

Una EVP global, un despliegue local



Facebook Google+ Twitter LinkedIn Enviar Imprimir

Miriam Aguado y Ana Partida,
Directora y HR Analyst
PeopleMatters

16/10/2018 · *La gran mayoría de las empresas a nivel mundial, ya trabaja el employer branding de manera estratégica a fin de obtener algunas de las ventajas que aporta una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) efectiva. Algunos de estos beneficios se suelen vincular a un incremento de la capacidad de atracción y retención del talento de la organización, cuyo desempeño acaba impactando en la percepción que el cliente final acaba teniendo de la empresa y sus servicios, dando así valor a la marca. No obstante, la complejidad de dicho proceso reside en la forma en que se diseña y desarrolla dicha EVP, en función de los objetivos y características de la compañía, especialmente cuando se trata de una empresa global que busca incorporar puntos de vista locales en la generación de dicha percepción. Precisamente sobre esta cuestión hablan Miriam Aguado y Ana Partida, Directora y HR Analyst, respectivamente, de PeopleMatters.*

Uno de los caballos de batalla de los especialistas en marca empleadora es el debate sobre la conveniencia, en determinadas situaciones, de **desarrollar una única Propuesta de Valor al Empleado (EVP)** bajo la cual se enmarquen realidades a veces muy diversas, pero mantenga la fuerza y la identidad de la marca, o si desarrollar distintas EVPs para dichas realidades. Ambas escuelas cuentan con adeptos a nivel internacional, si bien la más extendida y aceptada es la que, de modo equivalente a como ocurre con las grandes marcas a nivel de consumidor, plantea la marca empleadora como algo único y definitorio de la identidad de la organización como lugar para trabajar. Volvo destaca y se apoya en el concepto de "seguridad", independientemente de que un modelo se dirija al conductor independiente o al padre de familia. Será en un segundo momento donde se destaquen dichas particularidades; primero, han de captar la atención de su colectivo objetivo.

El proceso de **diseño de la EVP en una empresa global** ya contempla la incorporación de puntos de vista locales, tanto a nivel de prioridades como de vivencias y percepciones. Sin embargo, la complejidad estriba en dar con una marca en la que todos quepan (esto es relativamente sencillo) y, al tiempo, todos identifiquen su propia individualidad local.

"LLEVAR LA MARCA EMPLEADORA A CADA FILIAL Y EQUIPO LOCAL PUEDE GENERAR DISTANCIA CON LA MARCA GLOBAL"

Pongamos el caso de una empresa multinacional, que desarrolla un único negocio en distintas geografías. Llevar la marca empleadora automáticamente a cada una de las filiales y equipos locales puede generar cierta distancia con la marca global, por lo que su despliegue conlleva un trabajo que, partiendo de la definición global de la EVP, adapte los mensajes a la realidad local. El negocio y la cultura de la empresa pueden ser muy similares, pero existirán diferencias a nivel de mercado, costumbres, necesidades y prioridades de las personas en cada geografía.

Trabajar con colectivos locales el modo en que los conceptos claves se dan y se viven en su día a día, asegurará que los mensajes reflejan dicha realidad. Ello supone, por ejemplo, **llevar a cabo un análisis de la EVP global frente a la realidad local**, identificando los puntos de convergencia y el modo en que cada idea se interpreta localmente. Todo ello, acompañado de imágenes de personas y espacios más cercanos, propiciará una mayor y mejor identificación por las personas a la hora de comunicarlo.

"HAY QUE ANALIZAR LA EVP GLOBAL FRENTE A LA REALIDAD LOCAL"

Ante esta realidad, cobra importancia **el criterio de los equipos de recursos humanos locales**, que deberán encontrar y gestionar el equilibrio entre la definición global de la marca y las directrices para su aplicación, y el grado de adaptación necesario, en su caso, a la hora de aplicar localmente. Este paso es fundamental y ha de darse siempre antes de definir y poner en marcha la comunicación y despliegue de la EVP, interna y externamente, con la eficacia e impacto deseados.

El proceso de adaptación local propuesto tiene un efecto secundario muy positivo, como es el hecho de que, dada la participación de personas locales representativas en el mismo, el propio proceso de despliegue resultará mucho más sencillo y eficaz, al basarse en las propuestas de personas reales y reconocidas, y no de un producto generado únicamente en los órganos de gestión o dirección. Esto otorga una **mayor credibilidad y potencia al resultado**.

Lo planteado hasta este punto refleja la situación en la que una empresa multinacional ha de implantar su marca empleadora en distintas geografías. También podemos encontrar una situación parcialmente similar, como sería el **desarrollo de una "marca paraguas" para un grupo de empresas**, que pueden dedicarse a diferentes negocios y emplear a perfiles de talento muy diversos.

"OTRA OPCIÓN ES EL DESARROLLO DE UNA "MARCA PARAGUAS" "

La situación anterior se da habitualmente a iniciativa de una entidad de naturaleza corporativa, cuya función principal es ofrecer soporte y una serie de funciones y servicios corporativos a todas las empresas del grupo. Uno de esos servicios puede ser **el establecimiento de una "marca paraguas" que potencie la identidad de grupo** y la capacidad de atracción de los distintos negocios que la conforman.

En este caso, y de modo equivalente al proceso descrito más arriba, **la marca empleadora debe ser diseñada desde la realidad de los distintos negocios** e identificando aquellos rasgos que todos ellos comparten, dejando de lado, una vez más, las particularidades de cada uno. El resultado habrá de ser concebido como una "caja de herramientas" a disposición de los negocios, que puede reforzar la propia marca de cada uno en su mercado.

"LA MARCA EMPLEADORA DEBE SER DISEÑADA DESDE LA REALIDAD DE LOS DISTINTOS NEGOCIOS"

Como tal caja de herramientas, la EVP y soportes generados, así como la propia estrategia de Employer Branding corporativa, se plantea como algo a disposición del negocio, quien puede optar por aplicarlo directamente, transmitiendo su pertenencia al mismo, por adaptarlo para **reflejar la "experiencia empleado" de sus profesionales** o incluso decidir desarrollar su propia EVP y estrategia.

Como resumen, a la hora de iniciar el **despliegue de una EVP global en una geografía o negocio concreto**, decidiremos si:

- Mantener y aplicar la EVP global, sin modificarla (quizá traducirla).
- Adaptar la EVP global, manteniendo la esencia de los atributos definidos, pero adaptando su redacción y modificando ligeramente el significado, buscando reflejar "cómo se vive este aspecto aquí".
- Desarrollar una EVP propia para la geografía o negocio, asegurando, en cualquier caso, la consistencia con la EVP global (evitando especialmente cualquier contradicción con la misma).

La opción más adecuada será la que mejor respuesta de a los objetivos perseguidos.