



MBA Vespertino 2009 - 2010

Tema: “Disminución de la rotación de personal a través de la aplicación de un sistema de gestión por desempeño”

Esteban Agustín Kalejman

Tutor: Sandro Cosentino

Junio 2012

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

## **Abstract**

El presente trabajo está orientado a una situación particular que está padeciendo Walmart Argentina, una empresa de Retail multinacional que tiene oficinas en Argentina. Esta situación es el alto nivel de rotación de personal en sus empleados de la casa central, el cual se ubica un 132% superior al promedio del mercado de referencia de la empresa, dado que la rotación de la empresa en casa central es del 16% mientras que la del mercado general de referencia es del 6,89% según información provista por la consultora GESTION.ar

Para entender el motivo de este nivel de rotación de personal, se hizo un análisis de las causas de esta rotación y de las herramientas que tiene la empresa para medir el desempeño y definir la compensación de los empleados.

Durante el desarrollo del trabajo se hace un repaso teórico utilizando teorías clásicas del desempeño y motivación y se toman las ideas de autores modernos, los cuales basan sus conceptos en gran medida en la naturaleza de los empleados, haciendo énfasis en las nuevas generaciones.

Se concluye que diseñando un sistema de gestión del desempeño que fomente motivación y compromiso de los empleados se puede atacar las principales causas que genera esta rotación y se puede estimular a los empleados a dar lo mejor de sí y que elijan permanecer en la empresa.

## **Palabras Claves:**

Desempeño, motivación, rotación, compensación.

## Índice

Índice.....	3
Introducción.....	5
Descripción del sistema actual .....	11
Caracterización de la empresa.....	11
Sistema de gestión del desempeño .....	12
Administración de Compensaciones.....	14
Aumento por Mérito .....	16
Promociones.....	17
Bono Anual .....	17
Análisis de la empresa .....	19
Análisis generacional de la empresa.....	19
Análisis de la rotación en la empresa.....	22
Análisis del proceso de gestión por desempeño .....	23
Gestión de Desempeño en GE con Jack Welch .....	27
Teorías Clásicas de la motivación.....	30
Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg .....	30
Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas – Abraham Maslow .....	31
Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	32
Visión moderna de la motivación: Alfie Kohn y Daniel Pink .....	32
Gestión del Talento y propuesta de valor.....	35
Diseño de un nuevo sistema de Gestión del Desempeño y de Pago por Desempeño .....	39
Racional del nuevo modelo.....	39

Descripción del nuevo modelo .....	41
Definición de Objetivos .....	42
Seguimiento de los objetivos .....	43
Evaluación y Resultados.....	43
Gestión de talentos.....	44
Aumentos salariales.....	45
Bono Anual .....	46
Conclusión.....	48
Bibliografía .....	50

## Introducción

Desde el surgimiento de la administración científica se ha identificado a las personas como motor dominante de cualquier empresa y se ha considerado al desempeño de las personas como un factor fundamental.

En un primer momento hubo una visión mecanicista del trabajador, en la cual se trataba de maximizar su productividad de la misma forma que lo hace una máquina. Lo sorprendente es que desde el 1900 se viene estudiando y analizando el desempeño, la forma de mejorar la productividad. Se hacía foco en las tareas y en la organización, acorde a la concepción que se tenía de las personas en ese momento.

*Idalberto Chiavenato*<sup>1</sup> expone que Frederick Winslow Taylor, padre de la administración, considera en *Shop Management*:

- 1) El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción
- 2) Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- 3) Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
- 4) Los empleados deber ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
- 5) La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantiza la continuidad de este ambiente psicológico

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto (2004), Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw-Hill.

Durante su segundo periodo, Taylor afirmaba que las empresas padecían tres males:

- 1) Holgazanería sistemática de los operarios.
- 2) Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlo.
- 3) Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

A partir de estas ideas Taylor diseñó la Organización Racional del Trabajo, que se fundamenta en los siguientes aspectos:

- 1) Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
- 2) Estudio de la fatiga humana
- 3) División del trabajo y especialización del operario
- 4) Diseño de cargos y tareas
- 5) Incentivos salariales y premios por producción
- 6) Concepto de homo economicus
- 7) Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros)
- 8) Estandarización de métodos y máquinas.
- 9) Supervisión funcional.

Más allá de su énfasis en la productividad, en las ideas de Taylor hay conceptos que se utilizan en el lenguaje empresarial moderno, como “cargos y tareas”, “incentivos salariales y premios por producción”.

Hubo que esperar 30 años para que Elton Mayo desarrolle sus experimentos para estudiar las relaciones humanas. Desde ese momento se empieza a poner énfasis en las personas más que en las tareas o la organización y se llega a conclusiones en las que se comienza a tener en cuenta el comportamiento social de los empleados, que existen recompensas y sanciones que pueden ser no monetarias, como por ejemplo sociales, se les comienza a dar importancia a los grupos informales, a las relaciones humanas y a los aspectos emocionales.

A partir de este momento, se propone una nueva teoría de la motivación, opuesta al homo economicus de Taylor; se comienza a considerar que el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Un ejemplo más actual que las personas son la clave de la organización lo expone Jerry McAdams en *premiar el desempeño*<sup>2</sup>. En el capítulo 1 cuenta la experiencia de Springfield Rmanufacturing Company (SRC), empresa que a principios de los 80 compró las operaciones de International Harvester, con un endeudamiento astronómico. Al no contar con capital para realizar mejoras, tuvo que confiar en sus empleados, dándoles bonos y participaciones en la propiedad de la compañía, luego de haberles enseñado como gestionar las medidas financieras. El impacto de esto fue un incremento en ventas que pasó de 16 millones de dólares hasta 90 millones de dólares y el incremento del valor de la acción de 10 centavos a 20 dólares.

El caso de SRC muestra como se puede mejorar el desempeño de una organización mediante el desarrollo de sus empleados, a través de la confianza y del compromiso de toda la plantilla, y con un sistema de remuneración a la medida.

Esta forma de mejorar el desempeño de la compañía, que implica comprometer a los empleados y estimularlos a quedarse en la compañía.

Esta tesis estará relacionada con este último ejemplo. Se tomará como base el sistema de gestión de desempeño aplicado para empleados fuera de convenio de Walmart Argentina, que pertenece a una compañía multinacional, será analizado y se propondrá un sistema de gestión por desempeño eficiente, en el cual, a través de la definición de los objetivos se pretende estimular la motivación de los trabajadores y realizar una evaluación objetiva a partir de la cual hayan reglas claras de remuneración y se prevea el desarrollo de talentos. Con esto se intenta lograr que disminuya los niveles de retención de personal en la compañía.

---

<sup>2</sup> McAdams Jerry, 1996, p. 3

En la Empresa existe una fuerte tendencia a tomar decisiones teniendo en cuenta el desempeño de las personas, es decir, hay muchas prácticas que refieren al desempeño como factor fundamental para acceder a promociones, capacitaciones, aumentos salariales, posibilidades de desarrollo, etc.

Teóricamente esto es un factor fundamental, siempre y cuando se maneje un sistema de gestión por desempeño objetivo que brinde información confiable para gestionar a los empleados de una forma eficiente, identificando a un talento o un trabajador con desempeño promedio.

A grandes rasgos, gestionar el talento es la habilidad para atraer, desarrollar, comprometer y retener el talento necesario para el desempeño actual y futuro de la organización.

La Empresa tiene desarrollado un sistema de “Evaluación de Desempeño”, con un procedimiento y políticas preestablecidas que definen cómo se lleva adelante la evaluación de desempeño. Dicho sistema será descrito en este trabajo y se demostrará que se utiliza como una herramienta para otorgar aumentos salariales a los empleados.

Como dice Jerry L. McAdams en Premiar el Desempeño<sup>3</sup> “creo que la adición de recompensas a la gestión por desempeño ha deteriorado un proceso importante”, por lo que se considera importante rediseñar el sistema de gestión del desempeño desde el comienzo, comenzando por un procedimiento para identificar al talento, gestionarlo y dentro de esa gestión, llegar a un moderno sistema de pago por desempeño.

Este procedimiento no es fácil ya que es necesario atravesar un proceso a través del cual se definan los objetivos de la organización, basados en su estrategia. Luego pueden definirse los objetivos para cada departamento y para cada individuo. Con la evaluación final se llega a un proceso de identificación del talento clave a través del cual La Empresa puede apoyarse para cumplir sus objetivos. A partir de esta identificación se tiene que hacer un trabajo de gestión del

---

<sup>3</sup> McAdams Jerry, 1996, pág. 79



desempeño que permita identificar si es necesario atraer nuevo talento o desarrollar los talentos en la compañía, identificando cuadros de remplazo, comprometer y retener a los empleados.

Durante el desarrollo de esta tesis, en primer lugar se describirá el sistema de desempeño utilizado actualmente y como se aplica al “pago por desempeño”.

Como un segundo se analizará el sistema y la empresa, y se desarrollarán diferentes puntos de vistas con respecto al desempeño; teniendo en cuenta la naturaleza de los empleados, qué los motiva y de qué forma se pueden gestionar eficientemente. Este análisis va a estar enmarcado siempre por las Compensaciones y su efectividad.

Para realizar este análisis se tomarán las ideas de autores como Charles O’Reilly y Jeffrey Pfeffer, que en Hidden Value demuestran como “Grandes Compañías alcanzan resultados extraordinarios con gente común”. Se tendrá en cuenta la aplicación más clásica y modernas de modelos de gestión por desempeño, tomando por un lado el caso de Jack Welch en GE, y por el otro de Daniel Pink y Alfie Kohn como referentes de teorías más modernas sobre motivación.

