







# Módulo 3. Segmentación del EVP: localización, perfiles, roles y seniority

-  1. Segmentación estructural del EVP en contextos organizacionales diversos
-  2. Segmentación del EVP por perfiles profesionales, roles y niveles de seniority
-  Cierre
-  Referencias

# 1. Segmentación estructural del EVP en contextos organizacionales diversos

---

La segmentación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) constituye uno de los desafíos centrales de las organizaciones contemporáneas, especialmente en escenarios caracterizados por la diversidad territorial, la expansión global, la transformación de los modelos de trabajo y la creciente heterogeneidad interna. En este contexto, pensar el EVP como una propuesta homogénea y universal resulta insuficiente para responder a las múltiples expectativas, marcos culturales y configuraciones organizacionales que conviven dentro de una misma empresa. La Unidad 1 se propone analizar la **segmentación estructural del EVP** atendiendo a **variables contextuales**, sin abordar aún dimensiones generacionales ni beneficios específicos, poniendo el foco en la **coherencia estratégica**, la **legitimidad interna** y la **consistencia simbólica de la propuesta empleadora**.

Desde esta perspectiva, el EVP se concibe como un **sistema relacional y narrativo**, que debe ser capaz de adaptarse sin fragmentarse, de diferenciarse sin perder identidad y de escalar sin diluir su sentido. La segmentación estructural no implica multiplicar propuestas aisladas, sino **diseñar arquitecturas de valor flexibles**, capaces de dialogar con distintos contextos organizacionales manteniendo un núcleo identitario compartido. Esta unidad aborda tres ejes fundamentales de dicha segmentación: la **localización geográfica y territorial**, los **modelos organizacionales de trabajo** y la **complejidad de las organizaciones multiculturales y multisede**.

## Segmentación del EVP según localización geográfica y contexto territorial

La localización geográfica constituye una dimensión estructural en la segmentación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP), ya que las organizaciones operan en territorios atravesados por marcos normativos, culturas laborales y dinámicas de mercado diferenciadas. Desde la perspectiva del Employer Branding estratégico, el territorio no debe comprenderse únicamente como una ubicación física, sino como un **contexto social, institucional y simbólico** que condiciona la manera en que la

propuesta empleadora es interpretada, validada y legitimada por las personas (Minchington, 2023).

Diversos estudios coinciden en señalar que el EVP adquiere significado en interacción con el entorno en el que se despliega. Las promesas organizacionales, los valores declarados y la narrativa empleadora no se reciben de forma neutra, sino que son filtrados por expectativas locales construidas históricamente en torno al trabajo, la organización y el vínculo laboral (Mosley, 2022). En este sentido, una propuesta de valor diseñada sin considerar el contexto territorial corre el riesgo de resultar abstracta, poco creíble o desconectada de la experiencia concreta de las personas.

La segmentación territorial del EVP no implica la creación de propuestas independientes para cada ubicación, sino el desarrollo de una **arquitectura de valor contextualizada**, capaz de dialogar con realidades locales sin perder coherencia estratégica. Este enfoque resulta particularmente relevante en organizaciones que operan en múltiples países o regiones, donde la homogeneización excesiva puede debilitar la legitimidad del discurso empleador (Minchington, 2023).

## Factores normativos, culturales y de mercado laboral —

La segmentación territorial del EVP se apoya en el análisis integrado de tres grandes factores: el **marco normativo**, la **cultura sociolaboral** y las **condiciones del mercado de trabajo**. Cada uno de estos elementos condiciona tanto las expectativas de las personas como las posibilidades reales de la organización para construir una propuesta de valor coherente y sostenible.

Desde el punto de vista normativo, las legislaciones laborales, los sistemas de protección social, las regulaciones sobre empleo y las prácticas sindicales varían significativamente entre países y regiones. Estas diferencias no solo determinan aspectos formales de la relación laboral, sino que influyen en la percepción de estabilidad, equidad y legitimidad organizacional. Un EVP que no considere estas particularidades corre el riesgo de ser percibido como ajeno, abstracto o incluso contradictorio con la experiencia concreta del trabajo.

