

La propuesta de valor universal se mueve

Miriam Aguado

Directora Peoplematters

Capital Humano, Nº 365, Sección Headhunting y selección / Tribuna, Junio 2021, Wolters Kluwer

Los equipos responsables de definir o mantener la vigencia de la propuesta de valor al empleado deben estar muy pendientes de las prioridades de sus equipos en este momento, y contrastar si han cambiado para acompañarles.



«Todo fluye, todo cambia, nada permanece», una frase que podría haber sido acuñada en los últimos quince meses, cuando la pandemia por Covid-19 llegó a nuestras vidas y lo puso todo «patas arriba». Sin embargo, fue el filósofo Heráclito de Éfeso, allá por el año 500 a.C., quien planteó esta máxima como eje de su tesis del flujo universal de los seres, *Panta rei*.

Pensábamos que lo habíamos entendido, y pensábamos que lo que vivíamos en nuestro día a día, en nuestra rutina personal y profesional, era ese cambio continuo al que se refería el filósofo. Hace unos años empezamos a referirnos a los entornos VUCA para hablar del hecho de que las cosas, últimamente, se movían más rápidamente y con mayor incertidumbre que nunca, haciendo necesario desarrollar capacidades personales y organizativas para actuar y sobrevivir en este nuevo entorno.

Y entonces llegó el virus, un virus procedente de un extremo del mundo que nos hizo detenernos, paralizarnos incluso, durante unos meses, hasta que poco a poco fuimos reaccionando, primero para sobrevivir, después para vivir y seguir en marcha, en medio de una nueva realidad. Mucho de lo que hasta el momento habíamos dado por sentado, por evidente, por estable, se tambaleaba y nos hacía replantear casi todos los aspectos de la vida personal, social y, por supuesto, económica y empresarial.

Si analizásemos la literatura generada en los últimos quince años sobre cuáles son los factores que hacen que una empresa sea considerada un buen lugar para trabajar, observaríamos una gran coincidencia entre las diversas fuentes, que mostrarían cómo las prioridades y motivaciones de las personas al elegir la empresa en la que trabajar, giran en torno a una serie de elementos, que podemos denominar la «propuesta de valor universal».

Podríamos definir la **propuesta de valor al empleado** (o EVP, de sus siglas en inglés, *Employee Value Proposition*), como el modo en que una organización plantea al talento, interno o externo, las razones por las que trabajar en esa empresa concreta, la «promesa». Definir la propuesta de valor al empleado requiere encontrar el punto de coincidencia entre lo que el talento busca en una empresa, en un trabajo, y lo que la empresa, efectivamente, es capaz de aportar a sus profesionales y colaboradores. Esas características son los denominados atributos de la propuesta de valor.

A la hora de acometer el reto de definir la EVP para transmitirla interna y externamente, es importante asegurar

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*.