

¿Hasta qué punto, los programas de retención de talento implementados por Price son efectivos para capitalizar las inversiones realizadas por la empresa en el desarrollo de su personal?

Business and Management

Numero de candidato:

Colegio ST Georges College Quilmes

2013

## Resumen

El título de esta monografía es ¿Hasta qué punto, los programas de retención de talento implementados por Price son efectivos para capitalizar las inversiones realizadas por la empresa en el desarrollo de su personal? Para llevarla a cabo, entreviste a un socio de PWC, el cual me dio información acerca de medidas tomadas para reducir la rotación de talento, como era la rotación del personal antes de lanzados los programas, y como es la rotación luego de haber implementado los programas. También fui dado resultados de encuestas de cómo se sentían los empleados y porque decidían dejar PWC, comparando argentina y el resto del mundo.

El objetivo de la monografía era ver hasta qué punto los programas lanzados por PWC fueron efectivos y por qué. Y para esto compare lo que implemento Price con la teoría de los libros. La monografía no se basa en un enfoque financiero, los costos no se tienen en cuenta.

Los resultados Obtenidos por PWC fueron positivos pero no los deseados, y esto es debido a que se aplicó una buena teoría, pero aún así no es suficiente como para convencer a los empleados a no dejar Price.

**Indice**

Resumen..... 1

Price Waterhouse Coopers..... 3

*Background de PWC antes de lanzar los programas de retención de talentos para evitar la rotación del personal. .... 4*

*Estos son los programas para retener el talento que lanzo PWC para evitar la rotación del personal que se implementaron a Fines 2011 y todo 2012 ..... 5*

*.Acciones de reclutamiento ..... 5*

*Remuneración ..... 5*

*Atractividad / flexibilidad ..... 5*

*Lanzamiento de la escuela de negocios: ..... 6*

*Estadísticas antes y después de ser lanzados los programas para ver la eficiencia de los programas de retención de talento y ver si hay una mejora en la rotación del personal. .... 6*

*Estadística de la campaña online ..... 6*

*Como se aplicó la teoría en PWC..... 8*

*Conclusion: ..... 14*

*Bibliografía ..... 15*

## Price Waterhouse Coopers

La compañía PWC( Price Waterhouse Coopers) está organizada en tres grandes líneas de negocio: auditoría y riesgos tecnológicos, consultoría de negocio y financiera, y asesoramiento legal y fiscal. Fundada en Londres en 1849 por Samuel Lowel Price. Presente en más de 158 países apoyándose en el conocimiento y habilidades de más de 169000 personas. Es la firma de servicios profesionales más importante del mundo, por volumen de facturación (29,2 mil millones de USD en 2011)

Desde 1913 PWC ha liderado el mercado argentino, a través de sus 4 oficinas distribuidas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario.

En los últimos años se ha verificado una disminución en los ingresos de jóvenes profesionales de la carrera de contador público, por lo que la firma se vio obligada a contratar profesionales del área de admisión y formarlos en habilidades contables. Para mantener la ventaja competitiva de la empresa q es su credibilidad profesional, PWC se ve obligado a realizar fuertes inversiones tanto en dinero como en tiempo para desarrollar capacidades en sus empleados que no fueron adquiridas en su debido tiempo. Para nivelar el conocimiento del personal en materia contable y además para desarrollar habilidades en su personal. Esto exige a Price a modo de capitalizar la inversión.

¿Hasta qué punto, los programas de retención de talento implementados por Price son efectivos para capitalizar las inversiones realizadas por la empresa en el desarrollo de su personal?

La hipótesis de este trabajo es que Price obtiene buenos resultados gracias a que aplica las prácticas más habituales del mercado.

Este trabajo se basa en concepto relacionado con retención de talento, con planes de incentivo.

Para llevar adelante esta investigación, se utilizaron las siguientes fuentes. Fuentes primarias, entrevistas personales a socios de la práctica profesional, y ejecutivos del área de recursos humanos de PWC argentina. Para que nos explicaran cuales son y cómo funcionan los programas de retención de talento, que niveles de inversión implican estos programas, y cuáles son los resultados obtenidos. Así mismo, se analizaron fuentes secundarias, como informes y programas ofrecidos por la empresa, con el objetivo de conocer los detalles q hacen a cada programa. Bibliografía especializada en el área de recursos humanos para conocer cómo funcionan los programas de desarrollo.