En términos culturales, los valores asociados al trabajo, la autoridad, el compromiso organizacional y el equilibrio entre vida personal y profesional presentan variaciones sustantivas entre contextos territoriales. Las investigaciones sobre cultura organizacional y nacional muestran que conceptos como pertenencia, reconocimiento, desarrollo o autonomía no se interpretan de manera universal, sino que están mediados por marcos culturales compartidos. En consecuencia, la segmentación del EVP requiere una **lectura cultural profunda**, que permita adaptar el discurso empleador sin caer en estereotipos simplificadores.

Por último, las dinámicas del mercado laboral local —niveles de empleo, escasez o abundancia de determinados perfiles, movilidad del talento, expectativas de carrera— condicionan las prioridades simbólicas del EVP. En mercados altamente competitivos, la propuesta de valor suele enfatizar elementos vinculados al desarrollo profesional y la proyección, mientras

que en contextos más estables puede adquirir mayor peso la seguridad, la identidad organizacional o el sentido de pertenencia. Estas diferencias no implican modificar el núcleo del EVP, sino **ajustar su énfasis narrativo** según el contexto.

### **Organizaciones locales, regionales y globales: coherencia sin homogeneización**

Uno de los principales desafíos de la segmentación territorial del EVP reside en mantener la coherencia estratégica en organizaciones que operan a escala local, regional y global. Mientras que las organizaciones locales suelen construir propuestas de valor fuertemente ancladas en su contexto inmediato, las organizaciones de mayor alcance enfrentan la necesidad de articular múltiples realidades territoriales bajo una identidad empleadora compartida (Mosley, 2022).

La literatura especializada propone superar la dicotomía entre estandarización y adaptación mediante enfoques de tipo “glocal”, que conciben el EVP como una estructura de capas. En este modelo, existe un núcleo identitario común —vinculado al propósito, los valores y la promesa central de la organización— que se mantiene constante, mientras que su expresión narrativa se adapta a los códigos culturales, normativos y laborales de cada territorio (Minchington, 2023).

Este enfoque permite que la segmentación territorial del EVP refuerce, en lugar de debilitar, la identidad global de la organización. Cuando las adaptaciones locales se realizan dentro de un marco estratégico compartido, las personas pueden reconocer una promesa empleadora común, aun cuando su manifestación concreta varíe según el contexto (Deloitte, 2023).

### **Tabla 1. Variables territoriales relevantes para la segmentación del EVP**

Dimensión territorial	Aspectos clave a considerar	Impacto en el EVP
Marco normativo	Legislación laboral, regulaciones locales, relaciones sindicales	Condiciona la percepción de equidad, seguridad y legitimidad
Cultura sociolaboral	Valores sobre trabajo, autoridad, compromiso y pertenencia	Define el sentido simbólico del discurso empleador
Mercado laboral	Escasez de talento, movilidad, expectativas de carrera	Orienta el énfasis narrativo del EVP
Nivel de alcance organizacional	Local, regional o global	Determina el grado de estandarización y adaptación
Identidad corporativa	Propósito y valores compartidos	Asegura coherencia y consistencia estratégica

**Fuente: elaboración propia.**

### **EVP en entornos centralizados, híbridos y remotos** —

La transformación de los modelos organizacionales de trabajo ha introducido una nueva capa de complejidad en la segmentación del EVP. La coexistencia de esquemas **presenciales, híbridos y remotos** redefine

no solo la organización del trabajo, sino también la experiencia subjetiva de pertenencia, el vínculo con la cultura corporativa y las formas de identificación con la organización (Gartner, 2023; Microsoft, 2022). En este contexto, la modalidad de trabajo se convierte en una **variable estructurante del EVP**, que incide directamente en cómo la propuesta de valor es vivida, interpretada y resignificada por las personas.

La literatura reciente sobre el futuro del trabajo señala que estas modalidades no deben ser analizadas únicamente desde una perspectiva operativa, sino como **configuraciones simbólicas** que afectan la relación entre la organización y sus colaboradores (Eurofound, 2022). Cada modelo implica supuestos distintos sobre autonomía, control, confianza, interacción social y construcción de sentido colectivo, elementos que forman parte central del EVP, aun cuando no se expresen de manera explícita (Mosley, 2022).

