/ METODOLOGÍA

Employee Value Proposition (EVP)

Propuesta de valor al empleado; Employer Value Proposition

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; literatura de marca empleadora y gestión de personas (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus y Tikoo, 2004; Berthon, Ewing y Hah, 2005; Lievens y Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018) y CIPD (2025)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a definir qué ofrece la empresa a sus empleados y candidatos, qué la diferencia como lugar para trabajar y cómo demostrar que cumple lo que promete.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué ofrecemos a nuestros profesionales, por qué deberían elegirnos frente a otras empresas y qué tenemos que mejorar para cumplir lo que prometemos como empleador?

01 Problema que resuelve

A muchas empresas les cuesta atraer y retener a los profesionales que necesitan. Una industrial no encuentra técnicos de mantenimiento. Una tecnológica pierde a sus mejores desarrolladores. Una empresa de servicios no consigue retener a sus buenos comerciales.

La respuesta habitual es subir salarios, publicar más ofertas o comunicar más en LinkedIn. Pero el problema suele ser otro.

Quizá la empresa no sabe explicar qué ofrece a sus profesionales. O quizá lo que promete no coincide con lo que viven sus empleados.

La Employee Value Proposition (EVP), o propuesta de valor al empleado, ayuda a resolverlo.

Una buena EVP no consiste en explicar por qué somos una empresa atractiva. Consiste en construir una oferta relevante, diferente y creíble, y demostrar que se cumple.

Señales de que puede hacer falta:

- nos cuesta incorporar determinados perfiles;
- los candidatos no ven qué nos diferencia;
- perdemos a personas valiosas y no sabemos bien por qué;
- competimos casi solo con subidas de sueldo;
- nuestra comunicación como empleador podría ser la de cualquier empresa;
- lo que encuentran los nuevos empleados no coincide con lo que esperaban;
- tenemos fortalezas como empleador que apenas contamos;
- prometemos desarrollo, flexibilidad o autonomía sin saber si de verdad los ofrecemos;
- queremos reforzar la marca empleadora sin empezar por una campaña;
- cada colectivo valora cosas distintas y no sabemos cómo responder.

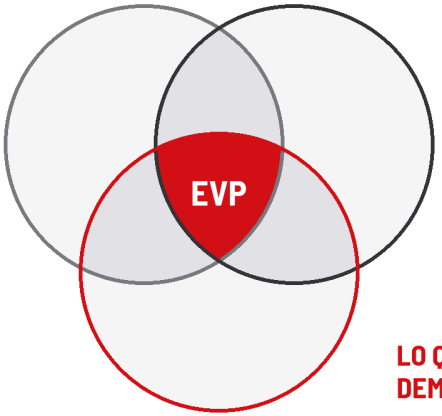
EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)

¿Por qué trabajar aquí?

QUÉ ES | La propuesta de valor que la empresa ofrece a quienes trabajan en ella o podrían hacerlo, y lo que espera a cambio.

UNA EVP RELEVANTE Y CREÍBLE NACE DE TRES COSAS QUE ENCAJAN

LO QUE VALORAN LOS PROFESIONALES
Qué buscan las personas que necesitamos atraer y retener



LO QUE LA EMPRESA OFRECE DE VERDAD
Condiciones, desarrollo, cultura y proyecto reales

LO QUE PODEMOS DEMOSTRAR
Hechos y testimonios que respaldan la promesa

Si falta una, la promesa no atrae o no se cree.

CINCO ÁMBITOS QUE REVISAR

No pesan igual: depende de cada colectivo

- **Compensación y seguridad**
  ¿Condiciones competitivas y claras?
- **Desarrollo profesional**
  ¿Qué posibilidades reales de crecer?
- **Trabajo y conciliación**
  ¿Cómo es de verdad trabajar aquí?
- **Cultura y liderazgo**
  ¿Qué trato y confianza se viven?
- **Propósito y contribución**
  ¿Con qué proyecto se identifican?

PROMETER
Lo que decimos que ofrecemos

▶

CUMPLIR
Lo que viven de verdad los empleados

▶

COMPROBAR
Pruebas, opiniones y brecha entre ambos

NO ES UN ESLOGAN | Antes de decir que somos un buen lugar para trabajar, hay que comprobar que los empleados lo reconocen.

