



Escuela de Administración y Negocios

"Trabajo de graduación para la carrera de Administración  
de Empresas y Contador Público"

**Atracción y retención de talentos**  
Como lograr motivar, atraer y retener a la  
Generación Y

Autor: Antonella Della Vecchia (Legajo 22063)

Mentor: Marina Calamari

---

Firma del mentor

Victoria, Julio 2015

## Índice

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	6
Capítulo 2: Marco Teórico.....	12
Generación Y.....	12
La Generación Y en el trabajo.....	14
Talento.....	16
Variables de análisis.....	19
Remuneración.....	19
Motivación intrínseca.....	22
Plan y desarrollo de carrera.....	29
Capítulo 3: Resultados de la investigación.....	31
Descripción general de los casos seleccionados.....	31
¿Qué es lo que las empresas definen como talento?.....	36
EY.....	37
Tetra Pak.....	37
Molinos Río de la Plata.....	37
Remuneración.....	39
i. Salario.....	39
Salario EY.....	39
Salario Tetra Pak.....	40
Salario Molinos Río de la Plata.....	40
ii. Sistema de incentivos.....	41
Incentivos EY.....	41
Incentivos TETRA PAK.....	41
Incentivos Molinos Río de la Plata.....	42
iii. Beneficios.....	42
Beneficios EY:.....	43
Beneficios TETRA PAK:.....	44
Beneficios Molinos Río de la Plata.....	46
Motivación intrínseca.....	48
i. Balance de la vida profesional y personal.....	48
i. El desafío de RRHH.....	49
ii. Valores.....	51
Valores y Responsabilidad social corporativa en EY.....	52
Valores y Responsabilidad social corporativa en Tetra Pak.....	53

<i>Responsabilidad social corporativa y valores en Molinos Río de la Plata</i> .....	54
<b>iii. Visión sobre el futuro</b> .....	56
<b>iv. El rol de los líderes</b> .....	59
Los líderes en EY .....	60
Los líderes en Tetra Pak .....	61
Los líderes en Molinos Río de la Plata.....	61
<b>Plan y desarrollo de carrera</b> .....	66
<b>i. Plan de carrera vs. Desarrollo de carrera</b> .....	66
EY .....	67
Tetra Pak .....	69
Molinos Río de la Plata.....	70
<b>ii. Estructura ofrecida por la empresa</b> .....	70
Desarrollo en EY.....	70
Desarrollo en TETRA PAK.....	71
Desarrollo en Molinos Río de la Plata.....	72
<b>iii. El trabajo como una parte de la vida de los individuos</b> .....	74
<b>iv. Evaluación de desempeño</b> .....	75
Desempeño de EY .....	76
Desempeño de Tetra Pak .....	77
Desempeño de Molinos Río de la Plata.....	77
<b>v. Capacitación</b> .....	79
Capacitación en EY.....	80
El aprendizaje es constante.....	80
<i>Orientación</i> en el trabajo .....	81
<i>Orientación</i> – revisiones de desempeño .....	82
<i>Orientación</i> – desarrollo de la carrera.....	82
<i>Tutoría</i> .....	82
<i>Tipos de capacitaciones</i> .....	83
Capacitación en TETRA PAK.....	83
Capacitación en Molinos Río de la Plata .....	84
<b>Capítulo 4 - Conclusiones</b> .....	89
Caso EY:.....	92
Caso Tetra Pak:.....	93
Caso Molinos Río de la Plata: .....	94
Bibliografía.....	96
<b>Anexo I</b> .....	99

<b>Anexo II</b> .....	100
<b>Anexo III</b> .....	102
<b>Anexo IV</b> .....	103
<b>Anexo V</b> .....	104
<b>Anexo VI</b> .....	105



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen

Debido a la movilidad existente en el mercado laboral, el índice de rotación de jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y tiende a ser cada vez más alto. Esta es una realidad que no escapa a las empresas, ya que representan un gran porcentaje de la fuerza laboral del mercado. Esta rotación de empleados genera en las empresas un problema ya que se invierten recursos en la preparación de los mismos. Es por esto que las empresas se concentran en la actualidad en la preparación de propuestas laborales que generen valor para los empleados haciendo que los mismos se permanezcan en las empresas y se desarrollen en lo mismo. Para esto las mismas deben comprender cuales son las expectativas de la Generación Y.

A partir de la situación planteada se realizó una revisión bibliográfica de varios autores, donde se determinaron tres aspectos para obtener una primera aproximación de las acciones o medidas que toman las empresas para retener a los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y: remuneración, motivación intrínseca y plan o desarrollo de carrera.

Adicionalmente, se analizaron cuatro casos de empresas en las cuales se encuentran muy presente las prácticas de retención de jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y, de las cuales se obtuvo la información mediante la realización de entrevistas. En estos casos se estudió las estrategias y prácticas utilizadas por estas compañías. En estos casos se vieron reflejados los aspectos fundamentales relevados en la revisión bibliográfica, así como también surgieron algunas prácticas específicas de cada empresa.

Algunas de las palabras claves que se deben tener en cuenta a la hora de leer el presente trabajo son:

- Generación Y
- Talento

- Motivación intrínseca
- Plan de carrera
- Desarrollo de carrera



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo 1: Introducción

En la actualidad, retener a un joven con talento no es lo mismo que hasta hace un tiempo atrás. La Generación Y tiene otra forma de pensar, de priorizar sus necesidades (ya sean laborales o personales) y de utilizar su tiempo libre. Ser es diferente en la actualidad, como también lo es para las empresas. El sistema de recompensas, selección, motivación y retención del personal debe ser adaptado a lo que muchos pueden denominar trabajar con una generación de personas que no son tan predecibles en su forma de actuar. Para llevar a cabo este proceso es de vital importancia para las empresas contar con el sector de Recursos Humanos como un aliado estratégico para impulsar un proceso de aceptación y adaptación de las estructuras convencionales a los nuevos empleados.

El fenómeno de alta rotación en el mercado laboral por parte de la Generación Y se ha observado a lo largo de las dos últimas décadas, a medida que dicha generación se insertó en el mercado laboral. Muchas empresas pierden de vista el valor del capital humano, que en muchos casos representa el activo intangible más importante. Dicho valor es rescatado por Melamed (2010): *“las empresas aceptaron que administraban una parte de activos intangibles de los cuales no eran propietarios y que podían desvanecerse rápidamente si no retenían a su personal clave: los conocimientos y habilidades de sus empleados no eran propiedad de las empresas sino de los mismos empleados.”* (Melamed, 2010: 17)

Así, la investigación se enfoca en describir las medidas que adoptan las compañías para evitar que los jóvenes talentos de la Generación Y migren a nuevos trabajos durante sus primeros años de experiencia laboral. En este trabajo, se entenderá como talento a aquellos profesionales que cuentan con títulos universitarios incluyendo a aquellos que cursaron postgrados, masters o doctorados y que resultan personas clave para el desarrollo del sector u organización en el que operan. En particular, el trabajo analiza qué medidas adoptan las organizaciones Ernst and Young, Tetra Pak y Molinos Río de la

Plata tomando en consideración las siguientes variables: remuneración, motivación intrínseca y, plan y desarrollo de carrera.

A partir de la problemática planteada, surge la siguiente pregunta central:

*¿Cuáles son los métodos o medidas que utilizan las grandes empresas como Pistrelli, Henry Martin y asociados (EY), Molinos Río de la Plata y Tetrapak para retener los jóvenes profesionales con talento pertenecientes a la Generación Y?*

Derivados de esta pregunta central surgieron otras con mayor ajuste a la realidad que se investiga.

- *¿Qué es lo que creen las empresas - más específicamente el área de recursos humanos - que valoran los empleados?*
- *¿Cuáles son las medidas que toman cada una de las empresas elegidas para retener a los empleados? ¿Por qué eligieron las mismas? ¿Consideran que se deberían seleccionar otras medidas? ¿En qué consisten?*
- *Los casos seleccionados, ¿tienen una política de desarrollo de carrera y/o plan de carrera para los empleados?*
- *¿Cómo es el sistema de remuneraciones de las empresas?*

Sin perder de vista el objetivo principal de este trabajo consiste en entender cuáles son las herramientas que utilizan las empresas seleccionadas para retener jóvenes profesionales con talento pertenecientes a la Generación Y que tienden a abandonar su puesto de trabajo en búsqueda de otro. Es decir, que se propone identificar cuáles son algunas de las variables que intentan manejar las empresas para incidir sobre la permanencia de un joven profesional de la Generación Y en un puesto de trabajo.

Dentro del objetivo principal se encuentran los siguientes objetivos específicos:

- Lograr entender cuáles son, según el área de recursos humanos de la empresa, los elementos más valorados por los empleados.
- Entender cuáles son las medidas que se aplican en los tres casos seleccionados para retener a los empleados; comprender porque se eligieron dichas medidas, si creen que son pertinentes y apropiadas para

la compañía. A su vez, asimilar en qué consisten las mismas, es decir, que acciones realizan de manera concreta.

- Analizar en los casos seleccionados cual es el plan de desarrollo y plan de carrera para los empleados de acuerdo a sus objetivos.
- Comprender el sistema de remuneración de cada empresa y el alcance de las variables que conforman la remuneración.

Para responder a estos interrogantes, se desarrolló un diseño de investigación descriptivo a partir del análisis de casos. Los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández Sampieri y Collado, 2006).

La unidad de análisis son las políticas empleadas en los tres casos de empresas ya mencionados para observar cuáles son las medidas que adopta el área de Recursos Humanos para la retención de los jóvenes profesionales con talento de la Generación Y.

El diseño es de tipo cualitativo donde el investigador *“se sitúa en comprender mediante un acercamiento inductivo las complejas relaciones que existen en determinados contextos, adentrándose en la profunda naturaleza de las realidades para tratar de representar los hechos a través de su propia interpretación.”* (Urbano Pulido y Toledano Garrido 2007: 146)

*“De cualquier forma e independientemente del ámbito y objeto de análisis, la razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia.”* (Urbano Pulido y Toledano Garrido 2007: 147)

Este enfoque metodológico no sólo nos permite la verificación de las teorías existentes, sino también el nacimiento de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión. Siguiendo la línea de pensamiento de Yin (1989), el presente estudio plantea preguntas del tipo cómo y por qué donde el investigador tiene

poco control sobre los eventos y el tema central del estudio es un fenómeno contemporáneo en su contexto particular.

Según la tipología que analiza Yin, esta investigación se refiere a lo que se denomina estudio de casos descriptivos cuando la finalidad última es describir de la forma más completa posible el objeto de estudio dentro de su propio contexto.

Urbano Pulido (2007) sostiene que el análisis de casos múltiples, como el presente, resultan más frecuentes que el análisis de un solo caso. Es por esto que para el mismo se han utilizado tres casos de empresas y tres variables a tener en cuenta: la remuneración, la motivación y el plan de carrera. Para abordar dichas variables se utilizaran las siguientes fuentes:

➤ **Primarias:**

- Entrevistas en profundidad a los responsables del área de Recursos Humanos y con empleados de otros sectores de las tres empresas. (para las guías de entrevista, ver anexos I, II, III y IV). Las entrevistas tuvieron en promedio una duración de dos horas y media. Desarrolladas en dos encuentros, partiendo de preguntas semiestructuradas abiertas. Los entrevistados fueron:

<b>Empresa</b>	<b>Persona entrevistada y cargo</b>
EY	Natalia Scquizzato (Gerente de RRHH)
Tetra Pak	Ariel Radimiski (controler de planta y encargado del comité de beneficios) Ma. Belén Mancilla (responsable de RRHH)
Molinos Río de la Plata	Silvana Lacamoira (responsable de RRHH en la planta de Matarazzo)

- Observación directa: se ha permanecido dentro de los establecimientos de las empresas en un rol de espectador pasivo para no interferir en el

funcionamiento diario de las tareas cotidianas del sector de Recursos Humanos de cada empresa.

➤ **Secundarias:**

- Documentos: entre ellos se contó con la folletería interna de cada empresa, publicaciones en las carteleras informativas, comunicaciones a empleados, sistemas de evaluación y desempeño, entre otros.
- Registros: alcance de objetivos planteados tanto semestral como anualmente de los empleados (a modo ilustrativo), escalas salariales, plan de beneficios.

La selección de casos obedece a un criterio de tipo discrecional, ya que se seleccionaron casos a los que se permitió su acceso. A partir de la investigación, no se pretenderá encontrar resultados generalizables ni crear tipologías. Sino reflexionar sobre la problemática planteada como una primera aproximación. De los casos a los que se tuvo acceso se priorizaron los tres previamente mencionados por las razones que se exponen en los párrafos sucesivos. En el caso de Pistrelli, Henry Martin y asociados S.R.L. (cuyo nombre comercial es EY) se ha seleccionado la misma ya que representa una de las cuatro empresas más grandes en Argentina de servicios de auditoría y consultoría. Siendo una de las empresas de mayor importancia a nivel de servicios profesionales contables. Para EY lo fundamental y distintivo frente a otras empresas del mismo rubro es el constante seguimiento del desarrollo y crecimiento de sus empleados. Y a su vez, intentar contar con el salario más competitivo posible dentro de su segmento de mercado y especialidad. El caso de Molinos Río de la Plata, la misma resulta relevante ya que tiene origen argentino y representa una de las empresas más grandes del país en la industria alimenticia. A su vez, lo interesante de este caso es que dicha empresa se encuentra en vías de expansión al exterior. Molinos al momento del comienzo de esta investigación puso un gran énfasis en la búsqueda de jóvenes profesionales que estuvieran dispuestos a desarrollarse y crecer tal cual lo haría la empresa.

El último caso de empresa seleccionado, Tetra Pak, representa una industria totalmente distinta como lo es la de envases de productos alimenticios. Es una empresa líder que se encuentra radicada en todo el mundo. Esta empresa fue seleccionada por ser una empresa con gran cantidad de jóvenes profesionales que conforman su fuerza de trabajo.

Los tres casos seleccionados son fieles representantes de lo que ocurre en cada una de las industrias a la que pertenecen. Las tres empresas son líderes dentro de su rubro y se encuentran preocupadas por el tema en cuestión.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 2: Marco Teórico

En el presente marco teórico se definen dos términos centrales que nos acompañaron a lo largo de la investigación: Generación Y y Talento. Los cuales se entrecruzarán con las tres variables a estudiar: motivación intrínseca, plan y desarrollo de carrera y remuneración. Para ello es necesario hacer una recorrida por los principales autores que abordaron, analizaron y profundizaron dichos términos.

### Generación Y

Una generación se define en sentido amplio por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad. Parece evidente, entonces, la necesidad de encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación, es decir, los eventos que se convierten en hitos para ella.

Es importante definir a que nos referimos cuando decimos Generación Y. Existen diversos autores que intentan dilucidar o definir quienes pertenecen a la misma y cuáles son sus principales características.

Para Melamed (2010) se entenderá como Generación Y a todas las personas nacidas entre 1980 y 1994. Esta generación es la primera en la historia que ha convivido desde su inicio con las nuevas tecnologías. De esta manera dicha generación no puede concebir el mundo sin el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC). La informática, Internet y el resto de las telecomunicaciones forman parte de su vida y condicionan sus hábitos, y por supuesto, su trabajo. Representan lo que se conoce como “tecnológicamente nativos”, a diferencia del resto de las generaciones que se encuentran en el mercado laboral denominados “inmigrantes tecnológicos”.

Por otra parte, otros autores consideran que en Europa y EEUU los Millennials son aquellos individuos nacidos entre 1980 y 2000. La presente generación

también fue identificada con los siguientes términos: Generación Net, Nexters o Nativos Digitales.

Dentro de las principales características con las que identifican a esta generación se encuentra la fuerte inclinación a trabajar en equipo, la preferencia a trabajar cuando los objetivos están bien definidos, y suelen sentirse cómodos trabajando con una figura fuerte de autoridad central. (Cuesta, y otros 2009)

A su vez se afirma que los individuos de esta generación provienen de una niñez provista de diversas actividades y horarios y que han sido educados en una cultura cliente/servicio que ha marcado sus vidas y sus estilos de consumo. Con respecto a la interacción con la tecnología, para esta generación la misma resulta de vital importancia, ya que para ellos los medios tecnológicos no son solo un mecanismo de comunicación sino también de socialización.

Con una marcada capacidad multitarea (que implica un quiebre del pensamiento lineal), los estudios sostienen que los millennials tienen una fuerte orientación a lograr sus objetivos o fines más que a ponderar los medios que le permitieron alcanzar los mismos. A su vez consideran que este proceso se vincula de manera estrecha con su desarrollo personal. Muestran una marcada confianza en sí mismos. Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata. Cuando las investigaciones los comparan con los jóvenes de las generaciones anteriores, muestran que temen menos a la autoridad que sus antecesores, que manifiestan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres, aunque tienen un discurso político más apegado al liberalismo. (Cuesta, y otros 2009)

Melamed identifica algunas características más representativas de la Generación Y. Dentro de las cuales se encuentran: el individualismo, la reivindicación de la autonomía de sus opiniones y actuaciones, y ponen su ámbito personal por encima del ámbito laboral y social. El deseo de autonomía de esta generación se ve reflejado en una tendencia al montaje de empresas propias o a una afinidad por aquellos tipos de trabajos que les brinden no sólo independencia económica sino también libertad horaria y de decisión, en lugar de empleos en relación de dependencia. Es por esto que se los define como

aquellos que quieren trabajar para las grandes empresas, pero no en las grandes corporaciones. (Melamed 2010)

En Argentina algunos de los eventos que marcaron a esta generación son: el retorno al régimen democrático en 1983, la crisis e hiperinflación de 1989, la utilización de las computadoras compatibles y su consecuente expansión en el mercado en los 90s, el neoliberalismo de 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) en 1994, el acceso a Windows 95 e Internet, el gobierno de la alianza en 1999, el MSN globalizado en el 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en el 2001, etc. (Cuesta, y otros 2009)

### La Generación Y en el trabajo

Para entender su forma de desempeñarse en el trabajo es necesario comprender que es lo que busca esta generación en el ambiente laboral. A diferencia de las generaciones anteriores, los profesionales pertenecientes a esta generación han elegido en su gran mayoría estudiar carreras por vocación. A la hora de considerar un empleo consideran factores como: un clima de trabajo saludable, horario flexible, un alto salario y el prestigio que les brinda ocupar ese trabajo. A su vez, es importante que el trabajo que desempeñen les permita desarrollar su carrera, lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, y en menor medida la estabilidad. (Cuesta, y otros 2009)

A diferencia de las generaciones anteriores la Generación Y prefiere la empleabilidad a la estabilidad. Por empleabilidad se entenderá: "*The potential for obtaining and keeping fulfilling work through the development of skills that are transferable from one employer to (...) An important factor in employability is the concept of lifelong learning.*" (Business and Management Dictionary, 2007, p.115)

Esto se debe a que ya vieron a través de la experiencia de sus padres y familiares que fueron fieles a las empresas que luego los despidieron. Es por esto que ellos consideran que lo que deben mantener y apreciar es la empleabilidad que el mercado les ofrece y no la permanencia en una sola

compañía. A la vez, valoran que la actividad que los mismos desempeñen sea desafiante y creativa. (Cuesta, y otros 2009)

Por otra parte, para esta generación el trabajo no ocupa el mismo lugar en sus vidas que ha ocupado a las generaciones anteriores. El trabajo es considerado como un ámbito de crecimiento personal o un medio para obtener estabilidad económica. Mientras que para las generaciones anteriores ocupaba un lugar central o preponderante en la vida de las personas. (Cuesta, y otros 2009)

#### *Generación Y: Características generales*

- Nacidos entre 1980 y 1994.
- También conocidos como Generación Net, Nexters o Nativos digitales
- Utilizan los medios tecnológicos como un medio de socialización
- Desarrollan actividades en simultaneo
- Poseen confianza en sí mismos
- Buscan ser autónomos e independientes
- Buscan desarrollarse en los ámbitos que les interesan

#### *Generación Y: Características en el trabajo*

- Poseen una inclinación al trabajo en equipo
- Prefieren trabajar por objetivos que se encuentren definidos claramente
- Buscan conseguir gratificaciones de manera inmediata
- Buscan conseguir un balance entre su vida laboral y personal
- Prefieren trabajar en grandes empresas pero no en grandes corporaciones
- Buscan crear climas de trabajo saludables
- Prefieren trabajar con horarios flexibles
- Buscan tener un salario alto
- Prefieren la empleabilidad antes de la estabilidad
- Eligen actividades desafiantes y creativas
- Entienden al trabajo como un ámbito de crecimiento personal o medio para conseguir estabilidad económica

## Talento

La definición de talento es altamente intrincada. Es por esto, que se han seleccionado definiciones complementarias para poder ser tratadas con mayor grado de comprensión.

