

Cornisa: EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

Employee Value Proposition en las Organizaciones

Andrea C. Vega Valderrama

Kathy M. Núñez Márquez

Profesora:

Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Nota de las Autoras:

Andrea C. Vega, Kathy M. Núñez, Especialización Gerencia del Talento Humano,  
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

La correspondencia relacionada con este proyecto puede ser enviada a,

Contacto: [kthynum@hotmail.com](mailto:kthynum@hotmail.com)

Valledupar, junio 2019

## Contenido

Resumen .....	4
Abstract .....	6
Introducción .....	7
Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	10
Justificación.....	11
Propuesta de Valor al Empleado .....	13
Teoría del Desarrollo Organizacional .....	13
Teoría del Diseño Organizacional.....	17
Importancia de Las Organizaciones .....	17
Teoría de la Compensación.....	27
Motivación .....	20
Teoría de las expectativas de Lawler .....	23
El Salario Emocional.....	24
Componentes del salario emocional .....	24
Planeación y Desarrollo de Carrera.....	25
Ruta de Carrera .....	25
Desarrollo de Carrera .....	26
Método .....	29
Resultado.....	31
Componentes de la Propuesta de Valor del Empleado .....	31

Bibliografía ..... 34

Anexos ..... 35

## Dedicatoria

Este logro lo dedicamos principalmente:

A Dios, por permitirnos llegar hasta aquí, por regalarnos la sabiduría necesaria y por ser nuestra fuerza para continuar en este proceso sin desfallecer y obtener como resultado culminar un sueño más en nuestras vidas.

A nuestros padres por su apoyo, dedicación y por guiarnos en aquellos momentos de dificultad, así mismo por ser los promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas.

A nuestras familias y amigos más cercanos por siempre darnos una voz de aliento.

A nuestros docentes del posgrado de gerencia del talento humano por compartir sus conocimientos a lo largo de esta preparación, de manera especial a la Docente Raquel Vanegas tutora y principal colaboradora de este proyecto de grado quien durante este proceso demostró paciencia, dirección, conocimiento constante a qué esta investigación culminará con éxito.

A nuestros compañeros quienes fueron nuestra compañía en este proceso y un apoyo importante, gracias por todo lo que aportaron a nuestras vidas, se quedan en nuestros corazones.

Y por supuesto a ti querido lector.

Gracias.

Kathy y Andrea.

## Resumen

Una de las tendencias actuales de la gestión del talento humano es la Propuesta de Valor al Empleado. (EVP, por sus siglas del inglés *Employee Value Proposition*). Esta es una estrategia que permite atraer y retener talentos; así como motivar a los colaboradores dentro de las organizaciones que buscan ofrecer alternativas de compensación diferentes a las económicas.

El objetivo general de este trabajo de grado es identificar los componentes de la propuesta de valor al empleado (EVP) en las organizaciones.

El EVP abarca los diferentes beneficios que la empresa le ofrece al colaborador por la prestación de sus servicios, teniendo en cuenta que se debe seguir un plan que incluya la implementación de características estratégicas, determinando lo que les interesa a los profesionales, con el propósito de que ajusten sus propuestas a las necesidades del posible candidato. Las estrategias que se utilicen están sujetas al hecho de que estas garanticen beneficios que puedan atraer y retener al talento, de modo que finalmente se pueda lograr el posicionamiento como una marca empleador atractivo.

El fundamento metodológico de este trabajo se basa en una investigación documental Hoyos (2000), de las teorías de la motivación; la compensación y el salario emocional.

**Palabras claves:** Atracción y retención de personal, propuesta de valor al empleado, tendencias de gestión humana, marca empleadora.

### **Abstract**

One of the current trends in human talent management is the Employee Value Proposition. (EVP, for its acronym in English Employee value proposition). This is a strategy that allows to attract and retain talents; as well as motivating employees within organizations that seek to offer alternatives to compensation other than economic ones.

The aim of this paper is to identify the components of the employee value proposition (EVP) in organizations.

The EVP covers the different benefits that the company offers the collaborator for the provision of their services, taking into account that a plan must be followed that includes the implementation of strategic characteristics, determining what interests the professionals, with the purpose of that adjust their proposals to the needs of the possible candidate. The strategies that are used are subject to the fact that they guarantee benefits that can attract and retain talent, so that positioning can finally be achieved as an attractive employer brand.

The methodological framework is based on a literature review Hoyos (2000), about the theories of motivation at work; the compensation; the emotional salary.

**Keywords:** Attraction and retention of employees, employer value proposition, human management trends, and employer brand.

## Introducción

Aprender a enfrentar y gestionar cambios internamente para lograr moverse en un escenario competitivo depende del diseño del sistema organizacional y sus procesos internos, uno de los factores diferenciadores que permite el éxito en el mercado son los aspectos de gestión humana. La administración del talento humano en una organización está conformada por diferentes variables y dependiendo sus estilos administrativos pueden generar impacto dentro y fuera de ella, estos pueden ser positivos en la medida en que aportan crecimiento tanto en el incremento de la productividad organizacional como la administración efectiva y eficiente del personal.