Elaboración propia. Síntesis práctica sobre Employee Value Proposition basada en la literatura académica (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus y Tikoo, 2004) y en referencias profesionales (CIPD). Los cinco ámbitos son una clasificación de Biblioteca Management, no la escala de Berthon, Ewing y Hah (2005).

emilio llopis

Elaboración propia. Síntesis práctica sobre Employee Value Proposition basada en la literatura académica (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus y Tikoo, 2004) y en referencias profesionales (CIPD). Los cinco ámbitos son una clasificación de Biblioteca Management, no la escala de Berthon, Ewing y Hah (2005).

Cuándo aporta valor

- ✓ **Atraer talento** cuando hay perfiles difíciles de encontrar.
- ✓ **Retener** cuando necesitamos saber qué valoran los empleados y por qué se van.
- ✓ **Construir la marca empleadora** cuando hace falta una promesa sólida antes de comunicar.
- ✓ **Acompañar un cambio de estrategia** que exige capacidades o perfiles nuevos.
- ✓ **Alinear la oferta con la cultura** y con la forma real de trabajar.
- ✓ **Profesionalizar una empresa mediana** que necesita una propuesta más clara y coherente.
- ✓ **Integrar empresas** tras una compra, una fusión o una reorganización que cambia las condiciones y las expectativas.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema es solo salarial.** Si pagamos claramente por debajo del mercado, hay que corregirlo. Una EVP no sustituye a una política retributiva competitiva.
- × **Si solo buscamos una campaña para atraer candidatos.** La EVP aporta la promesa. Gestionar la marca como empleador corresponde al **Employer Branding**.
- × **Si necesitamos entender a fondo la cultura.** Para eso está **Organizational Culture**.
- × **Si hay que rediseñar la estructura, las funciones o los procesos.** Esa decisión corresponde a herramientas como **Operating Model**.
- × **Si queremos comunicar compromisos que todavía no podemos cumplir.** Primero hay que crear las condiciones para que la promesa sea creíble.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Antes de decir que somos un buen lugar para trabajar, hay que entender qué nos hace atractivos y comprobar que nuestros empleados lo reconocen.

02 Entender

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Qué es una Employee Value Proposition

La EVP es la propuesta de valor que la empresa ofrece a quienes trabajan en ella o podrían hacerlo, y lo que espera a cambio.

Recoge lo que las personas obtienen de esa relación: condiciones económicas, desarrollo, forma de trabajar, cultura y proyecto. Y explica también qué representa la empresa y qué pide a sus profesionales. No es una lista de ventajas laborales.

El visual resume la idea central: **una EVP relevante y creíble nace de tres cosas que encajan.**

- **Lo que valoran los profesionales** que necesitamos atraer y retener.
- **Lo que la empresa ofrece de verdad**: condiciones, desarrollo, cultura y proyecto reales.
- **Lo que podemos demostrar** con hechos y testimonios.

Si falta una, la promesa no atrae o no se cree. Si ofrecemos algo que nadie valora, no atrae. Si prometemos lo que no ofrecemos o no podemos demostrar, no se cree.

Para comprobar una EVP proponemos cuatro criterios:

CRITERIO	PREGUNTA
Relevancia	¿Ofrecemos algo que valoren de verdad los profesionales que necesitamos?
Credibilidad	¿Es cierto y podemos demostrarlo?
Diferenciación	¿Nos distingue de otras empresas que buscan los mismos perfiles?
Coherencia	¿Encaja con nuestra estrategia, nuestra cultura y nuestra forma real de trabajar?

Los tres círculos y los cuatro criterios son una síntesis práctica de Biblioteca Management, coherente con las recomendaciones profesionales sobre EVP. No son una escala académica de un autor.

EVP, marca empleadora y experiencia del empleado

Son conceptos relacionados, pero distintos.

CONCEPTO	QUÉ ES	PREGUNTA
Employee Value Proposition	La propuesta de valor al empleado	¿Por qué merece la pena trabajar aquí?
Marca empleadora (*employer brand*)	Cómo se conoce y se percibe a la empresa como empleador	¿Cómo nos ven como lugar para trabajar?
Employer branding	La gestión de la marca empleadora	¿Cómo construimos y cuidamos nuestro atractivo como empleador?
Experiencia del empleado	Lo que viven las personas durante su relación con la empresa	¿Qué viven de verdad nuestros profesionales?
Cultura organizativa	Las creencias y comportamientos compartidos	¿Por qué funcionamos como funcionamos?

