



que los atributos que la componen:

- Hablan de la organización, de su negocio, su realidad, de manera clara y reconocible.
- Son relevantes para el talento al que se dirigen, interno y/o externo.
- Son reales, y reflejan experiencias del día a día.
- Son especiales, diferenciales con respecto a otros.

Pues bien, hasta hace exactamente quince meses, cuando las empresas definían sus propuestas de valor al empleado, contaban con una información relativamente estable sobre las prioridades del talento, qué buscan y qué valoran más a la hora de elegir una u otra empresa. Entre éstas aparecían, según diversas fuentes, las siguientes:

- «Salario atractivo y beneficios sociales, buena conciliación laboral-personal, seguridad laboral, ambiente de trabajo agradable y trabajo interesante» (Randstad Employer Brand Research 2019).
- «Salario y que la compañía forme parte de un sector atractivo (...) Los trabajadores más jóvenes dan mayor importancia a la conciliación entre la vida profesional y personal, los mayores de cincuenta valoran los mismos factores, pero en orden inverso» (Merco Talento 2019).
- «Calidad de vida (flexibilidad, teletrabajo, etc.), buena retribución y beneficios, formación y desarrollo profesional, buen ambiente de trabajo, comportamiento ético y responsable» (Merco Talento Universitario 2019).

De lo anterior se infiere que, más allá de lo que cada empresa logre identificar como aquello que la convierte en un lugar especial, lo que la hace diferente del resto, hay una serie de aspectos que sí o sí ha de incorporar y hacer realidad si quiere ser capaz de atraer al talento que necesita; esos aspectos que prácticamente todos buscan y esperan de su empleador, los que hemos definido como »propuesta de valor universal«, que habla en gran medida de lo que es importante en nuestro tiempo y en nuestra sociedad. Afinando, y teniendo en cuenta aspectos como las generaciones y el momento vital, es posible segmentar ofertas adaptadas a momentos que suponen prioridades diferentes. Pero incluso en este caso, éstas han resultado bastante estables en los últimos tiempos.

Y esto es precisamente lo que, una vez más, se mueve y hace que los equipos responsables de definir o mantener la vigencia de la propuesta de valor al empleado en cada organización, estén muy pendientes de cuáles son esas prioridades en este momento, y contrastar si éstas han cambiado entre sus personas y para su talento objetivo en general. En estos quince meses han pasado tantas cosas y de tanto calado para las personas, que han hecho replantearse todos los aspectos de la vida personal y profesional. Hemos sido conscientes de la fragilidad de nuestra sociedad y de cuán repentinamente pueden sobrevenir eventos que nos hagan tomar conciencia de lo realmente importante. Nos hemos dado cuenta de que necesitamos ser más responsables, más sostenibles y pensar en el medio y largo plazo, más generosos, más positivos y con más tiempo para nosotros mismos y para los demás.

Esa «propuesta de valor universal», en la que el salario, el equilibrio y la seguridad laboral ocupan los primeros puestos se está viendo afectada por todo lo que hemos vivido. Mayores y jóvenes, GenX, GenY y GenZ nos replanteamos lo importante. En este año veremos cómo el propósito, el bienestar en su más amplio concepto, las estrategias ESG (medioambiente, sostenibilidad y buen gobierno), la flexibilidad, el entorno físico de trabajo y las formas de trabajar, entre otros, ganarán enteros y competirán con el salario y las perspectivas de desarrollo en el corto plazo.

En la misma línea, un reciente estudio de McKinsey destaca como claves de futuro del trabajo, desde la perspectiva de los empleados, el equilibrio entre la vida personal y profesional, modelos de trabajo híbridos, que combinan trabajo en la oficina y desde casa e incluso otras localizaciones, claridad y visión de futuro ante la incertidumbre, y la importancia del bienestar, especialmente mental, de las personas en la organización («Reimagine work», 2021).

Pero, muy probablemente, esto tampoco sea estable. Este giro puede verse de manera muy pronunciada en este momento, en el que aún estamos inmersos en los retos e incertidumbres de la pandemia y está por ver cómo evolucionarán estas preocupaciones y prioridades una vez la situación se estabilice, lo que sea que el futuro inmediato nos traiga. Y en ese momento, deberemos volver a evaluar para actuar. Ya lo decía Heráclito: *Panta rei*.