El objetivo general de este Trabajo de Grado es identificar los componentes de la propuesta de valor al empleado (EVP) siendo esta una de las tendencias que pretende aportar valor al ser humano dentro de la organización.

Las tendencias permiten a su vez el direccionamiento para lograr fines comunes, es decir un punto de referencia hacia el cual conjuntamente se pretende llegar. La propuesta de valor al empleado es considerada una tendencia en el campo del talento humano y esta, otorga la posibilidad de gestionar personal permitiendo que la organización sea atractiva, fidelice y genere compromiso entre sus colaboradores.

Esta investigación tiene como fundamento metodológico los postulados de Hoyos (2000) investigación del estado del arte, la cual permite construir un diagnóstico apoyado en un material documental, se realiza una revisión de las unidades de análisis y de este modo presentar el estado actual de la tendencia de la EVP.

## **Planteamiento del Problema**

La tendencia de la propuesta de valor al empleado es un concepto que apunta a la consecución de determinados beneficios tanto profesionales, personales como al interior de las organizaciones para captar y retener talento, las organizaciones deben construir un compromiso con sus empleados, ya que estos son los primeros en vivir la marca y de esta manera alinear la comunicación para proyectar los valores y cultura organizacional, esto conlleva a la consideración del concepto EVP.

El EVP hace parte de la esencia corporativa y debe ser compartida a los colaboradores, desde los niveles más altos debe existir un compromiso que facilite su integración y propósito, esto ayuda a evolucionar la marca empleador hacia el exterior y ser percibida de manera positiva por los clientes y colaboradores futuros.

Por su parte, las organizaciones enfrentan un reto en la retención de talentos especialmente aquellos con alto potencial, la realidad del mercado competitivo cada vez se vuelve cambiante; en la actualidad el núcleo social de las empresas cuentan con varias generaciones, y uno de los problemas percibidos se pueden encontrar desde la asociación en los grupos de trabajo hasta la alta rotación, poca motivación y fidelización de esta nueva generación como lo son: los millennials, y la generación Z; esto se debe a la similitud experiencias colectivas que se viven hoy y en las preferencias de dichas generaciones en cuanto a sus actividades laborales: rechazo a las jerarquías, escalar sin esfuerzo, tiempo en familia, dinámicas de desempeño. Todas estas interpretaciones en cuanto a los comportamientos de estas generaciones y su manera de ser concebidas conllevan a una lenta inserción en los mercados laborales.

Del mismo modo, otro aspecto importante es que las organizaciones no pueden dejar a un lado la visión de esta generación, la cual se ha desarrollado en una época donde la comunicación y conceptos tecnológicos se han venido consolidando. Los millennials es una generación definida como ambiciosa y que se destacan en su trabajo cuando se establecen objetivos claros, son colaboradores exigentes en cuanto a las expectativas que tienen de un trabajo por lo que buscan el camino que sea más efectivo y rápido para el éxito, a su vez



miden las posibles contribuciones en busca de una gratificación inmediata, toman riesgos, finalmente resulta importante para las organizaciones tener en cuenta todas aquellas características en cuanto a los comportamientos o preferencias de las generaciones actuales y uno de los métodos es invirtiendo en una propuesta de valor al empleado como un eje diferenciador en el reclutamiento, retención y rendimiento.

Resulta conveniente para las organizaciones conservar el capital humano que genere compromiso, sin embargo para esto se debe conocer cuáles son las ambiciones profesionales en cuanto al talento humano. El EVP es un plan de gestión que permite a las organizaciones actuales proponer programas con el fin de brindar una percepción positiva de cada una de las variables que la componen como son: el salario, desarrollo profesional, compensación, etc.

Todos estos conceptos impactan de manera relevante en el desarrollo del EVP, razones por las cuales contar con una propuesta de valor al empleado y retener el personal es significativo, desde gestión del talento humano en las organizaciones se debe priorizar por construir una buena imagen como empleador, ya que esto ayuda hacerse atractivo hacia el cliente interno y a su vez disminuir la incertidumbre del colaborador acerca de la estabilidad laboral que le pueda brindar.

Esta actualización de tendencia de gestión del talento deriva en la pregunta problema:

¿Cuáles son los componentes de la propuesta de valor al empleado que permiten construir una marca empleador?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Identificar los componentes de la propuesta de valor al empleado (EVP) en las organizaciones.

**Objetivos específicos**

- Realizar una investigación documental del estado del conocimiento de la propuesta de valor al empleado (EVP).

## **Justificación**

Esta investigación resulta de importancia para dar a conocer a las organizaciones modernas una alternativa novedosa en lo que se refiere a gestión del talento humano como es la EVP, teniendo como elemento principal el análisis documental de algunas teorías y perspectivas presentadas por diferentes autores en cuanto a la administración del talento humano.

La importancia de esta investigación radica en realizar una revisión teórica que permita identificar los componentes de la propuesta de valor al empleado, con el fin de que las organizaciones brinden oportunidades mejoradas para la creación conjunta de valor, y a su vez estas puedan ayudar a los gerentes a alinear las estrategias y estabilizar las relaciones dentro de las redes de una organización.