Por último, se diseñará una estrategia de pago por desempeño, en la cual se identifique a los integrantes clave de la organización, y se los premie, no solo beneficiándolos con su salario, sino que también realizando una gestión completa para desarrollar, comprometer, retener y motivar a este personal clave.

En resumidas cuentas:

- Lo que se pretende realizar en esta tesis es la implementación de un mecanismo de reducción de la rotación del personal, utilizando como herramienta fundamental un sistema de desempeño, en el cual se tengan presentes las tendencias modernas en cuanto a gestión y pago por desempeño
- El **objetivo general** de la tesis se refiere al diseño de un sistema de gestión por desempeño que estimule la motivación de los trabajadores y los

remunere justamente según los resultados alcanzados, lo que permitirá reducir la rotación voluntaria de los trabajadores.

- Los **objetivos específicos** son: en primer lugar explicar el sistema que se utiliza actualmente; en segundo lugar analizar ese sistema y compararlo con distintas teorías; y en tercer lugar el diseño de un nuevo sistema de gestión por desempeño que incluya el pago por desempeño.
- La **hipótesis** de la tesis es  $H_0 =$  “Es posible disminuir la rotación voluntaria de los empleados a través de la implementación de un sistema de gestión por desempeño que impulse la motivación y el compromiso. “
- Esta tesis va a estar **delimitada** para ser aplicada a los empleados de casa central de La Empresa a la que me refiero. Se analizará la rotación voluntaria, siendo esta la que no es manejable directamente por la empresa.
- La **metodología** a ser utilizada es a través de un estudio descriptivo en el que se analizará un caso en particular, por lo que tendrá un diseño transversal, pero que a la vez se propondrán alternativas de solución a la situación actual.

## Descripción del sistema actual

### Caracterización de la empresa

La empresa es una empresa norteamericana, que se dedica al retail. En Argentina tiene más de 80 tiendas distribuidas en distintas localidades del país, y con distintos formatos: Hipermercados, Supermercados, Supermercados de Descuento.

La empresa comenzó sus operaciones en Argentina en el año 1995 y está creciendo a un ritmo sostenido en los últimos años. En el año 2011 invirtió 110 millones de dólares y contrató más de 1500 empleados, mientras que en el 2012 se espera invertir 126 millones de dólares e incorporar 1500 empleados adicionales según expresa la Argentina Fact Sheet que presenta Walmart Internacional en su página web.<sup>4</sup>

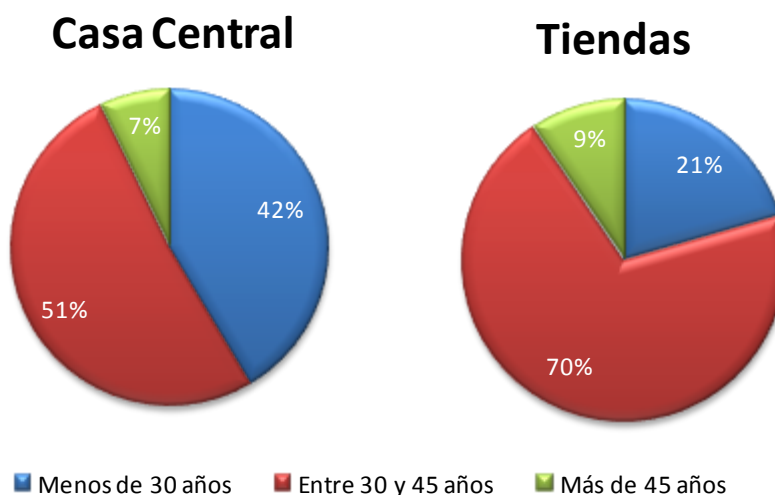
Con respecto a la dotación, por información brindada por la empresa, en Argentina tiene 12600 empleados aproximadamente, de los cuales 1850 no se encuentran agrupados en ningún convenio de colectivo de trabajo, mientras que 10000 forman parte del sindicato de empleados de comercio y 700 del sindicato de camioneros.

De los 1850 empleados fuera de convenio, 550 trabajan en las oficinas de la casa central de la compañía, que son los empleados que van a entrar en el análisis, mientras que los 1300 restantes se encuentran en las casi 90 tiendas que están distribuidas por todo el país.

Haciendo un análisis de la distribución etaria de los empleados que están fuera de convenio en la casa central y en las tiendas, se observa que en la primera la población es notablemente más joven, con más de un 40% de empleados menores de 30 años y 93% menores de 45 años, mientras que en tiendas, apenas el 21% tiene menos de 30 años.

---

<sup>4</sup> <http://www.walmartstores.com/AboutUs/243.aspx?p=246>



Con respecto a los niveles de rotación, durante el año 2011, la compañía en su totalidad tuvo un 6.5%, conformado por una rotación del 16% en casa central y un 6% en las tiendas.

El nivel de rotación en casa central viene creciendo sostenidamente en los últimos 3 años, lo que se demuestra en el siguiente cuadro, confeccionado por información provista por la empresa:

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Headcount (*)</b>	376	501	405	462	538
<b>Rotación Voluntaria</b>	47	66	37	51	86
<b>Porcentaje</b>	12.50%	13.17%	9.14%	11.04%	15.99%

(\*) Nómina a Diciembre de cada año

## Sistema de gestión del desempeño

La Empresa posee una política de Evaluación de Desempeño, la cual establece la naturaleza y procedimiento de la misma. A continuación se transcriben los puntos más importantes de la política:

- **Objetivos:**
  - Evaluar la contribución al negocio dentro de un período y definir los objetivos de trabajo para el período siguiente.
  - Dar feedback formal al empleado sobre su desempeño y plantear expectativas definiendo objetivos para el año próximo.
  
- **Proceso General de Evaluación de Desempeño:**

El proceso está dividido en 4 etapas:

  - **Etapa 1:**
    - Recursos Humanos brinda capacitación sobre Gestión del Desempeño a lo largo del año para quienes tienen gente a cargo.
    - El Supervisor entrega al evaluado el formulario para la autoevaluación y prepara la evaluación del mismo.
    - Cada empleado evaluado se autoevalúa.
  - **Etapa 2:**
    - El evaluado entrega al Supervisor su autoevaluación.
    - El Supervisor evaluador compara ambas evaluaciones (la autoevaluación del empleado evaluado y la que él completó) y la chequea con el Co-Evaluador (supervisor del supervisor evaluador)
  - **Etapa 3:**
    - Entrevista de evaluación del Evaluado, Evaluador y Co-Evaluador. El evaluador comenta y presenta el soporte de los puntos de la evaluación haciendo la calificación
    - Firman la evaluación: el Evaluado, el evaluador y el co-evaluador. Los mismos conservan copia de la evaluación.
  - **Etapa 4:**
    - El evaluador entrega la Evaluación a Recursos Humanos en los plazos definidos. El responsable de Recursos Humanos conserva el original.

- **Secciones de la Evaluación de Desempeño:**
  - Sección 1: Principios y valores corporativos: Esta sección gira en torno a los principios básicos de la compañía.
  - Sección 2: Objetivos/Principales responsabilidades: se revisan los objetivos o principales responsabilidades
    - Rangos de Calificación:
      - Calificación de 1 a 1.9: No Satisfactorio
      - Calificación de 2 a 2.9: Debajo de las expectativas
      - Calificación 3 a 3.9: Cumple con las expectativas
      - Calificación de 4 a 4.4: Excede las expectativas
      - Calificación de 4.5 a 5: Excepcional
  - Sección 3: Fortalezas, áreas de oportunidad y comentarios: Sección narrativa en la que el evaluador plasma las fortalezas y áreas de mejora del evaluado. El evaluado puede agregar comentarios en esta sección si así lo desea.
  - Sección 4: Definición de Objetivos para el próximo año: Los objetivos anuales deben responder al principio de **SMART**. **S**pecific (Específicos), **M**easurable (Medibles), **A**mbitious/Attainable (Ambiciosos / Alcanzables), **R**elevant (Relevantes) y **T**ime Bound (Tiempo Definido).

### **Administración de Compensaciones**

La Empresa utiliza un sistema de Compensaciones por bandas salariales, en las que se agrupan posiciones de responsabilidad similar. Para medir constantemente el posicionamiento con respecto al mercado, estas bandas salariales se actualizan semestralmente. Administración salarial se llama al posicionamiento que tiene cada empleado con respecto a la banda salarial y se calcula dividiendo el salario

base por la mediana del mercado para su posición. La política de la compañía es que los empleados tienen que encontrarse entre el 80% y el 120% de la banda salarial que está determinada por información del mercado con respecto al Percentil 50 (o mediana) de salario base de las empresas del mercado competitivo, entre las que se consideran mayoritariamente empresas de Retail:



- **80% de la banda o “Mínimo de la banda”:** En este posicionamiento se ubican generalmente aquellos empleados que son nuevos en la posición, que están aprendiendo el rol, desarrollando habilidades o que tienen un desempeño individual inconsistente. A su vez se puede posicionar en esta zona a posiciones que tienen baja demanda de mercado.
- **100% de la banda o “Punto Medio”:** Este sector de la banda representa la mediana de lo que paga el mercado para esta posición. A grandes rasgos en este sector se ubican los empleados que alcanzan las expectativas del puesto, que tienen las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto, empleados que son referentes para otros pares, aquellos que contribuyen consistentemente a alcanzar los objetivos de la compañía. A su vez se posiciona en este sector de la banda a puestos para los cuales el mercado tiene una fuerte demanda.
- **120% de la banda o “Máximo de la banda”:** Los empleados se administran en este sector son aquellos que tienen y utilizan habilidades y

competencias únicas, lideran, entrenan e influncian a otros; tienen un desempeño individual excepcional y consistente. Por otro lado con respecto a los puestos ubicados en este sector de la banda, son aquellos que tienen alta demanda del mercado y son muy requeridos.