Si se quisiera definir qué se entiende por talento humano, podríamos partir de la definición de la Real Academia Española de la lengua, en sentido lato se refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

*“Uno de los problemas al hablar de talento es que cada uno tiene su propia idea de lo que significa esta palabra. En sentido amplio, se refiere a las habilidades o capacidades que permiten que una persona desempeñe cierta tarea.”* (Hatum, 2011; 31)

Otros autores sostienen que talento es: *“la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y crear.”* (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001; p.xxi)

Por talento humano se entenderá como la capacidad que tiene una persona para entender o comprender de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación

aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2009)

### **La gestión del talento humano**

Para autores como Hatum (2011) y Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ambicioso, en Talento Organizativo.

La Gestión del Talento define al profesional con talento como aquel que se encuentra comprometido y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

Según la organización o la industria a la que pertenecen se valoran y necesitan diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento creativo, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo, etc. Dependiendo de la función que ocupe, objetivos y aporte de valor a la organización. Por otro lado es necesario remarcar que el talento más valorado por la empresa es el que agrega un mayor valor a la misma entre los cuales se destacan: el talento innovador y el talento emprendedor. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2009)

### **La importancia de la administración del talento humano**

Probablemente en el presente marco teórico se deba aclarar que es lo que hace que la administración del talento humano sea tan importante a la hora de gestionar una organización.

No cabe duda que una de las principales preocupaciones de los gerentes sea que los trabajadores no se encuentren insatisfechos con su empleo actual o con el clima organizacional imperante en la organización. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo y la rotación de los mismos en el mercado laboral, estos problemas se han vuelto cada vez más relevantes y llamativos.

Chiavenato (2009) sostiene que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

El problema principal de una organización (o uno de los principales) es que debe mantener el grado de productividad lo más alto posible. Para lograr este objetivo el personal que poseen es el factor clave. Es por esto que para generar un impacto en la productividad y desempeño los departamentos de Administración de Personal y los gerentes de línea recurren a las “técnicas” de administración de personal.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2009)

#### *Profesionales de la Generación Y con Talento – características principales*

- Son profesionales que se comprometen con aquellas metas que buscan alcanzar. Quizás no sea con alguna empresa en particular sino que su lealtad se enfoca en cosas más inmediatas en su entorno como sus equipos de trabajo o su participación en un proyecto en particular.
- Buscan destacarse dentro de las organizaciones generando un mayor valor agregado para las empresas. Suelen especializarse para ser los mejores en lo que hacen.
- Buscan resolver o afrontar situaciones de una manera más creativa y original de la que se utiliza tradicionalmente.
- Buscan que su impacto genere resultados visibles en el corto o mediano plazo.

## VARIABLES DE ANÁLISIS

Como se dijo en la introducción a esta sección, se buscará analizar las variables de motivación, remuneración y plan de carrera como herramientas que pueden utilizar las empresas para lograr la retención de los jóvenes profesionales con talento de la Generación Y. Es por esto que en la presente sección resulta necesario rescatar de la teoría, aquellos términos que le permitan una mejor comprensión de la problemática sujeta a estudio.



Universidad de

San Andrés

### Remuneración

Para una primera aproximación de este término se ha recurrido a la definición propuesta por la Real Academia Española de la lengua (2014) la cual plantea a la remuneración como retribución, entendida como recompensa o pago de algo.

Como bien se sabe nadie trabaja gratis. Y no por gratis se debe entender que la remuneración siempre debe ser de carácter monetario. Es por esto que autores como Chiavenato (2009) contemplan varios conceptos de remuneración. Entendiendo la misma como:

- I. Proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y se derivan de su empleo.

- II. La función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.
- III. Como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.
- IV. Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes:
  - i. La remuneración básica
  - ii. Los incentivos salariales
  - iii. La remuneración indirecta / prestaciones.
- V. Es un proceso de intercambio en el cual, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.

Tal como se expuso en el marco teórico del presente trabajo, se entenderá como remuneración no sólo al salario (como retribución monetaria) sino también a los beneficios e incentivos que la empresa le brinda a sus empleados. En los casos de empresas seleccionados, se exponen diferentes maneras de responder a esta variable. Desde su punto de vista cada empresa busca ofrecer la mejor propuesta de remuneración con el fin de que la misma sea una de las fuentes de atracción y retención de los mejores talentos que se encuentran en el mercado laboral.

Cabe aclarar que si bien las empresas han ofrecido una remuneración a sus empleados a lo largo de la historia, en la actualidad se han reevaluado y adaptado las propuestas según las nuevas necesidades ya que la última generación que ingresó en el mercado laboral, la Generación Y, resultó ser más exigente o con prioridades y valoraciones diferentes de lo que buscan obtener en el aspecto remunerativo.

Esta generación como se mencionó previamente valora factores remunerativos de manera diferente de las generaciones anteriores. Esto se debe a que han sido marcados por experiencias de vida diferentes al resto de las generaciones y por lo tanto han sido criados con valoraciones diferentes.

Uno de los factores remunerativos es el salario. Para Chiavenato (2009) se entenderá por salario la remuneración monetaria que reciben los empleados por el esfuerzo y prestaciones brindadas. Se puede dividir en dos partes el salario, teniendo en cuenta la naturaleza y frecuencia con la que se reciben y por la naturaleza de las actividades que se están remunerando. Esos dos componentes son:

- a. Salario Fijo: comprende la remuneración mensual, obligatoria que se cobra por el trabajo que realizamos. Incluye el aguinaldo (SAC) y pagos regulares que la organización le dé a sus empleados. Este pago es por el tiempo que los empleados destinan a trabajar.
- b. Salario Variable: Este segmento está integrado por las horas extras, comisiones sobre ventas o por lotes de producción, entre otras. La remuneración variable es un híbrido entre el pago estable y el incentivo porque posee un componente de incentivo que motiva a los empleados a mejorar el rendimiento con el fin de poder obtener un salario más alto.

Para analizar el sistema de salarios en los distintos casos de empresas se ha optado por analizar la estructura interna de los mismos y como se encuentran los salarios que ofrecen con respecto a los ofrecidos por el mercado para posiciones similares a las que ellos ofrecen.

Por incentivos se comprenderá a aquellas compensaciones o reconocimientos de carácter monetario o no que buscan recompensar el desempeño del empleado por su gestión. Buscan promover, alentar y motivar el esfuerzo. Tienen en general una estructura de causa y efecto. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2009)

El incentivo típico es el bono por resultado o desempeño. El mismo puede estar fijado en base al cumplimiento de distintos objetivos o en base a una proporción sobre un resultado. Algunos ejemplos podrían ser: por una mejora en el sistema de costos, rotación de stock, el resultado obtenido por la empresa, entre otros. A su vez, el bono puede contener dos partes: una parte que resulte del individuo o equipo de trabajo del individuo y otra parte por el resultado conseguido por la empresa a nivel global.

La estructura del incentivo puede variar y se lo puede abonar con:

- a. Dinero
- b. Acciones, opciones de compra de acciones.

Dentro de este sistema de incentivos existen mecanismos que resultan más o menos agresivos. Un caso de bono agresivo o rígido sería aquel que define el cumplimiento de un objetivo y si el mismo es alcanzado se da el bono, pero si el mismo no se logra el empleado no recibe ninguna compensación, independientemente del motivo por el cual no se haya logrado alcanzar el mismo.

Por otra parte, existen otros bonos que si bien fijan el cumplimiento de un objetivo, establecen distintos niveles de logro recompensando al empleado por el esfuerzo que realizaron para conseguir ese resultado. Si bien por el no cumplimiento de la meta planteada no se cobra la totalidad del bono, sino un valor significativamente menor en la mayoría de los casos, mantiene a los empleados motivados a seguir intentando mejorar la performance que se les ha determinado.

Pero también este incentivo puede ser retribuido de manera no dineraria como:

- c. Con el pago capacitación (maestrías, especializaciones, doctorados)

### **Motivación intrínseca**

Según la Real Academia Española (RAE), la motivación es: *“ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.”*

Comprender la motivación humana no es un tema sencillo. Es por esto que resulta necesario retomar dos definiciones básicas de lo que dicho término comprende.

Es necesario tener en cuenta de donde surge el término motivación. (McClelland 1989)

Se dice que el comportamiento humano es dinámico ya que:

- a. El comportamiento es causado. Por ende todo comportamiento humano es originado por los estímulos internos o externos.
- b. El comportamiento es motivado, es decir, que en todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Estos objetivos incluyen: impulsos, deseos, necesidades, tendencias, que indican los motivos del comportamiento.

Las principales teorías se concentran en la naturaleza de la motivación y examinan fundamentalmente qué es lo que motiva al trabajador a trabajar, puntualizando los factores internos que incitan su motivación con sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe resaltar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de los tres factores de McClelland la teoría de las necesidades de Murray, la teoría X y la teoría Y de McGregor, teoría de las expectativas, el modelo ERG de Alderfer. (Alzate 2014)

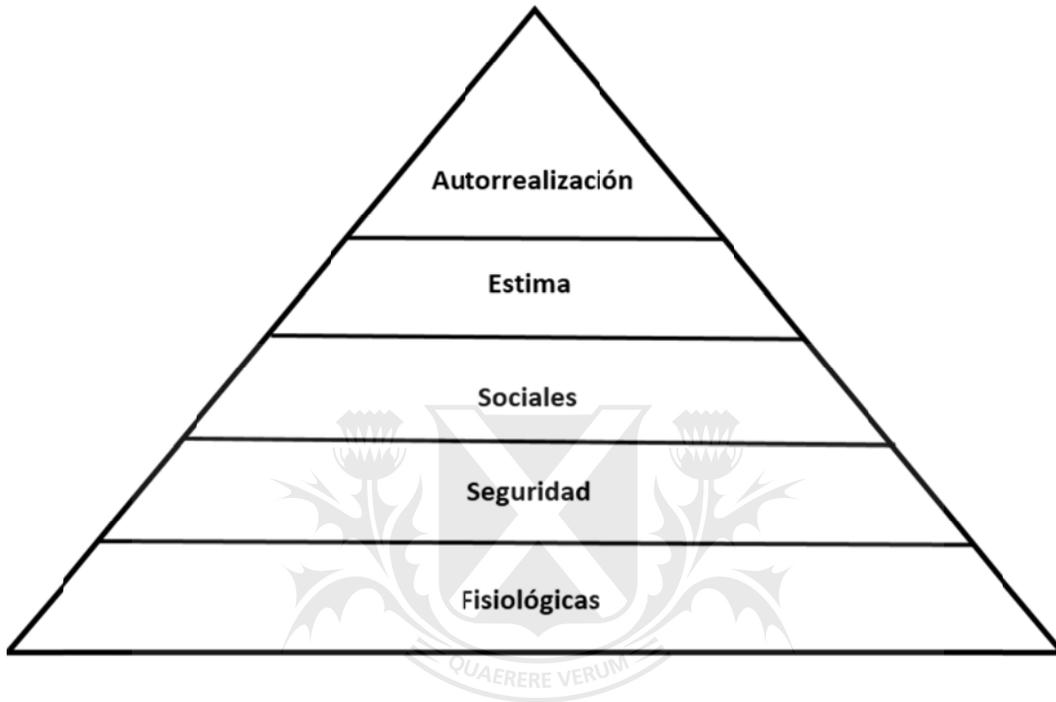
### **La jerarquía de necesidades de Maslow**

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con él, las necesidades humanas que se encuentran jerarquizadas de la siguiente manera:

- a. Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b. Necesidades de seguridad (protección contra el peligro, o las privaciones)
- c. Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- d. Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.)

- e. Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de Maslow, su pirámide representa un valioso recurso para el análisis de la administración de recursos humanos acerca del comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2001)

El autor considera que el hombre tiene dos clases de necesidades: las necesidades básicas y las metanecesidades. Las necesidades básicas son aquellas que la comunidad científica reconoce como ser: el hambre, la sed, la seguridad, el logro, etc., mientras que las metanecesidades son las cualidades espirituales, como ser la justicia, la verdad, el orden, etc. Las necesidades del hombre son necesidades deficitarias. Las metanecesidades son necesidades que se cultivan. Cuando están satisfechas adecuadamente se considera que el ser humano se ha desarrollado completamente. Maslow creía que las metanecesidades son inherentes al hombre, y cuando no se satisfacen las

personas pueden sufrir alienación, angustia, apatía, etc. (Lindzey, Hall y Thompson 1978)

Chiavenato cita a Maslow y analiza la pirámide de necesidades, y sostiene que la jerarquía de las necesidades, permite observar la jerarquía que se le asigna a las distintas necesidades que poseen las personas. A su vez, lo que sostiene es que esta teoría es la base fundamental para poder construir otras teorías que ayuden a comprender la motivación de las personas en el ámbito laboral. (Chiavenato, Introducción a la Teoría general de la Administración 1992).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Otro de los autores más reconocidos en esta temática es Frederick Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Herzberg investigó qué era lo que las personas querían de sus trabajos, pidió a la gente que describiera en detalle la satisfacción de los trabajadores en sus trabajos. Determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización. Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización. De estos dos conceptos, elaboró posteriormente el término de enriquecimiento del trabajo. (Herzberg, Mausner y Bloch Snyderman 1959)

### **Los tres factores de McClelland**

Por otra parte, McClelland desarrolló la teoría de los tres factores según la cual los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas. (D. C. McClelland 1961)

Para realizar su estudio, clasificó tres características que indican el factor de motivación de cada una: Poder, Logro y Afiliación. Primero están aquellas características como el impulso de obtener éxito de manera constante y la

estimulación para alcanzar el desarrollo de actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo.

Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Y, por último, se ubican aquellos donde la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

### **Teoría X y Teoría de McGregor**

El presente autor basa su teoría en la idea habitual de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad. Razón por la cual, es necesaria una supervisión constante y el individuo debe ser motivado por medio del castigo. A esto le agrega que estas son las causas de que los individuos adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar el sistema siempre que les sea posible con respecto al mundo laboral. (McGregor 1957)

Este enfoque teórico confronta dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo el supuesto de que una de las características de las personas es la pereza en el trabajo, la teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

### **La teoría de las expectativas de Vroom**

Esta teoría asevera que las personas se sienten motivadas para realizar su trabajo cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean. Sostiene que los individuos son seres pensantes, que tienen creencias y que albergan expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta que adoptan es el resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

Lo fundamental de esta teoría para la dimensión del trabajo es comprender que es lo que la persona busca dentro de una empresa, y de qué manera intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación está determinado por lo que cree que tienen de valioso para él las metas y los incentivos. (Vroom 1995)

## La ERC de Alderfer

Clayton Alderfer plantea que en un comienzo los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia, los cuales incluyen factores tales como los fisiológicos y de seguridad. Los sueldos, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios que reciben pueden definir de manera contundente la necesidad de existencia y como la misma es cubierta.

Por otro lado, las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que rodean a su ambiente laboral. La interacción entre los mismos es fundamental para el desarrollo de la persona y al ser seres sociales las personas necesitan sentirse cómodos con las personas con las que interactúan.

Las necesidades de crecimiento se encuentran en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Esta teoría, como puede verse se encuentra estrechamente relacionada con la propuesta por Maslow ya que considera que existen necesidades que corresponden a distintos niveles. (Alderfer 1969)

En el mundo laboral lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. El problema es que no caben dudas de que cada persona tiene un impulso motivador básico diferente. El problema para las empresas es poder encontrar que es lo que se debe hacer para que cada uno de ellos permanezca en la organización. (Alzate 2014)

Es por esto que para autores como Melamed, se puede crear la motivación y gestionar las relaciones a partir de las siguientes facultades:

- *“Autoconciencia o autoconocimiento: nos lleva a tener una evaluación realista sobre nuestras habilidades y basarnos en la propia confianza-autoestima, confianza en uno mismo. Es la capacidad para percibir las señales internas y los propios sentimientos.*
- *Autorregulación o autocontrol: permite que las emociones faciliten determinadas situaciones y procesos, en lugar de interferirlos. Implica un buen dominio de los impulsos y de las emociones, operar con calma y claridad, transparencia y adaptabilidad.*

- *Motivación: es la capacidad de utilizar nuestras preferencias más profundas a fin de situarnos adecuadamente, brindarnos dirección y avanzar hacia los objetivos propuestos.*
- *Manejo de las relaciones: está relacionado con la empatía – capacidad para ponerse en el lugar del otro-, percibiendo lo que sienten los demás, para satisfacer sus necesidades. También se refiere a la capacidad de influir sobre los otros.*
- *Conciencia social: conduce al reconocimiento de las redes personales y organizacionales, para reconocer y adecuarse según las relaciones de poder. Son aquellas habilidades sociales que nos permiten manejar adecuadamente las emociones implícitas en los vínculos e interpretar adecuadamente las diferentes situaciones.” (Melamed, 2010: 49-50)*

Tal como se expuso con anterioridad, la motivación de los empleados es un factor difícil de definir ya que la misma difiere de un individuo a otro. Las empresas en lo posible deberían buscar la manera de adaptar la propuesta que se le hace a cada empleado de manera individual, para adaptarse a las expectativas que los mismos poseen, evitando posibles conflictos y frustraciones futuras.

Como esta variable se vuelve casi imposible de manejar, las empresas intentan por medio de distintos sondeos comprender cuales son algunas de las variables que hacen que un empleado se encuentre motivado a largo plazo en su puesto de trabajo.

La motivación puede ser extrínseca o intrínseca. La motivación extrínseca es la más fácil de lograr y dos de las medidas que se toman en general para lograr la misma son los dos conceptos desarrollados previamente: el salario y los beneficios. Los mismos son vistos por los empleados como retribuciones por la labor que desempeñan dentro de la empresa. Es importante destacar que los mismos son motivaciones cortoplacistas, ya que como se explicó con anterioridad una vez adquiridas los empleados las toman como derechos

adquiridos y la valoración que tienen sobre las mismas disminuye considerablemente.

Es por esto que las empresas deben tender a conseguir (o al menos el ideal que las empresas deben apuntar a lograr) la motivación intrínseca que se mantiene por un periodo de tiempo más prolongado. La misma se logra para las nuevas generaciones de profesionales que ingresan en el mercado por medio de posiciones de trabajo que presenten desafíos para el empleado de manera constante y que permitan el desarrollo de los mismos.

### **Plan y desarrollo de carrera**

Según Chiavenato (2009) es necesario entender la vinculación entre el desarrollo de las personas y el desarrollo de carrera. Es por esto que a continuación se brindará una definición de dicho término.

El autor entiende que el desarrollo de personas apunta a la educación y orientación al futuro de las personas. Entendiendo educación como las actividades de desarrollo personal vinculadas a los procesos de formación de personalidad y de la mejora de la capacidad para la comprensión e interpretación del conocimiento. El desarrollo se encuentra enfocado en el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura teniendo en cuenta no sólo el puesto que ocupa actualmente sino el puesto que podría ocupar en el futuro. Hoy en día es necesario que todas las personas dentro de una organización puedan desarrollarse.

Por otra parte, para adentrarnos en la comprensión de plan de carrera es necesario definir a que nos referimos con carrera. Chiavenato (2009) la define como: *“sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional.”* Para lograr esto se supone que el desarrollo profesional se dará de manera gradual y con puestos que requieren habilidades para manejar situaciones más complejas. Este tipo de desarrollo es de tipo formal, es decir, que sigue una secuencia y que se enfoca en el futuro de la carrera de aquellos que tengan el potencial para ser promovidos a puestos de mayor jerarquía. El desarrollo de carrera se logra cuando la organización consigue integrar los procesos con el resto de los programas de administración de

personas (evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de la administración de las personas, entre otros).