Este documento expone la importancia de potencializar y reconocer el valor intangible (personas), como factor de éxito dentro de las empresas, teniendo en cuenta que estas, deben adaptarse a un entorno cada vez más globalizado, lo cual influye a que puedan ser reconocidas y percibidas en el mercado laboral como organizaciones atractivas, progresivas y sostenibles económicamente.

Las organizaciones deben ofrecer diferentes estrategias y alternativas de administración que les permitan mantenerse vigentes ante factores competitivos, y uno de los factores determinantes y diferenciadores es la administración de su talento humano, sin embargo a través de la identificación de los diferentes componentes que forman parte de esta nueva tendencia, las empresas actuales pueden definir estilos administrativos que les

permitan el incrementar la productividad de manera positiva y generar mayor satisfacción por parte de los colaboradores.

El desarrollo de una propuesta de valor acorde con las expectativas del empleado, facilita la gestión de las personas, ayuda a potenciar sus capacidades, permite consolidar comportamientos productivos específicos, incrementa los estándares de desempeño organizacional, asegura la permanencia y motivación, logrando así que se alcancen los objetivos personales y profesionales y por ende se producen aportes al valor agregado de las empresas.

La administración del talento humano de hoy debe garantizar el establecimiento de estrategias organizacionales que perciban a las personas como ventaja competitiva, así como entender el papel que juega el capital humano en quehacer organizacional como eje fundamental.

## **Propuesta de Valor al Empleado**

### **Teoría del Desarrollo Organizacional**

El concepto de recursos humanos hace referencia a cada uno de los colaboradores que hacen parte de una organización, en la cual deben desarrollar una serie de actividades. Por su parte las organizaciones necesitan de las personas para realizar todo el trabajo operativo y estratégico el cual dependerá del éxito de las mismas. Toda organización tiene un impacto en la calidad de vida de las personas que hacen parte de ella, ya que el mayor tiempo que emplea un individuo es en su lugar de trabajo; así mismo para las personas resulta de gran importancia lograr diversos objetivos personales.

La administración de recursos humanos se remonta como consecuencia del impacto de la revolución industrial con el fin de minimizar el conflicto que se desarrollaba por los cambios en las industrias y la modernización que trajo consigo, dejando afectada a sin número de personas, generando esto incompatibilidad y diferencias entre las personas y organizaciones.

En ese entonces surgió un concepto el cual para Chiavenato (2007):

Denomina Relaciones Industriales como actividad mediadora que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto en ese momento, sin embargo, el concepto 1950 y 1960 sufrieron unos cambios con el fin de dar respuestas a la normatividad, competencias y cambios que atravesaban las industrias designando como administración de personal. Pág.2

Las personas pasaron de verse como recurso o agente pasivo y la Administración de Recursos Humanos empezó a marcar una diferencia, teniendo como base que toda

organización debía contar con un área de Administración de Recursos Humanos, las personas eran percibidas como organismos inteligentes, creativos poseedores de conocimientos y competencias que permiten impulsar a la organización al éxito y no como un recurso utilizable.

Mediante los estudios realizados entre la relación que tienen las personas con las organizaciones se incorporó un concepto tomado de la biología que permitiría estudiar de manera profunda la interacción dentro de un ambiente en este caso las organizaciones. A través del enfoque sistémico se logró realizar un análisis permitiendo el estudio del impacto o relación que tiene la sociedad con la organización, la interacción de los componentes internos de cada una de ellas y por último el comportamiento de las personas en dicho ambiente.

El concepto de Administración de Recursos Humanos debe ser comprendido más allá de administrar a una persona dentro de un ambiente laboral, es trabajar recursos en conjunto con la persona que forma parte de ella, por lo tanto, una organización es: Chiavenato (2007) “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p.6). La cooperación entre estas personas permite el desarrollo esencial para el éxito organizacional. En una organización es posible el alcance de los objetivos cuando hay personas capaces y dispuestas ayudar a que una acción conjunta pueda desarrollarse.

A partir de lo siguiente se puede observar que dependiendo de la contribución que haga un individuo así mismo será el alcance que tenga una organización en el logro de sus metas, y que esta contribución varía de un individuo a otro, no solo por las capacidades

individuales sino también en la manera en que la organización recompense a cada persona; de esta manera es evidente la influencia e integración que tienen ambas partes.

A medida que las organizaciones alcanzan sus metas, así mismo crecen competitivamente en recursos y personal, lo que puede ocasionar distanciamiento en cada una de las áreas y a su vez pérdida del foco organizacional en cuanto a los procesos u objetivos ocasionando conflictos entre las partes.