En los entornos de trabajo centralizados y presenciales, el EVP se materializa de manera particularmente intensa a través de la **experiencia cotidiana compartida**. La presencia física facilita la transmisión informal de la cultura organizacional, la construcción de vínculos interpersonales y la percepción directa de los valores corporativos en acción (Schein, 2017). En este contexto, la propuesta de valor se expresa no solo en discursos formales, sino en prácticas, rituales y dinámicas relacionales que refuerzan el sentido de pertenencia.

La segmentación del EVP en organizaciones predominantemente presenciales suele apoyarse en la coherencia entre el discurso empleador y la experiencia vivida en el espacio de trabajo. La consistencia simbólica adquiere aquí un rol central, ya que cualquier disonancia entre lo que la organización comunica y lo que las personas experimentan cotidianamente se vuelve rápidamente visible (Mosley, 2022). Por ello, el EVP en entornos presenciales requiere una especial atención a la **alineación cultural**, entendida como la congruencia entre valores

declarados, prácticas organizacionales y comportamientos de liderazgo (Schein, 2017).

Los modelos híbridos introducen una lógica de segmentación más compleja, al combinar instancias presenciales y remotas dentro de una misma organización. Esta configuración desafía las formas tradicionales de construir identidad y pertenencia, y obliga a repensar el EVP como una propuesta capaz de sostener la cohesión simbólica en contextos de interacción discontinua (Gartner, 2023; Microsoft, 2022).

En los entornos híbridos, la propuesta de valor debe articular dos dimensiones aparentemente opuestas: la **flexibilidad individual** y la **identidad colectiva**. La segmentación del EVP en este contexto no implica crear propuestas diferenciadas para quienes trabajan presencialmente y quienes lo hacen a distancia, sino diseñar una narrativa empleadora que reconozca la diversidad de experiencias sin fragmentar el sentido de comunidad organizacional (Minchington, 2023).

Las investigaciones sobre trabajo híbrido destacan que la percepción de equidad y pertenencia se convierte en un factor crítico del EVP. Las personas evalúan la propuesta de valor no solo en función de sus propias condiciones, sino en comparación con las experiencias de otros grupos dentro de la organización (Microsoft, 2022). Por ello, la segmentación debe ser gestionada con criterios de transparencia, coherencia y legitimidad interna, evitando la percepción de privilegios simbólicos asociados a una modalidad de trabajo específica (Mosley, 2022).

En los entornos de trabajo remoto y distribuido, la segmentación del EVP adquiere características particulares. La ausencia de un espacio físico compartido redefine las formas de socialización, comunicación y construcción de identidad organizacional (Eurofound, 2022). En este contexto, el EVP se apoya fuertemente en la **narrativa empleadora**, en los símbolos compartidos y en los mecanismos de comunicación que

permiten sostener un sentido de pertenencia más allá de la proximidad espacial (Minchington, 2023).

La literatura especializada señala que, en organizaciones remotas, el EVP cumple una función clave como **dispositivo de sentido**, articulando propósito, valores y expectativas en un entorno donde la experiencia del trabajo es altamente mediada (Gartner, 2023). La segmentación no se orienta aquí a diferenciar propuestas, sino a asegurar que la promesa empleadora sea comprensible, accesible y significativa para personas que interactúan con la organización desde contextos muy diversos (World Economic Forum, 2023).

En este marco, la coherencia del EVP se convierte en un elemento central para evitar la fragmentación identitaria. Las organizaciones que operan de manera distribuida enfrentan el desafío de construir una propuesta de valor que funcione como un **marco común de referencia**, capaz de sostener el compromiso y la identificación aun en ausencia de interacción presencial frecuente (Mosley, 2022).

### **Lista de criterios estratégicos para segmentar el EVP según modalidad de trabajo**

- Reconocer la modalidad de trabajo como experiencia simbólica, no solo operativa.
- Diseñar narrativas empleadoras inclusivas que integren distintas formas de vinculación.
- Evitar segmentaciones que generen jerarquías simbólicas entre modalidades.
- Asegurar coherencia entre discurso empleador y experiencia real del trabajo.

- Fortalecer mecanismos de comunicación y sentido compartido en entornos distribuidos.