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo 3: Resultados de la investigación

En este capítulo se describen los principales resultados de investigación. En primer lugar, realizaremos una descripción general de los casos analizados. Luego, definiremos para cada caso cuál es la noción de talento empleada. A posteriori, analizaremos las políticas adoptadas por las áreas de recursos humanos en cuanto a remuneración, motivación y frente a las políticas de plan y desarrollo de carrera

### Descripción general de los casos seleccionados

#### Ernst and Young

Ernst & Young es una empresa de origen Inglés. La razón social de la empresa en Argentina es: Pistrelli Henry Martin y asociados SRL, mientras que a nivel mundial se la denomina comercialmente, Ernst and Young. Cada país posee su propia entidad jurídica pero a nivel mundial la empresa es conocida por su nombre comercial o de fantasía. En Argentina la empresa cuenta actualmente con aproximadamente 1.600 empleados.<sup>1</sup>

La actividad principal de la empresa consiste en brindar servicios contables y de asesoramiento a otras empresas.

La empresa cuenta con distintas líneas de servicio. Como ser:

- a. Auditoría
- b. Impuestos
- c. Consultoría
- d. Finanzas corporativas
- e. Centro de servicios compartidos

---

<sup>1</sup> <http://site.securities.com.eza.udesa.edu.ar/php/dashboard?pc=AR>. Fecha última consulta 3/9/14.

Dentro de estas áreas la empresa trabaja asesorando con sus líneas de productos a diversas industrias y tipos de negocios entre las cuales se encuentran<sup>2</sup>:

- a. Automotriz
- b. Petróleo y gas
- c. Productos de consumo
- d. Energía y servicios públicos
- e. Gobierno y sector público
- f. Capital privado
- g. Ciencias biológicas
- h. Inmobiliaria y construcción
- i. Medios de comunicación y entretenimiento
- j. Tecnología
- k. Minería y metales
- l. Telecomunicaciones
- m. Administración de activos
- n. Banca y mercados de capital
- o. Seguros

James S. Turley - presidente y CEO de EY- define a la empresa y sus prestaciones como: "la organización de servicios profesionales más integrada a nivel global — en cuanto a nuestra mentalidad, acciones y estructura. Estamos construyendo y fomentando la cultura de liderazgo de la gente en nuestra profesión. Y contamos con un renombre y marca líder entre los empresarios de todo el mundo."<sup>3</sup>

El principal objetivo para la empresa es hacer de EY un gran lugar para trabajar para todas las personas que conforman su equipo de trabajo. Dicho objetivo lo intentan alcanzar con lo que se denomina propuesta de valor. La misma se encuentra compuesta por diversas medidas, prácticas, procedimientos y políticas con las que se pretende:

---

<sup>2</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/Industries#fragment-1-na>. Fecha de la última visita: 21/9/14.

<sup>3</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/The-EY-difference>. Última visita: 22/9/14.

- **Atraer** a las personas más talentosas – personas de alto desempeño comprometidas a alcanzar su potencial mientras ayudan a nuestros clientes a alcanzar el suyo.
- Crear un entorno **Inclusivo** donde todos sean bienvenidos, donde se escuche su punto de vista y se valoren sus aportes.
- Ofrecer el **Desarrollo** que necesitan para enriquecer su carrera y ofrecer los mejores resultados a los clientes.
- Proporcionar el apoyo, la flexibilidad y el reconocimiento que necesitan para **Comprometerse** de manera más eficiente con su trabajo, sus colegas y las comunidades en las que viven y trabajan.<sup>4</sup>

### Tetra Pak

Tetra Pak es una empresa multinacional fundada en Suecia, que diseña y produce soluciones de envasado de cartón y procesamiento para la industria alimenticia. Tetra Pak es parte de Tetra Laval Group, que incluye empresas como Delaval y Sidel, especializada en la producción de botellas de plástico PET.

Trabajando de manera estrecha con sus clientes y proveedores, proporcionan productos seguros, innovadores y respetuosos con el medio ambiente, los que cada día satisfacen las necesidades de cientos de millones de personas en más de 170 países.<sup>5</sup>

Tetra Pak se estableció en Argentina en Noviembre de 1981, y es el actual líder en proveer empaques de cartón y plástico para la industria alimenticia. Sus principales productos son los envases de plástico y de cartón. Actualmente cuenta con 340 empleados en Argentina (2014)<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/The-EY-difference>. Última visita: 22/9/14.

<sup>5</sup> <http://www.tetrapak.com/ar/acerca-de-tetra-pak/la-compa%C3%B1a/tetra-pak-en-cifras>. Última visita: 13/8/14.

<sup>6</sup> <http://site.securities.com.eza.udesa.edu.ar/php/companies/index?pc=AR&cmpy=1108383>. Fecha última visita: 7/9/14.

Tetra Pak considera que el trabajo es una parte importante en la vida de los individuos. Sostienen que probablemente la gente pase más tiempo en su lugar de trabajo que con sus familias o amigos. Por lo tanto, consideran fundamental que en las tareas diarias los empleados se sientan satisfechos y que el trabajo les brinde un espacio personal y actividades recreativas.<sup>7</sup>

El área de Recursos Humanos de la empresa en Argentina se encuentra compuesto por tres miembros ya que dicha área se encuentra centralizada para la región en Brasil. A partir de esta se bajan las políticas que la compañía adopta.

### **Molinos Río de la Plata**

Molinos Río de la Plata es una de las empresas líderes de la industria alimenticia de Sudamérica. Sumado a esto la empresa tiene llegada a más de 50 países a lo largo de todo el mundo. La compañía S.A de Molinos Harineros y Elevadores de granos Molinos Río de la Plata fue fundada en el año 1902 en base a la elaboración de dos productos; harina industrial y un producto para alimentación animal. Luego en el año 1925 la compañía genero otro de sus productos característicos; aceites vegetales, con el fin de lograr una diversificación en sus productos y así aprovechar el contexto económico.

En el año 1932 la compañía decide simplificar su nombre a “Molinos Río de la Plata”. En 1935 comienza a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. En 1999 Molinos Río de la Plata es adquirida por la Familia Pérez Companc quienes tenían como principal objetivo “*ser la Compañía líder de alimentos en la región, por su confiabilidad, innovación y crecimiento*”<sup>8</sup>.

Para cumplir con este propósito la compañía adquirió diversas marcas que le permitieron completar su porfolio como Vienísimas, Granja del Sol, Pastas “Don Vicente”, Lucceti, arroz “Máximo”, entre otras.

---

<sup>7</sup> <http://www.tetrapak.com/ar/acerca-de-tetra-pak/trabajar-en-tetra-pak>. Última visita: 13/8/14.

<sup>8</sup> Historia. Molinos. En <http://www.molinos.com.ar/Historia.html>. Fecha de consulta: 22/10/2014

A partir del 2001, la empresa comienza a redefinir su visión estratégica ingresando en el mercado internacional. Para esto la empresa decidió hacer hincapié en los principios en los cuales se basa la organización, como la ética y credibilidad en las relaciones, la transparencia, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la mejora continua, el liderazgo y la actitud ganadora. Con estos principios logra ingresar en los mercados de Chile, Brasil, Perú, Uruguay, España, Suiza, Italia y Estados Unidos.

Todo el desarrollo de la empresa se construye a partir de una base sólida de talento humano, con 4475 empleados, que le permite llevar adelante sus actividades y así lograr los objetivos propuestos. Es por esto que el área de Recursos Humanos resulta de vital importancia. Posee políticas, procesos y planes de acción para crear una comunidad laboral de calidad y un clima que aliente el desarrollo personal. Cuenta con canales de comunicación interna, que le permite a la compañía estar cerca de sus empleados, escuchar sus inquietudes y ver cuáles son sus expectativas.

Esta área se caracteriza por ser el guardián de los procesos y protectores de la filosofía corporativa, permitiendo la construcción de una comunidad laboral competitiva y sustentable, traducido en un producto cada vez más fortalecido.

Los Pilares de la estrategia de Recursos Humanos son:

- *“Generar una cultura focalizada en el crecimiento sostenido a través de la innovación, calidad y excelencia en la ejecución*
- *Atraer, detectar, desarrollar y fidelizar talento.*
- *Asegurar la estructura y competencias que contribuyan al desarrollo del negocio.*
- *Ser el mejor lugar para trabajar<sup>9</sup>.*

Además el área de Recursos Humanos cuenta con la política de “puertas abiertas”, lo que significa que la oficina está abierta a toda persona en todo tipo de horario. Dicha área intenta instaurar un clima laboral que le permite al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, un ambiente estimulante, una cultura de confianza y la

---

<sup>9</sup> Molinos. Reporte de Sustentabilidad 2013.

oportunidad de generar riqueza y empleabilidad. Todas estas acciones, en conjunto, atraen talentos y crean empleados potenciales que ofrecen a la organización ventajas competitivas. La diversidad laboral está presente en la comunidad a través de los procesos de reclutamiento y selección, las búsquedas internas y las capacitaciones.

Probablemente el desafío más importante con el que debe lidiar el departamento de Recursos Humanos es el poder homogeneizar la cultura de la empresa, teniendo en cuenta las adquisiciones de otras empresas y la inserción en los distintos mercados internacionales. En estos casos resulta fundamental analizar las encuestas de clima y satisfacción laboral. De esta manera la empresa puede absorber las mejores prácticas y rasgos culturales para mejorar. Es por esto que les resulta imprescindible mantener el grado de motivación, retención y compromiso del personal, además de planear las acciones para optimizar estas variables. A su vez, Recursos Humanos es el área encargada de realizar la ardua labor de trasladar y adecuar la cultura de Molinos a cada planta.

También se caracteriza por ser un sector que se relaciona de manera constante con otras áreas de la empresa (producción, administración). Todos los años el área debe realizar un presupuesto que impacta, en diversas actividades y asignación de recursos como en las horas extras, los beneficios, etc. Una vez armado el presupuesto, RR.HH. hace un seguimiento mes a mes en conjunto con el área de administración, tanto de la planta como de casa central.

### **¿Qué es lo que las empresas definen como talento?**

Antes de que se expongan las definiciones de lo que cada empresa considera que es talento es necesario aclarar que tal como se mencionará a continuación y se mencionó en el marco teórico no existe una única definición del término y que no existe un único talento.

## EY

Si bien todas las personas cuentan con talento para realizar algo, para la gerente entrevistada de EY, las personas con talento son aquellas que cuentan con las siguientes competencias:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Ética e integridad profesional
- Orientación a la excelencia (que es querer hacer siempre lo mejor)
- Capacidad de análisis y aprendizaje”<sup>10</sup>

La combinación de ellas conforma para esta empresa lo denominado como talento.

## Tetra Pak

Si bien la empresa no tiene una definición estructurada sobre lo que consideran talento, reconocen que al igual que EY, que la empresa busca como requisitos mínimos o cualidades que sus empleados posean:

- Habilidades para la comunicación tanto interna en la empresa como con sus clientes y proveedores.
- Una actitud positiva para afrontar las diferentes actividades y desafíos que se pueden plantear en el desarrollo de las tareas cotidianas.
- Marcada capacidad en trabajo en equipo ya que la empresa requiere que se interactúe de manera permanente con gente de la misma área o con otras.
- Ética, responsabilidad e integridad profesional.

## Molinos Río de la Plata

La definición de talento para esta compañía dependerá en gran medida de los atributos necesarios para cada uno de los sectores de la empresa (uso o conocimiento de ciertas herramientas, o habilidades especiales o técnicas para afrontar determinadas situaciones). Sin perder de vista que todos ellos deben contar con los siguientes atributos:

---

<sup>10</sup> Entrevista con Natalia Squizzato – Gerente de RRHH de EY. Realizada el 30 de Julio de 2014.

- Espíritu pro activo
- Trabajo en equipo
- Predisposición a mejorar con el feedback que la empresa les ofrece

**Tabla 1: Comparación de las características principales de los casos seleccionados**

	<b>EY</b>	<b>Tetra Pak</b>	<b>Molinos Río de la Plata</b>
<b>País de origen</b>	Inglaterra	Suecia	Argentina
<b>Año de fundación</b>	1849	1951	1902
<b>Actividad comercial</b>	Servicios contables y de asesoramiento a empresas	Envases para alimentos	Industria alimenticia
<b>Cantidad de empleados en Argentina</b>	1600 empleados	340 empleados	4475 empleados
<b>Definición de talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética e integridad profesional</li> <li>• Orientación a la excelencia</li> <li>• Capacidad de análisis y aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética, responsabilidad e integridad profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu pro activo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Predisposición a mejorar con el feedback que la empresa les ofrece</li> </ul>

## Remuneración

A continuación, se exponen las tres variables que están comprendidas en la remuneración. Las mismas son:

- i. Salario
- ii. Incentivos
- iii. Beneficios

Cada una de ellas es tratada en forma diferente por cada una de las empresas seleccionadas y a continuación se exponen las principales medidas y prácticas que utilizan en cada una de ellas.

### i. Salario

Salario EY

Dentro de la firma existe una jerarquía muy marcada en cuanto a la estructura salarial. La estructura corresponde al puesto que se ocupa. En función a la escala de jerarquías se fijan los planes de capacitación que reciben los empleados y alguna remuneración que dependa del compromiso y desempeño de los empleados.

Durante la entrevista se preguntó en qué lugar se ubicaría la empresa dentro de la oferta que plantea el mercado, la empresa informó que es la política es ofrecer sueldos levemente por sobre lo que ofrecen sus principales competidores. Pero reconocen que esa no es una de las estrategias que utiliza la empresa para atraer y retener talento. Si bien tienen en cuenta que el salario es importante para los empleados prefieren focalizar su atención en otros factores como la motivación y ambiente laboral en cuanto al aspecto no remunerativo, y en los beneficios.

La gente del área de Recursos Humanos considera que lo que les brinda a los empleados es una posibilidad concreta de crecimiento y desarrollo dentro de la firma, más que un buen sueldo a fin de mes.

### Salario Tetra Pak

A diferencia de los otros casos, Tetra Pak cuenta con una estructura salarial bastante más flexible. Los sueldos son en base a los puestos que ocupan pero a diferencia de los otros casos existen distintos salarios para el mismo nivel de jerarquía. Por ejemplo, en el caso de los puestos de analistas (que se encuentran como el puesto más básico que se puede ocupar en las distintas áreas) no cobran todos lo mismo. Esto dependerá de la cantidad de tareas que posean y otras variables. Como estimación para la misma posición los sueldos suelen variar alrededor de entre el 10 -15%.

Con respecto a la ubicación que posee la empresa con respecto al mercado laboral se puede decir a partir de la información que se obtuvo de la entrevista que la misma se encuentra por sobre la media de los salarios ofrecidos en industrias similares a esta.

### Salario Molinos Río de la Plata

La empresa cuenta con un sistema de salarios escalonados. Existen diversos niveles dentro de la empresa. Dicha estructura se encuentra relacionada con del puesto que se ocupa y el desempeño del empleado. Cada puesto posee una puntuación determinada y esto es lo que determina el salario. A modo de ejemplo, en la entrevista se ha comentado que por lo general los analistas pertenecen a los grados tres, cuatro y cinco. Los niveles seis y siete pertenecen a los niveles de jefatura. Y del octavo nivel en adelante se encuentran las posiciones gerenciales. En función a esta escala también se fijan los planes de capacitación que reciben y el plan de obra social.

Cuando se preguntó durante la entrevista en qué lugar se ubicaría la empresa dentro de la oferta que plantea el mercado, la empresa reconoció que no es uno de sus puntos más competitivos dentro de la propuesta de valor que ofrece a sus empleados. Ellos mismos definen que se encuentran con un salario promedio en comparación con lo que ofrece el mercado.

La gente del área de Recursos Humanos tiene presente que las personas que se incorporan en la empresa no lo hacen por el salario que perciben, sino por otros factores como la oferta completa que ofrece, las capacitaciones, el

prestigio que es trabajar en una de las principales empresas de comestibles y la estabilidad laboral.

## **ii. Sistema de incentivos**

### Incentivos EY

El sistema de incentivos de EY está formado por un lado, por un bono que se paga de manera anual en base al desempeño que haya tenido el empleado a lo largo del año. Por el otro, la empresa trata de incentivar a los empleados con el pago de maestrías y especializaciones que la compañía les otorga.

A su vez, el departamento de RRHH considera que el mayor incentivo que reciben los empleados de la firma surge de la evaluación que se les realiza en forma anual en la cual se deciden quienes serán ascendidos dentro de la empresa. No se debe perder de vista que no sólo la empresa los incentiva desde una óptica económica sino que los empleados saben que al alcanzar la posición de socios dentro de la firma.

### Incentivos TETRA PAK

La empresa cuenta con un sistema de bonos anuales que alcanza a todos los empleados. A principio de año se plantean los objetivos que se proponen alcanzar en dicho período. Durante el año se realiza un seguimiento de los mismos y en base al progreso o concreción de los mismos, la empresa los reconoce mediante este mecanismo.

Existen dos tipos de bonos. Cada uno de ellos busca recompensar distintas cosas. El primer tipo de bono que existe es el individual que busca reconocer el logro personal y el alcance de las metas. La segunda clase de bono corresponde al reconocimiento por área o grupo de trabajo. Lo que se busca con este tipo de bono es incentivar el trabajo en grupo y que se cree un ambiente colaborativo.

La empresa cuenta con una política de bonos como incentivo al buen desempeño y al alcance de las metas propuestas. Este bono que los empleados reciben como compensación difiere dependiendo del puesto que ocupen. Por ejemplo, para el nivel de analistas es equivalente a un sueldo más. En los niveles superiores, sin embargo, este bono se incrementa: a nivel de jefe puede ser un sueldo y medio o dos, mientras de gerente hacia escalas superiores se recibe de tres sueldos en adelante.

La empresa reconoce que este tipo de incentivos ayudan a que los empleados de los diferentes niveles se alineen a las metas que se propone la empresa y los objetivos que ellos mismos se propusieron para ese año.

### **iii. Beneficios**

Cada compañía cuenta con su propio paquete de beneficios. En este caso los mismos se distinguen de las categorías anteriores ya que no son de carácter monetario. Suelen ser prestaciones que reciben los empleados y valoradas por los mismos representado un costo para ellos. Para las empresas representan un costo menor al valor que los empleados le asignan a los mismos.

Si bien este componente no ha sido el más valorado a nivel histórico, en la actualidad el mismo representa un punto clave a analizar a la hora de evaluar una propuesta laboral. La Generación Y valora no sólo el componente monetario de una oferta laboral sino que también considera de vital importancia aquellas prestaciones que puedan mejorar el estilo y calidad de vida. Algunos ejemplos de estos pueden ser: seguro médico, estudios, comida y transporte.

Los beneficios a diferencia de los incentivos, no tienen esa estructura de hacer o cumplir algo para poder acceder a ellos. El beneficio es un “derecho” que la empresa en la relación laboral asume como obligación, y sirve para contribuir la lealtad, enriquecer material y simbólicamente el paquete retributivo. Un claro ejemplo para aquellas empleadas que son madres es el pago un plus por el servicio de guardería. Para ellas representa un valor más allá de lo monetario. La empresa ayuda en aspectos no laborales de la gente. Tienen un valor mayor

que su costo. No promueven el esfuerzo sino la lealtad emocional. Hay beneficios obligatorios por ley como: las vacaciones (tiempo pago sin trabajar), contribución básica a la obra social y faltas en caso de enfermedad sin quitas en el sueldo.

La Generación Y valora más lo que se le ofrece porque suelen tener experiencias previas en otras empresas que les permiten comparar las propuestas. Esto se debe a que existe una mayor rotación de empleados de esta generación en el mercado laboral. A su vez, no se debe dejar de lado que una vez que la empresa decide brindarles ciertos beneficios a los empleados los mismos luego de un tiempo, los consideran un derecho adquirido.