- **Zonas riesgosas:** Son aquellas que en el dibujo están resaltadas en color naranja. Por debajo del 80% de la banda se considera zona riesgosa debido a que si un empleado está posicionado en este sector se está asumiendo un riesgo de retención debido a que el mercado está dispuesto a pagar más para este puesto. Por otro lado si nos ubicamos más arriba del 120% de la banda se asume un costo laboral mayor al necesario.

Lo que pretende esta política es que en promedio el total de la compañía esté al 100% de la administración salarial. Es decir, existen empleados con experiencia suficiente en el puesto para estar entre el 100% y el 120% de la banda salarial y existen otros empleados, por lo general ingresantes o recién promovidos, que estarían al 80% de la banda.

Al mes de Marzo 2012, en promedio la administración salarial de la totalidad de los empleados de la compañía es 91% y de los empleados de la casa central es del 86%.

### Aumento por Mérito

Los empleados podrán recibir cada año un incremento por mérito, que depende principalmente de los siguientes dos lineamientos que se combinan en una matriz:

- Resultado de la evaluación de desempeño (mientras mayor sea el resultado mayor va a ser el incremento que reciba, premiando el alto desempeño).
- Posicionamiento con respecto al mercado que tenga el empleado (mientras mas bajo sea el posicionamiento salarial, mayor va a ser el porcentaje de incremento).



Requerimientos para aplicar a un aumento por mérito:

- Un mínimo de 3.5 en la última evaluación de desempeño.
- No tener un proceso para mejorar en los últimos 6 meses.
- No debe haber recibido un incremento en los últimos 3 meses.
- Antigüedad mayor a 6 meses (en la compañía y en el puesto).

## Promociones

Es el procedimiento por el cual un empleado pasa a ocupar una posición superior que la actual.

Los requisitos para aplicar a una promoción son:

- Un mínimo de 3.5 en la última evaluación de desempeño.
- No tener un proceso para mejorar en los últimos 6 meses.
- Debe existir la aprobación sobre la vacante a cubrir.
- Entre una promoción y otra, no puede transcurrir un período menor a 6 meses.

## Bono Anual

Se trata de un sistema destinado a exceder el plan de negocio basado en los siguientes lineamientos básicos:

- Motivar y recompensar la mejora de los resultados de la Compañía.
- Alentar el logro de objetivos a mediano y largo plazo.
- Alentar el trabajo en equipo con la intención de lograr el éxito progresivo.

Es un pago anual que se calcula según el resultado de la compañía y depende del nivel que ocupa cada persona.

Ejemplo:

	Mínimo	Plan	Máximo
<b>Alcance de resultados</b>	70%	100%	130%
<b>% de aplicación pago máximo del bono</b>	30%	80%	100%

Una posición de Jefatura tiene un pago máximo del 30% y se llega al 100% del plan, el porcentaje de pago final que tendrá la posición será

$$30\% \times 80\% = 24\%$$

Y el bono final será:

$$\text{Sueldo anual} \times 24\%$$

El bono anual es una herramienta muy importante para la empresa, ya que por política global, al analizar el posicionamiento con respecto al mercado, la empresa se compara con el ingreso total en dinero, es decir sueldo base fijo más sueldo variable, al percentil 75 del mercado, lo que implica que considerando el total en dinero que recibe el empleado, debería estar dentro del 25% de compañías que mejor paga.

Dado el peso relativo del bono en la compensación en dinero, pasa a ser un movilizador importante a la hora de incentivar para alcanzar los resultados.

## Análisis de la empresa

En esta sección se realizará un análisis de las características de la empresa, del sistema de Evaluación de Desempeño y de Pago por Desempeño utilizado por La Empresa.

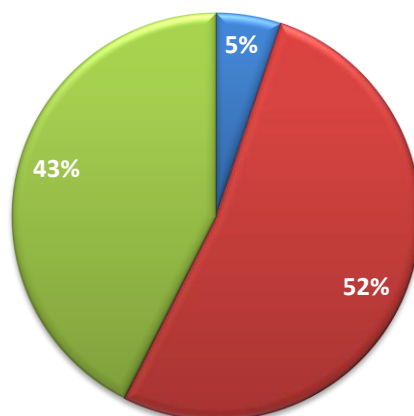
### Análisis generacional de la empresa

Como explica Paula Molinari<sup>5</sup> en Turbulencia Generacional, actualmente en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones:

- Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945
- Los Baby Boomers: Nacidos entre 1945 y 1964
- La generación X: nacidos entre 1964 y 1980
- La generación Y: Nacidos entre 1981 y 2000

Según esta caracterización, los empleados de casa central de la empresa pertenecen en su mayoría a la Generación X y en segundo lugar a la Generación Y, como se ve reflejado en el siguiente gráfico.

### Distribución Generacional en Casa Central



■ Baby Boomer   ■ Generación X   ■ Generación Y

<sup>5</sup> Molinari Paula, 2011

La generación Y es la generación que nació entre 1980 y 2000, que están entrando al mundo laboral. Esta generación es la más numerosa de la historia, en comparación con sus antecesoras (Generación X, Baby Boomers y Tradicionalistas) y tiene ciertas características particulares originadas por el mundo en el que viven. Según Paula Molinari<sup>6</sup> es posible identificar 10 tendencias fundamentales que permiten entender por qué la generación Y hace lo que hace y piensa lo que piensa:

- 1- Demandas de transparencia: luego de la ola de fraudes que sufrimos en el siglo XX con Enron, WorldCom, Madoff, se respira un clima de desconfianza en las empresas, por lo que esta generación exige transparencia. Todo lo que no se comunica con claridad es motivo de sospecha.
- 2- Una nueva concepción del espacio: la movilidad: actualmente el trabajo no está únicamente en el lugar donde se trabaja, dado que con la tecnología moderna se puede acceder a todo desde cualquier lugar. Por eso mismo el trabajo es algo que se *hace*, no un lugar a dónde se va.
- 3- Una nueva concepción del tiempo: globalidad e inmediatez: Las fronteras temporales impuestas por los husos horarios pierde significado, por lo que hablar de un trabajo de 9 a 18 hs no tiene sentido si se trabaja con gente de otros continentes. Además hoy en día la inmediatez es un aspecto que tenemos presente permanentemente y es un aspecto que se manifiesta en toda la organización.
- 4- Atomización y personalización: se pide una gestión de los recursos humanos personalizada, esto implica nuevas habilidades por parte de los jefes y de las organizaciones.
- 5- Las organizaciones interconectadas: las viejas estructuras jerárquicas no tienen sentido ya que carecen de velocidad y la personalización que se requiere hoy. No están alineadas con la forma en que la gente vive y la

---

<sup>6</sup> Molinari Paula, 2011

manera en que quiere trabajar hoy. Los jóvenes prefieren las compañías orientadas a resultados, con interconexiones libres entre personas y eficiencia en el uso de los tiempos.

- 6- La asianización: El desarrollo económico del siglo XXI están en el BRIC (Brasil, Rusia, India y China).
- 7- El bienestar, redefinido: el bienestar actualmente incluye sentirse bien física y emocionalmente; no es como antes donde implicaba tener dinero y tiempo para gastarlo.
- 8- La diversidad como ventaja competitiva: la diversidad permite incorporar nuevas perspectivas para enfrentar paradigmas obsoletos y adoptar respuestas originales a viejos desafíos.
- 9- Negocios sustentables y responsables: El compromiso con la sustentabilidad será una condición necesaria para la perduración de las empresas. Los miembros de la generación Y prefieren compañías comprometidas con las sustentabilidad.
- 10- La clave: Las personas: Hoy en día las personas son las que imponen las condiciones laborales. Estamos en un contexto de escases de talento donde éstos pueden negociar sus contratos acordes a sus preferencias.

Dadas estas tendencias, la generación Y o los Millenials hacen su presencia en el mundo laboral, en un entorno donde existe una conexión permanente con teléfonos celulares, redes sociales, donde opinan permanentemente a través de Facebook, twitter o tienen sus blogs personales dónde se hacen escuchar.

Esta generación busca placer y diversión en el trabajo y se rebelan ante las situaciones que sienten que no generan ningún valor. Paula Molinari resalta que la Generación Y no tolera la injusticia, así que para retenerlos es fundamental la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos. Algunas características de la generación Y: Impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valoran las relaciones personales, son escépticos, son

resilientes (no se frustran cuando no obtienen los resultados que esperaban), son espontáneos y dicen lo que piensan, son tolerantes y son amantes de la justicia.

## Análisis de la rotación en la empresa

La rotación voluntaria en casa central, en el año 2011, alcanzó un 16%, mientras que según La consultora GESTION.ar la rotación voluntaria en el mercado comparable (casas centrales de empresas de retail) alcanzó un 6.89%<sup>7</sup>.

Realizando un análisis más detallado de la rotación, es posible segregar a las personas que dejan la compañía por: edad, antigüedad y motivo.