## Adaptación del EVP en organizaciones multiculturales y multisede

Las organizaciones multiculturales y multisede representan uno de los escenarios más complejos para la segmentación del EVP. En estos contextos, coexisten múltiples culturas nacionales, subculturas organizacionales, unidades de negocio y realidades operativas, cada una con sus propios códigos, prácticas y expectativas (Hofstede et al., 2010; Schein, 2017). La segmentación del EVP en este marco no puede abordarse desde una lógica simplificadora, sino como un proceso estratégico que busca equilibrar **consistencia global** y **legitimidad local**.

La literatura sobre cultura organizacional destaca que toda organización desarrolla, además de una cultura dominante, una serie de subculturas vinculadas a funciones, territorios o niveles jerárquicos (Schein, 2017). En las organizaciones multisede, estas subculturas adquieren mayor visibilidad y autonomía, lo que plantea el desafío de construir un EVP capaz de ser reconocido como propio por colectivos diversos sin perder su identidad central (Mosley, 2022).

Uno de los ejes centrales en la adaptación del EVP en organizaciones multiculturales es la tensión entre estandarización y personalización. La estandarización permite asegurar coherencia, eficiencia y claridad en la propuesta empleadora, mientras que la personalización favorece la pertinencia cultural, la identificación local y la legitimidad interna (Minchington, 2023). La segmentación estructural del EVP no consiste en elegir entre uno u otro enfoque, sino en articular ambos de manera estratégica.

Los enfoques contemporáneos de Employer Branding proponen trabajar el EVP como un **marco flexible**, donde ciertos elementos son innegociables —propósito, valores centrales, promesa identitaria— y otros admiten adaptaciones contextuales. Esta lógica permite que cada sede, unidad o cultura interna se apropie del EVP, traduciéndolo a su realidad específica sin desvirtuar su sentido original.

Para que la segmentación del EVP en organizaciones multiculturales sea efectiva, debe cumplir con tres criterios fundamentales: **consistencia**, **escalabilidad** y **legitimidad interna**. La consistencia garantiza que la propuesta de valor sea reconocible y coherente en todos los niveles de la organización (Minchington, 2023). La escalabilidad permite que el EVP se despliegue en contextos diversos sin perder claridad ni fuerza simbólica (Deloitte, 2023). La legitimidad interna asegura que las personas perciban la propuesta como auténtica, justa y alineada con la experiencia real del trabajo (Mosley, 2022).

Estos criterios actúan como principios orientadores del diseño del EVP, evitando tanto la fragmentación excesiva como la imposición de discursos homogéneos desconectados de las realidades locales. La segmentación estructural, en este sentido, se convierte en una herramienta para fortalecer la identidad organizacional, no para diluirla.

CONTINUAR

## 2. Segmentación del EVP por perfiles profesionales, roles y niveles de seniority

---

La segmentación del EVP a partir de **perfiles profesionales, roles organizacionales y niveles de seniority** constituye un segundo nivel de profundización respecto de la segmentación estructural abordada en la Unidad 1. Mientras que las variables territoriales y los modelos de trabajo configuran el contexto en el que la propuesta de valor se despliega, las características del rol y de la trayectoria profesional inciden directamente en **cómo esa propuesta es interpretada, jerarquizada y resignificada por las personas.**

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan por una creciente diversidad de perfiles, funciones y grados de especialización. En este escenario, la construcción de un EVP indiferenciado resulta insuficiente para dar respuesta a expectativas, motivaciones y criterios de valor que varían según el tipo de contribución esperada, el impacto del rol en la estrategia organizacional y la etapa profesional en la que se encuentra cada

persona. Esta unidad se propone analizar la segmentación del EVP desde estas variables, **sin superponerse con el enfoque generacional** que será abordado posteriormente, y **sin introducir referencias a compensación específica**.

Desde una perspectiva estratégica, segmentar el EVP por perfiles, roles y seniority no implica fragmentar la identidad empleadora, sino **reconocer la heterogeneidad interna como un activo organizacional**. El desafío consiste en construir una propuesta de valor suficientemente flexible como para dialogar con distintas lógicas profesionales, manteniendo al mismo tiempo un marco identitario común que garantice coherencia y sentido compartido.