#### Beneficios EY:

La empresa brinda a sus empleados distintos tipos de beneficios para complementar la oferta remunerativa que les ofrece a los mismos. La idea central es que las prestaciones mejoren el estilo y la calidad de vida de los empleados. Se busca que este tipo de medidas promuevan la lealtad emocional de los empleados hacia la empresa. En este caso optaron por denominar a su plan de beneficios con el nombre de ENJOY. El mismo comprende beneficios tales como:

- Club La Nación Premium más el diario los días sábado en su domicilio.
- Importantes descuentos en Megatión
- Chequeos médicos en la oficina
- Biblioteca (más de 5000 libros y revistas especializados)
- DVDteca (más de 5000 títulos)
- Programa de asistencia al Empleado (asesoramiento psicológico, legal, económico y financiero, gratuito)
- Licencias especiales (por cumpleaños, acto de graduación, emergencia familiar, examen, entre otras)
- Servicio móvil de kiosco y vianda en la oficina a precios diferenciales
- Fruta todos los viernes
- Servicio médico en la oficina
- Cobertura médica privada para empleados fuera de convenio

- Vacunación antigripal anual
- Clases gratuitas de inglés por Internet
- Becas para Maestrías y programas (para gerentes)
- Convenios con universidades para estudios de grado y posgrado
- Programa de charlas y talleres mensuales sobre temas vinculados a la salud, nutrición, gastronomía, cultura y ocio, entre otros.
- Ayuda económica para el personal del interior del país.
- Regalos por casamiento y nacimiento/adopción de un hijo
- Flexibilidad (opción a jornada reducida, home office, horario flexible)
- Revista para hijos de empleados en edad escolar
- Subsidio para guardería de hijos hasta 3 años para el personal fuera de convenio
- Descuentos en una variedad de comercios y servicios por Internet
- Política de bonus anual por objetivos

Beneficios TETRA PAK:

Algunos de los principales beneficios que ofrece la empresa a sus empleados:

- Cobertura médica de la prestadora OSDE tanto para los empleados como para sus grupos familiares.
- Comedor a cargo de la empresa con diversos menús (light, clásico, barra de ensaladas, postre, etc.)
- Cada uno de los pisos cuenta con un merendero en el cual los empleados pueden acceder a refrigerios a lo largo de la jornada laboral a cargo de la empresa.
- Servicio de combi con 3 recorridos diferentes y una 4ta combi que sale más tarde por si alguien tiene que permanecer más tiempo en la empresa trabajando.
- Descuentos en gimnasios para los empleados y su grupo familiar.
- También cuentan con la posibilidad de tener algunos días de home office (si bien la política no se encuentra reglamentada ya funciona en la práctica)

- Viernes de medio día: los empleados cuentan con la posibilidad de trabajar los días viernes por la mitad de la jornada. La única condición o restricción que impuso la compañía es que quede al menos un empleado por sector con el fin de poder atender los temas que pudieren surgir en ese horario.

A diferencia de los otros casos seleccionados, la empresa cuenta con un comité de beneficios el cual se encuentra compuesto por miembros de todas las áreas. Los mismos analizan las propuestas que los empleados les hacen llegar sobre que prestaciones o servicios se deberían institucionalizar.

En algún momento se planteó, por ejemplo, la posibilidad de instalar una sala de descanso con juegos y cosas para distenderse así como también la supervisión de las comidas dentro de la empresa.

Cuando se le preguntó su opinión al respecto Ariel Radimiski (controller de planta) dijo: “Yo creo que la gente se acostumbra a los beneficios que la empresa les brinda y después no los valora o los critican pensando que es lo mínimo que les puede brindar la empresa o que todas las empresas lo brindan. Cuando te acostumbras a algo, dejas de valorarlo.”

La empresa en la actualidad apunta a consolidar ese tipo de políticas. Dentro de los mismos se encuentra el trabajo por objetivos, el home-office, el día de cumpleaños libre, el viernes a la tarde libre. Le dan libertad a las personas y rompe con la estructura de los 80s de trabajo rutinario.

En primer lugar, se plantea el home-office como política institucionalizada de la compañía. Actualmente los empleados cuentan con el beneficio en caso de que los mismos tengan un problema o algún trámite personal que realizar pueden tomarse ese día para hacer home-office. Lo que se está tratando en el comité es la institucionalización del mismo, cuantas veces se puede hacer uso de este beneficio por mes y cuál es el mecanismo por el cual un empleado puede acceder al mismo.

También se discute sobre los turnos rotativos y de la posibilidad de que el 4to turno pueda ser visitado por su familia. En el caso de los técnicos, que viajan mucho, también se planteó el tema de como balancear la vida personal con la laboral.

Casi todos los temas que se plantean tienen algo que ver con los tiempos y su manejo. El ver como los empleados pueden manejar de la mejor manera posible el equilibrio entre vida laboral y personal.

#### Beneficios Molinos Río de la Plata

La empresa cuenta con beneficios que intentan abarcar los distintos intereses que tienen los empleados. Dichos intereses se obtienen a partir de los resultados de las encuestas que la empresa realiza en base al clima laboral. A continuación se mencionarán algunos de los principales beneficios que la empresa ofrece:

- Venta de canastas de productos de la compañía: consiste en cajas armadas con diferentes productos de la compañía que se venden a un valor irrisorio a los empleados. Actualmente la canasta más completa de productos de la empresa tiene un precio de \$57. Este beneficio es uno de los más aprovechados por la gente de la planta y los empleados que poseen una familia extensa. En sí el beneficio está puesto para que todos los empleados de la compañía pueda tener una alimentación completa y variada incrementando su calidad de vida y la de su familia.
- Para las empleadas que son madres existe el beneficio del pago total o parcial de guarderías. Si bien de por sí el beneficio no es dirigido a los empleados en general, es uno de los beneficios más valorados por las empleadas. A su vez, las mismas cuentan con un horario de lactancia extendido con respecto al que marca la ley. Este beneficio surgió a partir de la sugerencia que se realizó en la encuesta de clima laboral del 2009. El beneficio se aplica durante el primer año de vida del hijo de las empleadas generando que en la práctica las mismas pudieran retirarse del trabajo dos horas antes en vez de una como lo reglamenta la ley.
- Descuentos en gimnasios.
- Bodegas Nieto les ofrece a los empleados el 40% de descuento en la adquisición de sus productos.
- Los empleados cuentan con beneficios en ciertas tiendas en las cuales se les aplican beneficios de manera instantánea con el sólo hecho de

presentar la credencial de Molinos Río de la Plata. Dicho sistema funciona de manera similar a lo que sería Club La Nación.

- Sistema de car-pooling.

<b>Casos de empresas</b>			
	<b>EY</b>	<b>Tetra Pak</b>	<b>Molinos Río de la Plata</b>
<b>SALARIO</b>	Jerarquías estructuradas Salario por encima de la media de su industria	Jerarquía basada en el mérito. Salario por encima de la media de su industria	Sistema escalonado Sistema de puntuación Salario promedio del mercado
<b>INCENTIVOS</b>	Bono anual en base al desempeño (cargos jerárquicos) Pago de capacitaciones Evaluación anual para ascensos Visión clara del lugar que el empleado puede ocupar a largo plazo	Bono anual en base al desempeño individual Bono anual en base al desempeño por área Proyección y seguimiento	Bono anual en base al desempeño individual
<b>BENEFICIOS</b>	Prestaciones que mejoran el estilo y calidad de vida Buscan promover la lealtad emocional Programa de beneficios ENJOY	Comité de beneficios	Utilizan encuestas de clima laboral para instrumentar beneficios.

- Estacionamiento: cada planta cuenta con un estacionamiento gratuito para sus empleados.
- Comedor en la planta.
- Refrigerios durante el horario laboral.

## Motivación intrínseca

En la presente sección se desarrollarán algunos de los aspectos que consideran las empresas, seleccionadas como caso de estudio, con respecto a la creación de la motivación intrínseca en sus empleados. Entre ellas se tratarán:

- i. Balance de la vida profesional y personal
- ii. El desafío de Recursos Humanos
- iii. Valores y Responsabilidad social empresaria
- iv. Visión sobre el futuro
- v. El rol de los líderes

### **i. Balance de la vida profesional y personal**

Como se mencionó previamente, los jóvenes profesionales evalúan a la hora de elegir un trabajo la posibilidad que el mismo les ofrece para poder equilibrar su vida laboral con la personal. Hoy en día los jóvenes no están dispuestos, al menos no en su mayoría, a resignar cierta calidad de vida o actividades que realizan en pos de ocupar un puesto de trabajo.

En los tres casos de estudio seleccionados se brinda especial atención a la vida personal de sus empleados. Los empleados pueden hablar en forma directa con sus superiores y plantear las necesidades que tienen. Si bien no todos los puestos permiten la misma flexibilidad lo que se observó en los tres casos estudiados es que existe la predisposición por parte de las empresas de poder ayudar en la medida de lo posible a que los empleados logren conseguir un balance entre sus vidas y el trabajo. Un claro ejemplo de esta situación, que se da en los tres casos de empresas seleccionados, es el de aquellos empleados que practican deportes de manera regular y que se encuentran en su mayoría federados. Dichos empleados requieren que las empresas, por ejemplo, los dejen finalizar su horario laboral con anterioridad o en algunos casos no asistir ciertos días ya que los mismos deben viajar para jugar los partidos.

Por otra parte, algo que se observó es que a cambio de esos beneficios las empresas les exigen a sus empleados que se comprometan tanto con sus

funciones como con la empresa. Lo que se busca es que exista un ida y vuelta entre los que lo que se le brinda al empleado pero que a la vez permita que la empresa crezca. La responsabilidad se ha convertido en los últimos años en un atributo muy valorado por parte de las empresas y las mismas están dispuestas a flexibilizar ciertas políticas institucionales si consideran que los empleados poseen esa característica.

#### **i. El desafío de RRHH**

Tal como se expresó en el marco teórico una manera de evitar la rotación de jóvenes profesionales es mantenerlos dentro de puestos de trabajo los desafíen de manera constante. El desafío que tiene el sector de RRHH es como se puede materializar dicho objetivo. Si bien la coordinación de las necesidades de los empleados sea un desafío en común, cada empresa aborda este desafío de diferente manera.

#### **EY**

En el caso de EY, una parte importante de la propuesta de valor que se propone desde el sector de RRHH tiene que ver con cómo es el trabajo en sí mismo. Así como somos muy estructurados en temas como plan de carrera o desarrollo, existe una parte más desestructurada y que tiene muy buena respuesta por parte de los jóvenes que es la posibilidad de estos de trabajar con distintas empresas y distintos proyectos a lo largo de su vida. Y esto también tiene que ver con la posibilidad que tienen de construir una red con otros que son empleados, clientes, proveedores, etc. Abre un mundo tanto local como internacional. Esa variedad de proyectos, en la propuesta de valor de este tipo de compañías es esencial para aquel que le guste no siempre estar con lo mismo. Es muy probable que en su carrera pueda cambiar de clientes y equipo y hoy es algo bastante valorado en la gente, sobre todo en los jóvenes profesionales.

Para lograr este objetivo el sector de RRHH debe realizar un trabajo muy complejo, ya que cada empleado es diferente y la coordinación de los recursos es compleja al ser tantos empleados resulta difícil coordinar quien es la

persona más apta para cada una de las asignaciones. Por otra parte, la empresa cuenta con un proceso muy complejo que coordina RRHH denominados “round tables” en las cuales se evalúa el desempeño de los empleados y a partir de las mismas se deciden cuáles serán los empleados que serán promovidos. Si bien parece un procedimiento sencillo de llevar a cabo, es muy complejo coordinar dichos encuentros ya que cada empleado durante el año ha trabajado con distintos equipos y a su vez de la decisión no solo participa el nivel superior inmediato sino que trabajan en conjunto todos los niveles para poder medir de la manera más objetiva posible el desempeño de los empleados.

#### *Tetra pak*

Desde el lugar de RRHH lo que se intenta es que todos se encuentren motivados y que exploten todo el potencial que tienen y que valoren y compartan lo que la empresa puede ofrecerles, los valores y los objetivos que se proponen. Siempre existen cosas que se pueden mejorar y hay que trabajar entre todos para poder alcanzarlas. Pero el sector de RRHH tiene la política de tratar siempre de poder ver que es lo positivo de cada cuestión. Lo que tratan de proponer es que la gente se comprometa y que por medio de distintos canales de comunicación, por ejemplo del comité de beneficios el poder mejorar la situación actual y que no siempre se queden solo en la etapa del reclamo. Buscan una actitud proactiva en los empleados y que el cambio se genere en forma conjunta. El crecimiento se da para ambos sentidos, tanto para la empresa como para el empleado.

Desde el sector de RRHH sienten que justamente son los jóvenes profesionales los que más se comprometen y tienen ganas de cambiar y mejorar las cosas. Es probable que esto sea producto también de que son los que creen que un cambio es posible y no solo quieren ser trabajadores de una empresa sino que quieren ser parte de la misma. Probablemente estos traigan ideas de otras empresas ya que la alta rotación es una realidad, pero a su vez son los que impulsan las mejores prácticas del mercado en las empresas en las que se instalen.

### *Molinos Río de la Plata*

El caso de Molinos es similar al de EY, tanto por el tamaño como también por los desafíos a la hora de evaluar el desempeño de los empleados. Pero a su vez, se suma el desafío que representa para este sector llevar a cabo su política de oficina a puertas abiertas. Esta política consiste en que los empleados puedan acercarse a la oficina de RRHH en cualquier momento durante el horario laboral. Para esto el único requisito que se les exige a los empleados es que avisen a sus superiores que se van a ausentar para ir a la oficina de RRHH pero los mismos no reciben ningún tipo de limitación para hacerlo sino que como en la mayoría de las sedes son plantas productivas dicha comunicación se la requiere como medida de seguridad.

Es por esto que el mayor desafío que tiene la empresa es atender y responder las inquietudes de los empleados en todo momento y que a la vez diseñen en conjunto con los mismos el plan de carrera, las capacitaciones en las que se quieren inscribir durante el año, la coordinación de los objetivos de cada sector y de cada empleado en particular.

#### **ii. Valores**

Tal como se mencionó previamente, la Generación Y considera de suma relevancia para su desarrollo el impacto que su trabajo y la empresa para la que trabaja, generan en la sociedad. Tal como se expuso en el marco teórico, los jóvenes se encuentran sumamente preocupados por los problemas sociales y lo que sucede en el medio ambiente. Es por eso que cualquier empresa que aspire a contar con esta generación en sus filas de trabajo necesita considerar que es lo que van a incluir sobre este aspecto en su oferta laboral o propuesta de valor.

### *Valores y Responsabilidad social corporativa en EY*

El principal objetivo de la firma es hacer de EY un gran lugar de trabajo para que todas las personas que conforman su equipo. Dentro de los principales valores de la firma se encuentran:

- Personas que demuestren integridad, respeto y trabajo en equipo.
- Gente con energía, entusiasmo y coraje para liderar.
- Personas que construyen relaciones basadas en hacer lo correcto.
- Personas capaces de nutrirse con las necesidades e inquietudes de los demás.
- Personas capaces de mirar las cosas desde una perspectiva amplia.

Estos valores buscan guiar las acciones y comportamiento de los empleados. Afectan la manera en que los mismos trabajan individualmente o dentro de los equipos, y la manera en que se relacionan con los clientes. La empresa alienta a llevar en la práctica dichos valores reconociendo de manera anual a aquel o aquellos empleados que se destaquen por ello.

Por otra parte, EY propone a sus empleados diversas oportunidades para hacer la diferencia en cuanto al impacto en el medio que los rodea. El enfoque con el que cuenta la empresa en relación con la Responsabilidad corporativa coordina actividades voluntarias (en educación, espíritu empresarial y sustentabilidad medioambiental) de un modo que conecta las habilidades y capacidades únicas de cada uno de los miembros de la compañía. Esto garantiza que cada empleado pueda sentir el impacto personal que logra a partir de la tarea que realiza y a una escala mucho mayor, ya que toda la compañía forma parte de la iniciativa.

El compromiso comunitario también es una parte clave el marco global de desarrollo profesional. Brindan la oportunidad de desarrollarse en contextos nuevos y diferentes. Esto puede involucrar mejorar la oratoria o perfeccionar la habilidad para negociar y colaborar con personas de diferentes procedencias y países.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/Life-at-EY#fragment-3-na>. Última visita: 21/9/14.

Cuando los jefes y las empresas logran ayudar a manifestar ese sentido que le buscan las personas a la vida, los mismos logran conseguir una motivación fuerte hacia su trabajo ya que consideran que están logrando un impacto positivo al entorno que los rodea. Existe un tema de compromiso y de retención que es muy difícil de medir porque es muy personal. Eso nos ayuda a ver y definir como individuos que es lo que estamos haciendo en una empresa. Es un poco el sentido que le da a su trabajo de selección el área de RRHH. Es necesario que cada equipo de trabajo dentro de EY busque darle un sentido al trabajo que realizan y que puedan ver cuál sería el impacto que genera el mismo.

Por otra parte, la empresa alienta y ayuda a los empleados a que puedan contribuir de diferente manera a la sociedad. El sentimiento de que uno siendo parte de una empresa puede llegar más fácil a ayudar a otros, o ser parte de una causa mayor. La empresa cuenta con muchas acciones de responsabilidad social, temas de capacitación, de desarrollo, de conocer el mundo, de interactuar con gente de otros lugares. Muchas veces pasa que uno no sabe que existen determinadas oportunidades. Hay muchas cosas que son cuestiones de red. Cuando está en determinados ámbitos y que cuando está en el lugar correcto con la gente correcta. La empresa apunta a poder ayudar a que los empleados puedan construir una red de contactos que le permitan hacer actividades que le generen satisfacción.

Lo que se brinda es la posibilidad de tener contacto o acceso a eso es lo que puede también atraer a los jóvenes a que trabajen en este tipo de empresas. Que les permitan crecer desde distintos puntos de vista.

### *Valores y Responsabilidad social corporativa en Tetra Pak*

#### Valores esenciales

Los valores esenciales definen su cultura y la manera en que hacen las cosas. Se informa el comportamiento tanto interno como externo, uniendo a personas de diferentes culturas, países y orígenes, lo que les permite tratar a los demás con mutuo respeto, ayudando a lograr el objetivo de la empresa. Sus valores esenciales consisten en cuatro pilares:

- Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo: se aseguran de agregar valor e inspirar a sus clientes, porque reconocen que ellos van a ellos por elección. Se atreven a liderar con un enfoque a largo plazo y a tomar oportunidades para aprender y crecer.
- Calidad e innovación: la calidad no es algo negociable para la empresa. Se dirigen sin descanso para obtener las mejores soluciones, diseñadas para una finalidad en particular, e innovaciones de avanzada.
- Libertad y responsabilidad: tienen la libertad de tomar la iniciativa y actuar con decisión en beneficio de Tetra Pak y de sus clientes. Se responsabilizan de sus acciones y realizan contribuciones en las comunidades en las que trabajan.
- Colaboración y diversión: Respetan a sus colegas y confían en ellos y en todas las partes involucradas para el logro de resultados excepcionales. Disfrutan de trabajar juntos y celebran los logros obtenidos.<sup>12</sup>

Al igual que en EY, Tetra Pak, es una empresa que cuenta con políticas globales para el cuidado y la protección al medioambiente. Entre ellas se encuentran:

- Campañas de reciclado y separación de residuos
- Reutilización de materiales
- Concientización y creación de puestos de trabajo para realizar tareas de conservación del entorno en las comunidades que los rodean.

#### *Responsabilidad social corporativa y valores en Molinos Río de la Plata*

La empresa, al igual que en los dos casos mencionados previamente, posee valores centrales que definen sus políticas a la hora de actuar. Sus principales valores son:

- Enfoque en el cliente: buscando lograr satisfacer las necesidades de los mismos.
- Calidad: la empresa posee los más altos estándares de calidad de la industria alimenticia en Argentina.

<sup>12</sup> <http://www.tetrapak.com/ar/acerca-de-tetra-pak/la-compa%C3%B1a/valores-esenciales>

- Mejoras continuas e innovación: poseen un sistema del que colaboran todos los empleados ya sea en el proceso de mejora de los procesos y productos existentes o en la creación de nuevos.