Segmentación por edad y antigüedad en la empresa:

		Antigüedad					Total
		Menos de 1 año	de 1 a 3 años	de 3 a 5 años	de 5 a 10 años	Más de 10 años	
Edad	Hasta 31 años (Generación Y)	20%	9%	11%	2%	0%	42%
	De 31 a 48 años (Generación X)	15%	10%	13%	5%	4%	47%
	Más de 48 años (Baby Boomers)	0%	3%	4%	2%	2%	11%
	Total	35%	22%	28%	9%	6%	100%

Se puede observar que el 35% de las personas que dejan la compañía lo hacen antes del primer año, y son, en su mayoría, personas perteneciente a la generación Y. Otro pico de rotación se encuentra cuando los empleados tienen entre 3 y 5 años de antigüedad en la compañía. En ese momento, las personas de la Generación X son los que buscan oportunidades externas. Las causas<sup>8</sup> que se repiten en mayor medida en las entrevistas de egreso que realiza la empresa son:

- Consiguió una mejor oportunidad externa: 59% de los casos
- Falta de definición de lineamientos de carrera por parte del Supervisor Directo: 40% de los casos
- Su sueldo no está acorde a la tarea: 34% de los casos
- No está conforme con la tarea: 24% de los casos
- Motivos personales: 13% de los casos

<sup>7</sup> Información suministrada por la consultora GESTION.ar – web: [www.egestionar.com.a](http://www.egestionar.com.a)

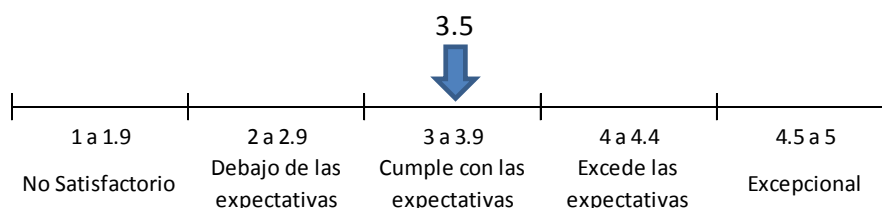
<sup>8</sup> Se permite respuesta múltiple

## Análisis del proceso de gestión por desempeño

El proceso de desempeño que existe en la empresa, en vez de ser un proceso, es simplemente un sistema de **Evaluación de Desempeño**, ya que ocurre una vez en el año, en el cual se da feedback formal sobre los objetivos planteados el año anterior y sobre los comportamientos esperados por la empresa. No está definida una **Gestión de Desempeño** en la cual se haga un seguimiento de los objetivos y se tengan en cuenta las posibles modificaciones de objetivos que pudieran ocurrir durante el año.

La nota de la evaluación de desempeño impacta en posibilidades de desarrollo de los empleados, ya sea a nivel económico como para acceder a promociones o programas de desarrollo. El requisito que se impuso en la empresa es: Nota mayor o igual a 3.5, siendo el 3.5 un valor dentro del rango “Cumple con las expectativas”.

Es decir, según la imagen a continuación, todo empleado que tenga una nota menor a 3.5, a la izquierda de la flecha de la imagen no tiene posibilidades de tener revisiones salariales ni posibilidades de desarrollo.



Según este esquema, cualquier empleado que cumpla con las expectativas, pero se defina una calificación menor a 3.5 no tendría ningún tipo de aumento salarial, incluso en un país donde los incrementos salariales en el 2011 rondaron el 25%<sup>9</sup> y en el 2012 se esperan aumentos entre el 23% y 25%.

<sup>9</sup> <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/12/compensaciones/nota4.asp>

Dado el entorno inflacionario en el que nos encontramos, hay una tendencia en la cual las empresas en Argentina están utilizando como criterio principal para realizar las revisiones salariales, la inflación o el movimiento del mercado, quedando el mérito en un segundo lugar.

## CRITERIOS DE OTORGAMIENTO 2012 al Fuera de Convenio



Fuente: SEL Consultores – Gestión Competitiva de los Recursos Humanos. Encuesta continua en empresas líderes – Marzo 2012

Dada esta realidad macroeconómica, y ante la rigidez del sistema, los distintos gerentes de La Empresa, evalúan a los empleados con notas de por lo menos 3.5 puntos, para evitar inconvenientes con los empleados e intentar controlar la rotación.

El resultado de esta gestión de las compensaciones por desempeño es que en el año 2011, el 95% de los empleados tuvo una calificación superior a 4 puntos y solamente 2 empleados de 550 aproximadamente, tuvo calificación menor a 3 puntos.

Para analizar la efectividad del sistema, se tomará una investigación de McKinsey<sup>10</sup> en la que utilizaron más de cien mil cuestionarios para identificar las prácticas que una compañía puede utilizar para mejorar su desempeño. A partir de esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

<sup>10</sup> Guthridger & Others, 2008.



- Los garrotes y las zanahorias parecen ser de las opciones más usadas, pero menos efectivas para motivar y comprometer a los empleados a desempeñarse bien y mantenerlos en la compañía.
- Aplicar solamente KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Desempeño) o mecanismos similares, son poco satisfactorios para mejorar la responsabilidad de los empleados.
- Creer únicamente en una estrategia y un plan detallado está lejos de ser el método más fructífero para fijar el rumbo de una compañía.
- Un equipo de líderes que se encargue de comandar y controlar a los empleados, diciéndoles que hacer y cómo hacerlo y después chequeando que lo que hicieron fue lo “correcto”, es el camino menos efectivo para dirigir los esfuerzos de la gente dentro de la organización.

De estos cuatro puntos que marca McKinsey, La Empresa utiliza un sistema de incentivos similar al garrote o zanahorias y está sumamente atado al plan que se planea a principio del año.

El sistema de incentivos es similar al del garrote y la zanahoria, ya que si una persona tiene un desempeño alto, tiene sus premios, su zanahoria, pero si su desempeño es bajo, se lo castiga, sin dar aumentos de sueldos, darles posibilidades de crecimiento, etc, en vez de buscar opciones alternativas para entender el porqué del bajo desempeño.

Los factores que definen el desempeño son variados. Por un lado están los objetivos numéricos, atados a los resultados, y por otros los objetivos relacionados a lo comportamental y a la cultura empresarial. Es importante recalcar que en la evaluación de desempeño, la sección de objetivos comportamentales tiene el mismo peso que la de los objetivos atados únicamente a resultados, lo que deja

entrever que a La Empresa la importa el comportamiento tanto como los resultados.

Con respecto al pago variable, hay un solo objetivo a seguir por la totalidad de la compañía. Ese objetivo es el resultado de La Empresa al final del año, por lo tanto todos los empleados de la compañía reciben bono, o no, según se llegue al plan, o no. Esto implica que en los extremos, existiendo una situación muy favorable o muy comprometida para la empresa, la motivación de los empleados disminuye ya que los resultados están dados y aunque ellos mismos tengan una mejor gestión, no va a impactar en el resultado final, y por lo tanto en su bono anual.

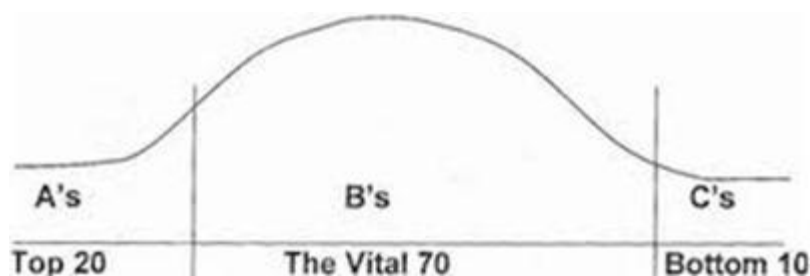
Por último, existe un buen clima general en la compañía y se permite que cada uno de los empleados aporte desde su lugar. Esto se ve reflejado en la evaluación de clima de la compañía. Esta evaluación se realiza en todos los países del mundo donde la compañía tiene sucursales a través de AON Hewitt, una consultora especializada en estos temas. Esta evaluación se llama grass roots, y es de suma importancia en la cultura de la compañía, como lo confirma su página web. La encuesta completa tiene más de 50 preguntas. En la que en las afirmaciones: “Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo” y “Puedo trabajar con autonomía en mis tareas” obtiene más de un 70% del puntaje. Por lo tanto este es un punto que la empresa tiene a su favor y que puede utilizar para apoyarse a la hora de diseñar un nuevo sistema para gestionar el desempeño dentro de la organización.

A continuación se describirán las ideas a tener en cuenta para el diseño de un nuevo modelo de desempeño. En primer lugar se toma a Jack Welch con el modelo que implementó en GE mientras estuvo ocupando la posición de presidente, ya que fue un precursor en la utilización de herramientas como su “curva de la vitalidad”. Luego se describe el modelo conductual de Skinner, que Jerry McAdams muestra como aplicarlo para gestionar el desempeño. Después se hace un breve repaso por las teorías de la motivación tradicionales, para terminar destacando las ideas de dos autores, Alphonse Kohn y Daniel Pink, que desarrollan un modelo de motivación moderno.

## Gestión de Desempeño en GE con Jack Welch

Jack Welch<sup>11</sup>, durante su periodo de presidente de GE, fue un precursor de los sistemas de desempeño. Jack Welch, en *Hablando Claro*, comenta que aplicaron toda clase de gráficas estadísticas para descubrir al talento y clasificar el rendimiento y el potencial. Durante un periodo utilizaron evaluaciones 360 grados, donde una persona era evaluada tanto por sus superiores, como por sus pares y subordinados. En un principio funcionó y se pudo identificar a aquellos empleados que “sonreían a los de arriba y pateaban a los de abajo”. Luego de un periodo de tiempo los mismos empleados comenzaron a “engañar” al sistema, de forma que todas las personas terminaban obteniendo buenos resultados.

