere su negocio. Por ello sigue siendo clave contar con una estrategia y unas capacidades de atracción de candidatos y de retención de profesionales que mantengan el negocio vivo. Todo ello con un planteamiento muy eficaz y más efectivo en costes que nunca.

Encontrar y retener empleados comprometidos implica toda una estrategia que no se logra

simplemente imitando las mejores prácticas implantadas por otras empresas. Hace falta “estar ahí” y transmitir al mercado que nuestra empresa continúa apostando por contar con los mejores, para quienes es un buen lugar para trabajar.

Candidatos y empleados como clientes

Como punto de partida, debemos conocer a nuestros empleados de la misma forma en que lo hacemos con los clientes. Al pensar desde el lado del cliente, surge la preocupación por sus necesidades y la forma de satisfacerlas; mediante estudios e investigaciones somos capaces de predecir qué tipo de cliente se inclinará por un determinado producto. Por tanto, la preocupación por conocerle es fundamental para anticipar con certeza su comportamiento futuro.

Además de posibilidades de carrera y un buen ambiente laboral, los jóvenes valoran la proyección internacional de la compañía para incorporarse a ella.



Kellogg's ha creado una marca para el empleado con el fin de posicionarse como un excelente lugar en el que trabajar y desarrollarse

Si trasladamos la experiencia del marketing tradicional hacia los empleados o candidatos cobraremos conciencia de la escasez de experiencias sólidas hasta la fecha. ¿Una organización puede predecir si un potencial empleado se adaptará adecuadamente a su cultura y estilo de trabajo? ¿Cómo se comportará en el futuro? Si encaja, ¿cómo llegar a él y lograr que se identifique y se vincule con la empresa? ¿Qué es lo más importante y lo que más valoraría que a la vez se ajustase a sus prioridades?

A través de las respuestas a preguntas como las anteriores y muchas más podremos configurar una buena estrategia de captación y retención.

Una promesa para captar: la PVE

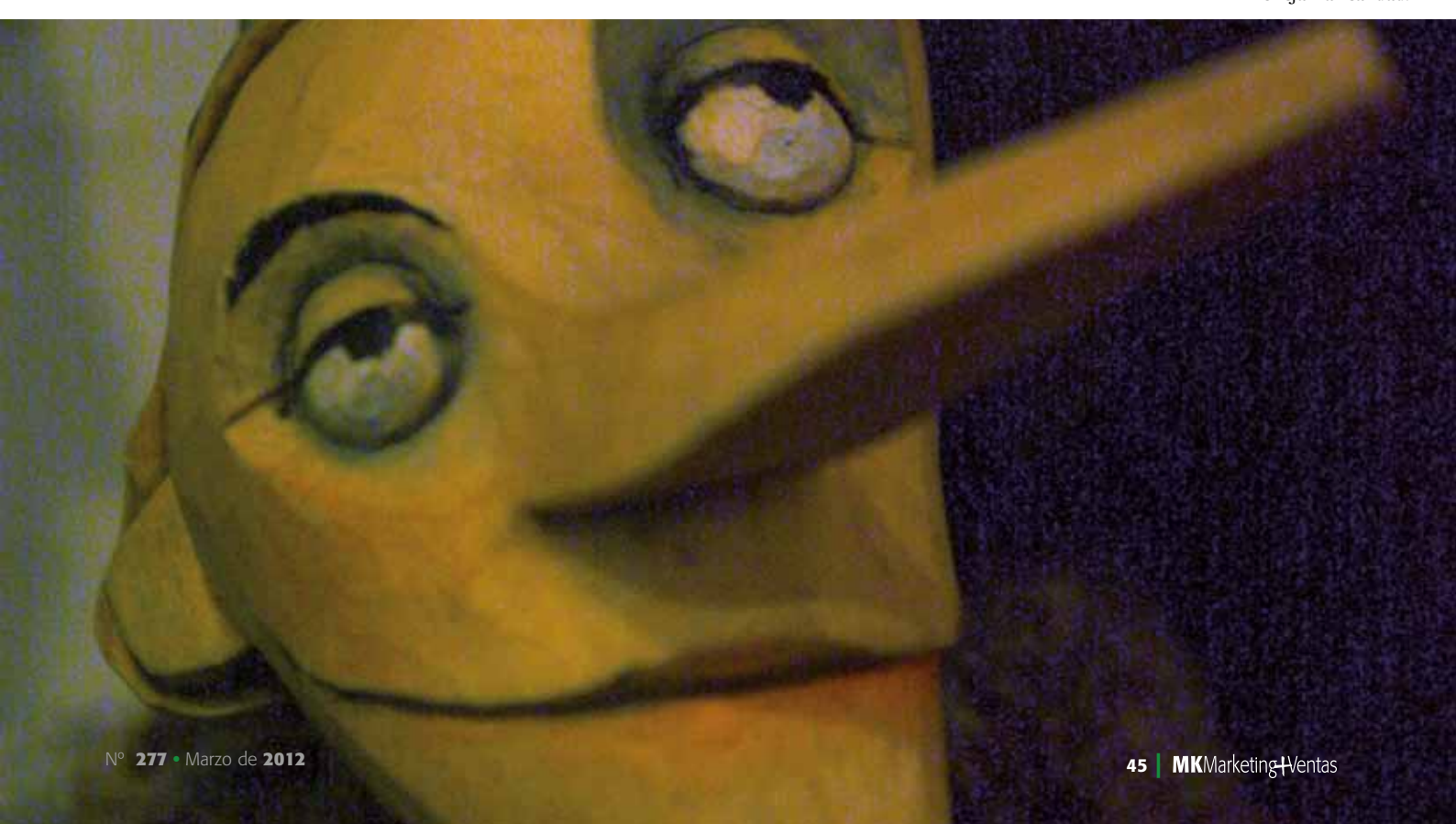
Parte de la estrategia se ocupa de posicionar a la compañía como empleador de referencia