Los cambios que se vienen presentando en las organizaciones adolecen no solo al uso de nuevas tecnologías, sino también a la conducta de las personas o cambios al interior de sus procesos, cada organización está constituida por una estructura única, y en el transcurso del tiempo han pasado por distintas etapas:

Tabla No 1

*Cambios en las Organizaciones*

Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
1900-1950	1950-1990	1990
Hace referencia al fenómeno de industrialización que se vivió en esa época cuando se desarrolló la revolución industrial, las organizaciones contaban con una estructura particular en las cuales manejaban modelos burocráticos, para ellos las organizaciones desde la alta dirección debían impartir decisiones eficientes y precisar como realizarían las actividades para garantizar la búsqueda de los objetivos, las personas eran concebidas como recursos utilizables y de producción.	Se desarrolló a partir la expansión de cambios organizacionales a nivel mundial, el anterior modelo que se venía desarrollando era concebido como riguroso teniendo en cuenta los cambios ambientales por los cuales se atravesaba en ese momento, de esta manera se introdujeron nuevas perspectivas y modelos estructurales en una constante búsqueda de la innovación en base a las nuevas vivencias que se presentaban, aparece el modelo matricial con el fin de rescatar la estructura funcional que anteriormente se empleaba. Este modelo surgió como una opción para atender las demandas de manera rápida de los bienes y servicios solicitados por los grupos de interés, ayudando a las grandes organizaciones a desarrollar unidades estratégicas y así aumentar la competitividad.	Surge con un marcado desarrollo de la tecnología causando un impacto en la globalización económica, así mismo una creciente competitividad en el mercado, por lo que el modelo matricial se hizo carente para brindar soluciones de eficiencia, innovación frente a las nuevas oportunidades que se estaban presentando. Un sin número de cambios tanto funcionales como del entorno y tecnológicos las organizaciones debían ajustar a sus equipos en actividades enfocadas a objetivos definidos.

Elaboración propia

La era de la información nos muestra como funcionarían las organizaciones en un futuro debido a los cambios y aparición de tecnologías inteligentes en las cuales el ser humano deberá adaptarse y surgir con ella, ya que el recurso fundamental será el conocimiento y su aplicabilidad para generar rentabilidad.

“Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano” (Chiavenato, 2007, pág. 9).

Tabla No 2

*Etapas de las Organizaciones en el Transcurso del Siglo XX*

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990
Estructura organizacional predominante	Es de carácter funcional y burocrático.	Se caracteriza por su dinámica matricial y mixta.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada.
Cultura organizacional	Teoría X. Apoyada en las tradiciones y con orientación al pasado.	Transición. Se apoya en el presente y lo que sucede en la actualidad.	Teoría Y. Encaminada al futuro. Se apoya en el cambio e innovación
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y paulatinos.	Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante e imprevisto.
Modo de tratar a los colaboradores	Como factores de producción, sujetos a reglas y reglamentos que los controlen.	Como recursos organizacionales que necesitaban ser administrados.	Los perciben como proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados.
Visión de personas	Las personas eran vistas como proveedoras o mano de obras.	Las personas eran concebidas como recursos de las industrias.	Poseían una visión holística de las personas como proveedoras de conocimiento y competencias
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano

Adaptado de (Chiavenato, 2007, Pág.9)



## **Teoría del Diseño Organizacional**

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (Daft, 2011, pág. 11).

Lo que realmente es clave en una organización no son el conjunto de políticas y procedimientos que se crean para guiar y mantener orden en los procesos; el factor clave en las organizaciones es que a esta la integran personas y la correlación que existe entre ellas, para la consecución del logro de metas, por medio de las funciones que realizan a diario en sus puestos de trabajo. Todo este concepto se ha visto influido por las nuevas tendencias en talento humano, donde se reconoce la importancia de esta área y se brinda la oportunidad a los colaboradores de aprendizaje, para que se motiven en contribuir a lograr las metas que se tienen en común.

Actualmente los administradores de organizaciones para cumplir con los logros, lo que están buscando es que haya un trabajo coordinado horizontalmente entre los departamentos y las áreas funcionales y que en conjunto trabajen en los proyectos, teniendo más flexibilidad dejando atrás las divisiones para poder responder más rápidamente a los cambios del mercado.

### **Importancia de Las Organizaciones**

Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- ✓ Administrar los recursos primordiales que permitan alcanzar las metas y los resultados que se esperan
- ✓ Producción de bienes y servicios eficientemente

- ✓ Promover la innovación
- ✓ Crear valor para los stakeholders
- ✓ Habitarse a los constante cambio del entorno y contribuir en éste
- ✓ Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
- ✓ Enfrentar desafíos continuos en coordinación con los empleados (Daft ,2013, Pág. 13)

Antes del siglo XX cuando comenzaron los primeros conceptos de administración y diseño organizacional, nació el primer concepto que fue la administración científica desarrollado por Frederick Taylor, la cual se enfocaba en la eficiencia y productividad de los colaboradores, sin embargo, a partir de esta teoría nace la creación de incentivos con el fin de que las personas fuesen más productivas. (Daft, 2011, pág. 23)

(Fayol, 1917 Citado en Daft, 2011):

Propuso para la creación de la perspectiva clásica unos principios administrativos de los cuales se pueden rescatar los dos más significativos, cada subordinado recibe órdenes de un solo superior y las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador pág.25.

Estos influyeron para construir un soporte gerencial y diseño organizacional que aún son relevantes en las organizaciones modernas, la unión de estas teorías permitió que las organizaciones consiguieran de forma veloz una alta productividad y prosperidad.

Los principios propuestos por Fayol ayudaron a formar las organizaciones burocráticas las cuales se enfocaban en poseer una estructura caracterizada por reglas,

procedimientos, establecimiento de responsabilidades bien definidas, que en la era industrial permitía que las organizaciones funcionaran de manera óptima; pero, esta perspectiva clásica no incluía las necesidades humanas, ni la interacción de las personas dentro su entorno laboral.