Finalmente, el sistema que más les satisfizo para analizar la organización se denominó “Curva de Vitalidad”, que consiste en identificar al 20% del personal más destacado (A - de primera categoría), al 70% medio (B – de segunda categoría) de y finalmente al 10%, que eran los que generalmente no rendían lo suficiente y debían marcharse (C – de tercera categoría).



Las personas que estaban en el grupo A (top 20) eran las que poseían las cuatro E de la dirección de GE: nivel de *energía* muy alto, capacidad de *energizar* a los que los rodean para alcanzar objetivos comunes, el *empuje* para responder a

---

<sup>11</sup> Welch Jack, 2003.

cuestiones difíciles y la capacidad de *ejecutar* y llevar a cabo sus compromisos. Todo esto interrelacionado por una P: *Pasión*.

Los empleados C son los que no consiguen terminar su trabajo y tienen más tendencia a debilitar que a aportar energía y retrasan las tareas en lugar de propiciar resultados.

Welch afirma que la curva de vitalidad debe contar con el apoyo del sistema de compensaciones: aumentos de sueldos, opciones sobre acciones y ascensos.

Los A deben recibir entre el doble y el triple que los B, que igualmente tienen que recibir aumentos sustanciales, mientras que los C no tienen que recibir nada.

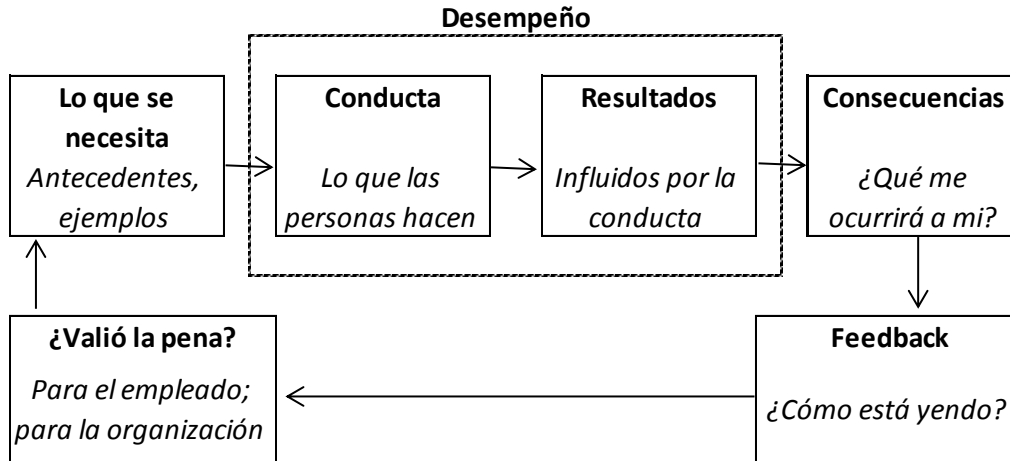
Jack Welch era muy rígido con sus directores en el sentido que no les permitía otorgar retribuciones adicionales si con anterioridad no habían identificado al 10% peor.

Lo que Welch aplicó en GE, tiene más que ver con un resultado del desempeño de los empleados, pero no está teniendo en cuenta el por qué cada empleado tuvo ese determinado desempeño. Para explicar estos puntos se expondrá una visión clásica de teorías de modificación de la cultura, desarrollada por Skinner, y por otro lado teorías clásicas y modernas sobre motivación y desempeño, tomando, para esto último, a Alfie Kohn y Daniel Pink como referentes.

Jerry McAdams<sup>12</sup> sintetiza el tipo modelo de desempeño, citando a B. F. Skinner, padre de la teoría de la modificación de la conducta. McAdams diseña el siguiente gráfico para explicar el modelo de Skinner:

---

<sup>12</sup> McAdams Jerry L. (1996)



Fuente: Jerry L. McAdams – “Premiar el Desempeño”, adaptado de Connellan, 1978

El modelo que plantea Skinner se basa en el reforzamiento de la conducta. Luego de que al empleado se le deja en claro **lo que se necesita** y se mide su **desempeño** según su **conducta y resultados**, hay una instancia de **consecuencias**. Lo que se trata de hacer en esta etapa es de hacer que la frecuencia de los comportamientos incrementen o disminuyan según el tipo de reforzamientos que se apliquen. Las consecuencias del trabajo pueden ser:

- Extinción: No hay respuesta alguna ante el comportamiento.
- Castigo: Dónde se aplica el castigo habitualmente, generalmente no son lugares de trabajo alegres ni saludables.
- Reforzamiento positivo: De los tres, ésta es a manera más eficaz para mejorar el desempeño. Para aplicar efectivamente el refuerzo positivo es necesario que sea *inmediato* a la acción que quiere reforzar, y *cierto*, es decir que sea claro lo que puede obtenerse por determinado resultado.

Luego es necesario el **feedback**, ya sea hacia el empleado como para la dirección. A partir de eso surge la pregunta **¿Valió la pena?** La primera respuesta va a estar asociado al tamaño del pago, es decir, si todo el esfuerzo (tiempo, dinero y energía) que llevó obtener esos resultados es compensado por el pago.

Al ser un modelo cíclico, si el empleado considera que “Sí valió la pena”, va a condicionar su comportamiento para seguir desempeñándose de esta forma.

## Teorías Clásicas de la motivación

¿Por qué es importante hablar también de motivación cuando analizamos el tema de Performance? Las empresas necesitan coordinar los grupos de personas para que hagan ciertas actividades y lleguen a ciertos resultados. El problema de la motivación de las personas en organizaciones viene de que el interés propio de la persona puede hacer que actúen de forma diferente a lo que la empresa podría querer.

Por esto es importante que las empresas busquen de alguna forma alinear los intereses de la organización y los miembros que la componen y así mejorar la eficiencia en las decisiones que realizan.<sup>13</sup>

## Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Frederick Irving Herzberg propuso y desarrollo la teoría de la Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" en el año 1959. Según esta teoría, las personas están influenciadas, por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

- La *satisfacción*: es principalmente el resultado de los **factores de motivación**. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La *insatisfacción* es principalmente el resultado de los **factores de higiene**. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

---

<sup>13</sup> Roberts John, 2007, p 180

Ejemplos de **factores de higiene** son: Sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, etc.

Ejemplos de **factores de motivación** son: logros, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad, promoción.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos no están cubiertos, provocan insatisfacción.

Es importante que los factores higiénicos estén cubiertos en gran medida, sino la empresa va a contar con trabajadores insatisfechos, y aumentará su nivel de rotación.

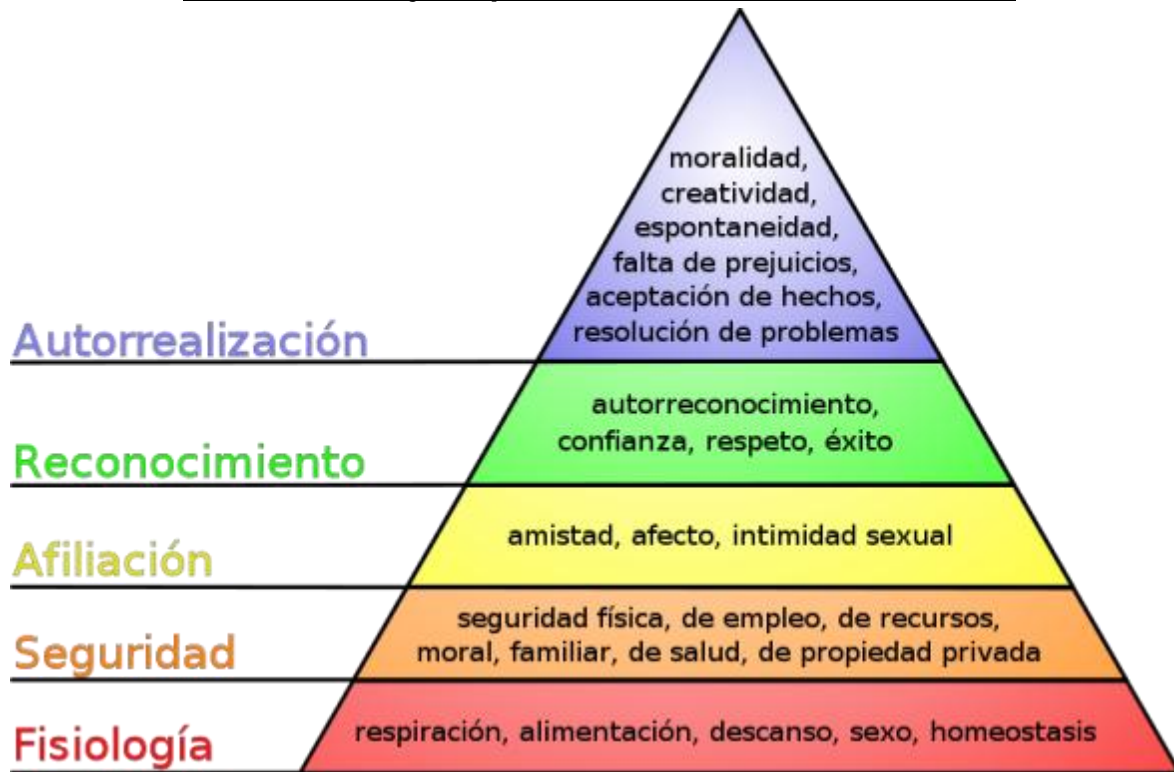
Habiendo cubierto los factores higiénicos, las empresas deberían enfocarse en los factores de motivación para motivar a sus empleados y así lograr mejores resultados, mejorando la productividad y disminuyendo la rotación.

### Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas – Abraham Maslow

Maslow formula su teoría en 1943, en la que afirma que existe una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Algunas características de la pirámide de las necesidades de Maslow son:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior

## Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Se puede observar que Los factores higiénicos de la teoría de Herzberg están en concordancia con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad). Los factores de motivación se relacionan directamente con los niveles más altos de la pirámide de Maslow.

### **Visión moderna de la motivación: Alfie Kohn y Daniel Pink**

Alfie Kohn y Daniel Pink consideran que el pago es un motivador extrínseco y no producen resultados duraderos en el tiempo.

Alfie Kohn<sup>14</sup> afirma que el salario impacta únicamente en el corto plazo o para lograr un compromiso para un objetivo específico, pero no alteran actitudes que

<sup>14</sup> Kohn Alfie. 2002, pp 29-44



hacen a nuestro comportamiento. No genera un compromiso duradero para un valor o acción, sino que simplemente afectan temporariamente lo que hacemos.

Las recompensas tienen un impacto inmediato, lo que genera una falsa motivación. No falsa porque el empleado no se sienta motivado por ser reconocido con un incremento salarial, sino porque el impacto que va a tener esa motivación va a ser a corto plazo.

Vale aclarar que esta teoría aplica cuando los factores higiénicos están satisfechos. Tomando esto como base, Alfie Kohn dice que la mayoría de la veces se utilizan únicamente los programas de incentivos para motivar y comprometer a los empleados, pero esto se debe a que no se toman el tiempo para examinar la relación de los programas de incentivos con la productividad y la moral. A través de los siguientes seis puntos se propone explicar los verdaderos costos de los programas de incentivos:

- 1- El pago no es un motivador: aunque comúnmente se considere que el dinero es lo más importante en la relación laboral, cuando se pregunta ¿a usted que le importa?, el pago típicamente aparece en un quinto o sexto lugar. No existen evidencias para el supuesto de que a mejor pago, más incentiva a los empleados a hacer un mejor trabajo, o incluso, trabajar más.

Daniel Pink afirma esto en su libro “Drive: the surprising truth about what motivate us”<sup>15</sup>, donde trata de demostrar a través de un experimento que cuatro economistas, dos del MIT, uno de Carnegie Mellon y otro de la Universidad de Chicago, llevaron a cabo en Madurai, India, el efecto de los motivadores extrínsecos (entre los que se encuentra el dinero) en el desempeño. El experimento consistía en darle un objetivo a tres grupos distintos, que se los remuneraría de diferente forma a cada uno. Sorprendentemente, el equipo de peor desempeño fue el que mejor retribución se le había ofrecido.

---

<sup>15</sup> Pink Daniel. 2009 pp 6-7

Otra experiencia se llevó a cabo por la London School of Economics<sup>16</sup> en la que se afirma que pago relacionado con performance muchas veces no motiva a la gente a trabajar más fuerte, sino que a veces hasta tiene un efecto opuesto.

- 2- Las recompensas son un castigo: El castigo y las recompensas son dos caras de una misma moneda. Las recompensas son manipuladoras porque como cualquier otro castigo, tienen un efecto punitivo. A diferencia del castigo, los incentivos son deseados, pero el bono se hace contingente a ciertos comportamientos, así los gerentes manipulan a sus empleados y esta experiencia asume la calidad de correctiva. El no recibir el incentivo que es tan deseado, tiene el mismo efecto que recibir un castigo, es más, mientras más deseado es el incentivo, más desmoralizante es no recibirlo.
- 3- Las recompensas rompen las relaciones: Una forma segura de destruir la cooperación y la excelencia organizacional es forzar a las personas a competir por los incentivos y reconocimiento, o realizar un ranking de los mismos empleados. Mientras los incentivos sean limitados, los empleados se van a ver unos a otros como obstáculos para el éxito personal.
- 4- Las recompensas ignoran las razones: Muchas veces los gerentes utilizan los incentivos para sustituir darle a los empleados lo que realmente necesitan para realizar su trabajo (por ejemplo feedback preciso, soporte social y autodeterminación). Darles incentivos requiere mucho menor esfuerzos que hacer un buen management.
- 5- Las recompensas desalientan a tomar riesgos: Cuando los empleados son motivados a pensar en lo que van a recibir por comprometerse en la tarea, se vuelven menos propensos a tomar riesgos o explorar nuevas posibilidades.

Algunos estudios han determinado que las personas que trabajan por una recompensa generalmente minimizan los desafíos.

---

<sup>16</sup> LSE: <http://www2.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>

- 6- Las recompensas debilitan los intereses: Si el objetivo es la excelencia, ningún incentivo artificial puede alcanzar el poder de la motivación intrínseca. Las personas que hacen un trabajo excepcional no lo hacen por su remuneración, sino que lo hacen por que les gusta lo que hacen, lo que trae aparejado un pago mayor, que les agrada.

Dos temas adicionales a analizar para luego poder proponer un modelo acorde a la empresa es la gestión del talento y propuesta de valor.

### **Gestión del Talento y propuesta de valor**

Todo sistema de gestión del desempeño tiene que tener en cuenta los talentos con los que cuenta la organización, ya éstos son las personas que alcanzan resultados superiores dentro de una organización y generan diferencias significativas en el desempeño presente y futuro de la empresa.

Es importante que la empresa ofrezca una propuesta de valor atractiva para que el talento decida día a día quedarse en la empresa, siendo atractiva y generando compromiso.

Pero la organización es un todo, y para obtener resultados extraordinarios es necesario gestionar a toda la organización, no sólo a los *top performers*, por lo que los ejecutivos tienen que tener en cuenta que aspectos diferentes hacen que personas de diferente género, edades y nacionalidades quieran trabajar en la empresa. Sólo teniendo en cuenta esto la gestión del talento se puede establecer como ella misma en el centro de la estrategia del negocio.<sup>17</sup>

Existen tres áreas importantes donde la estrategia de gestión del talento puede tener un gran impacto.

*Buscar el talento en todos los niveles de la organización.*

---

<sup>17</sup> Guthridger & Others, 2008

Hace 10 años la gestión del talento estaba limitada al 20 por ciento con mejor desempeño dentro de la organización. Esto es lo desarrollado cuando se describió el sistema utilizado por Jack Welch en GE. Actualmente se considera que las empresas no pueden ignorar las contribuciones del resto de los empleados y muchos autores han enfatizado las valiosas contribuciones de los “B Players”: los actores capaces y estables que constituyen la mayor parte de cualquier fuerza de trabajo.

Hoy en día el concepto de inclusión es fundamental en las organizaciones. Los top talents son más efectivos cuando operan en ambientes internos vibrantes con una cantidad determinada de empleados. Está demostrado que las redes ayudan a retener empleados como los de la Generación Y y que un foco exclusivo en los top performers puede dañar la moral del resto de la organización y, como resultado, el desempeño general.

Un punto de vista más inclusivo significa pensar en la fuerza de trabajo como un conjunto de segmento de talentos que activamente crean o aplican aprendizaje.

*Desarrollar un número de proposiciones de valor para cada grupo dentro de la organización.*

Anteriormente se hacía énfasis en la importancia de definir y comunicar la proposición de valor para el empleado. Actualmente, los negocios exitosos están adaptando sus estrategias a segmentos claves, con diferentes valores, ambiciones y expectativas; como por ejemplo Generación X y Generación Y, mujeres de mediana edad, trabajadores de edad avanzada, etc.

*Reforzar el rol de Recursos Humanos.*

Es importante que Recursos Humanos haga valer su influencia en la estrategia de negocio y provea consejos creíbles y proactivos y soporte para los jefes y gerentes de las unidades de negocios. Sólo Recursos Humanos puede traducir una estrategia de negocio en una estrategia de talento detallada (por ejemplo cuanta

gente es necesaria en la compañía para ejecutar la estrategia de negocio, dónde los necesita la organización, y cuales son los atributos que ellos deben tener).

Al mismo tiempo es necesario que Recursos Humanos cree la cantidad necesaria de proposiciones de valor para atacar a todos los segmentos de empleados definidos dentro de la organización.

Para todo esto es fundamental que los directores de Recursos Humanos adquieran conocimientos profundos sobre la estrategia y el negocio en el que se mueve la compañía.

En conclusión, la gestión del talento no es únicamente la gestión de un grupo del 20% de los empleados, sino que es la gestión del 100% de la compañía para obtener los mejores resultados. Estos resultados se obtienen a través de una proposición de valor al empleado, considerando que existen distintos segmentos dentro de la empresa, la generación Y, la generación X, los Baby Boomers; hombres, mujeres; empleados de edad avanzada, empleados con recursos bajos; etc. Por último, es fundamental el rol de Recursos Humanos en la definición de la propuesta de valor para cada grupo de empleados, para lo que necesita un profundo conocimiento de la estrategia y del negocio en el que se está desarrollando la empresa.

Propuesta de Valor se refiere al conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que ganan a través del empleo en la empresa.

La empresa tiene que definir cual va a ser su propuesta de valor para que, a través de esta pueda captar personal acorde con la misma. El índice de atractividad de la Propuesta de Valor de la empresa depende de:

- La importancia de los atributos para el segmento
- El conocimiento de los atributos
- La percepción de los atributos.