#### SEGMENTACIÓN DEL EVP POR PERFILES PROFESIONALES Y FAMILIAS DE PUESTOS

#### EVP ORIENTADO A ROLES CRÍTICOS Y POSICIONES ESTRATÉGICAS

Las organizaciones agrupan sus puestos en grandes **familias profesionales** que responden a lógicas de contribución diferenciadas. Perfiles técnicos, creativos, comerciales, operativos o estratégicos se vinculan con la organización desde expectativas, motivaciones y criterios de reconocimiento distintos (Ulrich et al., 2021). La segmentación del EVP por perfiles profesionales parte del reconocimiento de estas diferencias, entendiendo que el valor percibido de la propuesta empleadora está estrechamente ligado a la forma en que cada rol se conecta con el propósito y los objetivos organizacionales (SHRM, 2022).

La literatura sobre gestión del talento destaca que las personas evalúan su experiencia laboral no solo en función de condiciones generales, sino en relación con el **sentido de su aporte**, la claridad de su rol y la coherencia entre sus competencias y las expectativas organizacionales (Ulrich et al., 2021). En este sentido, el EVP debe ser capaz de articular mensajes y narrativas que reconozcan la especificidad de cada perfil profesional, sin caer en discursos genéricos que diluyan el valor percibido (Mosley, 2022).

La segmentación del EVP por perfiles profesionales no se traduce en propuestas radicalmente distintas, sino en **énfasis simbólicos diferenciados**. Para ciertos perfiles, la propuesta de valor adquiere mayor fuerza cuando enfatiza el impacto técnico, la excelencia profesional o la posibilidad de profundización experta (Ulrich et al., 2021). Para otros, el valor se construye a partir de la creatividad, la innovación, la visibilidad del aporte o la interacción con clientes y mercados (SHRM, 2022). En roles operativos, la claridad de procesos, la previsibilidad y el reconocimiento del aporte cotidiano adquieren un peso significativo en la percepción del EVP (Mosley, 2022).

Este enfoque permite comprender que el EVP funciona como un **marco interpretativo**, dentro del cual cada colectivo profesional prioriza determinados elementos de sentido (Minchington, 2023). La segmentación, entonces, no implica diseñar múltiples EVP paralelos, sino **modular el discurso empleador** para que distintos perfiles se reconozcan en él y lo perciban como relevante para su realidad profesional (SHRM, 2022).

Un aspecto crítico de la segmentación por perfiles profesionales es la necesidad de mantener una **alineación sólida entre la identidad organizacional y la diversidad interna de roles**. Cuando el EVP enfatiza únicamente ciertos perfiles en detrimento de otros, se corre el riesgo de generar jerarquías simbólicas que erosionen la legitimidad interna de la propuesta (Mosley, 2022). Por el contrario, un EVP inclusivo reconoce la complementariedad de los distintos aportes profesionales y construye una

narrativa donde cada rol es presentado como parte de un proyecto colectivo (Minchington, 2023).

Desde esta perspectiva, la segmentación por familias de puestos contribuye a fortalecer la cohesión organizacional, al visibilizar el valor de la diversidad funcional y al evitar la homogeneización de experiencias que no reflejan la complejidad real del trabajo (Ulrich et al., 2021). El EVP se convierte así en un instrumento para **integrar diferencias**, no para acentuarlas de manera excluyente (SHRM, 2022).

#### SEGMENTACIÓN DEL EVP POR PERFILES PROFESIONALES Y FAMILIAS DE PUESTOS

#### EVP ORIENTADO A ROLES CRÍTICOS Y POSICIONES ESTRATÉGICAS

Dentro del conjunto de perfiles profesionales, ciertas posiciones adquieren un carácter **crítico** por su impacto directo en la sostenibilidad, la competitividad y la capacidad de adaptación de la organización. Estos roles suelen estar asociados a competencias escasas, alto nivel de especialización o responsabilidad estratégica, y su desempeño tiene efectos significativos sobre los resultados organizacionales (Boudreau & Ramstad, 2007). La segmentación del EVP orientada a roles críticos no responde a una lógica de privilegio, sino al reconocimiento de su **relevancia estructural**.

La literatura sobre capital humano estratégico subraya que no todos los roles aportan valor de la misma manera ni con la misma intensidad, y que las organizaciones deben ser capaces de identificar aquellas posiciones cuya contribución es diferencial (Boudreau & Ramstad, 2007). En este contexto, el EVP cumple una función clave al comunicar el significado, el alcance y la proyección de estos roles, reforzando su conexión con el propósito organizacional (McKinsey & Company, 2023).

