

## Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP)

# Objeto y evolución de la atracción y retención del talento

Un equipo ganador se compone de los mejores profesionales. Crear el mejor equipo humano en una organización requiere de tiempo, esfuerzo, dedicación y, ante todo, estrategia. Las compañías más deseadas para trabajar han hecho, y siguen haciendo, grandes esfuerzos para reclutar a los candidatos más deseados, al mismo tiempo que mantienen los perfiles que consideran clave. Por eso, atraer y fidelizar a las personas consiste en una carrera de fondo y la estrategia más efectiva para cumplir con este objetivo es denominada employer branding.

Carlos Goncer Rodríguez, analista en PeopleMatters.



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Desarrollo de la Employee Value Proposition

**Autor:** GONCER RODRÍGUEZ, Carlos

**Fuente:** Capital Humano, n° 289. Julio/Agosto, 2014

**Resumen:** La atracción y retención del talento es una de las preocupaciones fundamentales de las empresas. Debemos preocuparnos por conocer qué es lo que interesa a los profesionales, propios y ajenos, con la intención de ajustar nuestra propuesta a sus necesidades, para cumplir el objetivo de ser atractivos como empleador.

**Descriptor:** Employer Branding / Atracción y Retención del Talento / Comunicación Interna

**E**l interés por recurrir a la atracción y retención de las personas con más talento no siempre ha sido una preocupación en las organizaciones. Desde las primeras décadas del S.XX hasta los años 50, toda la carrera profesional de un empleado se desarrollaba en una misma compañía, sin ninguna intención de buscar otra con mejores condiciones o desempeñar un puesto de trabajo más satisfactorio. Pero cuando la sociedad empezó a evolucionar hacia nuevos hábitos y diferentes modelos de consumo, elementos como las altas tasas de natalidad y la migración a las grandes ciudades dibujaron un perfil de empleado con diferentes aspiraciones, y por tanto una necesidad de cambio en la gestión de las personas dentro de las organizaciones.

Las primeras iniciativas para construir una buena imagen como empleador, o estrategia de Employer Branding, surgen en los años 80 en Estados Unidos como respuesta a la necesidad de las organizaciones de convertirse en la mejor opción para trabajar, captando y reclutando a un colectivo específico de potenciales empleados por medio de acciones concretas. >

## > LA NECESIDAD DE DEFINIR UNA EVP

Una estrategia de Employer Branding está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador, como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público o públicos objetivo.

Actualmente, algunas de las acciones que es común encontrar podrían ser; una buena relación entre empresa y centros de estudios específicos, el diseño de programa de jóvenes talentos o una amplia y adecuada oferta de beneficios sociales para los colaboradores. El primer paso que dar en el diseño y desarrollo de una estrategia de Employer Branding y sobre la que pilotará el resto, y consiste en la definición de una Propuesta de Valor al Empleado o EVP.

La EVP recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales. Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía.

La EVP muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos.

## LA EVP EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICA

Hablamos de atraer a los mejores profesionales para que colaboren en nuestras organizaciones justo en un momento donde hay pocos movimientos en el mercado de trabajo. Sabemos que las tasas de rotación han disminuido notablemente, en la mayoría de los casos las salidas no se producen por voluntad del empleado y las empresas no

La EVP recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales. Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía.



tienen necesidad de abrir nuevos puestos sino que están centrados en el diseño de una gestión más eficiente de sus recursos humanos. ¿Y aun así es importante reforzar la imagen como empleador? La respuesta es afirmativa.

Una Propuesta de Valor al Empleado es, internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. Y también es un compromiso con otros agentes externos; candidatos, proveedores o centros colaboradores. La EVP refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores.

El Employer Branding tiene este doble objetivo; hacia el interior y hacia el exterior de la organización. Pero este varía según el momento laboral del mercado. En zonas económicas en crecimiento, el objetivo externo es la atracción del mejor talento y el objetivo interno es la retención de los mejores profesionales. Pero en mercados donde la oferta de empleo es mayor que la demanda, como es el caso de España, el objetivo externo se centra en transmitir la responsabilidad de la organización con la sociedad, y hacia dentro en comprometer y “reilusionar” a los buenos profesionales.

En el contexto actual es la mejor herramienta para construir y fomentar este compromiso entre los empleados, hacerles partícipes del proyecto y que se conviertan en verdaderos embajadores de marca.

## **LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 Y LA AUSENCIA DE EVP**

Recientemente hemos analizado si existe por parte de las empresas que componen el IBEX 35, una Propuesta de Valor al Empleado claramente definida y comunicada. Para ello, hemos estudiado las webs corporativas de estas empresas y las secciones relativas a empleo, “trabaja con nosotros” o dedicadas a personas. Desde la perspectiva de un potencial candidato interesado en trabajar en alguna de estas empresas y estudiando únicamente la información pública de las compañías.

Hemos clasificado las Propuestas de Valor en tres grupos: explícitas, implícitas y sin EVP. Dentro de “explícitas” hemos incluido aquellas que cumplen los requisitos de presentar el valor que aporta trabajar en una empresa a través de unos atributos de marca. Por “implícitas” hemos entendido que son aquellas empresas que no cuentan

con los atributos identificados de manera resumida o listados, pero sí que es posible percibir este valor de forma tácita a través de los textos o de acciones que cuentan que están realizando. Y, en tercer lugar, está el grupo de empresas que no tienen una EVP definida y en las que tampoco hay una ninguna mención sobre cómo es trabajar en la empresa y qué te aporta trabajar allí.