tanto en el mercado como entre los empleados actuales. Transmite lo que supone trabajar en ella y pone en valor las características que hacen de ello una experiencia única. Es lo que en marketing se denomina la "promesa" y en términos de *employer branding*, la propuesta de valor al empleado (PVE).

Podemos definirla como "el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada". Esta descripción se ha de realizar teniendo en cuenta diversos aspectos:

- quiénes somos como compañía, a dónde queremos llegar, qué nos importa
- cómo son nuestros empleados clave, cuáles son sus prioridades y motivaciones
- qué podemos ofrecerles realmente
- qué nos hace diferentes y nos es propio como compañía

La propuesta de valor no debe mentir: si se refiere a un clima laboral positivo, este tiene que ser diferencial. Siempre tiene que reflejar la realidad.



Los empleados felices demuestran una mayor proactividad, son más resolutivos y obtienen un mayor rendimiento.

En esta tarea, habitualmente asumida por el departamento de recursos humanos, es fundamental la participación del de marketing y comunicación. La integración de mensajes y la coordinación de comunicación y canales en fases posteriores son fundamentales para el éxito.

La PVE ha de reflejar los rasgos principales de la “personalidad” de la compañía y la realidad. Si

las mentiras “tienen las piernas muy cortas”, en este contexto también es así. Si nuestra promesa hace referencia a un buen ambiente laboral, es porque no solo es cierto, sino que además es diferencial. Si destaca una retribución competitiva, es porque la estrategia y los estudios salariales así lo establecen. Lo contrario será contraproducente.

La PVE son palabras, pero también hechos y experiencias del día a día de muchas personas actuales, pasadas y futuras. Los lemas o mensajes han de transmitir los aspectos que importan a quienes nos dirigimos: empleados, candidatos o prescriptores; hablar de sus prioridades, de cómo nuestra empresa encaja con sus intereses y motivaciones frente a otras en el mercado; cómo el lugar en el que trabajan es el mejor que pudieron elegir.

Para asegurar que se contemplan todos los aspectos, la PVE debería responder a las siguientes preguntas:

1. ¿por qué a un empleado potencial podría interesarle trabajar en una compañía en particular?; incluso si ya se encuentra realizando la misma labor en otra, ¿qué podría persuadirle para cambiar?
2. ¿qué le ofrece el trabajo que le hace ser único ante un amplio abanico de posibilidades?
3. ¿qué posibilidades de desarrollo y beneficios puede ofrecerle la organización?
4. ¿qué hace que los empleados actuales se sientan motivados para realizar sus actividades diarias?
5. ¿qué elementos de todo lo analizado previamente le diferencia de la competencia?

La forma

Una vez tenemos clara “la promesa”, hemos de concretarla y darle forma. A través de este proceso convertimos características de índole más general, que podrían ser aplicables a otras compañías, en rasgos propios, descritos en nuestro



Si la propuesta de valor no es diferente a lo que existe en el mercado, las razones para atraer talento no son fuertes para convencer

propio lenguaje. Es un momento de creatividad y de redacción, pero crítico para el éxito. Transformamos “ambiente laboral” en “disfrutamos con nuestro trabajo” y “desarrollo” se convierte en “buscamos la mejora constante”.

En este punto, es frecuente toparse con la pregunta: ¿sirve una propuesta de valor para todos los colectivos de la compañía o deberíamos desarrollar más para diversos grupos? Desde nuestra experiencia, la respuesta es afirmativa. La PVE ha de ser única y diferencial, aunque pueda plasmarse de diversas maneras para los diferentes colectivos.

Por ejemplo, trabajar en una multinacional no tiene las mismas implicaciones para un directivo que para alguien más operativo. En el primer caso, se desprenden aspectos como nuevas oportunidades, retos, crecimiento, expansión, solidez; en el segundo, podría significar estabilidad y seguridad en el empleo. Es decir, son aspectos ampliamente valorados por ambos pero con una connotación diferente.

Esa declinación de los atributos de la PVE en mensajes específicos ha de realizarse minuciosamente y para todos los colectivos con el mismo objetivo: generar compromiso y sentido de pertenencia en todos los colaboradores y niveles.