La EVP es una parte del employer branding, no su sinónimo. La EVP define qué ofrece la empresa. El employer branding gestiona su marca como empleador. La experiencia de los empleados demuestra si la promesa se cumple.

Cinco ámbitos que revisar

Para analizar la propuesta conviene revisar cinco ámbitos. No pesan igual: depende de cada colectivo.

ÁMBITO	QUÉ INCLUYE	PREGUNTA
1. Compensación y seguridad	Salario, incentivos, beneficios, equidad y estabilidad	¿Ofrecemos condiciones competitivas y claras?
2. Desarrollo profesional	Aprendizaje, formación, carrera, promoción y empleabilidad	¿Qué posibilidades reales hay de crecer?
3. Trabajo y conciliación	Funciones, autonomía, carga de trabajo, horarios y flexibilidad	¿Cómo es de verdad trabajar aquí?

ÁMBITO	QUÉ INCLUYE	PREGUNTA
4. Cultura y liderazgo	Relaciones, confianza, reconocimiento, colaboración y trato de los jefes	¿Qué trato y confianza se viven?
5. Propósito y contribución	Sentido del trabajo, valores y lo que aporta la empresa	¿Con qué proyecto se identifican?

> / **NOTA** · BM
> Estos cinco ámbitos son una clasificación práctica de Biblioteca Management. Berthon, Ewing y Hah (2005) desarrollaron una escala académica de atractivo del empleador con cinco dimensiones distintas: interés, valor social, económico, de desarrollo y de aplicación. No hay que confundir una con otra.

Qué valoran los profesionales

No todos buscan lo mismo. El peso del salario, el aprendizaje, la flexibilidad o el propósito depende de la persona, de su profesión y del mercado laboral.

Como referencia, el Randstad Employer Brand Research 2026 recoge en España estas prioridades declaradas al elegir empresa:

FACTOR	PORCENTAJE
Salario y beneficios competitivos	61,1 %
Buen ambiente de trabajo	57,1 %
Equilibrio entre vida personal y profesional	56,6 %
Seguridad laboral	55,7 %
Desarrollo profesional	49,6 %

Fuente: Randstad Employer Brand Research 2026 (más de 7.800 encuestas en línea), datos difundidos el 11 de mayo de 2026.

Son preferencias declaradas en una encuesta. No dicen cuánto mejoraría una empresa con una EVP ni valen igual para todos los colectivos.

> / **IMPORTANTE** · BM
> El propósito, los valores o el buen ambiente no compensan un salario inadecuado ni unas malas condiciones de trabajo.

Una EVP común para colectivos distintos

La empresa necesita una propuesta coherente, pero puede adaptar algunos elementos a cada colectivo. Por ejemplo:

- **Técnicos de mantenimiento:** pueden valorar sobre todo la seguridad, los turnos, la formación técnica y la progresión.
- **Ingenieros:** proyectos interesantes, autonomía y desarrollo de conocimiento.
- **Comerciales:** incentivos, medios para vender y oportunidades de crecer.

Son hipótesis razonables, no conclusiones. Cada empresa tiene que comprobar qué valoran sus colectivos y adaptar la propuesta sin romper la equidad interna ni las condiciones laborales pactadas.

No se trata de hacer promesas incompatibles, sino de reconocer necesidades distintas dentro de una identidad común.

Prometer, cumplir y comprobar

Uno de los errores más comunes es confundir lo que la empresa dice con lo que viven sus empleados. Conviene separar tres pasos:

PASO	QUÉ ES
Prometer	Lo que decimos que ofrecemos
Cumplir	Lo que viven de verdad los empleados
Comprobar	Las pruebas, las opiniones y la brecha entre lo prometido y lo vivido

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa dice ofrecer grandes oportunidades de desarrollo. Cuando pregunta a sus empleados, descubre que casi nadie recibe formación y que casi no hay promociones internas. Un eslogan sobre el talento no lo arregla. La dirección tiene que decidir si está dispuesta a crear las oportunidades que promete.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Una EVP no debe presentar como fortaleza lo que todavía es solo una aspiración.