Dentro de las políticas de responsabilidad social empresarial, Molinos se compromete con la comunidad mediante diversas campañas realizadas de manera conjunta con diversas ONGs a fin de promover la alimentación saludable en instituciones dirigidas a personas de bajos recursos económicos de manera que se favorezca su desempeño sustentable. Dentro de este tipos de programas se destacan los siguientes:

- Nutrir cuerpo y alma: se realizan propuestas de educación alimentaria y orientación educacional para escuelas y comedores de bajos recursos cercanos a sus plantas productivas.
- Comer rico, comer sano: el programa promueve la alimentación saludable mediante herramientas sencillas – dedicado a docentes, padres y alumnos- alcanzó durante su 1° edición en 2011, a más de 2.500 alumnos de 29 escuelas.
- Sembrar: gracias al apoyo económico, técnico y logístico de Molinos, todas las huertas creadas en 2009 se sostienen en el tiempo; en las escuelas Rosario Vera Peñaloza de Hurlingham, Valle del Tulúm en Santa Lucía, San Juan y las de la ludoteca de Las Tunas y Bancalari, de Buenos Aires.
- Jugar: se realiza un acompañamiento integral en los espacios de juego de la ONG Potencialidades. Los voluntariados de Victoria realizan actividades en Bancalari.
- Enseñar: en asociación con el ciclo TC2000 va a la escuela, que promueve la alimentación sana y la realización de ejercicio físico, Molinos llegó a más de 25.000 chicos en 2011.
- Construir: grupos de voluntarios de distintas áreas de la compañía participaron, en 2011, de la construcción de viviendas para familias de bajos recursos económicos. Se colabora con los alimentos para todas las construcciones realizadas por Un Techo Para Mi País.
- Contribuir: de manera anual la empresa realiza donaciones a Cáritas y a Fundación Banco de Alimentos.

A su vez, la empresa intenta destacar y reconocer a aquellos empleados que se han destacado por su compromiso y desempeño social por medio de la entrega de los premios “Molinos de Plata”. Lo que se busca a través de los mismos es que cada vez haya más gente que se comprometa dentro de la organización, objetivo que se logra desde el 2008.

Por otra parte, con respecto al cuidado del medioambiente y desarrollo sustentable, la empresa cuenta con las siguientes propuestas y objetivos a alcanzar:

- Desarrollo y gestión sustentable del packaging.
- Mediación y gestión eficiente de las emisiones de carbono de nuestro proceso productivo.
- Promoción de la gestión eficiente del uso del agua, reduciendo, reciclando, reutilizando y reponiéndola al ecosistema en las mejores condiciones que la tecnología permita.

Para lograr dichos objetivos la empresa lleva a cabo con sus empleados las acciones que se detallan a continuación:

- Iniciativas para mitigar los impactos ambientales del packaging de productos.
- Sistema de gestión ambiental.
- Indicadores medioambientales: inversiones, materiales, consumo de energía, captación de agua, tratamiento y reciclado de efluentes.
- Emisiones GEI.
- Grupos de mejora continua.

### **iii. Visión sobre el futuro**

Es de vital importancia que las empresas consideren como se ven en el futuro. La mayoría de ellas, por no decir todas, cuentan con planes de desarrollo a futuro, diagraman el negocio y en qué posición dentro del mercado les gustaría encontrarse. De la misma manera las empresas deben diagramar como les gustaría estar en el futuro con respecto a su fuerza laboral. Esto quiere decir que las empresas deben evaluar la potencialidad de sus empleados y ver

cuáles son los lugares que los mismos pueden ocupar en el futuro. A su vez, deben prever cuales son los recursos que necesitarán a nivel humano y que es lo que dichos empleados necesitarán para poder ocupar dichos puestos. Por otra parte, en caso de que la empresa detecte que no cuenta en la actualidad con un determinado perfil que se requiere a futuro, no es necesario que espere a quedarse sin el mismo sino que puede salir a buscarlo al mercado o preparar a uno de los recursos que posee para lograr conseguirlo. Hasta este punto se analizó de manera casi egoísta la necesidad de la empresa sobre los recursos que necesitan a futuro.

Para que la empresa pueda conseguir esos recursos tiene que establecer cuál es su objetivo y comenzar a preparar a sus empleados para ese futuro. Esto comprende no solo informarles cual es la visión de la empresa para los próximos años sino que los involucren en el proceso de desarrollo. Es de vital importancia que los empleados comprendan que son parte del futuro de la empresa y que se involucren con la misma. Para esto es necesario que la empresa entienda cuales son y serán las necesidades de los empleados a futuro. A continuación se expone como es tratado el tema de la visión a futuro en cada uno de los casos de empresas seleccionados.

## EY

Lo que busca la empresa en este caso el sector de RRHH, es que a pesar de que la dirección de la carrera de los individuos cambie y sean o no sean parte de la compañía, lo que se intenta es que el tiempo que permanecieron en la empresa haya contribuido a desarrollar las habilidades de las personas al igual que aumentar y diversificar las experiencias que tuvieron.

En el caso de los empleados que decidieron una desvinculación de la empresa, para el momento en el que el mismo se retire, el empleado ya habrá entablado relaciones y hecho amistades que serán valiosas a lo largo de toda su carrera. Como ex empleado de EY, se les ofrecerán muchas oportunidades de integración con sus colegas profesionales. Por ello, cualquiera que sea el rumbo que tome la carrera de los jóvenes profesionales, se beneficiaran del tiempo que han permanecido en la empresa. Y si deciden ir a explorar otras oportunidades, la compañía espera que sean de las personas que se

reincorporan con nuevas experiencias y perspectivas valiosas para enriquecer a la organización.<sup>13</sup>

En el caso en que los empleados decidan permanecer y hacer carrera dentro de la empresa, la misma creó la figura de counselors que tienen el cometido de aconsejar a los jóvenes en sus primeros pasos dentro de la empresa. Son personas que tienen cargos superiores que sus aconsejados y lo que se busca es que se creen lazos entre los empleados rompiendo barreras jerárquicas. La idea principal es que puedan compartir experiencias y que puedan evacuar todas las consultas que tienen los jóvenes profesionales. Esta figura de acompañamiento se busca que exista a lo largo de todo el desarrollo dentro de EY ya que siempre se le asignará a una persona como counselor independientemente del sector y jerarquía en la que se encuentre. Tal como se mencionó previamente es de vital importancia en el inicio de la carrera dentro de la empresa pero dicha figura se mantiene como sostén o guía a través de las experiencias y lugares que el empleado ocupe dentro de la empresa. Lo que se espera es que el counselor guíe y prepare al empleado para el futuro del mismo dentro de la empresa y que lo ayude a definir el desarrollo que el mismo quiere lograr y que la empresa pueda brindarle.

#### *Tetra Pak*

En este caso la empresa intenta fomentar que los empleados puedan ver el crecimiento a largo plazo que pueden tener dentro de la empresa. Este crecimiento no sólo puede darse dentro del sector en el que se encuentran sino en otro o incluso en otro país. Apuestan a que el empleado pueda encontrar su lugar dentro de la corporación.

La empresa apuesta a que los jóvenes que trabajan en la misma puedan desarrollarse en lo que más les interese y fomenta a que los mismos busquen por ellos mismos cuál es ese lugar.

---

<sup>13</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/Life-at-EY#fragment-3-na>. Última visita: 22/9/14.

Para lograr dichos objetivos la empresa plantea diversos espacios para que puedan descubrir (tanto el empleado como la empresa) donde se puede desarrollar a futuro cada empleado y que es lo que requiere por parte de ambas partes para lograr satisfactoriamente dicho objetivo. Si bien a diferencia del caso anterior no existe una figura impuesta para que el empleado pueda hablar se intenta que cada empleado busque un referente dentro de su equipo de trabajo o área al que pertenece para poder diagramar dicho crecimiento.

#### *Molinos Río de la Plata*

Si bien la propuesta central de la empresa es similar a la de los casos enunciados previamente, la misma cuenta con un adicional: la misma se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación. Es por esto que apuesta fuertemente a que los jóvenes que ingresan en la compañía van a ser en el futuro los líderes de la misma. Esta situación genera que los empleados cuenten con un rol mucho más activo que en los dos casos anteriores ya que muchas veces el descubrimiento de lo que la empresa va a necesitar a futuro depende de lo que se esté haciendo en el presente. Y es por este motivo que se necesita que los empleados se encuentren lo suficientemente comprometidos para poder lograr una visión conjunta tanto del futuro de la empresa como del futuro de cada uno de los empleados.

#### **iv. El rol de los líderes**

Para todas las empresas es necesario que surjan figuras de líderes que ayuden a llevar a cabo los planes de la empresa y que conduzcan a todos los empleados para poder llegar a los mismos. Los líderes son necesarios en cualquier grupo humano y lo ideal es que los mismos surjan de manera natural, es decir, que sean los referentes naturales a los que los empleados recurren ante la presencia de un conflicto, problema o en el simple caso de que quieran evacuar dudas o consultas.

Cada empresa cuenta con distintas técnicas para la consolidación y formación de líderes. En algunos casos ya se pueden ver las potencialidades en el desarrollo del empleado frente a determinadas situaciones y en otros van

surgiendo a medida que se los necesita por su expertise en un determinado entorno.

En general, el departamento de RRHH se encarga de ver quiénes son los líderes de cada sector y los capacita ya que es necesario que los mismos cuenten con determinadas habilidades para poder ejercer su función. Lo que se intenta hacer es potenciar, muchas veces, lo que son habilidades naturales de los seres humanos para poder convertirlos en líderes positivos para su entorno laboral.

### Los líderes en EY

Lo que se intenta lograr es que esas personas que tienen el rol de supervisor tengan las herramientas para poder gestionar. Cada persona es distinta y única, y este es uno de los grandes desafíos que tiene una empresa de servicios profesionales, sobre todo porque lo que se hace es trabajar con la gente.

Un senior o un gerente deben tener en el ADN incorporado que parte de su rol es que el que viene más junior obtenga los conocimientos necesarios para afrontar las tareas que debe realizar. Deben poseer las habilidades necesarias para poder ser didácticos a la hora de impartir conocimientos y deben poder ser capaces de crear ambientes relajados de trabajo. Esa rueda está bastante aceiteada.

Las empresas en los últimos años tuvieron que revisar mucho las políticas, las pautas, porque son de otra época, de otro público. El cambio no es fácil de lograr y menos cuando hay un negocio que se basa en las horas hombre, en hacer un plan, que es lo que vas a facturar y cotizar. Los cambios son continuos y requieren muchísimo esfuerzo por parte de la empresa. Es por esto que el rol de los líderes ha sido de vital importancia en este periodo de transformación de determinadas políticas. Según expresó la gerente de RRHH durante la entrevista.

### Los líderes en Tetra Pak

En la actualidad se adoptó una nueva práctica corporativa que consiste en que se realicen desayunos con los empleados de distintos sectores para ver cómo está la situación y el ambiente laboral dentro de la compañía. La figura central de estos encuentros es Javier Quel, CEO de la compañía, quien crea este espacio en donde la idea es que los empleados puedan plantear las dificultades que tengan o lo que perciben desde sus puestos que puede ser mejorado o lo que han notado que ha mejorado. Existe una política por parte de la empresa para crear este tipo de espacios en los que se puede interactuar con gente de otras áreas y niveles jerárquicos. Este tipo de acciones vienen de las políticas globales de la firma. Puntualmente en Argentina se genera este espacio de expresión e intercambio de ideas.

A su vez, en el día a día se fomenta que en cada sector exista un líder que se encargue de crear espacios en donde se pueda hablar libremente y en los cuales se puedan discutir las cosas del día a día. Este tipo de espacios permiten a diferencia del anterior que el contacto sea más personalizado.

### Los líderes en Molinos Río de la Plata

En este caso la empresa trata de crear espacios en los que los equipos de trabajo puedan buscar referentes. Se intenta que en cada equipo exista una figura de líder o referente ante cual se puede acudir para hablar temas de cualquier índole. Este líder tiene como objetivo crear un ambiente colaborativo para trabajar.

Generalmente los líderes surgen de manera natural dentro de cada sector y tiene que ver con el equipo, no es que la empresa impone quien es el líder de cada sector sino que se da naturalmente en el ambiente natural. Más que la figura de un líder lo que se busca es un consejero que guíe sobre todo a los más jóvenes dentro de la compañía.

**Cuadro resumen de la variable de motivación intrínseca**

	EY	Tetra Pak	Molinos Río de la Plata
<b>Balance vida profesional y laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desafío para las empresas es mantener la calidad de vida de los empleados en cuanto a que los mismos puedan seguir realizando las actividades que hacen por fuera de la actividad laboral.</li> <li>• Flexibilidad en los horarios.</li> <li>• Trabajo por objetivos y no por cumplimiento de un horario o jornada laboral.</li> <li>• Compromiso y responsabilidad recíproca.</li> </ul>		
<b>Desafíos de RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de proyectos.</li> <li>• Construcción de relaciones interpersonales entre los empleados, sus clientes y proveedores.</li> <li>• Coordinación de los recursos, asignación de tareas y conformación de grupos.</li> <li>• Evaluación de los empleados. (coordinación de Round tables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a los empleados para ver que se puede mejorar.</li> <li>• Crear una actitud proactiva en los empleados para el mejoramiento de las condiciones laborales.</li> <li>• Creación de espacios para la interacción de diversos sectores de la empresa. (comité de beneficios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de oficina a puertas abiertas.</li> <li>• Evaluación de los empleados.</li> <li>• Crecimiento del negocio y nuevas necesidades.</li> </ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores centrales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integridad, respeto y trabajo en equipo.</li> <li>✓ Energía, entusiasmo y coraje para</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 valores principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque en el cliente y perspectiva a largo plazo</li> <li>✓ Calidad e innovación.</li> <li>✓ Libertad y responsabilidad.</li> <li>✓ Colaboración</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales valores: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque en el cliente</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Mejoras continuas e innovación</li> </ul> </li> <li>• A nivel general la empresa se compromete con causas sociales</li> </ul>

	<p>liderar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones basadas en hacerlo correcto.</li> <li>✓ Personas capaces de nutrirse con las necesidades e inquietudes de los demás.</li> <li>✓ Personas capaces de mirar las cosas desde una perspectiva amplia.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social corporativa (en educación, espíritu empresarial y sustentabilidad medioambiental)</li> <li>• Compromiso comunitario como clave en el desarrollo profesional.</li> <li>• Lograr por medio de estas campañas el compromiso y el trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>y diversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas globales para el cuidado del medioambiente como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de reciclado y separación de residuos.</li> <li>✓ Reutilización de materiales.</li> <li>✓ Concientización y creación de puestos de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>	<p>como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de donación de alimentos.</li> <li>✓ Programas de educación.</li> </ul>
<b>Visión sobre el</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el tiempo que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de crecimiento para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento simultáneo del</li> </ul>

<b>futuro</b>	<p>permanezcan en la empresa les sirva para desarrollarse como individuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que posean una red de contactos.</li> <li>• Counselors como figura de acompañamiento y diseño de carrera.</li> </ul>	<p>los empleados a medida que se desarrolla la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento conjunto.</li> </ul>	<p>empleado y la compañía.</p>
<b>El rol de los líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los líderes cuenten con las herramientas necesarias para poder gestionar.</li> <li>• El rol de acompañar y guiar a los jóvenes ingresantes de la firma en sus primeros pasos dentro de la misma.</li> <li>• Ser intermediarios entre las necesidades de los empleados y la del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desayunos con el CEO.</li> <li>• Espacios de interacción en donde se puedan plantear diversos temas entre distintos sectores y niveles jerárquicos.</li> <li>• Se intenta que exista un líder o referente en cada área para que se puedan tratar los temas que surjan de la actividad cotidiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de RRHH busca detectar a los referentes que surjan de manera natural en cada sector para que sea el intermediario entre los empleados y la empresa.</li> </ul>



Universidad de  
**San Andrés**

## Plan y desarrollo de carrera

En la presente sección se desarrollarán los principales aspectos sobre el desarrollo y plan de carrera que se presentan en los casos de empresas seleccionadas para los jóvenes profesionales con talento pertenecientes a la Generación Y. Entre ellas se tratarán:

- i. Plan de carrera vs. Desarrollo de carrera
- ii. Estructura ofrecida por la empresa
- iii. El trabajo como una parte de la vida de los individuos
- iv. Evaluación de desempeño
- v. Capacitación

### **i. Plan de carrera vs. Desarrollo de carrera**

Para abordar el presente punto es necesario que se comprenda cual es el sentido de estos dos términos que están siendo enfrentados. Por un lado, el plan de carrera es el diseño de los posibles puestos que puede ocupar un empleado. Es el diseño de la carrera que el mismo puede lograr dentro de la empresa. Generalmente las empresas cuentan con esquemas predeterminados.

En el caso de desarrollo de carrera lo que se toma en cuenta es lo que pasa en la práctica sobre ese esquema. Muchas veces la empresa planifica o diseña cosas que en la práctica son diferentes y esto se debe principalmente a que estamos hablando de diseños que se implementan sobre personas que tienen distintos intereses y aspiraciones.

Conciliar estos intereses es una de las principales preocupaciones y responsabilidades del área de RRHH de las empresas.

## EY

Para esta dimensión la empresa busca que los jóvenes profesionales que ingresen a la firma puedan alcanzar su potencial. Es por esto que la empresa en el marco de desarrollo profesional brinda las habilidades, los conocimientos y la confianza que los empleados necesitan para desarrollar su carrera.

Básicamente, lo que se busca es que puedan desarrollar su carrera en la dirección que más les interese. Esto comprende que no se limitará al empleado por el área de la empresa en la que ingrese a trabajar, ni tampoco se trabajará siempre en la misma o mismo tipo de asignación. En lugar de eso, se busca crear oportunidades para obtener una variada experiencia y explorar diferentes facetas de la empresa.

El desarrollo de los empleados es una parte central en la cultura organizacional de la empresa. Contribuye a un lugar de trabajo positivo y atractivo para todos, brinda oportunidades para recompensar y reconocer, y ayuda a prestar un servicio diferenciado a nuestros clientes. En conclusión, es lo que la empresa denomina *“la base del éxito continuo, tuyo y nuestro”*.<sup>14</sup>

### Estructura de plan de carrera

La estructura del plan de carrera representa uno de los pilares más fuertes de la compañía ya que las expectativas que pueden tener los empleados se encuentran explícitas. Desde la primera entrevista para ingresar en la compañía, el departamento de RRHH explica la posibilidad de carrera dentro de la empresa. Lo que hacen es mostrar un camino posible dentro de la empresa, lo que ellos denominan como la “carrera tradicional”. Después en la práctica cada persona es diferente y tienen diferentes intereses y a su vez también influyen las circunstancias y el momento del negocio.

---

<sup>14</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/Your-development/Experienced---Your-development#fragment-3-na>. Última visita: 21/9/14.

Pero existe una claridad en lo que la empresa plantea y dice que puede ofrecer a los empleados. En cuanto a lo que la empresa evalúa siempre hay empleados que sobrepasan las expectativas en el sentido de que se saltean categorías porque han descollado y por el contrario existen casos en los que les lleva más tiempo lograr una promoción.

La parte no estructurada del plan de carrera son aquellos casos en los que las personas que quieren cambiar de sector, personas que quieren hacer otras cosas, que no es lo que está previsto en la carrera estándar. Eso se trata por un camino menos estructurado pero también tiene su curso porque cada persona es única, y quizás no coincida con nuestra propuesta a medida que se va haciendo la experiencia. Esto tiene que ver con el acompañamiento que la empresa quiere tener en el desarrollo de la carrera del empleado.

Lo mismo ocurre con las expectativas de la gente. Si alguien quiere viajar existe la posibilidad de que puedan acceder a los mismos es permitir que los empleados puedan realizar su desarrollo de la manera en que ellos crean más conveniente. Después es problema de la empresa ver como se implementa. Pero eso ya es algo que sucede más allá de las políticas o deseos de la empresa. Durante la entrevista Natalia Scquizzato dijo: "Yo creo que nosotros en EY ya está totalmente claro que el panorama y las personas tienen otras expectativas, otros pensamientos, nosotros entendemos que muchos de los jóvenes que hoy ingresan han vivido los 90s y que han vivido reestructuraciones y se pierde un poco la expectativa o la idea que se puede pensar una carrera a largo plazo." Esto hace que cambien sustancialmente las expectativas lo cual se basa en las experiencias vividas por las personas o por las familias, amigos, el entorno que afecta el desarrollo.