La información recolectada fue analizada mediante la comparación de fuentes bibliográficas con el caso de estudio y se obtuvieron conclusiones.

Alcance, en este trabajo, si bien se analiza la inversión realizada para el programa de retención de talento, no está basado en un enfoque financiero de la misma. (Dificultades del desarrollo del trabajo) durante el desarrollo del trabajo se experimentaron dificultades, por ejemplo la confidencialidad de la información, que dada los compromisos de la agenda de los socios y los ejecutivos de finanzas que fueron reuniones acotadas. Muchos datos no fueron dados.

### ***Background de PWC antes de lanzar los programas de retención de talentos para evitar la rotación del personal.***

La situación en la que se encontraba PWC a mediados del 2011 era con una alta rotación del personal especialmente en la categoría de jóvenes profesionales y seniors. Durante el año 2011 la rotación de los senior era del 34% y la de los jóvenes profesionales del 35 % y con serias dificultades para incorporar talentos que reunieran las competencias requeridas para ingresar a la firma. Hasta ese momento la forma tradicional de reclutamiento de persona era la identificación de posibles candidatos en las universidades, especialmente en la UBA y con mínima participación en la web. Y la cantidad de ingresantes a la firma no llegaba a compensar la alta rotación del personal debido a que la persona que ingresaba a la firma necesitaba al menos 3 años de trabajo para formarse y poder reemplazar a los seniors que dejaban la firma.

Adicionalmente PWC se le presentaba el desafío de ofrecer una carrera de largo plazo que parece resultar menos atractiva para las nuevas generaciones. Este mismo problema se le presenta a PWC en todo el mundo, no solo en argentina. Por lo tanto. Decidieron tomar acciones para atraer y retener a los mejores talentos focalizando en ofrecer la posibilidad de incorporarse a una firma en la que los ingresantes pueden lograr una formación y crecimiento profesional con una buena remuneración inicial y mejorando el clima de trabajo y desarrollando el sentido de pertenencia a la firma.

Las personas que dejaban la firma expresaban al momento del egreso como principales causas que lo llevaban a la decisión de irse eran la alta carga de trabajo, la falta de coaching, desacuerdos con el proceso de evaluaciones de su desempeño y la remuneración. En general manifestaron una falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la creencia de que pueden ganar más en otras empresas y de que PWC no recompensa sus esfuerzos adecuadamente.

## *Estos son los programas para retener el talento que lanzo PWC para evitar la rotación del personal que se implementaron a Fines 2011 y todo 2012*

### *.Acciones de reclutamiento*

- Modificar la forma de reclutamiento del personal.
- Se iniciaron acciones para captar personal a través de Facebook
- acciones en universidades desarrollando un programa para alentar que las personas que trabajaban en Price presentaran candidatos para ingresar a la firma.
- Se profundizo una estrategia de reclutamiento en el interior del país y se pusieron en práctica programas para prácticas laborales durante el verano.

### *Remuneración*

- Se aumentó la remuneración de ingreso para q fuese más atractiva para conseguir a los mejores talentos.

### *Atractividad / flexibilidad*

- Se implanto un programa de trabajo horarios y licencias flexibles para las mamás con hijos recién nacidos.
- Se permitió un uso más extendido de la vestimenta casual.
- Se estableció el día de cumpleaños como día no laborable.
- Se otorgaron nuevos beneficios y se hizo un relanzamiento de los beneficios ya existentes.
- Se implementó un programa piloto de home-working para algunas líneas de servicio que no están directamente relacionados con la atención del cliente.
- se estableció el programa PWC te invita por el que se sortea algunas entradas para recitales y eventos deportivos.
- Se fortalecieron los equipos de trabajo para los rush-periods.
- Se establecieron grupos de pertenencia por industria.
- Se establecieron torneos deportivos internos.
- Se estableció un nuevo esquema de bonus para gerentes.
- Se incentivó la promoción y participación en los programas de intercambio con otras oficinas de PWC de otros países.