Una eficiente definición y comunicación de la Propuesta de Valor impacta en el Compromiso de los empleados y produce un ahorro en la compensación, ya que el

empleado se encuentra atraído por otros atributos de la propuesta (por ejemplo capacitación, flexibilidad, reconocimiento, reputación, etc).

## Diseño de un nuevo sistema de Gestión del Desempeño y de Pago por Desempeño

### Racional del nuevo modelo

El proceso de gestión del desempeño que a implementar propone atraer, motivar y retener a los empleados, ofreciendo un lugar atractivo para trabajar, teniendo en cuenta sus valores e intereses, garantizando y promoviendo oportunidades de desarrollo profesional.

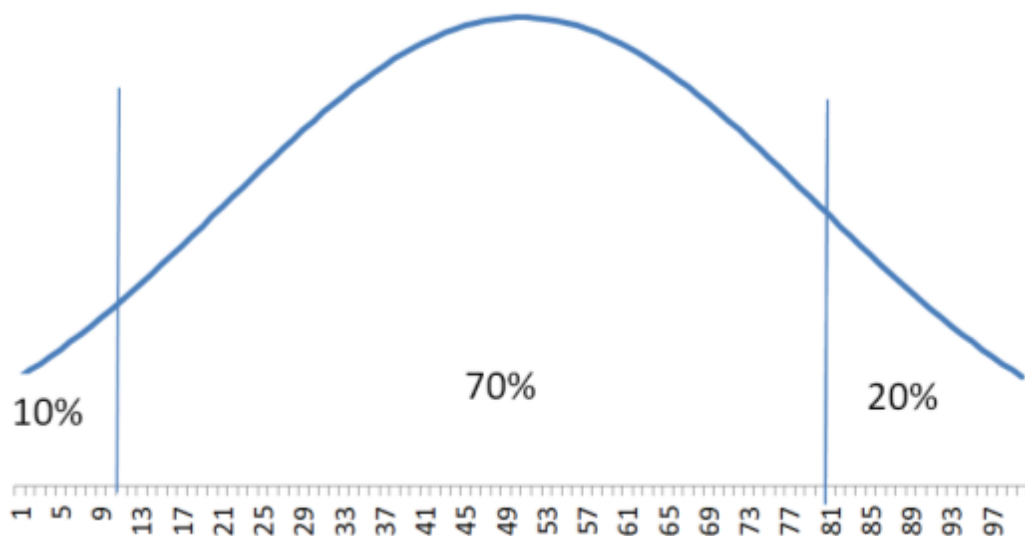
Más allá que es fundamental trabajar en el desempeño de la totalidad de los trabajadores, con este modelo se intentará reconocer y diferenciar a la vez.

En la actualidad, cuando se evalúa el desempeño, se tiende a nivelar a todos para arriba, ocultando a los empleados realmente destacables en la masa total y agrupándolo con trabajadores de desempeño regular que queda disimulado en la misma.

Dado esto, se considera conviene implementar una herramienta que impulse a diferenciar entre desempeños distinto, lo que implicará conocer mejor a los empleados. Esto ayudará a identificar talento, incitará a respetar el proceso de evaluación, ya que el impacto de no hacerlo perjudica al trabajador y ayudará a ser más honestos con todos, los más valorados y los no tan bien valorados. Para lograr esto se propone introducir en el proceso de evaluación una **curva de distribución sugerida** en contraposición con la curva de distribución forzada utilizada por GE. Forzar a tener un 20% top talent o un 10% below performers no beneficia al proceso, ya que quizás hay menos del 20% de top talents (o más) y lo mismo con los below performers.

Es recomendable que esta distribución sugerida tenga un sesgo positivo, ya que con este modelo de gestión del desempeño se intenta encontrar al talento, que muchas veces está oculto.

Un ejemplo de la curva sugerida expuesta es la siguiente:



Un aspecto importante a tener en cuenta en la estructura del modelo de gestión por desempeño es la desagregación de los responsables de la aplicación y control del modelo. Para esto se tomará lo aplicado en British Petroleum<sup>18</sup>:

- 1) Es necesario que haya claridad a todos los niveles sobre la estrategia y políticas corporativas. Éste es un punto fundamental, y más tratándose de empresas multinacionales, donde la estrategia global es la guía de todas las decisiones que se tomarán en la empresa. Además es importante incorporar el factor Cultura Empresarial, que al ser algo que distingue a la compañía a nivel global, es necesario tenerlo presente en el modelo. Es importante que exista ejemplificación sobre que actitudes representan a la cultura organizacional para disminuir la subjetividad a la hora de evaluar la alineación a la misma.
- 2) Crear unidades organizacionales pequeñas para que cada líder de la unidad organizacional pueda sentirse parte fundamental a la hora del logro de los objetivos del grupo, que son necesarios para luego lograr los objetivos corporativos.

<sup>18</sup> Roberts John, 2007, pp 180-242



- 3) Para lograr esto es necesario dar a los líderes la autoridad operacional y estratégica y otorgarles la responsabilidad absoluta por el desempeño de su unidad.
- 4) Aumentar el impacto en los incentivos de los logros de la unidad y del desempeño individual.
- 5) Estimular la comunicación entre pares a nivel de management, para entender como se está desempeñando la compañía en otras áreas y que acciones se están llevando a cabo. Esto es necesario para que se compartan las “Best Practices” y se apoyen las distintas áreas para alcanzar los mejores resultados.
- 6) Implementación de un sistema de información para facilitar la medición de performance y la comunicación entre unidades organizacionales y la comunicación vertical.

Estas prácticas son una aplicación de lo que expone Daniel Pink, para el cual existen tres motivadores<sup>19</sup>:

- 1) La **autonomía**: sentir que cada uno tiene control sobre lo que hace.
- 2) La **maestría**: hacer la especialidad de cada uno y buscar mejorarla.
- 3) El **propósito**: tener certeza que lo que uno hace tiene valor, es decir que sirve para algo más que nosotros mismos.

### Descripción del nuevo modelo

El modelo que se propondrá tiene en cuenta la participación de cada empleado en el logro de los objetivos corporativos, valorando la autonomía de cada uno y haciendo responsable a cada empleado por una parte del logro corporativo. Así se intenta de generar una sinergia entre todos para que la compañía alcance los objetivos que se plantearon corporativamente.

El modelo estará dividido en 3 etapas:

---

<sup>19</sup> Pink Daniel, 2009, p 27

1. Definición de objetivos: criterios y definición de objetivos
2. Seguimiento de los objetivos
3. Evaluación y resultados: talentos, desarrollo, incremento salarial y pago de bono.

Para todas será necesario implementar un sistema de información, en el cual cada etapa quede registrada, y, según los niveles de autorización, se pueda hacer un seguimiento de las mismas.

### Definición de Objetivos

A partir de la estrategia definida a nivel corporativo, cada miembro del comité de dirección definirá que objetivos tiene que lograr para hacer su aporte a los resultados esperados a nivel corporativo.

Luego, cada miembro del comité directivo compartirá con su equipo de gerentes la estrategia a nivel corporativo y cuáles son los resultados a los que tiene que llegar su área en conjunto. De esta forma cada gerente diseñará su estrategia y la validará con el director para comenzar a implementarla. Es responsabilidad del gerente hacer cumplir este procedimiento también con sus reportes, individualizando las responsabilidades de cada uno, y haciéndoles entender que cada empleado es responsable por los resultados de las tareas que se le encomendaron.

A través de este proceso se intenta dar *autonomía* a todos los empleados en la definición de los objetivos, bajo la supervisión de su línea de reporte para asegurar que se está contribuyendo a la estrategia corporativa. Éste es el *propósito* que se busca con esta etapa del modelo a implementar.

En cada nivel de la organización se busca que cada persona defina sus propios objetivos para estimular a cada uno a hacer de su trabajo una *maestría*. Cada persona es idónea sobre la mejor forma de realizar el trabajo, y los requerimientos que tiene para lograrlo. Por ejemplo, contratando consultores externos, realizando cursos de entrenamiento, haciendo desarrollos de sistemas, etc.

Los objetivos van a tener las siguientes secciones:

1. Principios y valores corporativos, con ejemplos claros de lo que se espera, incluyendo dentro de éstos los que hacen a la cultura de la compañía.
2. Objetivos que aportan a los resultados corporativos: en los que se seguirá los pasos previamente descritos.

### Seguimiento de los objetivos

El propósito de esta etapa es que haya un seguimiento del desempeño para:

- 1) Monitorear el seguimiento de la estrategia corporativa.
- 2) Analizar planes de acción en el caso de desvíos.
- 3) Compartir “Best Practices” con otras áreas para mejorar los futuros resultados.

Para el cumplimiento de esta etapa es necesario que haya por lo menos una reunión formal en la mitad del periodo de evaluación. Se aconseja que haya por lo menos una reunión trimestral para entender la evolución y sugerir modificaciones a los planes en caso de ser necesario. Vale la pena resaltar que este modelo intenta trabajar con autonomía, por lo tanto este seguimiento es necesario para ir unificando los criterios de trabajo.

Luego de la revisión del gerente con cada uno de los empleados se llevará a cabo una reunión de todos los gerentes con directores para dar un status del cumplimiento de los objetivos por área.

### Evaluación y Resultados

Finalmente, en una fecha previamente estipulada, se realizará una evaluación final del desempeño, y se obtendrá:

- 1) Un resultado individual por cada empleado. Este resultado va a estar basado en un 20% en los principios y valores corporativos y en un 80% en

los resultados de los objetivos planteados, que aportan a alcanzar el resultado corporativo. Esto hace que la organización sea una organización basada en los resultados.