Pero por otro lado el sector de RRHH observa cosas muy positivas en los jóvenes, que están totalmente alineadas a su negocio. Por ejemplo, la empresa por su actividad cuenta con la necesidad de que algunos empleados viajen tanto al interior como al exterior y son algunas de las cosas valoradas por los jóvenes, quienes pueden desplegar ese gusto o ese hobby, que en otra etapa de su vida quizás no tengan la posibilidad de acceder por otras responsabilidades, entre ellas la que más habitual es que tienen familia a

cargo. A lo largo de la vida de un individuo sus gustos y sus necesidades se modifican y las empresas deberían ser capaces de acompañarlos.

Las empresas hablan de la propuesta de valor, que es lo que se le ofrece a los empleados. El desafío es poder transmitir en una compañía a las distintas poblaciones etarias. Cada momento de la vida hace que algo que en un momento nos pareció excelente en otro momento no lo parezca.

El acompañamiento de los miembros de la empresa para con los empleados. Es una de las cosas más importantes que propone la empresa. Después cualquier otra cosa puede ser charlada, pero la empresa considera que la gente necesita que exista ese acompañamiento durante su carrera, sobre todo en estas primeras etapas de jóvenes profesionales de sentirse apreciado e importante, valorado por la empresa.

La política de la empresa es que su prioridad es cuidar a los equipos de trabajo, sin importar el área, para que puedan desenvolverse de la mejor manera posible en su trabajo. De esta manera se crea un ambiente laboral ameno consiguiendo los mejores resultados y cuidando la atención que se les brinda a los clientes.

Tetra Pak



En este caso la misma cuenta con una estructura rígida de plan de carreras. Existen tres niveles dentro de la estructura de la empresa: analistas, supervisores o responsables del área y gerentes. Si bien es diferente a que en el caso de EY en cuanto a los tiempos tan marcados para las promociones, el tiempo en las promociones en este caso depende de la disponibilidad de vacantes ya sea por rotación o por necesidad del negocio. Cada área en la empresa tiene una proyección de carrera diferente.

En el caso de las propuestas a jóvenes profesionales de la Generación Y se intenta que las mismas ofrezcan crecimiento desde el punto de vista de responsabilidades, personal a cargo, reportes y contacto con el resto de las sedes. La empresa detectó que el plan de carrera de un empleado pasa esta

etapa por el crecimiento que puedan obtener del mismo más que por el resto de las condiciones ofrecidas.

Creo que me encuentro en un momento de mi vida en donde puedo valorar mi proyección personal dejando de lado o dándole menos preponderancia a cosas como que tengo que viajar dos horas y media para venir a trabajar. Lo que valoro por ahora es el tema del crecimiento.” (Ariel Radiminski – Tetra Pak)

#### Molinos Río de la Plata

La empresa cuenta con una estructura rígida de plan de carrera en cuanto a los ascensos y el horizonte de crecimiento de una persona. Ellos poseen para cada departamento el posible crecimiento de los trabajadores. Por otra parte, como se ve en los otros casos el plan de carrera ofrecido por la empresa se entrelaza con las posibilidades que brinda la empresa, no solo por las tareas que debe realizar el empleado que realizar los mismos a lo largo de su carrera.

A su vez, en este caso como la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento la misma creará nuevas posiciones a medida que el negocio lo vaya necesitando.

#### ii. Estructura ofrecida por la empresa

Cada empresa ofrece a sus empleados distintas posibilidades de crecimiento que incluyen formación, desarrollo y el plan de carrera. Cada empresa plantea el desarrollo de sus empleados de manera diferente. Esto depende de la necesidad que tenga la empresa de ciertos conocimientos. Lo mismo sucede con la estructura, se entiende que cuanto más numerosa es la empresa la estructura que se propone a sus empleados es más rígida y delimitada que en una empresa pequeña en la cual un mismo empleado puede cumplir más de un rol a la vez.

#### Desarrollo en EY

La propuesta de valor que la empresa ofrece a sus empleados incluye una arista que se encarga de la formación, desarrollo y carrera del empleado. Para

la empresa esta dimensión de encuentra en el centro de su cultura organizacional. Es por esto que lo que buscan es poder combinar aprendizaje, experiencia y coaching para acelerar tu desarrollo profesional. Para esto existen programas y capacitaciones tales como:

- Curso de bienvenida a EY
- Más de 2500 cursos virtuales de capacitación
- Más de 100 horas de capacitación en el primer año de asistente
- Cursos por promoción a un nuevo rol, en Argentina y en el exterior
- Jornadas de autodesarrollo y planificación de carrera
- Workshops de imagen profesional y redes
- Programas especiales de capacitación
- Orientación de un counselor que guía la carrera
- Feedback continuo por proyectos
- Promociones anuales

Además la empresa considera que al tratarse de una firma global se agrega valor a los empleados ya que poseen programas internacionales que ayudan al desarrollo profesional. Entre algunos de los mismos se encuentran:

- Intercambio de 3 meses, para trabajar en las oficinas de USA y Canadá
- Para el área de auditoría, de 3 a 6 meses, trabajando en las oficinas de USA
- Programa de embajadores para ayuda a las comunidades y el cuidado del medioambiente, en países de Sudamérica.
- Asignaciones en el exterior, por proyectos regionales y globales.

#### Desarrollo en TETRA PAK

La empresa cuenta con programas de desarrollo profesional para acompañar al empleado durante su crecimiento dentro de la empresa. No sólo se brindan cursos y capacitaciones sino que pasa una gran parte de este proceso de

feedback que es más utilizado para este propósito es el 360 que permite al empleado recibir comentarios de todos los que lo rodean.

La empresa impulsa a que los jóvenes continúen su especialización y educación y que puedan vislumbrar cual es el ámbito en el que prefieren desarrollarse.

#### Desarrollo en Molinos Río de la Plata

Cuando uno ingresa a trabajar para Molinos Ríos de La Plata, se tiene la posibilidad de desarrollar su carrera.<sup>15</sup> De hecho, cuando la compañía sale al mercado para buscar nuevos talentos, uno de los puntos en donde se focalizan es en el desarrollo personal y profesional que adquieren por ingresar a trabajar con ellos.

Al hablar de los empleados de planta de Molinos, se puede saber que si bien su desarrollo es más estructurado por el tipo de actividades que realizan; desde Recursos Humanos, igualmente se les da flexibilidad. Un claro ejemplo es la posibilidad que tienen de pasar de una planta a otra.

Las personas bajo convenio tienen un desarrollo acotado. Esto es así porque dentro de un convenio de trabajo se tiene diferentes categorías y en función de estas son los propios convenios quienes marcan el **Plan de Carrera** para cada empleado. A su vez, luego cada uno lo va ejecutando en función de sus capacidades.

Se puede ver que desde el área de Recursos Humanos, lo que se intenta realizar es un seguimiento continuo de cada trabajador. El fin principal es lograr la **promoción**. De hecho, Molinos Ríos de La Plata tiene como política que las promociones se hagan internamente antes de buscar una persona exterior para cubrir un puesto de trabajo nuevo o un reemplazo.

---

<sup>15</sup> Para Amstrong, la carrera presupone un desarrollo y crecimiento profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.

Un punto interesante que gestiona Recursos Humanos es un proceso que se comenzó a realizar hace dos años, el cual es conocido en Molinos como "**People Review**" o "**Nine Box**" en el ámbito académico. En este proceso, hay una matriz en donde se encuentra todo el personal del área y contiene todos los datos de las personas (antigüedad, edad, estudios) y el último resultado de competencia. En función de eso, cada jefe de esas personas va comentando cómo fue su desempeño, cómo lo ven, los pasos futuros para esa persona. A ese empleado se lo ubica en la matriz que tiene nueve casilleros, en donde los ejes son desempeño y potencial. A partir de la ubicación que se le asigne al empleado en la matriz, se hacen algunos **planes de acción** para seguir el desarrollo de la persona. Tienen en cuenta a raíz de esto que si existe algún empleado con bajo desempeño pero que puede mejorar se hacen planes de acción para ayudarlo y que mejore.

Molinos Ríos de La Plata, solamente estaba realizando este proceso en las áreas administrativas en la casa central ubicada en Victoria. Sin embargo, se la está comenzando a implementar para hacerlas en la planta. Un punto importante es que va a incluir no solo a las personas que están fuera del convenio sino también dentro del convenio.

Los próximos pasos que va a seguir el área de Recursos Humanos en la planta de Matarazzo es realizar una reunión de lanzamiento para explicarle a los jefes y supervisores de este nuevo proceso. La intención es que en los próximos días, cada supervisor de a conocer dos o tres casos de aquellos operarios que creen que se los puede seguir desarrollando y que a futuro pueden ser reemplazo de algún supervisor o incluso que, adquiriendo algún conocimiento, podrían pasar a otra área.

## Modelo “Nine Box”



### iii. El trabajo como una parte de la vida de los individuos

Tal como se viene exponiendo a lo largo del trabajo conforma una gran parte de la vida de un individuo, pero no es la única. Es por esto que se puede decir que desde ambos lados (el empleado y la empresa) se debe realizar un esfuerzo. Para la empresa, que busca compromiso, continuidad, lealtad a la misma cambio va a tener que ofrecer flexibilidad en horarios, tareas no rutinarias (en la medida que las tareas que deben realizar lo permita). Y por el otro lado, los empleados deberán mostrar un mayor compromiso para con su labor, buscando la excelencia y la optimización de los resultados.

Por otra parte, durante las entrevistas realizadas todos los entrevistados coinciden en que si bien el mercado laboral posee una gran movilidad en comparación con las décadas previas, las empresas tratan de buscar un lado positivo para esta situación.

Si bien para las empresas representa una gran inversión capacitar e invertir recursos en un empleado, es muy rico para las empresas que los empleados

traigan prácticas de otras empresas. En este sentido se da un doble enriquecimiento por un lado el empleado absorbe las distintas culturas de las empresas de las que formó parte y por otro lado las empresas enriquecen su cultura a partir de las prácticas que traen sus empleados.

Los empleados son más libres en sus elecciones ya que por la movilidad existente en el mercado laboral hace que sean conocedores de las condiciones y ambientes de trabajo dentro de las compañías pudiendo optar en la medida de las posibilidades por la que mejor se adapte a sus expectativas.

Las empresas, por su parte, adquieren una renovación y mejoras en sus prácticas a partir de las existentes en el mercado.

Cuando un empleado siente que recibe lo que espera de la empresa y el empleado se compromete con la empresa, en este punto se intenta alcanzar un plan de carrera en base al desarrollo que quiere lograr alcanzar el empleado.

Los tres casos de estudio destacan que los empleados de la Generación Y son los que más acciones toman para cambiar lo que no les gusta de su entorno laboral. Entienden a las empresas como interacción continua de personas que tienen que llevar a cabo distintas actividades para cumplir con un fin común. Son los empleados de entre 20 y 35 años los que tienen ganas de un cambio. Es necesario que las empresas se adapten a las necesidades de sus empleados y a la realidad que los rodea. A nivel general la generación y ha logrado muchos cambios dentro de las empresas (home-office, trabajo por objetivos y no por horario a cumplir, especialización, innovaciones en la forma de hacer las cosas, grupos interdisciplinarios, entre otras).

#### **iv. Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño es diferente en cada compañía, pero siempre va en busca de lograr el mismo fin: mejorar aquello que se puede mejorar y reconocer que es lo que los empleados han hecho de manera correcta. En general la evaluación se realiza al menos una vez al año esperando que se cumpla el ciclo completo de la actividad de la empresa. En ciertos casos, como se verá a continuación, es probable que las empresas busquen tener más de una instancia anual de evaluación. Esto se está

intentando cambiar en la actualidad en varias empresas ya que consideran que un año es mucho tiempo y que con la velocidad de ciertos cambios en la actualidad sea necesario que el feedback se le proporcione de manera regular a sus empleados.

Por otra parte cuando uno habla de evaluación de desempeño lo asocia automáticamente a una evaluación para ver qué es lo que el superior considera que se está haciendo bien o mal hasta el momento. La realidad es que hoy en día no solo se busca que el empleado reciba la evaluación de su inmediato superior sino que también la pueda obtener de sus pares, subordinados y superiores, es decir que la evaluación sea mucho más completa para enriquecer el crecimiento del empleado.

A continuación se muestran algunos de los métodos de evaluación que se utilizan en los tres casos de estudio seleccionados.

#### Desempeño de EY

La empresa cuenta con un proceso anual de desempeño que en realidad es un on going porque es durante todo el año y es permanente, pero si desde RRHH tratan de poner algunos recordatorios obligatorios que son los hitos y es la parte más formal del proceso.

En líneas generales, el proceso comienza con la fijación de los objetivos, que luego sufren una revisión de mitad de año que si bien es optativa es altamente recomendable que se realice. Y al final del proceso se hace una propuesta de calificación para cada empleado y una devolución de cómo fue evaluada la performance. Cada persona de la firma posee un councilor, y ese councilor es el responsable de poner una nota que va a ser discutida en lo que llamamos round table o comités de desempeño por áreas.

El feedback es lo más rico y lo más importante que recibe el empleado, el proceso y de ahí surgen también la posibilidad de promociones y es un input también para la fijación de salarios.

### Desempeño de Tetra Pak

Al igual que en EY, la empresa cuenta con un proceso de evaluación anual en la que se evalúan los objetivos cumplidos del año y se propone un bono en base al desempeño alcanzado. Si bien el empleado en este caso no recibe una nota por su desempeño, recibe una devolución tanto escrita como oral de quienes lo evalúan. Esto dependerá del tipo de evaluación que haya solicitado ya que la misma puede ser solicitada no solo a sus superiores sino a todos los que hayan trabajado con el ya sean pares, superiores o personal a cargo. Lo mismo sucede si el empleado trabajó con gente de otros sectores.

### Desempeño de Molinos Río de la Plata

Las principales razones para evaluar el desempeño según Chiavenato es que proporciona un juicio sistemático para fundamentar por ejemplo las promociones, es decir, para que el área de Recursos Humanos pueda tomar decisiones. También se lo debe evaluar porque les permite saber a los empleados cómo hacen su trabajo y cuáles son los puntos para cambiar y mejorar así su desempeño y porque permite que sepan que piensan los jefes de ellos a través de un feedback constante.

Hoy en día, en Molinos Ríos de la Plata cada empleado tiene dos instancias de evaluación a lo largo del año.

La primera de ella es la **evaluación de los objetivo**. A principio de año se fijan objetivos, los cuales se constituyen en un 50% respecto con el negocio en que se encuentra y el otro 50% relacionado con el desarrollo de la persona y con clima laboral. Sin embargo, a mitad de año se lleva a cabo una revisión de esos objetivos para ver si hubo cambios. Por ejemplo, si el empleado trabaja en otra posición los mismos se deben modificar para correlacionarse con el negocio que se está manejando.

Una vez que se modifican, a fin de año se hace la evaluación. Esta es una instancia formal en donde el empleado se reúne con su jefe, se llevan los

resultados de su desarrollo y en función de estos, junto con los del negocio en general de la compañía, se ve un resultado del bono.

El bono que reciben como compensación por el buen desempeño se gradúa económicamente por la jerarquía que ocupa el puesto dentro de la escala salarial de la empresa.

Para determinar este bono, el porcentaje no corresponde entre un promedio entre los resultados de la compañía y el personal; sino que para determinarse se toma 60% proveniente del resultado del negocio y 40% que corresponde por los objetivos fijados a principio de año.

Aparte de la evaluación de los objetivos, la segunda instancia corresponde a lo que Molinos Ríos de La Plata llama **evaluación de competencias**, la cual se lleva a cabo en Julio-Agosto. Hace varios años que se lleva a cabo este método de evaluación del desempeño, pero en el año 2009 sufrieron una modificación.

Hoy en día Molinos Ríos de La Plata tiene definidas 10 competencias que espera que todos sus empleados puedan alcanzar y que serán evaluados en la revisión anual:

- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ ORIENTACIÓN A RESULTADOS
- ✓ ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
- ✓ COMPRENSIÓN DE LAS VARIABLES DEL NEGOCIO
- ✓ CAPACIDAD ESTRATÉGICA
- ✓ LIDERAZGO
- ✓ DESEMPEÑO
- ✓ DESARROLLO DE RR.HH.
- ✓ INNOVACIÓN
- ✓ CAMBIO

El área de Recursos Humanos de Molinos Ríos de la Plata con la modificación del 2009 en donde introdujo estas nuevas competencias; desarrolló una descripción de lo que implica para la compañía esas competencias y una grilla

con distintos comportamientos. El objetivo de estos comportamientos es poder medir las competencias más objetivamente. Con esto se quiere lograr tener un fundamento para poder evaluar de la manera correcta si el empleado está cumpliendo bien o mal la competencia evaluada.

En esta evaluación de competencias, al igual que como ocurre en la evaluación de objetivos, se intenta llegar a una instancia de charla y discusión sobre el tema. De hecho, Molinos Ríos de La Plata pretende que los empleados lleven su propia evaluación para tratarla con el jefe cuando este le dé su punto de vista y en conjunto se pongan de acuerdo.

Si bien en Molinos, estas evaluaciones se llevan a cabo una vez al año, se pretende que el feedback entre empleado y jefe sea seguido. Lo que se intenta es evitar el olvido de aquellos problemas que pudieran surgir meses antes de la evaluación y poder corregirlos en el momento; también es necesario registrar esos temas para el momento de la evaluación de las competencias para que las personas a través de ejemplos concretos de los errores cometidos aprendan y crezcan.

El feedback para Molinos Ríos de La Plata debe ser positivo, mirándolo desde una órbita que sea constructivo para el empleado. Si bien, cada feedback pretende mostrar las cosas a mejorar, el punto al que quieren llegar es que se forme desde la construcción y desde algo bueno para que la persona pueda desarrollarse.

A raíz de la evaluación de las competencias, se van a planificar el desarrollo individual de cada empleado, con la capacitación correspondiente según lo evaluado.

## **v. Capacitación**

La capacitación es uno de los temas centrales para el desarrollo de un empleado dentro de una empresa. A pesar de que el foco del presente trabajo sean los jóvenes profesionales (es decir, que ya poseen una capacitación previa al ingreso o independientemente del ingreso a una empresa) los mismos

necesitan tener capacitaciones que son a fines específicos de las tareas que los mismos deben realizar en sus puestos de trabajo. Las mismas suelen ser específicas de cada industria a la que la empresa pertenece e incluso en muchos casos son exclusivamente de cada empresa y de cada sector y puesto de trabajo. A continuación se encuentra como cada empresa decide tratar el presente tema.

## Capacitación en EY

### El aprendizaje es constante

La empresa cuenta con un plan de estudios global. El mismo consta con dos partes. La primera está diseñada para desarrollar las habilidades comerciales generales y agudeza. La segunda busca renovar y mejorar constantemente las habilidades técnicas a lo largo de las diferentes líneas de servicio para que se pueda brindar el mejor servicio y a la vez entablar mejores relaciones con los clientes. También existen muchas oportunidades estructuradas para mejorar habilidades de liderazgo y para relacionarse.

Actualmente, la empresa ofrece más de 16.000 cursos en nuestro sistema de administración del aprendizaje. El año pasado, se han tomado más de seis millones de horas de aprendizaje y realizaron más de 700.000 cursos. El objetivo de estos programas es que no sólo se refuerce el aprendizaje de los empleados, sino también para validar que han recibido la capacitación técnica que se necesita desde una perspectiva regulatoria, sin importar donde se encuentra el empleado.

La empresa tiene en claro que su éxito (y el de sus clientes) reside en los profesionales con los que cuentan, por eso se toma en serio el desarrollo de su capital humano.