- Se estableció un programa de coaching / mentoring para jóvenes profesionales recién ingresados a la firma.
- Se desarrollaron talleres para gerentes y seniors de 20/25 personas cada uno para fortalecer los valores de PWC.
- Se reforzó el proceso de evaluaciones de desempeño. Un programa de trabajo part-time de entre 4 y 6 horas para un máximo de 30 jóvenes profesionales que se destacaran por tener una excelente rendimiento académico y que además sean bilingües en inglés.

### **Lanzamiento de la escuela de negocios:**

Consta de dos programas: uno *programa de desarrollo en managment* para seniors preparado y dictado por profesores de la universidad di tella y el *programa de formación ejecutiva* para gerentes preparado y dictado por profesores de la universidad de san Andrés. Estos programas cuentan con 40 participantes cada uno elegidos de acuerdo a su capacidad y su rendimiento laboral y se dictaran los días viernes entre los meses de mayo y octubre a partir del año 2013. El objetivo de estos programas es desarrollar las capacidades requeridas para brindar un servicio de alto valor agregado a los clientes y para desarrollar habilidades en contenidos que no se adquieren en los cursos universitarios como por ejemplo estrategia y toma de decisiones, innovación, negociación avanzada y resolución de conflictos, y gestión de equipos de alto rendimiento, coaching y liderazgo.

### **Estadísticas antes y después de ser lanzados los programas para ver la eficiencia de los programas de retención de talento y ver si hay una mejora en la rotación del personal.**

#### **Estadística de la campaña online**

Visitantes en la página de PWC donde se ofrecía la posibilidad de ingresar a la firma: 49370 persona después de lanzados los programas.

Cuanta gente dejo el CV en la página: 11700 personas

Programa para alentar que las personas que trabajaban en Price presentaran candidatos para ingresar a la firma: se recibieron 372 CV. De los cuales 132 fueron seleccionados para ser entrevistados. Y 48 de esos 132 finalmente ingresaron.

De los 11700 que dejaron el CV en la página, el 37% de zona Jobs, 33% de bumerang, 7% del linkedin y el resto de otras páginas. De ese total el 43% correspondía a cursantes de la carrera de administración de empresas, el 42% contador, el 9% economía, el 4% sistemas y el 2% actuarios.

El objetivo era bajar el nivel de rotación del personal a un nivel inferior al 25% anual. Además se buscaba posicionar a PWC como el mejor lugar para trabajar reconocido por: garantizar las condiciones de crecimiento personal y profesional, desarrollar y potenciar todas las capacidades en un ambiente de excelencia, gratificante e inspirador, y ser parte de un equipo que accede a proyectos desafiantes en las mejores empresas del país y el mundo.

Ingresos planeados 280, de los cuales 230 en forma permanente y 50 en forma temporaria entre enero y marzo. El objetivo era incorporar de ese total, un 20% de estudiantes entre 18 y 20 años que se encontraban iniciando la carrera de contador público y la carrera de administración, un 60% de entre 21 y 23 años que estén promediando la carrera de contador y administración y un 20% de entre 24 y 25 años que sean graduados en la carrera de contador.

Plan de incorporaciones para el año 2012 : 250 personas

Uno de los mejores indicadores para medir la efectividad de las acciones realizadas es el global people survey. Que es una encuesta anual online secreta y voluntaria, por la cual todo el personal de PWC tiene la posibilidad de responder una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su trabajo en la firma, desde cómo se siente trabajando en Price, sus condiciones laborales, su remuneración, etc. Esta encuesta es una encuesta global que se realiza en todas las oficinas de PWC en el mundo. Durante el año 2011, el índice general de esta encuesta en el caso de Argentina fue un 52%, cuando a nivel global fue del 68%. A la respuesta si recomendaría como PWC como un buen lugar para trabajar el 43% respondió favorablemente, y a nivel global fue de 64%. A la pregunta si me siento satisfecho como buen lugar para trabajar, el 45% respondió en forma favorable cuando a nivel global la respuesta fue de 63%.

En el año 2012 este indicador fue de un 64% para la Argentina, si yo recomendaría a PWC como un lugar para trabajar paso a ser de un 58%, si yo estaba satisfecho con trabajar en PWC paso a ser del 60%. A la pregunta si la persona estaba orgullosa de trabajar en Price en el 2011 un 61% respondió en forma favorable y en el 2012 un 69%. Y a la pregunta si la persona planeaba seguir trabajando en PWC durante los próximos 12 meses en el 2011 el 58% respondió en forma favorable y en el 2012 un 70%. A la pregunta si PWC está comprometido a proveer servicios de alta calidad a sus clientes en 2011 un 64% respondió favorablemente y en 2012 un 80%.