En el caso de los roles críticos, la propuesta de valor al empleado se construye principalmente en el plano **simbólico y profesional**, más que en el material. La claridad respecto del impacto del rol, la posibilidad de influir en decisiones relevantes y la visibilidad del aporte constituyen elementos centrales del EVP para estas posiciones (Minchington, 2023). La segmentación no apunta a generar una propuesta aislada, sino a **resaltar determinados aspectos del EVP general** que resultan especialmente significativos para quienes ocupan estos roles (Mosley, 2022).

Este enfoque permite sostener la coherencia del EVP a nivel organizacional, evitando mensajes contradictorios, al tiempo que reconoce la especificidad de las expectativas asociadas a posiciones estratégicas (McKinsey & Company, 2023). La propuesta de valor se presenta así como un **relato de contribución y responsabilidad**, que interpela a estos perfiles desde su capacidad de generar impacto y liderar procesos clave (Boudreau & Ramstad, 2007).

La segmentación del EVP orientada a roles críticos debe ser gestionada con especial cuidado para evitar efectos no deseados en la cultura organizacional. La sobreexposición de ciertos roles puede generar percepciones de desigualdad simbólica, debilitando la cohesión interna y el sentido de justicia organizacional (Mosley, 2022). Por ello, la literatura recomienda que esta segmentación se base en criterios claros, transparentes y alineados con la estrategia global (Minchington, 2023).

Un EVP bien diseñado logra equilibrar el reconocimiento de los roles estratégicos con una narrativa inclusiva que pone en valor la interdependencia de funciones. De este modo, la segmentación no fragmenta la identidad organizacional, sino que **visibiliza la diversidad de aportes dentro de un proyecto común** (McKinsey & Company, 2023).

## Segmentación del EVP por niveles de seniority y etapa profesional

El nivel de seniority constituye una variable central en la segmentación del EVP, en tanto refleja no solo la experiencia acumulada de una persona, sino también su grado de autonomía, responsabilidad y proyección dentro de la organización. A diferencia del enfoque generacional, el seniority se vincula con la **etapa profesional**, entendida como una combinación de trayectoria, expectativas de desarrollo y posicionamiento organizacional (Hall, 2004). Esta perspectiva permite analizar la segmentación del EVP sin recurrir a categorías etarias, enfocándose en la relación entre experiencia, rol y sentido del trabajo.

La literatura sobre carreras profesionales sostiene que las trayectorias laborales no son lineales ni homogéneas, sino que atraviesan distintas fases en las que se redefinen prioridades, criterios de valor y formas de vinculación con la organización (De Vos et al., 2020). En este marco, el EVP debe concebirse como una propuesta capaz de acompañar estas transiciones, ofreciendo un relato coherente que dialogue con las expectativas propias de cada nivel de seniority (Mosley, 2022).

En los niveles iniciales de la trayectoria profesional, la propuesta de valor suele estar asociada a la **claridad del rol**, la posibilidad

de aprendizaje y la integración a una comunidad profesional. El EVP cumple aquí una función orientadora, ayudando a las personas a comprender su lugar dentro de la organización y el sentido de su contribución. La segmentación en esta etapa no implica promesas diferenciadas, sino un énfasis en la coherencia entre expectativas y experiencia real.

En las etapas de consolidación, el seniority se asocia con mayores niveles de autonomía, responsabilidad y proyección. El EVP adquiere entonces un carácter más estratégico, articulando expectativas de crecimiento, influencia y reconocimiento profesional. La segmentación por seniority permite ajustar el discurso empleador para reflejar estos cambios, sin introducir rupturas en la identidad organizacional.

En los niveles de seniority más altos y en posiciones de liderazgo, la propuesta de valor se vincula estrechamente con la **capacidad de incidencia**, la toma de decisiones y la responsabilidad sobre equipos y procesos. El EVP se presenta aquí como un marco que legitima el rol del liderazgo y refuerza su conexión con el propósito organizacional (McKinsey & Company, 2023). La segmentación no se orienta a diferenciar beneficios, sino a **redefinir el sentido del vínculo** entre la persona y la organización en función de su impacto estratégico (Boudreau & Ramstad, 2007).