Una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados.

El resto de la estrategia de *employer branding* y de comunicación interna y externa se centrará en la difusión y refuerzo de los atributos de la propuesta de valor a través de los diferentes canales, iniciativas, proyectos y todo tipo de acciones que vaya a realizar la organización. Todo cuanto se ponga en marcha ha de ser coherente con la promesa y reforzar la experiencia del día a día de propios y ajenos.

LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Hacer felices a los empleados resulta beneficioso para las compañías al redundar directamente en su productividad. Según una encuesta realizada por Adecco en 2011, un 92,5% de la muestra considera que la felicidad influye en el rendimiento de un empleado.

Lo anterior parece indicar que los empleados felices y satisfechos demuestran mayor proactividad, son más resolutivos, incluso su propio estado de satisfacción les permite adaptarse con mayor facilidad a diversas situaciones, por lo que resultan más productivos.

La encuesta revela los siguientes factores como los más importantes para ser feliz en el trabajo: en primer lugar, el ambiente laboral (8,4 puntos de media), el salario y la realización personal (ambos con 8,2). También con puntuación superior a los 8 puntos aparecen el horario y el desarrollo de las habilidades personales.

Por el contrario, se consideran menos relevantes los beneficios sociales, la cercanía al lugar de trabajo y el reconocimiento de amigos y superiores.

Recomendaciones para la elaboración de una PVE

- Trasladar la perspectiva del cliente al ámbito interno, buscando un círculo virtuoso de satisfacción de clientes y empleados; ello generará compromiso mutuo.
- Realizar una revisión histórica de la organización, su pasado, presente y futuro. Detectar qué

resulta atractivo de ella y si está alineado con el perfil que busca en el mercado de trabajo.

- Formular una propuesta de valor coherente y real que se viva en el día a día de la organización. El incumplimiento de las expectativas puede generar un impacto tremendamente negativo.
- Identificar atributos globales coherentes con las prioridades y motivaciones de todos los colectivos de la organización.
- Incluir mensajes relevantes para todos los colectivos, tanto en el ámbito interno como en el externo; por regla general, al ser humano le gusta reafirmar sus propias convicciones.
- Encontrar elementos diferenciales; si la propuesta de valor no ofrece nada diferente a lo que existe en el mercado, las razones por las que se pretende atraer el talento no son fuertes para convencer.
- Por último, repetir y repetir los mensajes de la propuesta a través de todos los canales disponibles.

Kellogg's, un caso de éxito

Para una compañía como Kellogg's, tanto su equipo humano como los futuros profesionales que formarán parte de ella son un activo importantísimo que cuidar, ya que las personas y sus capacidades son clave para lograr un crecimiento sostenible y mejores resultados.

Para ello la empresa creó la marca de empleo *It's a Special Feeling*. Su objetivo era generar un mayor conocimiento y posicionamiento de la compañía como un excelente lugar en el que trabajar y desarrollarse.

Esta marca se fundamenta en tres pilares básicos y en cuatro promesas:

Pilares:

- gente: la fuerza de la compañía reside en el equipo humano, el compañerismo, sus valores y el ambiente de trabajo

Las 4 promesas



- **pasión:** designa la forma en la que acogen las ideas innovadoras, proyectos y retos dentro de la empresa

- **orgullo:** el orgullo que siente cada empleado de trabajar en Kellogg's, una compañía con una historia de más de cien años "revolucionando el desayuno"

Promesas:

- **gente con talento:** Kellogg's cuenta con un equipo formado por profesionales de primera línea y un entorno de trabajo estimulante; las más de

INFORME "LA OPINIÓN DE LOS JÓVENES CON EXPERIENCIA ACADÉMICA INTERNACIONAL ANTE LA EMPRESA Y EL MERCADO DE TRABAJO"

El salario no es un aspecto determinante en este colectivo. Así lo confirma este estudio, realizado por PeopleMatters en 2011 entre 17.000 jóvenes con experiencia académica internacional. Se les preguntó por factores relacionados con su actitud y prioridades ante la búsqueda de empleo, la situación laboral en España y en el resto del mundo, etc.

Los más importantes para ellos para incorporarse a una empresa son:

- las posibilidades de carrera
- el ambiente laboral agradable
- la proyección internacional de la compañía

cuarenta horas de formación media al año por trabajador hacen que cuente con una plantilla preparada y actualizada en su campo laboral

- **relaciones e integridad:** estas relaciones se fomentan en un ambiente de trabajo flexible y en equipo, a través de la confianza y la honestidad depositada en la persona
- **pasión y orgullo:** basada en el orgullo de pertenencia, la pasión hacia el trabajo que



sienten los trabajadores de Kellogg's se refleja en el reconocimiento y la compensación de su participación, mediante un novedoso plan de compensación total

- **productos e innovación:** Kellogg's no deja de innovar tanto de cara a la producción como en materia nutricional para hacer unos productos más sanos. ■

49

El estado de satisfacción de un empleado hace que este se adapte con mayor facilidad a las diversas situaciones que se produzcan en la empresa.