Entre la década de los 70 y 80 se desarrollaba el enfoque burocrático durante la revolución industrial, el cual empezó a generar inconvenientes debido a que la competencia iba en aumento, sobre todo por el avance del entorno globalizado, durante la década de los 80 se desarrollaron nuevas culturas organizacionales que le daban valor a las personas y su aprendizaje.

Las organizaciones han venido sufriendo cambios que dan lugar a los avances de las nuevas tecnologías, globalización, el incremento del nivel de formación de los colaboradores, así como sus expectativas de calidad de vida.

En el mundo organizacional es muy importante no olvidarse del entorno en el que se está inmerso, no se pueden tratar las organizaciones como iguales, y pretender que todos los principios administrativos son similares como ocurría con la administración científica.

Actualmente, la gran mayoría de las organizaciones se mueven en entornos bastante inciertos, participando en periodos de transición importantes, que influyen en los conceptos de la teoría y diseño organizacional de una manera tan relevante como cuando inició la Revolución Industrial.

## **Motivación**

La administración de recursos humanos ha venido rompiendo paradigmas y tradiciones simples de considerar a las personas como medios de producción o recursos, se ha podido observar como esto anteriormente ocasionaba conflictos dentro de las organizaciones además de problemas en la calidad de vida de los integrantes de cada una de ellas.

Las personas son seres sociales por su naturaleza, y cada persona vive en una constante interacción con las organizaciones, cada día, la complejidad de los ambientes es cambiante y dinámico, ya que cada persona está compuesta por una serie de características o aspectos específicos y a su vez se encuentran sujetas a las influencias o patrones de conductas que han sido aprendidas a lo largo de su desarrollo. Uno de los cambios en el área de recursos humanos ha sido cambiar la técnica de concebir a las personas como seres homogéneos. Las organizaciones exitosas toman cada vez más en cuenta las diferencias individuales y esto constituye un tema básico para el análisis de las organizaciones.

Así como cada organización tiene su particularidad que las hacen diferentes entre sí, en las personas ocurre de manera similar, cada persona tiene su personalidad, motivaciones y competencias.

## **Teoría de la Motivación**

La conducta de las personas es compleja porque de ella dependen e intervienen tanto factores internos como (personalidad, percepciones del ambiente, motivaciones) así como factores externos (ambiente, comportamiento organizacional, factores sociales).

La motivación es considerada como uno de los factores internos que afecta a los individuos en la manera en que de este concepto dependen determinados comportamientos de las personas.

Chiavenato (2007)

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento pág.47.

Por otra parte, la motivación de una persona encuentra su relación en su sistema cognitivo, es decir, el comportamiento de una persona depende en la manera como esta percibe su ambiente, pero el motivo de su actuar a su vez depende de las motivaciones o necesidades que esta tenga.

Las motivaciones varían en cada persona ya que cada una busca alcanzar metas determinadas, de igual modo a medida que el ser humano alcanza o satisface sus necesidades, estas varían a lo largo del tiempo.

Las necesidades de los seres humanos suelen ser constantes, por lo tanto la motivación es frecuente, es decir que el individuo constantemente se encuentra en la búsqueda de la satisfacción de esas necesidades, y una de las teorías explicativas de este ciclo motivacional es la Teoría de las necesidades de (Maslow, 1943 citado en Chiavenato, 2007) la cual explica: “Los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él” (pag.50)

La teoría de Maslow básicamente hace referencia a las necesidades que tiene una persona según su importancia, este autor las organiza en una pirámide siendo las necesidades más bajas la cual las denomina como primarias y en lo más alto las intelectuales o necesidades secundarias.

Tabla No 3

*Necesidades de Motivación según Maslow*

Necesidades fisiológicas	Necesidades de seguridad	Necesidades sociales	Necesidades de aprecio	Necesidades de autorrealización
Son consideradas por el autor como las necesidades básicas o innatas, es decir que el ser humano necesita constantemente de su satisfacción para el logro de su supervivencia. Se caracterizan por que no se pueden posponer.	Constituyen el segundo nivel de la pirámide y se caracteriza por la necesidad constante que existe en las personas por lograr una protección, estas también guardan una relación con el nivel anterior en cuanto a la supervivencia de la persona.	Se dan de acuerdo al grado de sociabilidad o necesidad de asociación que tiene las personas con sus compañeros. Aparecen una vez están satisfechos los niveles anteriores. Cuando esta necesidad no se encuentra satisfecha las personas suelen mostrar una conducta de resistencia y problemas de sociabilidad.	Se relaciona en como la persona se percibe a sí misma, comprende conceptos como autovaloración y autoestima, reconocimiento social; cuando las personas satisfacen esta necesidad suelen sentirse valoradas y tener confianza en sí mismo, de no ser así la persona puede llegar experimentar sentimientos de frustración e inferioridad.	Comprenden las necesidades del último escalón de la pirámide, permiten a la persona desarrollarse y lograr independencia. Esta necesidad a diferencia de las demás las cuales tienen un componente extrínseco, su satisfacción dependen de la persona como tal y si esta logra experimentar sentimientos de realización. Es una necesidad que constantemente se renueva porque la persona se encuentra en crecimiento y desarrollo personal.