- 2) Un resultado a nivel grupal: Este resultado está basado 100% en los objetivos que cada gerente previamente acordó.
- 3) Un resultado a nivel compañía: Este resultado está directamente relacionado con la estrategia corporativa.

Luego de establecer los 3 resultados, tomando como base el resultado individual se realiza una comparación entre empleados de niveles similares para realizar un ranking de empleados, utilizando una curva sugerida, como se expuso anteriormente, identificando a los 20% de mejor desempeño que pueden ser considerados *top talent*, el 70% restante que son considerados *average performers*, y por último el 10% final que son los *below performers*.

En un primer momento es de suma importancia realizar esta curva, dado que se viene de un sistema de gestión de desempeño en el cual el 98% de los empleados obtienen la mayor calificación. Con el tiempo esta curva se puede ir flexibilizando, dado que, al plantearse los objetivos con claridad, y, al ser la autonomía una característica fundamental del modelo, la pertenencia a cada categoría debería decantar casi automáticamente, sin necesidad de forzarlo.

Un aspecto importante después de finalizar las evaluaciones es establecer un feedback sobre el desempeño anual al empleado. En ese momento de feedback no se le comunicará el impacto de su desempeño en los incentivos económicos, sino que se basará en los resultados obtenidos durante el año.

### Gestión de talentos

Luego de la realización de la curva sugerida será posible distinguir los top talents del resto de los empleados. Es importante retener y desarrollar a estos talentos, dándoles una propuesta de valor para generar mayor atraktividad y compromiso a estos empleados.

Las herramientas a utilizar, además del diferencial en las compensaciones son:

- Posibilidades concretas de desarrollo, a través de capacitaciones que le interesen al empleado y que no necesariamente estén 100% en concordancia con sus responsabilidades.
- Inclusión en listas de sucesores e información al empleado que está ocupando esa posición en la lista.
- Liderazgo en proyectos especiales.
- Preferencia para rotaciones horizontales.

Es importante también la gestión con el resto de los empleados que no son top talent, ya que son la mayoría de los empleados y tienen un desempeño estable y capaz. Además está demostrado que se obtienen mejores resultados cuando se trabaja en el desarrollo de todos los trabajadores u no sólo de los top talent. Por esto mismo es importante:

- Proveerles cursos de capacitación, pero más orientado a los resultados que éstos empleados tienen que obtener.
- Participación de algún proyecto, pero sin otorgarles el liderazgo.

### Aumentos salariales

Partiendo de un entorno inflacionario, en el cual es necesario dar un incremento salarial lineal a todos los empleados para acompañar los movimientos del mercado, se seguirán las pautas del mercado que se obtienen de consultoras de compensaciones con las que trabaja la empresa más un 5% adicional. Ese 5% se distribuirá de la siguiente manera:

- Top Talent: 7.50%
- Average Performers: 5%
- Below Performers: 0%

La formula a aplicar es la siguiente para cada nivel:

- Top Talent: Pauta Salarial x (1 + 50%)

- Average Performers: Pauta Salarial
- Below Performers: 0%

La razón por la cual se sigue manteniendo una diferencia en cada grupo es que prevalece la idea de premiar a los Top Talents, pero sin descuidar la realidad en la que estamos viviendo, en un entorno inflacionario, y, más allá de que algunos empleados tengan una evaluación como Below Performers, es necesario incrementar su salario para mantener la competitividad en el mercado.

Al ser una curva sugerida, los porcentajes se adaptarán si se modifica la cantidad de empleados que se incluye en cada grupo para respetar el presupuesto de un 5% anual para incremento por mérito.

### Bono Anual

La forma de calcularlo será la misma, pero se tendrá en cuenta en un 50% el resultado total compañía y en un 50% el resultado del departamento.

Con una modificación en el método de cálculo del bono, se concretan acciones para hacer cumplir los lineamientos básicos establecidos originalmente:

- Motivar y recompensar la mejora de los resultados de la Compañía (ya que se mantiene una participación del resultado del total Compañía)
- Alentar el logro de objetivos a mediano y largo plazo (al incluir los resultados del departamento se hace más visible la factibilidad de recibir el bono)
- Alentar el trabajo en equipo con la intención de lograr el éxito progresivo (este es el punto más privilegiado con esta nueva forma de cálculo ya que se incluyen los resultados del departamento, que estimula el trabajo en equipo a un nivel más palpable para cada empleado, a la vez que se hace más visible la influencia de las acciones del equipo en los resultados).

Ejemplo:

	Mínimo	Plan	Máximo	Peso relativo
<b>Alcance de resultados compañía</b>	70%	100%	130%	50%
<b>% de aplicación pago máximo del bono</b>	30%	80%	100%	
<b>Alcance de resultados del departamento</b>	70%	100%	130%	50%
<b>% de aplicación pago máximo del bono</b>	30%	80%	100%	

Manteniendo el mismo ejemplo del comienzo, de una posición de Jefatura que tiene un pago máximo del 30% y los resultados supuestos son:

- Al 100% del plan de los resultados total compañía (aplica un 80% del pago máximo),
- Al 130% en el resultado del departamento (aplica un 100% del pago máximo)

El porcentaje final que aplicará para el cálculo del bono será:

$$30\% \times (80\% \times 50\% + 100\% \times 50\%) = 27\%$$

Resultado del total compañía
Resultado total del departamento

El bono final será:

Sueldo anual x 27%

## Conclusión

Se parte de una situación en la que la rotación de los empleados de la casa central en la empresa es un 132% mayor al promedio del mercado comparable (15,99% versus 6,89%) y se analiza cuales son los factores que más influyen en esta rotación. De los motivos que expresan los empleados que dejan la compañía, la mayoría expresa que consiguió una mejor oportunidad externa, la falta de lineamientos de carrera y que su sueldo no está acorde con la tarea.

Estos tres factores se atacan en lo que se propone, que es armar un sistema de gestión del desempeño, a través del cual se impulse la motivación del empleado y se lo remunere justamente.

Luego de analizar distintas teorías relacionadas con la gestión del desempeño y la motivación se propone un nuevo sistema, ya que el sistema actual es obsoleto e ineficiente, y a partir de este, tomar las decisiones necesarias con respecto a compensaciones, desarrollo, oportunidades de carrera, etc.

Por lo tanto se propone otro sistema, con el cual se logra no solo implementar un sistema de gestión por desempeño para cumplir con uno de los requisitos para el procedimiento de revisión salarial o cálculo del bono anual, sino también establecer una forma de trabajo en la organización que motive a los empleados a que den lo mejor de sí, comprometiéndolos con la compañía y así mejorar el desempeño de ellos y por lo tanto de la empresa.

A través de la implementación de un sistema formal se intenta disminuir la sensación que tienen los empleados de la inexistencia de lineamientos de carrera. Además, al estimular la autonomía, se fomenta que cada uno vaya armando su propia carrera dentro de la empresa y se mantenga motivado.

Existe una relación directa entre motivación y performance, ya que los empleados trabajan más fuerte no porque la empresa se los pide, sino por ellos mismos.



Desde Recursos Humanos y el management de la empresa, es necesario fortalecer este vínculo entre motivación y performance, para que toda la energía que se pone en la tarea de un empleado motivado sea aprovechada por la empresa y sea posible minimizar la rotación.

Al definir un pago por desempeño en el cual los empleados estén fuertemente involucrados, ya que sus acciones individuales impactan directamente en su compensación, se intenta modificar la sensación de que *el sueldo no está acorde a la tarea*, ya que cada uno de los empleados aporta directamente a su salario.

Es necesario que la empresa continúe otorgando los incrementos salariales de acuerdo a los movimientos del mercado, para que o exista la insatisfacción que surge de no cubrir los factores higiénicos que expresa Herzberg en su teoría de la motivación.

Con estas acciones se espera haya una disminución de la rotación de personal en este grupo de personas y se alcance los valores promedio del mercado.

## Bibliografía

Abraham Maslow (n.d.) en Wikipedia. Visitado el 10 de Mayo del 2012 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Maslow>

Bruce Anne and Pepitone James (1999). *Motivating Employees*. McGraw-Hill.

Chiavenato Idalberto (2004), *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw-Hill.

Kohn Alfie (2002). *Harvard Business Review in Compensation*

Guthridger & Others (2008), *Making Talent a Strategic priority*, The McKinsew Quarterly.

La Nación, en La Nación Online. Visitado el 26 de Marzo de 2012 en <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/12/compensaciones/nota4.asp>

Leslie, K & Others. *Managing your organization by the evidence*. McKinsey, 2006

McAdams Jerry (1996). Watson Wyatt Worldwide. *Premiar el desempeño*. Diaz de Santos

Molinari Paula (2011). *Turbulencia Generacional*. Temas Group Editorial SRL, 2011

Molinari Paula (2009). Apuntes de la Materia Recursos Humanos.

O'Reill y Pfeiffer (2009). *Hidden Value*.

Pink Daniel (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivate Us*. Penguin Group.

Roberts John (2007), *The Modern Firm*. Oxford University Press

The Hay Group (1997). *Personas desempeño y pago*. Paidos Empresa.

Welch Jack (2003). *Hablando Claro*. Javier Vergara Editor

When Performance-related pay backfires. The London School of Economics and Political Science. Visitado el 14 de Abril de 2012 en <http://www2.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>