Si bien se pueden observar indicadores favorables en las respuestas dadas por el personal, no se llegó a alcanzar el objetivo de bajar la rotación por debajo del 25%, durante el 2012 la rotación de los seniors fue del 32% y de los jóvenes profesionales del 28%. Es decir hay una mejora pero no se alcanzó el objetivo esperado.

Total de ingresos en el año 2011 289, total de ingresos en el año 2012 447.

## Como se aplicó la teoría en PWC

Los resultados obtenidos por Price parecen ser positivos, tuvieron una mejora pero no la esperada. Para evaluar esta mejora y porque no llego a ser como la esperada decidí ver la teoría, que dicen los libros. Para esto me base en dos libros de recursos humanos “Human Resource Management”, “Organizational behaviour” y también en un tercer libro “Business studies”.

Una teoría en la que el libro “human resource management” hace mucho incapie es en la teoría Porter and Lawler’s. esta teoría está basada en la recompensa/premio. Habla de dos tipos, uno es la recompensa intrínseca y el otro es la extrínseca, es decir la intrínseca seria por ejemplo el sentimiento de ser parte del todo, el sentido de logro, el reconocimiento, etc. Y las extrínsecas son el reconocimiento de logros personales, seguridad a largo plazo, la condición social, etc.<sup>1</sup>

Compañías en los estados unidos se dieron cuenta de lo importante de esto y para llevarlo a cabo realizan por ejemplo cenas, entrega de medallas o premios, artículos de la compañía con los logros, vacaciones, premios en plata, etc.<sup>2</sup>

“of several responses made to the same situation, those wich are accompanied or closely followed by satisfaction (REINFORCEMENT)... will be more likely to recur; those which are accompanied or closely followed by discomfort(punishment)... will be less likely to occur” (Thorndike 1911:244<sup>3</sup>)

Esta teoría de motivación no se está aplicando en PWC, y en el libro se le da una gran importancia, y esto puede ser un factor de motivación muy grande que le está faltando a Price y por lo tanto puede ser uno de los factores por el cual no se llegó al objetivo planteado. Lo único relacionado es el esquema de bonus para gerentes delos cuales no fui dado mucho detalle.

Otro punto en el que el libro hace incapié es en los beneficios<sup>4</sup>, por ejemplo seguro médico, posibilidad de viajar al extranjero, descuentos, guarderías, etc. En este aspecto Price si se ve más

---

<sup>1</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997a.(p 552)

<sup>2</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997b p (552)

<sup>3</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997c p( 555)

<sup>4</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997d p (592)

involucrado, ya que se incentivó la participación de los programas de intercambio, también se hizo un lanzamiento de nuevos beneficios y un relanzamiento de beneficios ya existentes y también se estableció el programa de PWC te invita. Estos beneficios son muy atractivos para los empleados y los mantiene motivados porque no van a Price a trabajar solo por la plata, sino que también pasan un buen rato, y esto definitivamente ayuda para disminuir la rotación del personal, aquí también se puede incluir los eventos deportivos de los cuales dispone Price.

También le da una gran importancia a la flexibilidad, los empleados demandan más flexibilidad en su trabajo día a día. Y los empleados le dan mucha importancia, porque al no tener flexibilidad en su trabajo deciden irse y dejar la compañía, y esta era una de las causas más importantes de porque los empleados dejaban Price, más de la mitad de los empleados no se sentían satisfechos de trabajar en Price, y esto es debido a la falta de flexibilidad, con el nuevo programa paso a ser del 60% cuando era del 45%, esto demuestra la importancia que le dan los empleados a la flexibilidad. El libro habla del part-time working<sup>5</sup> como algo moderno y muy importante, y esto se aplicó en Price, como también se permitió un uso más extendido de la vestimenta casual, se estableció el día de cumpleaños como día no laborable, y también se implanto un programa de trabajo horarios y licencias flexibles para las mamás con hijos recién nacidos. Estas parecen pequeñas cosas y tal vez algunas para algunos son insignificantes pero a la hora de decidir si seguir trabajando en una empresa como en este caso Price, o irse a otra, estas cosas toman un rol muy importante, y esto se vio reflejado en los resultados. También el libro le da importancia al trabajo en equipo<sup>6</sup>, a la formación de equipos a la hora del trabajo y esto Price también lo implemento mediante el fortalecimiento de los equipos de trabajo para los rush-periods.