A su vez, la empresa considera que hasta el 70% del desarrollo profesional y personal de los empleados depende de las experiencias diarias. Creen que las experiencias más enriquecedoras y favorables para desarrollar la carrera se adquieren en el trabajo, y reconocen que esto es una parte formal del marco de desarrollo profesional. Lo que se intenta es que el empleado posea por medio de diversas experiencias un progreso a nivel personal. Esto se logra mediante

la planificación de las asignaciones de manera tal que los clientes reciban un servicio de alta calidad pero también permita que en el proceso el empleado pueda tener un crecimiento.

EY también brinda la posibilidad a sus empleados de que retribuyan a la comunidad con sus habilidades profesionales. La empresa considera que es una manera no sólo de ayudar a otros sino también de desarrollo profesional y personal de su staff. Lo que se busca en este tipo de actividades es poder mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y de administración de proyectos.

Por otra parte, también consideran que el programa que la empresa ofrece de asignaciones transnacionales y de la línea de servicio con proyectos a corto y largo plazo. La movilidad que se les brinda a los empleados les permite trabajar en diferentes entornos que pueden resultar desafiantes e interesantes. Este tipo de experiencias permiten que los empleados puedan desarrollar una actitud inclusiva y comprender a un mercado que cada vez es más global.

Como complemento a las experiencias previamente mencionadas, EY cuenta con un Servicio de Orientación que permite que los empleados posean un espacio para poder entablar conversaciones abiertas y honestas con personas que pertenecen a los distintos niveles de la organización. Este proceso comprende desde las evaluaciones informales que se otorgan de forma diaria hasta las de vía formal, entre las que se encuentran los comentarios sobre proyectos y las evaluaciones formales de rendimiento.

Este sistema permite que cada empleado pueda tener su mentor con quien puede tratar temas de manera constante y por otra parte, un consejero con quien los empleados tendrán sus evaluaciones de rendimiento más formales y de quienes se reciben los comentarios estructurados.

### *Orientación en el trabajo*

La compañía considera que para realizar un buen trabajo son necesarias las conversaciones de orientación. Las mismas cuentan con una participación activa que tienen lugar en el contexto del trabajo diario, ayudando a obtener una perspectiva más amplia, aumentar la claridad y abordar desafíos y asuntos

específicos. La orientación da como resultado un mejor desempeño a través de un aprendizaje práctico y una menor necesidad de repetir los procesos. Trabajar con un colega que es capaz de orientar en un asunto relativo al trabajo puede a menudo ayudar a obtener conocimientos más sólidos sobre el desempeño en el trabajo.

#### *Orientación – revisiones de desempeño*

Continuando con el proceso anterior, las conversaciones sobre el desempeño permiten al empleado y al consejero “revisar lo que se viene haciendo” y evaluar el desempeño al combinar y considerar diversos puntos de vista. Estas revisiones ayudan a decodificar cuales son las principales fortalezas de los empleados y abordar las necesidades de desarrollo que puedan ser necesarias.

#### *Orientación – desarrollo de la carrera*

Además de las evaluaciones de rendimiento, las conversaciones sobre el desarrollo de la carrera también son un aspecto importante de la orientación en EY. Estas conversaciones buscan desafiar a los empleados a explorar sus intereses, aspiraciones, necesidades y opciones individuales. También crean metas importantes, tanto desde una perspectiva anual como desde una perspectiva a más largo plazo.

#### *Tutoría*

La tutoría brinda apoyo, perspectivas y consejos prácticos sobre una variedad de temas de desarrollo profesional y de la carrera. La tutoría difiere de la orientación en el trabajo en que esta última brinda apoyo diario en temas relacionados con el trabajo. En EY, recomendamos a nuestros profesionales experimentados que brinden servicios de tutoría a los colegas menos experimentados, por ejemplo a través de iniciativas como el programa de Asesor de carreras.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.ey.com/AR/es/Careers/Experienced/Your-development/Experienced---Your-development#fragment-3-na>. Último ingreso: 21/9/14.

### *Tipos de capacitaciones*

En la empresa existen capacitaciones optativas, obligatorias y hay algunas que son solicitadas por personas o por áreas específicas por alguna necesidad en particular. Hay cosas técnicas y hay formaciones en competencias blandas. A medida que se va creciendo en responsabilidad es en lo que más se va a hacer hincapié. A medida que se va promoviendo a los empleados se requieren este tipo de capacitaciones. En el caso de un senior, en el curso ya tienen mucha más formación sobre coaching o counseling o de liderazgo, de manejo de prioridades. Para gerentes, casi el 100% de las capacitaciones están orientadas a gestión y management. Los gerentes cuando promocionan van a un curso en Estados Unidos.

### Capacitaciones internas y externas

En la actualidad en EY, los managers, senior managers, executive directors y socios nuevos, participan de una capacitación para toda Latinoamérica que se realiza en Orlando. Eso puede cambiar de lugar. Pero la experiencia es importante ya que se encuentran con muchas personas de distintas partes del mundo, lo cual termina por ser una experiencia enriquecedora.

En forma local, ya saliendo de los cursos hechos por EY, ya hace varios años que estamos enviando a grupos de managers y seniors managers a un programa de postgrado a medida en la Universidad de San Andrés. Esta debe ser la 5ta camada que debe asistir. La misma consiste en un postgrado que termina con un trabajo aplicado a EY en la cual se busca la integración y alcanzar ciertos contenidos que permite analizar, aplicar y hacer propuestas independientemente del área al que pertenezcas dentro de la empresa.

### Capacitación en TETRA PAK

Al igual que en un gran número de empresas, Tetra Pak cuenta con un programa de capacitaciones para sus empleados. Las mismas surgen de una política de la firma a nivel global. La mayoría de las mismas son internas (cursos dictados dentro de la empresa) como las que están enfocadas al liderazgo, que buscan maximizar las capacidades como líderes de las

coordinadores o aquellas personas que se detectan con potencialidad para desarrollarlas.

Por otra parte, existen capacitaciones en idiomas. En este caso se puede acceder a las mismas por dos motivos: porque el puesto que ocupa el empleado lo requiere o por interés personal del empleado.

Existen capacitaciones o cursos que se deben hacer según el lugar en el que te encuentras; mientras que en otros casos son aplicables a cualquier persona de la compañía, en muchos casos siendo obligatorias las mismas.

Dentro de estos cursos, por ejemplo, hay cursos de habilidades básicas como los de Excel o el de presentaciones efectivas que es aplicable a cualquier sector de la compañía. Pero en general las capacitaciones son algo que va surgiendo, no es algo que esté dentro de un esquema. En algún momento se discutió el tema de capacitación en el comité de beneficios. En mi caso yo trato de capacitarme yo. Yo creo que va en cada uno el tema de la capacitación y tiene que ver con las inquietudes de cada uno. Me parece que a los empleados también se le tiene que prender una chispa interna de interesarse por capacitarse. (Ariel Radimiski – Tetra Pak)

#### Capacitación en Molinos Río de la Plata

Molinos pone muchos énfasis en desarrollar a su personal. A través de la Gerencia de Recursos Humanos, la compañía organiza cursos de capacitación dirigidos a sus colaboradores. Como consecuencia implementa acciones de capacitación que estén alineadas a las necesidades del negocio, y asegura la profesionalización de sus participantes. En 2013, se ofrecieron 30.793 horas hombre de capacitación<sup>17</sup>.

El programa de capacitación de Molinos se basa en las siguientes actividades (Ver anexos V y VI):

- Formación de competencias
- Programas de Maestrías y Posgrados
- Capacitación funcional externa
- Capacitación funcional interna

---

<sup>17</sup> Molinos. Reporte de Sustentabilidad 2013.

- Tecnología
- Formación en idiomas
- Programa de inducción

El programa de capacitación está ligado a las competencias como al clima laboral de la compañía.

Las competencias se definen en 10 acciones: trabajo en equipo, orientación en resultado, orientación a la calidad, comprensión de las variables del negocio, capacidad estratégica, liderazgo, desempeño y desarrollo de Recursos Humanos, innovación y cambio. En función a estas competencias, se creó una grilla con distintos comportamientos. Esto le sirve a Recursos Humanos para ser más objetivo en el momento de evaluar las competencias del empleado. Además es importante registrar el feedback de evaluación para que las personas, a través de ejemplos concretos de los errores cometidos, aprendan y crezcan. Es fundamental que el feedback sea positivo, así las personas tienen motivación para lograr el cambio esperado por la corporación.

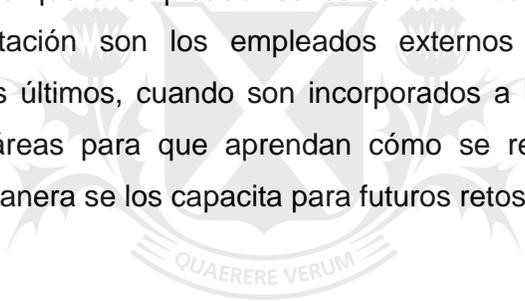
El plan de capacitación es la formación corporativa que se nutre de las competencias. Hay una grilla en donde se encuentran las competencias, los cursos, a quién está dirigido y en qué época del año. Esta información se comunica en abril para que los empleados puedan planificar su plan de capacitación a lo largo del año. Es fundamental que las personas realicen los cursos que se correlacionan con sus competencias. La capacitación hace que el empleado se enriquezca tanto es su puesto actual como para el futuro.

Luego están las formaciones técnicas que son las capacitaciones más específicas. Las mismas tienen que ver con la calidad, seguridad e higiene o temas vinculados al propio puesto de trabajo. En todas estas cuestiones, tanto los supervisores como los consultores externos pueden dar la capacitación. Molinos, en sus procesos, tiene ciertas actividades que requieren de una capacitación puntual como es el caso de packaging, que es un área en donde se ofrece bastante capacitación externa o actualizaciones (ejemplo, ver tendencias de los productos para celíacos).

Los diferentes sectores de las plantas pueden solicitar al Departamento de Recursos Humanos determinadas capacitaciones para los empleados que

tienen a cargo. El departamento evalúa si la capacitación es necesaria y si el presupuesto puede solventar el curso. Si se observa que la capacitación no es urgente, entonces se le dice al área que la misma se va a llevar a cabo en el futuro.

Molinos prioriza el empleo interno sobre el externo, es decir que cuando hay un área vacante primero se realiza una búsqueda de empleo interna. Por eso es importante la capacitación de los empleados, para que siempre sean capaces de poder rotar en otras áreas. Puede suceder que la persona sea adecuada para el puesto, pero necesite una mínima capacitación para ocupar el mismo. La capacitación se va a traducir en el mismo puesto realizando el trabajo, porque no significa algo puntual que requiera un curso; es decir que no significa un impedimento para que el empleado realice su labor. Los que si deben traer una mayor capacitación son los empleados externos como los jóvenes profesionales. Estos últimos, cuando son incorporados a la compañía, se los rota por distintas áreas para que aprendan cómo se realiza el trabajo en Molinos, y de esa manera se los capacita para futuros retos.



Universidad de  
San Andrés

## Cuadro resumen de Plan y desarrollo de carrera

	<b>EY</b>	<b>Tetra Pak</b>	<b>Molinos Río de la Plata</b>
<b>Plan de Carrera vs. desarrollo de carrera</b>	Búsqueda del desarrollo y potencial de cada individuo  Estructura explícita: Carrera tradicional (hay excepciones).	Estructura Rígida (jerarquías marcadas)  Promociones por rotación personal.	Estructura Rígida  Nuevas estructuras por el crecimiento de la empresa.
<b>Estructura ofrecida por la empresa</b>	Búsqueda de una mezcla entre aprendizaje, experiencia y coaching.  Programas internacionales.	Programas de desarrollo profesional (feedback + cursos y capacitaciones).  Tendencia a la especialización y educación.	Estructura rígida pero con posibilidades de flexibilizar el Sistema.  Diferencia en el desarrollo de una persona que esta bajo convenio de una que no lo está.  "nine box"
<b>El trabajo como una parte de la vida de los individuos</b>	Adaptación de políticas. Compromiso, lealtad de ambas partes.  Entender que el trabajo es una parte de la vida de las personas pero no la única.		
<b>Evaluación de desempeño</b>	Proceso on-going  Dos instancias obligatorias por año.  Medición de objetivos fijados al comienzo del año.  Round table.  feedback	Evaluación anual.  Bono en base al desempeño.  Feedback complete (360°).	Feedback constante (360°).  Dos veces al año.  Evaluación tanto por el desempeño del negocio como por el desarrollo individual.

<b>Capacitación</b>	Plan de estudios global. Capacitaciones obligatorias y no obligatorias. Experiencias diarias. Ayuda a 3eros como parte del aprendizaje. Tutoría. Estudios afuera del país.	La Capacitación es un programa global. Liderazgo.	Programa de capacitación: Programa de formación de competencias. Programas de maestrías y posgrados. Capacitación funcional externa. Capacitación funcional interna. Tecnología. Formación en idiomas. Programa de inducción.
---------------------	---	--	--



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 4 - Conclusiones

Tal como se describe a lo largo del trabajo, una de las principales preocupaciones que poseen las empresas hoy en día es como atraer y retener a los jóvenes profesionales con talento pertenecientes a la Generación Y. Para ello se han seleccionado las tres variables mencionadas previamente: remuneración, motivación intrínseca y desarrollo y plan de carrera.

Es por esto que a lo largo del presente trabajo se mostraron cuáles son las posturas que tomaron los casos de estudio que han sido seleccionados en el presente trabajo Ernst and Young, Tetra Pak y Molinos Río de la Plata.

La primera conclusión a la que se puede arribar es que existe una necesidad real por parte de las empresas de cambiar las políticas que utilizaban en el pasado para poder lograr su cometido de atraer y retener a las nuevas generaciones de trabajadores. Pero esto no solo es necesario porque las empresas necesiten incorporar nuevos trabajadores a su fuerza laboral, sino que tiene que ver con algo más profundo y necesario que es que las empresas puedan aprender y mejorar sus prácticas que tienen con las ideas de los jóvenes. Si bien todos los cambios llevan tiempo y son difíciles de implementar, el cambio es posible. Y esto se ve a lo largo del capítulo tres en el que en los casos seleccionados demuestran en distintos momentos la necesidad de la adaptación de sus políticas a las necesidades de la Generación Y.

Por otra parte, y siguiendo el mismo sentido que el punto anterior, las empresas detectaron que en el primer lugar la remuneración hoy ya no significa únicamente el salario monetario que reciben los empleados. Hoy los jóvenes valoran otros componentes como los beneficios no monetarios que les permiten tener acceso a determinados bienes o servicios que de otra manera no podrían acceder.

A su vez, el sector de RRHH reconoce que muchas veces los jóvenes no valoran como ha sido valorada la remuneración por las generaciones anteriores sino que lo que valoran es la tarea que realizan, la flexibilidad de ciertas

condiciones al igual que el valor que le brindan a su desarrollo personal en desmedro del reconocimiento monetario.

Claramente se puede observar que las prioridades de esta nueva generación que se inserta en el mercado laboral no buscan las mismas cosas que sus antecesores. En parte como se mencionó previamente puede ser porque es una generación que decidió estudiar lo que le resultaba atractivo o interesante, sin pensar en muchos casos el lugar o puesto que ocuparían dentro de una empresa. Esto les genera un sentimiento de libertad de elección y sumada a la movilidad que existe en el mercado laboral actual, el resultado es la rotación de la fuerza laboral. Ya vivieron como se expuso al principio del trabajo el trabajo y lealtad de sus padres para con las empresas en que los mismos trabajaron, quienes en muchos casos vivieron para su trabajo y que en muchos casos no fueron retribuidos por dichas empresas en la manera en que los mismos esperaban. Es por esto que la Generación Y al haber crecido en dicho entorno priorice otras cosas. También influye en muchos casos en que se encuentran en una posición económica más holgada que la de sus predecesores, con lo cual tienen la libertad de trabajar en el lugar en donde ellos se sientan cómodos.

Si se analiza a esta generación por el lado de lo que muchos denominan falta de compromiso con lo que hacen, creo que se ha demostrado que esta generación no es menos leal o comprometida con las empresas sino que su lealtad o compromiso tienen que ver con que la misma cambió de eje. Le son leales a sus equipos de trabajo, son leales a sí mismos, a su esencia. Su compromiso no es para con la empresa para la que trabajan sino para la tarea que realizan o el objetivo que persiguen mediante la misma. No les interesa encontrarse cómodos tras el nombre de una prestigiosa empresa sino que buscan que las tareas que realicen les resulten desafiantes y poco rutinarias. En base a lo que las empresas ofrecen en la actualidad, muchas veces las propuestas no resultan lo suficientemente atractivas para los jóvenes profesionales de la Generación Y que como se demostró a lo largo del trabajo es una generación exigente y con altas expectativas de crecimiento y desarrollo. Es por esto que cuando un joven con las características

mencionadas previamente detecta una oportunidad mejor a la que posee en ese momento no duda en migrar hacia esa opción.

Desde el punto de vista de las propuestas de valor que deben generar las empresas para estos jóvenes, las mismas deben focalizarse en la adaptación de la vida laboral con la personal del empleado. La Generación Y no está dispuesta a resignar las actividades que realiza por fuera del horario laboral y por otro lado tampoco están dispuestos a sacrificarse en pos del objetivo de una empresa sin obtener nada a cambio.

Si se los analiza desde el punto de vista del plan o desarrollo de carrera, los mismos buscan perfeccionarse y desarrollarse y necesitan que su trabajo les permita eso. Si la empresa no tiene una oferta interesante en cuanto al crecimiento que les ofrece a los mismos, ya sea porque carece de capacitaciones o porque no tienen una posibilidad concreta de desarrollarse y especializarse en lo que realizan, las empresas perderán a esos recursos altamente calificados.

Las empresas deben focalizar su atención en la creación de una propuesta de valor completa que contemple cuales son las necesidades de la empresa, cual es el perfil de empleado al que desean apuntar y que es lo que la empresa está dispuesta a ofrecer para conseguir dicho recurso. Para lograr esto es necesario que realicen un sondeo en el mercado laboral sobre las condiciones que esperan conseguir los jóvenes teniendo en cuenta que las generaciones actuales y futuras que ingresan en el mercado laboral lo harán cada vez con una exigencia cada vez mayor para con las empresas si es que las mismas esperan que los recursos humanos en los que decida invertir la empresa permanezcan en la empresa por un tiempo considerable.

Ver cuáles son las prácticas más exitosas de otras empresas puede servir para poder obtener un mejor entendimiento de las expectativas de dicha generación. Ahora podríamos hablar de cada uno de los casos de manera específica de los casos abordados en el presente trabajo. Los tres casos se destacan por el interés que tienen en cambiar y mejorar las políticas existentes para comprender y adaptarse a las necesidades de sus empleados. Las empresas detectaron que dentro de las variables que pueden manipular para crear una propuesta de valor más atrayente son, entre otras, la remuneración, el plan y desarrollo de carrera y los factores motivacionales. Cada uno de los casos

aborda estos aspectos de distinta manera, pero todos coinciden en que son variables que deben ser consideradas y replanteadas de manera urgente en las empresas. Cada empresa decidirá en base a sus políticas, presupuesto y objetivos como resolver la situación. Una cuestión que no fue abordada explícitamente en el cuerpo de la tesis es que las empresas aun no logran detectar porque en muchos casos logran atraer y no retener a los jóvenes. En mi opinión esto tiene que ver con que muchas de las políticas que se ofrecen pueden resultar atractivas en el comienzo para los jóvenes pero luego de permanecer dentro de la empresa por un tiempo las mismas no resultan suficientes para los mismos ya que consideran que las empresas no los retribuyen como deberían. A su vez, esto tiene que ver con que en el mundo que vivimos hoy la información corre de manera más rápida y fluida, lo que permite que los empleados puedan comparar más fácilmente que antes las propuestas que ofrecen las empresas. Y por otra parte el contacto entre las empresas y los candidatos o talentos a atraer resulta mucho más sencillo ya que se comunican con ellos a través de las redes sociales. A continuación se destacan las principales características de cada uno de los casos analizados.