Este enfoque permite comprender que el EVP no es una propuesta estática, sino un **relato evolutivo**, que acompaña a las personas a lo largo de su trayectoria profesional. La segmentación por seniority contribuye así a fortalecer la percepción de coherencia y continuidad del proyecto organizacional.

**La segmentación del EVP por perfiles profesionales, roles críticos y niveles de seniority pone de manifiesto la necesidad de pensar la propuesta de valor como un sistema dinámico, capaz de adaptarse a la diversidad interna sin perder coherencia. Esta unidad ha mostrado que la diferenciación no implica fragmentación, sino reconocimiento estratégico de las múltiples formas de contribución que coexisten en las organizaciones contemporáneas.**

CONTINUAR

## Cierre

---

A lo largo de esta lectura se ha desarrollado una aproximación integral a la **segmentación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP)**, entendida no como una práctica fragmentaria o táctica, sino como un **dispositivo estratégico de diseño organizacional y simbólico**. La segmentación ha sido abordada desde una perspectiva estructural, profesional y evolutiva, permitiendo comprender cómo el EVP se construye, se adapta y se legitima en contextos organizacionales complejos y diversos.

En primer lugar, la lectura ha puesto de relieve que el EVP no puede concebirse como una propuesta universal y homogénea. Las **variables territoriales**, los **modelos de trabajo** y la **configuración multicultural y multisede** de las organizaciones contemporáneas introducen condiciones que influyen decisivamente en la manera en que la propuesta de valor es percibida, interpretada y vivida por las personas. La segmentación estructural del EVP, en este sentido, no busca

multiplicar discursos, sino **asegurar coherencia estratégica en la diversidad**, articulando un núcleo identitario común con adaptaciones contextuales legítimas.

Asimismo, se ha analizado cómo los **perfiles profesionales**, las **familias de puestos** y la **criticidad de ciertos roles** requieren una lectura diferenciada del EVP. Las expectativas, motivaciones y criterios de valor varían según la lógica de contribución, el impacto del rol y su relevancia estratégica, lo que exige una propuesta de valor capaz de reconocer estas diferencias sin generar jerarquías simbólicas excluyentes. El EVP se consolida así como un marco narrativo que integra la diversidad funcional dentro de un proyecto organizacional compartido.

Por último, la segmentación por **niveles de seniority y etapa profesional** ha permitido comprender el EVP como un relato dinámico y evolutivo. A lo largo de la trayectoria laboral, las personas redefinen su vínculo con la organización, sus expectativas de crecimiento y su necesidad de autonomía o proyección. Un EVP sólido es aquel que acompaña estas transiciones, ofreciendo continuidad de sentido y reforzando la percepción de coherencia a lo largo del tiempo, sin superponerse con enfoques generacionales que serán abordados en instancias posteriores.

**En conjunto, esta lectura propone pensar la segmentación del EVP como una arquitectura de valor flexible, capaz de adaptarse a múltiples realidades organizacionales sin perder consistencia, legitimidad ni identidad. Desde esta perspectiva, segmentar no es dividir, sino diseñar estratégicamente el vínculo entre la organización y las personas, reconociendo la complejidad del trabajo contemporáneo y fortaleciendo la propuesta empleadora como un activo central del Employer Branding.**

**CONTINUAR**

## Referencias

---

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.

CIPD. (2023). *Strategic workforce planning and labour market dynamics*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org>

De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com>

Eurofound. (2022). *Remote work and digital transformation in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu>

Gartner. (2023). *The future of work reinvented*. Gartner Research. <https://www.gartner.com>

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2023). *Talent and organizational performance*. <https://www.mckinsey.com>

Microsoft. (2022). *Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?* Microsoft Work Trend Index. <https://www.microsoft.com>

Minchington, B. (2023). *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrens University Australia.

Mosley, R. (2022). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley.

OECD. (2022). *Global labour markets and skills strategies*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

SHRM. (2022). *Designing role-based employee value propositions*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *The HR competency study: Competency development for HR professionals*. University of Michigan.

World Economic Forum. (2023). *Global talent mobility report*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>

CONTINUAR