El libro "Organizational Behaviour" , apunta a la motivación de los empleados como bien dice el nombre desde la organización, ya sea en toda la empresa o en pequeños grupos de cinco personas dentro de la organización. Una gran parte del libro está dedicada al trabajo en grupo.

"The group is a jealous master. It encourages participation, indeed it demands it, but it demands one kind of participation-its own kind and the better integrated with it a member becomes the less free he is to express himself in other ways" (William F. Whyte)<sup>7</sup>

"groups invariably establish rules of conduct in order to maintain consistency of behaviour among their members . these rules are generally referred to as norms and groups develop means by which they enforce such norms"<sup>8</sup>

Puse estas dos citas sacadas del libro porque me parece que describe de una buena manera para que sirven los grupos de trabajo. En el libro cada grupo es visto como una parte muy muy

---

<sup>5</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997e p (667)

<sup>6</sup> Ian Beardwell, Len Holden. 1997f p (625)

<sup>7</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991a p(211)

<sup>8</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991b p(211)

importante que le da mucho a los empleados, desde ya es una motivación porque son líderes dentro del grupo, hay reglas internas y se genera un ambiente más agradable, como si se estuviera trabajando con un grupo de amigos con los que se pueden hacer chistes y bromas. Promueve la participación de cada miembro del grupo y permite que cada uno aporte lo suyo. Es decir, en un grupo la opinión de todos vale y es tomada en cuenta, mientras que en la empresa, si un cadete quiere opinar algo de cómo mejorar algo, el CEO o el que esté a cargo no lo va a escuchar, porque hay una línea de comunicación, en cambio en el grupo no. Y es por esto que es un elemento importante para la motivación, uno se siente más importante cuando es escuchado y criticado y que se discutan las cosas como grupo. Los grupos le dan mucho tanto a los empleados como a la compañía, por eso es que son tan importantes y el libro hace tanto incapié en esto. Price trato de fortalecer los equipos de trabajo para los rush-periods, no fui dado detalles de cómo trabaja Price porque mi monografía no trata de eso, sino de qué manera Price puede disminuir la rotación del personal, y yo creo que si no lo están haciendo a gran escala, el trabajo en grupo va a ayudar a obtener mejores resultados. Y Price se da cuenta de esto, y es por eso que trata de fortalecer los equipos de trabajo.

“By changing the design of a job, it’s possible to change individuals’ perception and create a different expectancy calculation, which preferably improves performance”<sup>9</sup>

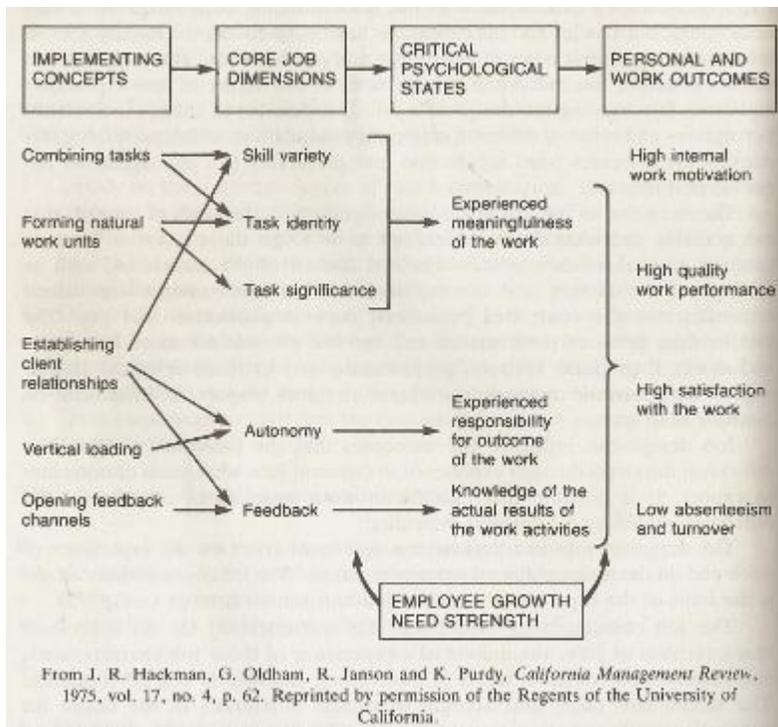
Otro método de motivación que trata el libro es en la forma de trabajo. “it is posible that changes in work experiences can change the outcomes valued by a particular individual”<sup>10</sup> esto quiere decir que pequeños cambios en la forma de trabajo o en la experiencia de trabajo puede cambiar los resultados valorados por un individuo en particular. El diseño del trabajo puede tener un significativo efecto en la experiencia de trabajo.