La relación con el contrato psicológico

Denise Rousseau (1989) definió el contrato psicológico como las creencias de cada persona sobre las obligaciones mutuas entre ella y la empresa. Van más allá de lo que dice el contrato laboral.

Por ejemplo, alguien puede esperar aprendizaje, reconocimiento o autonomía porque así se lo transmitieron en la selección. Si percibe que esas expectativas no se cumplen, la relación se deteriora. El contrato psicológico no es la EVP, pero explica por qué las promesas como empleador tienen consecuencias.

Qué no es una EVP

- **No es un eslogan.** Una frase puede comunicar la propuesta, pero no es la propuesta.
- **No es un catálogo de beneficios.** Los beneficios son una parte de la oferta, no toda.
- **No es el employer branding.** Es una parte de él, no toda la gestión de la marca empleadora.
- **No es una descripción de la cultura.** Debe encajar con ella, pero incluye también condiciones, desarrollo y compensación.
- **No es una aspiración sin compromisos.** Debe apoyarse en una realidad demostrable.
- **No es una fórmula universal.** Depende del negocio, del mercado laboral y de los colectivos que importan.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: siete pasos

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, basada en la literatura académica y en las recomendaciones del CIPD. No es el procedimiento de un autor concreto.

1 **Definir el objetivo**
Qué problema de talento queremos resolver: incorporar ingenieros, frenar la salida de comerciales, atraer capacidades nuevas, mejorar cómo nos ven como empleador o integrar culturas tras una compra. *Resultado: objetivos de talento y colectivos prioritarios.*

2 **Escuchar a los empleados**
Entrevistas, grupos de discusión, encuestas internas, entrevistas de salida, conversaciones con los responsables y datos de incorporación, formación y clima. Buscar fortalezas y problemas, y escuchar tanto a los recién llegados como a los veteranos. *Resultado: qué valoran y qué viven de verdad.*

3 **Entender el mercado laboral**
Qué esperan los profesionales que queremos atraer y qué ofrecen las empresas que compiten por ellos: salario, condiciones, desarrollo, flexibilidad, tipo de proyectos, cultura, seguridad y reputación. No basta con comparar eslóganes. *Resultado: referencias de la competencia y expectativas de los candidatos.*

4 **Identificar fortalezas y brechas**
Cruzar lo que valoran nuestros profesionales, lo que ofrecemos de verdad y lo que ofrecen otros. Separar fortalezas relevantes, elementos que nos diferencian, compromisos que ya cumplimos, debilidades que corregir y promesas que aún no podemos demostrar. *Resultado: base para una EVP creíble y prioridades de mejora.*

5 **Formular la propuesta**
Sencilla, relevante y diferente. No basta con decir que somos innovadores, flexibles o comprometidos con las personas: hay que concretar qué ofrecemos, por qué tiene valor y qué esperamos a cambio. Puede ordenarse en una idea central, los principales beneficios, lo que nos diferencia, las pruebas y los compromisos pendientes. *Resultado: EVP formulada.*

6 **Implantar y comunicar**
Llevarla a la forma real de trabajar: retribución, formación, carrera, liderazgo, conciliación, incorporación, selección, evaluación, reconocimiento y comunicación interna. Solo después se proyecta hacia fuera con el employer branding, sin prometer más de lo que se ofrece. *Resultado: compromisos, actuaciones y comunicación coherentes.*

7 **Medir y mejorar**
Comprobar si los empleados reconocen la propuesta y si ayuda a cumplir los objetivos del paso 1. Mirar también cómo la perciben los candidatos, cómo funciona la incorporación y cómo evolucionan los colectivos prioritarios. Los resultados dependen de muchos factores: no hay que atribuir a la EVP todo lo que cambie. *Resultado: seguimiento y mejora continua.*

Kit práctico: matriz de evaluación de la EVP

ATRIBUTO	¿LO VALORAN NUESTROS PROFESIONALES?	¿LO OFRECEMOS DE VERDAD?	¿QUÉ PRUEBAS TENEMOS?	¿QUÉ DEBEMOS MEJORAR?
Compensación y seguridad				
Desarrollo profesional				
Trabajo y conciliación				
Cultura y liderazgo				
Propósito y contribución				

Se completa con información de empleados, responsables y mercado laboral. La opinión del equipo de dirección no basta.