Elaboración propia

Finalmente, el autor refiere algunos aspectos importantes que resaltar en la teoría, y uno de ellos es que la motivación se presenta siempre y cuando en el ser humano exista una

necesidad que satisfacer, lo cual permite orientar la conducta a la consecución de ciertos objetivos; y que las necesidades más bajas dependen de una motivación corta, mientras que las más elevadas depende de una motivación más larga.

### **Teoría de las expectativas de Lawler**

Para este autor el dinero puede llegar a aumentar la motivación en cuanto al desempeño y otros comportamientos en la organización, sin embargo, el autor muestra que en ocasiones las organizaciones han aplicado de manera incorrecta la relación entre dinero y desempeño y que esto se debe a varios aspectos:

Cuando las personas suelen realizar o desarrollar actividades en las cuales se han destacado por su desempeño, pero existe una respuesta tardía en cuanto a recompensas o incentivos que corresponde. Lo que supone para la persona no obtener ninguna ganancia de su desempeño.

Las personas con un alto desempeño no son destacadas de las que poseen un bajo, ya que en ocasiones los administradores dentro de su estructura no establecen incentivos de acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas, de esta manera terminan sin recompensar al excelente.

Deben existir políticas salariales en las organizaciones, de lo contrario los salarios terminan siendo percibidos como subjetivos por los colaboradores, ocasionando problemas en el clima laboral.

## **El Salario Emocional**

El concepto de salario emocional nace de la respuesta de las empresas a las exigencias de sus colaboradores, que van más allá de los requisitos legales deben cumplir las organizaciones; donde se buscaba a nivel internacional, una solución a la problemática del conflicto trabajo-familia y calidad de vida laboral. A partir de esto, el salario emocional ha sido un tema fundamental para aquellas empresas que trabajan por lograr productividad, reducción de ausentismo, baja rotación de personal y buen clima laboral. (Gomez, 2011, pág. 6)

Un concepto que se aproximaría a lo que es el salario emocional es el propuesto por (Temple, 2007 citado en Gomez, 2011, pág. 6) “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. Y que conlleva a dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007 citado en Gomez, 2011, pág. 6).

## **Componentes del salario emocional**

Los componentes que hacen parte del salario emocional son los satisfactores, y estos se manifiestan en maneras de ser, hacer, estar y tener, ya sea de carácter individual o colectivo, encaminados a las necesidades de los colaboradores. El ideal es suministrar a los colaboradores beneficios, no monetarios, que hagan que ellos se sientan a gusto dentro de las organizaciones y logren crear en las empresas un valor agregado, del cual los



colaboradores quieran hacer parte siempre y puedan obtener una diferenciación de la empresa en el mercado. (Gomez, 2011, pág. 7)

### **Planeación y Desarrollo de Carrera**

“Una carrera es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral” (Mondy, 2010). Históricamente, una carrera era una cadena de puestos a los que una persona se dedicaba a lo largo de su vida, no necesariamente, con las mismas empresas. Ahora vemos que, en la actualidad, pocas son las oportunidades de puestos fijos en las empresas.

Mondy (2010):

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. En el mercado laboral de la actualidad los individuos deben realmente administrar sus carreras. La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de esas oportunidades. En algún punto, la planeación de la carrera se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones. pág.224

### **Ruta de Carrera**

La ruta de carrera se puede definir como el desplazamiento que hace un empleado a través del tiempo en su vida laboral de modo ascendente. Esta ruta que emprenda el empleado, puede ser apoyada por la organización a la que pertenezca, dependiendo de las perspectivas que tenga, este puede decidir cambiar de una empresa a otra y también de puesto, a uno, en el cual pueda obtener mayores conocimientos y experiencias.

## **Desarrollo de Carrera**

Mondy (2010) “El desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite” (p.228). Cuando una organización elabora un plan de desarrollo de carrera, lo hace para identificar las rutas y las actividades para los colaboradores individualmente mientras que éstos se desenvuelven. La planeación individual de carrera es correspondiente a cada colaborador.

El desarrollo de la carrera debe mantener un estrecho paralelismo con la planeación individual de la carrera si una empresa ha de retener a sus mejores y más brillantes colaboradores. Los empleados deben constatar que los esfuerzos de la empresa por el desarrollo de la carrera se dirijan a apoyar sus objetivos específicos de carrera. Por lo tanto, las compañías deben ayudar a sus empleados a alcanzar los objetivos de sus carreras y, muy en especial, la seguridad en la carrera. Deben darles oportunidades para aprender y hacer cosas distintas. Ejecutar una y otra vez la misma tarea, o una tarea similar, ofrece poco desarrollo. A través de un desarrollo eficaz de la carrera, es posible desarrollar un grupo de hombres y mujeres que pueden avanzar y prosperar en distintas estructuras organizacionales en el futuro. (Mondy, 2010, pág. 228)

Cuando se desarrolla y se aplica correctamente un programa de desarrollo de carrera esto ayuda considerablemente en el proceso de incorporar y contratar el personal, y a su vez asegurarse que los empleados mejor preparados se encuentren en la ruta para posicionarse a futuro como líderes. Que se haga un desarrollo formal de la carrera es fundamental para asegurar unos colaboradores motivados y comprometidos.