#### Caso EY:

El caso analizado presenta ciertas particularidades. En primer lugar porque es una empresa de servicios contables que asesora a otras empresas. Por ende su principal recurso son las horas hombre. Si bien este tipo de empresas no se destacan por ser aquellos que poseen las mejores remuneraciones a sus empleados, los mismos consiguen gran cantidad de profesionales de la Generación Y con talento. Esto se debe a que los mismos en su mayoría recurren a este tipo de empresas en búsqueda de una primera experiencia laboral que les permita aprender rápidamente sobre distintas industrias mientras deciden en que les gustaría especializarse. El problema que tiene este tipo de negocio es que la fuerza laboral no suele durar demasiado, generando un alto nivel de rotación. Así ha sido al menos de manera histórica. Pero eso no quiere decir que en la actualidad los mismos no se preocupen por cambiar esa imagen logrando su cometido que es reducir el índice de rotación de los primeros años dentro de la firma. Para esto como se expuso a lo largo

del presente trabajo, el sector de RRHH ha estado trabajando arduamente para crear una propuesta de valor que les resulte atractiva a los jóvenes profesionales. Si bien tienen en claro que la rotación de personal es algo con lo que van a tener que lidiar por la naturaleza del negocio, no quiere decir que no intenten mejorar dicho índice.

Para esto como se ha visto ofrecen nuevos beneficios y capacitaciones al igual que la posibilidad de crecer de manera rápida dentro de la empresa. Si bien saben que deben mejorar varias cosas de las ofrecidas en su propuesta de valor, entre ellas el salario que les ofrecen, más flexibilidad en los horarios y condiciones laborales, el sector de RRHH asegura que el cambio no es imposible pero tampoco es inmediato. Lo único que se puede decir es que se espera que el mismo siga avanzando y que sigan escurando las necesidades que les plantean las nuevas generaciones para ver cómo se pueden implementar.

Es necesario reconocer que de los tres casos analizados el presente es el que más apoyo y oportunidades de crecimiento a corto plazo les brinda a sus empleados.

Por último se debe destacar la labor que hace la empresa en forma conjunta con sus empleados hacia el entorno que los rodea. Tal como se mencionó al principio del presente trabajo la Generación Y se preocupa por el entorno que lo rodea y son conscientes de que en cierta manera su trabajo debe colaborar o ser útil para quienes lo rodean. Es por esto que gran parte de la fuerza laboral se involucra de distinta manera en las acciones sociales, rasgo que resulta altamente valorado por quienes trabajan en dicha empresa.

### Caso Tetra Pak:

Como se pudo observar en el presente trabajo es el caso con menos desarrollo en ciertos puntos. Es necesario destacar que de los tres casos seleccionados es la empresa más pequeña y que para ciertos puntos de nuestro análisis puede justificar la falta de desarrollo de la misma. Un claro ejemplo de esto es la poca cantidad de niveles jerárquicos que existen o que existen menos capacitaciones que en los otros dos casos.

Por otra parte lo positivo de este caso es que los empleados tienen un rápido acceso al diálogo con sus superiores, una atención más personalizada. A su

vez poseen un salario más alto que en el caso anterior y poseen políticas más flexibles para con sus empleados (home-office, viernes mediodía). Cabe agregar que es la empresa que más hace participar a sus empleados de la creación de nuevas políticas. La creación del comité de beneficios es un claro ejemplo de esto. Permite que las sugerencias de lo que falta o la empresa debería agregar surjan de manera directa de sus empleados, pudiendo detectar que es lo que los mismos valoran o lo que les gustaría cambiar evitando que los mismo se vayan de la empresa sin poder expresar lo que no les gusta de la misma.

En cuanto a las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, los empleados deben esperar a que se produzca una vacante interna para cubrir. La empresa se encuentra establecida en el mercado y no se encuentra en un proceso de expansión, por lo tanto las oportunidades que surgen de avanzar dependen de la rotación interna.

Es necesario destacar que de los tres casos de empresas seleccionadas, esta ha llamado mi atención ya que posee gran parte de su fuerza laboral perteneciente a la Generación Y, y a su vez, es la que menor índice de rotación posee. Esto se debe a varios factores, en primer lugar, que aquellos a quienes se ha entrevistado coinciden en que el ambiente laboral es muy ameno. En segunda instancia, la empresa brinda muy buenos beneficios a sus empleados entre los cuales se destacan la obra social, el comedor de las plantas y el servicio de combis. Esos tres beneficios son altamente valorados por los trabajadores. Por último pero no menos importante es la flexibilidad de horarios que les brindan a sus empleados. Los mismos sostienen que de otra manera no podrían continuar con sus actividades por fuera de la vida laboral, ya sea porque estudian o porque realizan deportes u otras actividades. Es probable que de los tres casos seleccionados este sea en el que mayor flexibilidad se les proporcione a los empleados. Se espera que en los próximos años la empresa mejore la cantidad de capacitaciones que brinda.

### Caso Molinos Río de la Plata:

De los tres casos seleccionados, este es el único que representa una empresa en pleno crecimiento. Ya sea porque compra otras empresas o porque lanza nuevos productos o se instala en nuevos países es el caso que genera

mayores oportunidades de crecimiento para sus empleados. Proporciona al igual que EY gran cantidad de capacitaciones. A su vez, al igual que EY también por el volumen de empleados que posee muchas veces les es difícil llevar a cabo políticas flexibles de trabajo.

El proceso de desarrollo y plan de carrera se realiza en simultáneo tanto para la empresa como para los empleados. Es por esto, que quizás de los tres casos seleccionados, sea en este en donde la empresa necesite confiar más y estrechar los lazos con sus empleados durante el proceso de expansión. Por otra parte al involucrar en forma más directa a los empleados los mismos se comprometen de manera más fuerte ya que son participes de todo el proceso y en muchos casos lo sienten como propios los logros que obtienen con la empresa.

La política de puertas abiertas del departamento de RRHH es otro rasgo que los distingue de otras empresas. Esto genera que los empleados se sientan apreciados y libres de hacer comentarios en un entorno que los sabrá escuchar.

Con respecto a la variable de remuneración la empresa cuenta con un nivel de salarios promedio y con muy buenos incentivos y beneficios, los cuales son valorados por sus empleados, sobre todo aquellos que tienen que ver con el acceso a los alimentos que produce la empresa a precios módicos.

Por último es necesario destacar al igual que en el caso de EY que los trabajadores de la empresa que pertenecen a la Generación Y se encuentran muy involucrados en las causas sociales de las que participa la empresa.

## Bibliografía

- Alderfer, Clayton P. *An Emperical Test of New Theory of human needs*. Australia: Elsevier Inc, 1969.
- Alzate, Carolina Aldana. *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo*. Bogotá : Universidad Militar Nueva Granada, 2014.
- Business and Management Dictionary*. New York: Oxford, 2007.
- Camargo Paredes, Viviana del Pilar, y Beatriz Herrera Meza. *Como retener a los profesionales jóvenes en las empresas*. Bogotá : Universidad Militar Nueva Granada, 2013.
- Carbonara, Scott. *Manager´s guido to employee engagement*. Estados Unidos: Brief Case Books, 2013.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill, 2001.
- . *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill, 2002.
- . *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill, 2009.
- . *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill, 1992.
- Cuesta, Eduardo Martín, María Elena Ibañez, Roxana Tagliabue, y Marcela Zangaro. *La nueva generación y el trabajo*. Santa Cruz do Sul: Barbarói, 2009.
- García Sedeño, Manuel A., M. Isabel Barbero García, Isabel Ávila Carretero, y García Tereja. «La mootivación laboral de los jóvenes en su primer empleo.» *Psicothema* (Universidad de Cádiz), 2002: 109-113.
- Hatum, Andrés. *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.
- Hernández Sampieri, R., y C. Fernández Collado. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2006.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, y Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1959.
- Lindzey, Gardner, Calvin Hall, y Richard Thompson. *Psicología*. Barcelona: Ediciones Omega, 1978.
- Lombardía, Pilar García, Guido Stein, y José Ramón Pin. *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de la Generación Y*. Barcelona : IESE Business School - Universidad de Navarra, 2008.
- Maristany, Jaime. *Motivación*. Buenos Aires: Ayetana ediciones, 1994.

- McClelland, David C. *The Achieving Society*. Nueva York: D. Van Nostrand, 1961.
- McClelland, David. *La motivación humana*. Madrid: Narcea, 1989.
- McGregor, Douglas. *Teoría X y Teoría Y*. Nueva York: McGraw Hill, 1957.
- Melamed, Alejandro. *Empresas más humanas*. Buenos Aires: Planeta, 2010.
- Michaels, G., H. Handfield-Jones, y B. Axelrod. *The war for talent*. Boston: MA: Harvard Business School Press, 2001.
- Pomares Alfonso, José Antonio. «Consideraciones conceptuales sobre motivación .» *Revista electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos* , 2008: 57-62.
- Sanchis, Enric. «Valores y actitudes de los jóvenes ante el trabajo.» *REIS* (Centro de Investigaciones Sociológicas), 1988: 131-152.
- Urbano Pulido, David, y Nuria Toledano Garrido. *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Barcelona: Revista Oikos año xi número 24, diciembre 2007 ISSN 0717-327X. pp. 145-160, 2007.
- Urdinez, Micaela. «Efectos de la Generación Y: El foco en la persona.» *La Nación* , 5 de Julio de 2014: 8-9.
- Varela, Héctor G., y Analía E. Iglesias. «Dinámica laboral de profesionales de la generación "Y": el caso de los becarios de extensión del INTA.» *Revista RED + ER*, 2013: 21-28.
- Vroom, Victor Harold. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass , 1995.
- Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc., 1989.
- Zenteno, Hernan. «Atraer jóvenes profesionales.» *La Nación* , 5 de Julio de 2014: 2.
- Zuñiga Gutiérrez, Luis. «Alta rotación de personal golpea empresas.» *La prensa Libre*, 24 de Octubre de 2013: 20.

#### Artículos

- La Nación, 6 de abril de 2014, <http://www.lanacion.com.ar/1678519-tension-en-el-area-de-la-gestion-de-personal> (Consultado el 8 de abril de 2014)

- Revista Mercado, Anuario de los Recursos Humanos, “*El mundo de los Millennials*”. pp. 79-80. Molinari Paula. Buenos Aires, 2014, Editorial coyuntura S.A.

Páginas webs consultadas

- <http://www.rae.es/search/node/motivaci%C3%B3n> – Consultada el 1/6/14.



## Anexo I

### Cuestionario introductorio a las empresas

- ¿Ven a las personas como recursos o como socios?
- ¿Qué entienden por talento humano?
- ¿Cuál es el objetivo de la organización y cuál es el objetivo de área de RRHH?
- ¿La administración de RRHH es centralizada o descentralizada?
- ¿Cuáles son los desafíos que identifican en la Generación Y?
- ¿Cuál y como es su relación con el resto de los departamentos?
- ¿Cómo influye el ambiente externo en RRHH? (Referirse a Social, político, legal, económico, ambiental y físico)
- ¿Hay algún patrón en cuanto a las características de los empleados, homogeneidad social?
- ¿Cómo definiría la cultura organizacional de Molinos, y del área de RRHH?
- Explicar lo que es un Business Partner, sus respectivos roles y preguntar hacia donde se orientan sus actividades.

## Anexo II

### Cuestionario – eje Motivación

- ¿Cómo crean y manejan el contrato psicológico?
- ¿Han atravesado alguna situación problemática a partir de la existencia de contratos no formales?
- ¿Cómo promueven la confianza y el compromiso?
- ¿Las expectativas son implícitas o están explicitadas en algún lado?
- ¿Crean capacidades de cambio? ¿Cómo?
- ¿Han atravesado algún cambio cultural significativo?
- ¿Las vías para generar los cambios son directivas de arriba hacia abajo, a través de procesos de reingeniería de tipo lado a lado o se da autorización para procesos de abajo hacia arriba?
- ¿Todos los cargos están diseñados explícitamente? ¿Están diseñados en cuanto a su contenido, proceso, a quien reportar y a quien supervisar o como los diseñan?
- ¿Los cargos se orientan a trabajos estandarizados, humanísticos o situacionales, es decir en línea con la globalización, los cambios y el autocontrol?
- ¿Qué factores se tienen en cuenta para optar por enriquecer a un empleado verticalmente? ¿Y horizontalmente? ¿Por qué se elige una manera de enriquecer y no la otra?
- ¿Han atravesado consecuencias indeseables luego de un enriquecimiento? (como por ejemplo angustia, miedo, ansiedad) ¿Cómo lo solucionan?
- ¿De qué manera implementan el enriquecimiento?
- ¿Qué es lo que la empresa considera como una persona competente? ¿Cuáles son las competencias que predominan en los grupos/ áreas de trabajo?
- ¿Cómo identifican características personales en las personas?
- ¿Los empleados en distintos departamentos comparten ciertas competencias o hay competencias compartidas globales de toda la empresa?



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo III

### Cuestionario sobre la variable de Remuneración

- ¿Qué factores se tienen en cuenta al diseñar un sistema de remuneración?
  - ¿Se busca el equilibrio interno o externo?
  - ¿Las remuneraciones suelen ser fijas o variables?
  - ¿Se prioriza el desempeño o la antigüedad?
  - ¿Remuneraciones por cargo o por persona?
  - ¿Igualitarismo o elitismo?
  - ¿Tienen premios monetarios o no monetarios o ambos?
  - ¿Remuneraciones abiertas o confidenciales? ¿Por qué?
  - ¿Centralización o descentralización en las decisiones salariales?
- ¿Consideran que su sistema de remuneraciones está por debajo o por encima del mercado?
- ¿Cómo evalúan los cargos para definir la remuneración apropiada?
- ¿Tienen algún sistema de sanciones? ¿Cómo funciona? ¿Qué resultados ven al implementarlo?
- ¿Tienen algún sistema de recompensas? ¿Cómo funciona? ¿Qué resultados ven al implementarlo?
- ¿Cuáles son los objetivos de los planes de beneficio?

Universidad de  
San Andrés

## Anexo IV

### Cuestionario eje desarrollo o plan de carrera

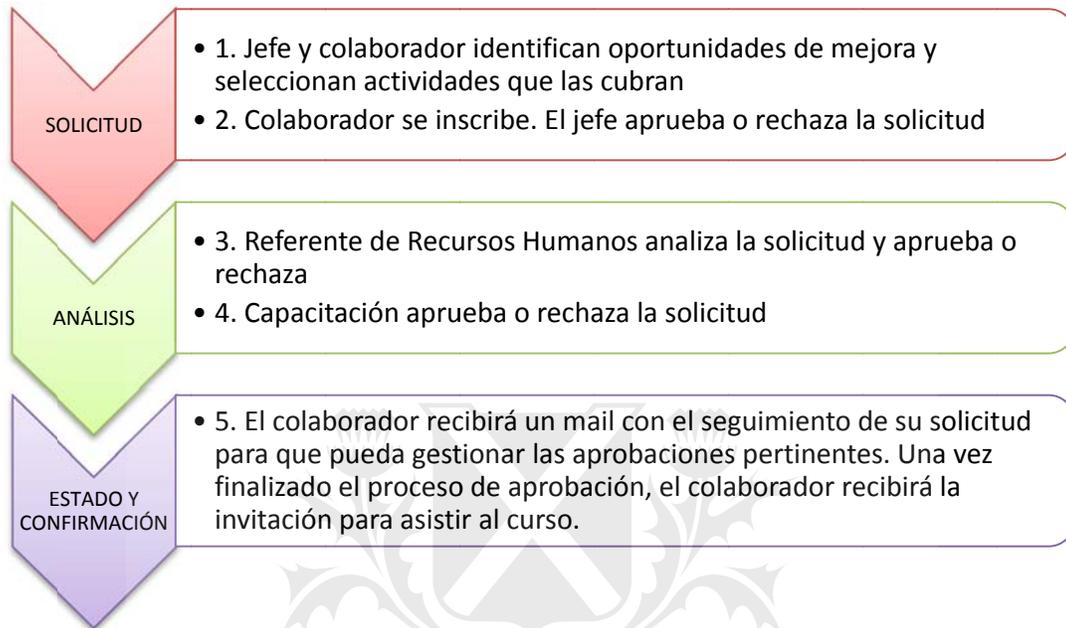
- ¿Tienen algún sistema de promociones? ¿Cómo funciona?
- ¿Han atravesado conflictos a partir de promociones que han hecho?
- ¿Cómo influye el desempeño y la antigüedad a la hora de promover un empleado?
- ¿Llevan planes de carrera detallados por empleado?
- ¿Reconocen el talento de ciertos empleados específicos? ¿Hacen un seguimiento de los mismos? ¿Cómo definen estos potenciales empleados? ¿Cómo los retienen? ¿Se lo hacen saber?



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo V

### Proceso de inscripción en una capacitación en Molinos Río de la Plata



Universidad de  
**San Andrés**

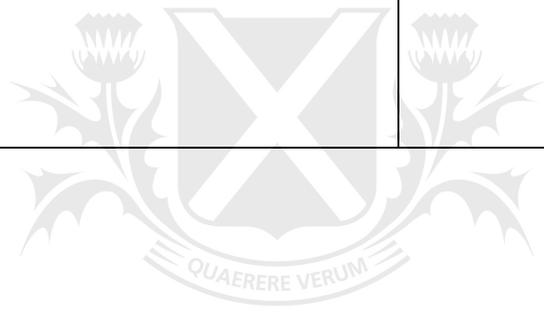
## Anexo VI

### Cuadro extraído del Reporte de Sustentabilidad 2013

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Novedades 2013</b>	<b>Resultados</b>
<i>Formación de Competencias</i>	Acompañar el desarrollo de los colaboradores mediante la oferta de herramientas de aprendizaje, orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes esperados por la organización y definidos en su modelo de competencias, para desempeñar sus funciones con mayor eficacia y eficiencia.	Se renovó el 30% de los cursos que componen el programa. Los objetivos siguen vigentes para el 2014	803 asistentes
<i>Programas de Maestrías y Posgrados</i>	Contribuir con el desarrollo profesional post universitario para fortalecer la competitividad y mejorar los resultados de la organización, mediante un acompañamiento económico del 50% del valor de la maestría o posgrado. Su alcance abarca a todos los colaboradores de Molinos y sus empresas vinculadas según ciertos criterios establecidos.	Se actualizó la política para que alcance mayor cantidad de colaboradores; cada área pudo acompañar económicamente con un aporte del 20% del costo total del programa encarado por un colaborador.	6 asistentes
<i>Capacitación Funcional Externa</i>	Desarrollar conocimiento técnico relacionado con tareas a realizar en el puesto de trabajo a través de programas, cursos o actividades que son organizados y realizados fuera de la organización. Las necesidades son evaluadas individualmente y los gastos son abonados íntegramente por la	Sin modificaciones	171 asistentes

	compañía.		
<i>Capacitación Funcional Interna</i>	Ofrecer herramientas o dinámicas que ayuden a la adquisición de conocimientos y habilidades específicas relacionadas con la operación o puesto de un sector	Sin modificaciones	232 asistentes
<i>Tecnología</i>	Garantizar la uniformidad de uso de los sistemas informáticos de gestión en las distintas áreas/locaciones de la compañía	Sin modificaciones	43 asistentes
<i>Formación en Idiomas</i>	Desarrollar las habilidades comunicacionales en una lengua extranjera en aquellos colaboradores que requieren del manejo de un idioma para el cumplimiento de sus tareas. El programa incluye inglés (90% de las clases), italiano y portugués (5%)	Sin modificaciones	96 asistentes
<i>Programa de Inducción</i>	Dar a conocer la compañía a los nuevos empleados. Consiste en una agenda de 3 días, en los cuales el CEO les da la bienvenida formal mediante un video, y distintos expositores presentan la historia y trayectoria de Molinos, los distintos modelos de negocio, las distintas áreas que dan soporte a los mismos, y el modelo de gestión de recursos humanos. Los empleados tienen la posibilidad de conocer una Planta (pastas o refrigerados), el Centro de Distribución Victoria, el laboratorio de calidad y de interactuar directamente con actores clave en un	Sin modificaciones	96 asistentes

	Panel de Gerentes invitados.		
--	------------------------------	--	--



Universidad de  
**San Andrés**