Ejemplo de empresa que vende a empresas (B2B): atraer técnicos e ingenieros

> / EJEMPLO
> Una empresa española de componentes industriales tiene 220 empleados. Crece y necesita incorporar técnicos de mantenimiento e ingenieros de procesos. Compite por ellos con empresas más grandes. La dirección cree que su problema es que no la conocen como empleador. Decide investigar.

Lo que descubre al escuchar a empleados y candidatos:

- sus salarios no son los más altos del mercado;
- los profesionales valoran la cercanía con sus jefes;
- los técnicos aprecian trabajar con tecnologías distintas;
- los ingenieros destacan que participan directamente en los proyectos;
- hay oportunidades de aprendizaje, pero poco organizadas;
- algunos turnos generan malestar;
- sus ofertas de empleo apenas cuentan sus fortalezas reales.

Lo que debería hacer:

1. **Comprobar si su salario es competitivo.** No puede usar el desarrollo o el propósito como excusa para mantener unas condiciones económicas insuficientes.
2. **Reforzar sus fortalezas reales:** cercanía con los jefes, participación en proyectos y variedad de trabajo.
3. **Corregir debilidades:** organizar la formación técnica, aclarar la progresión y revisar los turnos.
4. **Formular la EVP.** Un primer borrador podría ser: *«Aquí desarrollas tu carrera participando directamente en proyectos industriales, aprendes junto a profesionales con experiencia y ves tu contribución en los resultados. Nos comprometemos a ofrecerte condiciones competitivas, oportunidades de aprendizaje y un entorno cercano, seguro y profesional.»* Es un borrador de trabajo: no se publica sin comprobar cada afirmación.

Cómo convertir la promesa en compromisos:

PROMESA	QUÉ DEBE HACER LA EMPRESA	CÓMO PUEDE DEMOSTRARLO
Aprendizaje técnico	Crear un programa de formación	Formación impartida y acceso real
Participación en proyectos	Facilitar la colaboración entre perfiles	Proyectos y funciones documentados

PROMESA	QUÉ DEBE HACER LA EMPRESA	CÓMO PUEDE DEMOSTRARLO
Cercanía con los jefes	Fijar prácticas de liderazgo y escucha	Lo que dicen los empleados
Condiciones competitivas	Revisar la política salarial	Comparaciones salariales y prácticas comprobables
Organización del trabajo	Mejorar turnos y planificación	Cambios hechos y valoración de los equipos

Qué indicadores utilizar

No hace falta una lista larga. Basta con los indicadores ligados a los objetivos del paso 1.

INDICADOR	QUÉ PERMITE SABER
Aceptación de ofertas	Qué parte de los candidatos acepta incorporarse
Rotación voluntaria	Cuántos profesionales deciden irse
Rotación en los primeros doce meses	Si hay problemas de expectativas o de integración
Tiempo para cubrir vacantes	Cuánto se tarda en cubrir cada puesto
Experiencia declarada	Cómo valoran los empleados los compromisos de la EVP
Promesas cumplidas	Qué atributos tienen pruebas y qué brechas quedan
Motivos de salida	Por qué se van determinadas personas

Estos indicadores dependen también del salario, del mercado, del liderazgo, de los puestos y de cuántos profesionales hay disponibles.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> No hay que presentar una mejora en la contratación o una bajada de la rotación como efecto demostrado de la EVP sin pruebas suficientes.

Ejemplo de empresa real: Schneider Electric

En febrero de 2024, Schneider Electric, la multinacional francesa de gestión de la energía y automatización, actualizó su EVP con el lema *Impact starts with us* (el impacto empieza por nosotros). La ligó a su evolución estratégica hacia la electrificación, la digitalización, la automatización y la sostenibilidad.

Su directora de Recursos Humanos, Charise Le, explicó que la EVP debía conectar el propósito de la empresa con la experiencia y la contribución de sus profesionales. Junto con la nueva EVP, la compañía presentó seis valores renovados, con las iniciales IMPACT (*Inclusion, Mastery, Purpose, Action, Curiosity* y *Teamwork*: inclusión, maestría, propósito, acción, curiosidad y trabajo en equipo), como los nuevos pilares de su cultura.