“Los empleados con un alto potencial tienen más probabilidades de permanecer en las organizaciones que están dispuestas a invertir en su desarrollo”. (Mondy, 2010, pág. 228)

### **Teoría de la Compensación**

En su mayoría las personas trabajan por el sueldo que van a recibir, y esto se ve reflejado directamente en su nivel de vida, su status y, por su puesto en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el sueldo a un colaborador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una organización. (Varela, 2013, pág. 22)

Dentro de las teorías de la compensación se pueden encontrar algunas teorías que intentan explicar cómo influye el fenómeno del pago como un elemento motivador.

#### *La Tabla No 4*

*Presenta la Evolución componentes de la de Teoría de la Compensación.*

<b>Teoría:</b>	<b>Contenido:</b>
<b>Teoría del intercambio</b>	Intercambio se refiere a la compensación que un colaborador obtiene a cambio de sus prestaciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del colaborador de realizar tales prestaciones depende de la forma en que perciba su colaboración en relación con la compensación que recibe. (Varela, 2013, pág. 23)
<b>Teoría de la equidad</b>	<p>La equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por portaciones semejantes (Robbins 1997, citado en Varela, 2013). Esto significa que para un colaborador que realiza una determinada actividad su motivación se ve influenciada en la medida en que este se sienta satisfecho con lo que recibe en proporción para dicha actividad.</p> <p>Dentro de esta teoría Varela (2013) destaca algo importante: “En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio” (pág. 27).</p> <p>A partir de lo anterior podemos observar que para un colaborador siempre existirá una relación entre lo que recibirá como (beneficio) de un trabajo y lo que implica el esfuerzo para él (destreza, empeño).</p>

---

Para estos autores un objeto puede tener diferentes tipos de valor en los que se puede encontrar: el *valor intrínseco* que deriva propiamente de la actividad, de *dificultad* cuando está en sí misma genera un reto para la persona y su éxito determina el valor y *extrínseco* cuando se consiguen elementos tangibles.

### **Teoría de la expectativa**

“Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular” (Varela, 2013, pág. 31).

La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964).

### **Teoría de la expectativa de X valor**

Esta teoría fue fomentada por Victor Vroom empieza del concepto de expectativa, y se “define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular” (Vroom 1964, citado en Varela, 2013) p.32.

## **Método**

Con el fin de abordar la presente investigación se opta por un enfoque una estrategia metodológica de tipo documental, dado que este tipo de investigación permite el análisis de la información presentada acerca de temáticas establecidas, con el objetivo de lograr relaciones, diferencia, etapas, posturas o estados actuales sobre el conocimiento de las temáticas objeto de estudio. En este caso específico se pretenden Identificar los componentes de la propuesta de valor al empleado (EVP) en las organizaciones, realizando una inmersión en la temática a tratar.

(Hoyos, 2000), este tipo de investigaciones cuentan con un desarrollo propio y poseen por finalidad el brindar cuentas de construcciones de sentido apoyados en bases de datos que aportan un diagnóstico y pronóstico relacionado con el material que sea sometido a análisis, lo cual, además se lleva a cabo por medio de fases definidas y propiamente diferenciadas, en la exploración del logro de los objetivos trazados.

(Hoyos, 2000), se comparte para el caso de la investigación documental, el uso de los métodos inductivo y deductivo, esto dado que el proceso de recolección de datos e información se realiza inductivamente, avanzando de lo particular a lo general, mientras que en fases posteriores se procede deductivamente al enfocarse de lo universal a lo particular.

La investigación documental no puede llevarse a cabo de forma aislada en el amplio mundo que conforma la investigación científica, no es posible acceder a presentar una hipótesis sin tener presente la fundamentación teórica, porque va más allá de realizar un

inventario de obras o documentos debido a que esta lo trasciende, la fuente principal en este caso es la hermenéutica. (Hoyos, 2000).

Tabla No 5

*Diseño ficha bibliográfica*

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Aspectos Formales</b>	Autor
<b>Asunto Investigado</b>	Tema
<b>Enfoque</b>	Conceptos Principales

Adaptado de (Hoyos, 2000), ver anexo.

## **Resultado**

### **Componentes de la Propuesta de Valor del Empleado**

El EVP agrupa las acciones dirigidas a lo que una organización debe ofrecerle a sus colaboradores y en ella se encuentran definidas las estrategias que se emplearán para generar valor y fidelización por trabajar en un determinado lugar, la EVP sintetiza la identidad propia, es por esto que cada compañía debe rediseñar constantemente como mantener y posicionarse como marca empleadora; a continuación se puede observar en el gráfico los principales componentes que le permiten a las organizaciones generar valor e impacto en las personas, de acuerdo al estudio de las teorías estudiadas y antes descritas a lo largo de este documento.

Finalmente, con la identificación de estos componentes se concluye que el EVP de cualquier organización debe estar compuesto principalmente por cuatro elementos que incluyen elementos tangibles e intangibles dirigidos a los intereses y motivaciones de los candidatos ideales para las empresas.