El objetivo de utilizar las empresas del IBEX 35 como marco de estudio ha sido por tratarse de grandes empresas líderes en su sector y a la vanguardia en procesos de gestión de personas, que constituyen por lo tanto, un referente para el resto de empresas. Además, hay diversidad entre los sectores en los que operan y esto nos aporta una visión más amplia.

La principal conclusión que hemos obtenido de este estudio es que tan solo el 37% de las empresas del IBEX 35 cuenta con una EVP explícita. Algunos ejemplos son Acciona, BBVA, Banco Santander o Día.

El 63% restante de este grupo de empresas se distribuye entre; las que cuentan con una EVP implícita, que son el 40% del total de las empresas. Y las que no cuentan con ningún tipo de mención a su Propuesta de Valor al Empleado, constituyendo el 23% de las empresas del IBEX 35.

Reconocemos que el resultado de que menos de la mitad de las empresas del IBEX 35 no tengan definida su EVP, o al menos comunicada de manera clara, no significa que no cuenten con una estrategia de Employer Branding. Como se indica al inicio, la definición de una EVP es tan solo una de las acciones a desarrollar dentro de una estrategia de marca como empleador. Pero sí que se denota que la orientación que se está dando a esta estrategia podría no ser la más adecuada o no se le está dando el peso que requiere y dedicando los esfuerzos oportunos.

## **LA EVP EN LA GRAN EMPRESA AMERICANA**

Hemos realizado el mismo análisis entre las empresas que componen el Dow Jones Industrial Average (DJIA), por estar formado por las compañías industriales más importantes y representativas de Estados Unidos y por tratarse del mercado originario de acciones en asuntos de Employer Branding y donde están más avanzadas.

En este caso, nos encontramos con que el 50% de estas compañías cuenta con una EVP explícita. En este caso nos encontramos nombres como The Coca-Cola Company, Nike, Visa o Walt Disney. >

- > A pesar de que el porcentaje de empresas con EVP explícita no es mucho más alto entre las empresas del DIJA que entre las del IBEX 35, sí que destaca que en el ranking estadounidense las organizaciones que no presentan atributos de marca como empleador son notablemente inferiores, un 3% frente al 23% del caso español.

Es en Estados Unidos donde el interés por parte de las organizaciones por mostrarse como lugares atractivos en los que trabajar es de los más altos. Del mismo modo que el interés que muestran los candidatos por conocer qué valor le aporta trabajar en una empresa o en otra es mayor que en España.

A pesar de que la presencia de Propuestas de Valor al Empleado de las principales compañías estadounidense, no esté comunicada de manera concreta y resumida, sí que se denota un mayor interés por contar cómo es trabajar en la empresa mediante otro tipo de mensajes y eslóganes en las webs y secciones de empleo de éstas.

## EL CASO BBVA

El banco BBVA constituye un ejemplo de buenas prácticas de definición de una Propuesta de Valor al Empleado, sustentado en la identificación de unos atributos que cumplen los requisitos de ser reales en la compañía, valorados tanto interna como externamente y diferenciales frente a sus competidores.

La EVP está compuesta por 8 atributos que resumen el “pacto de empleo” entre empleador y empleado y te cuenta las razones por las que debes unírte al equipo del Banco.

Mientras que unas son propias de la compañía como “Porque te Formamos”, “Porque te Desarrollamos” o “Porque te Formamos”, sí que es cierto que pueden encontrarse en otras EVPs de empresas competidoras, sin embargo el BBVA considera que es algo destacable y propio de su identidad corporativa. De todos modos, hay atributos como “Porque te Recibimos” y “Porque te Comunicamos” que sí que dejan patente el espíritu de comunicación que existe en la organización.

Con esta iniciativa de definición de atributos como marca empleadora, el Banco pone de relieve su interés por posicionarse como el mejor empleador en su sector; estrategia también apoyada por su participación en rankings y en la certificación y obtención de premios relacionados con la identificación de la compañía como un buen lugar para trabajar. Factor que consideran importante e incluyen en su EVP bajo el enunciado “Por nuestros Premios y Reconocimientos”.

## DEFINIENDO LA EVP. UN PROCESO CONTÍNUO

Como hemos descrito, trabajar en un proceso de identificación y definición de los atributos de una compañía como lugar para trabajar es interesante tanto para cumplir con objetivos sobre un público externo, como hacia un público interno. Y por esta misma razón se trata de un proceso continuo, no es temporal.

Como empleador podemos conocer qué estamos ofreciendo a nuestros empleados, pero bien es cierto que esto es cambiante. Por ejemplo, puede que un momento no ofrezcamos posibilidad de desarrollo internacional pero más adelante, por evolución del negocio, sí que podamos ofrecer esta oportunidad y debamos por tanto incluirlo en nuestra Propuesta de Valor. También puede ocurrir que un atributo que ofrecemos deje de ser valorado de manera interna, como podría ser los beneficios familiares, un alto porcentaje de nuestra plantilla no tenga cargas familiares, por ejemplo.

Con todo esto, es importante resaltar no solo la importancia de contar con una EVP real, valorada y diferencial. Si no que también hemos de preocuparnos por conocer qué es lo que interesa a nuestros profesionales, con la intención de ajustar nuestra propuesta a sus necesidades, para cumplir el objetivo de ser atractivos como empleador y retener el talento dentro de nuestras organizaciones. ■