Lo que enseña: la EVP no es una acción de comunicación aislada. Se conecta con el rumbo del negocio, con las capacidades que necesita y con la experiencia que ofrece a su gente.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> La documentación de Schneider Electric acredita cómo formuló y comunicó su EVP. No demuestra por sí sola una bajada de la rotación ni una mejora concreta de resultados.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Convertir la EVP en un eslogan	Definir beneficios y compromisos comprobables
Olvidar la retribución	Comprobar si el salario y las condiciones son competitivos
Diseñarla solo desde la dirección	Escuchar a empleados y candidatos
Prometer lo que aún no ofrecemos	Separar fortalezas actuales de compromisos futuros
Ignorar las diferencias entre colectivos	Investigar qué necesita cada colectivo
Confundir EVP y employer branding	Separar la propuesta de la gestión de la marca empleadora
Comunicar antes de mejorar	Corregir primero las brechas más importantes
No ligarla a la estrategia	Partir de las capacidades que necesita el negocio
No medir	Fijar indicadores ligados a los objetivos
Prometer sin implicar a los jefes	Alinear liderazgo, políticas y procesos con la propuesta

Limitaciones

- **No sustituye a una política de personas.** Necesita condiciones, prácticas y procesos reales.
- **No garantiza atraer ni retener talento.** El mercado laboral y otras circunstancias también influyen.
- **Diferenciarse es difícil.** Muchas empresas ofrecen beneficios parecidos.
- **Exige escuchar de forma continua.** Las expectativas cambian.
- **No todos los atributos pesan igual.** Hay que conocer las prioridades de cada colectivo.
- **Una promesa falsa se vuelve en contra.** Comunicar lo que no se cumple deteriora la confianza.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

> / **NOTA** · BM
> Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management. No son una metodología conjunta de los autores citados.

1 Purpose, Mission, Vision & Values.

Aclara por qué existe la empresa, adónde va y cómo debe comportarse. Es la base del ámbito «propósito y contribución» de la EVP.

2 Organizational Culture.

Muestra la cultura real. El modelo de Schein distingue lo visible, los valores declarados y los supuestos que se comparten sin discutir. La EVP debe encajar con esa realidad: una empresa que dice valorar la autonomía pero castiga las decisiones independientes no puede presentar la autonomía como fortaleza sin corregir antes esa contradicción.

3 Employee Value Proposition (EVP).

Define qué ofrece la empresa a sus profesionales y cómo lo demuestra.

4 Employer Branding.

Parte de la EVP para gestionar la identidad, el posicionamiento y la reputación de la empresa como empleador.

Secuencia práctica: estrategia e identidad corporativa → diagnóstico de la cultura y de la experiencia de los empleados → EVP → employer branding y gestión de personas → seguimiento del cumplimiento.

La EVP en los modelos de branding de Emilio Llopis

- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → su etapa **Brand Engagement** (las personas y la cultura) busca que toda la empresa entienda la marca, la viva y cumpla su promesa, e incluye la marca como empleador. La EVP completa ese trabajo: concreta qué valor ofrece la empresa a sus profesionales actuales y futuros.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → en su fase **Act** (actuar), el ámbito interno incluye el branding interno y la marca como empleador (*internal & employer branding*). La EVP aporta una propuesta al empleado coherente con la identidad de la empresa, sus compromisos y sus prácticas laborales reales.

Los dos modelos integran a las personas y la cultura, pero con estructuras distintas. Esta relación no modifica ninguno de los dos.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
>
> Una marca empleadora creíble empieza por una propuesta de valor relevante y verdadera. La comunicación la hace visible; solo la experiencia de los profesionales demuestra que se cumple.

05 Profundizar

Origen y evolución

La EVP no tiene un inventor único. Se forma a partir de aportaciones del marketing, la gestión de personas y las relaciones laborales. Las principales:

- **Ambler y Barrow (1996), «The employer brand».** Referencia fundacional de la marca empleadora. La definen como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleo y que se asocian con la empresa que contrata. Es un estudio cualitativo exploratorio con altos directivos de 27 empresas británicas. Ayuda a ver que la empresa también puede gestionarse como una marca dirigida al talento.
- **Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels (1998), «The war for talent».** Este artículo de McKinsey Quarterly es el primer uso documentado del término *employee value proposition*: sostenía que crear y cumplir una buena propuesta de valor al empleado es la mejor forma de retener a las personas. Es investigación de consultora, no un estudio académico.
- **Rousseau (1989).** Define el contrato psicológico como las creencias de cada persona sobre las obligaciones mutuas en su relación con la empresa. El término es anterior; su artículo fijó el significado que se usa hoy. Explica por qué incumplir las promesas del empleador tiene consecuencias. No es la EVP.
- **Backhaus y Tikoo (2004).** Proponen un marco conceptual del employer branding y lo relacionan con la cultura, la gestión de personas y el atractivo de la empresa. Recogen que la literatura profesional describe el employer branding como un proceso de tres pasos: desarrollar la propuesta de valor, comunicarla hacia fuera y llevarla hacia dentro. Así sitúan la propuesta de valor como punto de partida del employer branding.
- **Berthon, Ewing y Hah (2005).** Desarrollan una escala para medir el atractivo de un empleador, con cinco dimensiones. Muestran que los candidatos valoran beneficios distintos. Los cinco ámbitos de esta ficha son una clasificación práctica, no su escala.
- **Lievens y Slaughter (2016).** Revisan la investigación sobre imagen de empleador y employer branding: distinguen imagen, reputación e identidad y analizan cómo influyen en los candidatos.
- **Theurer, Tumasjan, Welpe y Lievens (2018).** Revisan 187 trabajos sobre employer branding y proponen un marco integrador basado en el valor de marca. Su marco se llama cadena de valor del employer branding (*employer branding value chain*). Muestran que el employer branding es un campo amplio, por eso Biblioteca Management le dedica una ficha propia.
- **CIPD.** El instituto profesional británico de dirección de personas explica, en su ficha sobre la marca empleadora (actualizada el 18 de diciembre de 2025), que la EVP describe lo que una organización representa, exige y ofrece como empleador. Recomienda que la marca empleadora y su EVP se conecten con los valores, la estrategia y las políticas de personas, y que reflejen la experiencia real de los empleados. Señala además que las organizaciones empiezan a segmentar su propuesta por colectivos.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- / EVIDENCIA

  La investigación relaciona la imagen de la empresa como empleador y la experiencia laboral con la intención de presentarse a una oferta y con algunos comportamientos de los profesionales (Lievens y Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Lo que no se puede afirmar:

- Que implantar una EVP reduzca la rotación o mejore la contratación en un porcentaje determinado.
- Que formularla, comunicarla, cumplirla y comprobar sus resultados sean lo mismo.
- Que las encuestas de preferencias, las revisiones académicas y los casos de empresa sean pruebas equivalentes: las encuestas recogen lo que declaran los participantes, las revisiones resumen estudios de contextos distintos y los casos muestran cómo presenta cada empresa sus actuaciones.

Fuentes de origen

- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Lecturas recomendadas

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. y Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942
- Berthon, P., Ewing, M. y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Lievens, F. y Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. y Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121
- CIPD (2025). *Employer brand* [ficha], actualizada el 18 de diciembre de 2025. https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/

Fuentes de los ejemplos

- Randstad (2026). *El 61,1 % de los españoles prioriza el salario al elegir empresa*, nota de prensa, 11 de mayo de 2026 (Randstad Employer Brand Research).
- Le, C. (2024). Turn your ambitions into impact at Schneider Electric. *Schneider Electric Blog*, 15 de febrero de 2024.

Modelos propios relacionados

- Llopis, E. (2019). *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* (3.ª ed.). ESIC Editorial. Ficha: **BM-08-001**.
- Llopis, E. (2024). *Marcas buenas, buenas marcas*. LID Editorial. Ficha: **BM-08-002**.

El artículo de Berthon et al. se enlaza en el repositorio de la Universidad Deakin.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único. El concepto se forma a partir de la literatura de marca empleadora y gestión de personas: Ambler y Barrow (1996, la marca empleadora como paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos), Rousseau (1989, contrato psicológico), Backhaus y Tikoo (2004, marco conceptual del employer branding, que parte de la propuesta de valor), Berthon, Ewing y Hah (2005, escala de atractivo del empleador), Lievens y Slaughter (2016) y Theurer, Tumasjan, Welpe y Lievens (2018, revisiones de la investigación). Referencia profesional: CIPD (2025). Los cinco ámbitos, los cuatro criterios, los siete pasos y la matriz son síntesis de Biblioteca Management. (Origen difuso; marca empleadora desde 1996; marco del employer branding en 2004).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.