### **Compensación**

La compensación es un concepto que abarca diferentes variables monetarias o en especie, como el sueldo, incentivos, viáticos, premios, y esto se debe a la retribución que hacen las organizaciones hacia los colaboradores que prestan un servicio, al igual que también es una herramienta que utilizan las organizaciones para atraer y retener el capital

humano. La compensación es un sistema de inversión originado cuando se espera un resultado.

### **Motivación**

La motivación permite que una persona comience un conducta, se encamine hacia un objetivo y se empeñe en alcanzarlo; en el ámbito laboral es uno de los aspectos que permite mantener un buen clima laboral y proactivo, para ello importante identificar cuáles son los elementos que median en la motivación de los colaboradores desde su individualidad (factores sociales y culturales), manteniendo un estímulo positivo para la realización de actividades laborales y personales.

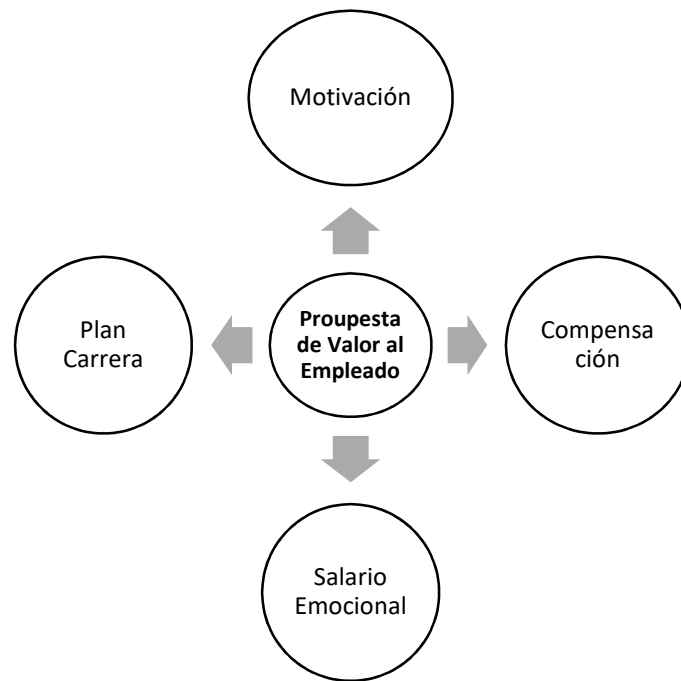
### **Salario Emocional**

El salario emocional, hace referencia a todos los incentivos o retribuciones no económicas que una organización les ofrece a sus colaboradores, incluyendo sus necesidades familiares y profesionales, con el fin de motivarlos e incentivarlos positivamente a comprometerse con las organizaciones y así, aumentar su productividad y mantener un buen clima organizacional.

### **Plan Carrera**

Es una estrategia de las organizaciones para beneficiar a sus colaboradores a través de la formación continua, que les permite construir un proyecto que impulse su desarrollo de aprendizaje profesional, mejorando sus fortalezas y competencia, para su desempeño y crecimiento futuro dentro de las organizaciones. Esta es una de las herramientas que permite que el empleado se sienta integrado y valorado en su lugar de trabajo.





Elaboración propia

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Gomez, C. (Abril de 2011). *Salario Emocional*. Bogotá, D.C, Cundinamarca, Colombia.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson .

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson.

## Anexos

### Ficha Reseña Bibliográfica

*Tabla No 6*

FACTORES	INDICADORES
<b>Aspectos Formales</b>	Autor: Richard L. Daft
<b>Asunto Investigado</b>	Tema: Teoría y Diseño Organizacional México, 2011
<b>Enfoque</b>	Conceptos Principales: El objetivo de este libro es integrar los problemas contemporáneos acerca del diseño de la organización teniendo como base las teorías desarrolladas en el siglo XIX, con el fin de comprender el mundo de las organizaciones y aprender a resolver problemas desde lo modelos actuales.
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hoyos (2000)	

*Tabla No 7*

FACTORES	INDICADORES
<b>Aspectos Formales</b>	Autor: Idalberto Chiavenato
<b>Asunto Investigado</b>	Tema: Gestión del Talento Humano México, 2009
<b>Enfoque</b>	Conceptos Principales: El libro tiene como finalidad brindar una visión global de la Administración de los recursos humanos desde el punto de vista humano y estratégico en las organizaciones, haciendo en énfasis en las personas como eje principal y diferenciador de la competencia mundial; además de la creciente globalización de los negocios e introducción de temas como productividad, calidad; las personas dejan de ser el desafío para convertirse en el recurso intangible principal de las organizaciones.
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hoyos (2000)	

Tabla No 8

FACTORES	INDICADORES
<b>Aspectos Formales</b>	Autor: Ricardo A. Varela
<b>Asunto Investigado</b>	Tema: Administración de la Compensación México, 2013
<b>Enfoque</b>	Conceptos Principales: Este libro nos da una visión amplia acerca de la administración de sueldos, salarios y prestaciones, el cual nos enseña estos conceptos que van desde el más primario como lo es el salario hasta la complejidad de los elementos que pueden integrar una compensación, permitiendo así el equilibrio entre los elementos que integran al sistema de la compensación.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hoyos (2000)