El “ job characteristic model” establece sistemáticamente el link entre las características de trabajo, las experiencias individuales con ciertas características y los resultados en relación con la motivación, satisfacción y performance. El núcleo del “job characteristic model” se basa en variedad de habilidades, la identidad de la tares, la importancia de la tarea, la autonomía y el feedback.

---

<sup>9</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991c p(71)

<sup>10</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991d p(71)



11

Y del mismo se puede calcular el motivating potential score (MPS) para cada trabajo o tarea

$$MPS = \frac{\textit{skill variety} + \textit{task identity} + \textit{task significance}}{3} * \textit{autonomy} * \textit{feedback}^{12}$$

La autonomía y el feedback están considerados más importantes en el potencial de la motivación

Si bien esto puede resultar insignificante porque en realidad la motivación no se puede calcular, no hay números, el objetivo de este modelo es demostrar la importancia de las características de trabajo, el trabajo debe tener esos cinco aspectos y en principal los dos más importantes para mantener una buena motivación en los empleados, la motivación en el empleado puede tener un cambio brusco al cambiar una característica en su trabajo. ¿y cómo se aplica o se puede aplicar esto en Price? Bueno, esta pregunta la tendría que responder un manager que se encarga de esto porque esto está relacionado otra vez a cómo trabajan los empleados de Price, y esta monografía no trata de eso sino de cómo reducir la rotación del personal, y bueno yo creo que aplicando este modelo de motivación en el trabajo y en las tareas, cambiando algunas características de trabajo se obtendrán mejores resultados. Muchos empleados en el cuestionario expresaron que no estaban contentos trabajando en Price y que no recomendarían Price como un lugar para trabajar, y sin duda esto es una de las causas, los empleados no están motivados, no están satisfechos hay elementos en la ecuación de MPS que no están siendo cubiertos.

<sup>11</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991e p(72)

<sup>12</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan.1991f p(72)

Como este modelo, también hay teorías de motivación como la de Herzberg y la de Maslow, los dos libros mencionados anteriormente concuerdan en que estas teorías son útiles para la motivación de los empleados, pero para esto voy a citar el tercer libro “business studies” que trata estas teorías con mayor detalle.

Maslow fue es que creo una teoría basada en la “hierarchy of need”, que es una pirámide con necesidades, en la parte de abajo están las necesidades básica , y a medida que sube, pasan a ser otro tipo de necesidades como sociales,etc. <sup>13</sup>



Maslow creía que todos tienen las mismas necesidades, que cuando no estaban cubiertas o satisfechas son de gran motivación, pero cuando ya están satisfechas ya no motivan en lo absoluto, ahora es el escalón de arriba el que los motiva, cuando ya hay comida y una cama para dormir, el próximo paso es la seguridad y la salud, y así sucesivamente.

Esta teoría fue escrita en 1940, y aún sigue en pie y se sigue utilizando esto significa que está en lo correcto. Si bien parece sencilla y algo obvio, son las necesidades de un individuo en la vida, y llegar a cubrir esas necesidades es lo que los motiva, lo que los motiva para seguir trabajando. Y esto es a lo que tiene que apuntar Price, que los empleados que recién empiezan y están más abajo quieran llegar arriba, que estén motivados para trabajar y cubrir sus necesidades.

La otra teoría es la teoría de Herzberg<sup>15</sup>, la teoría de los dos factores, que son la satisfacción y la insatisfacción. La satisfacción es proveniente de factores que motivan y no desmotivan. Y la insatisfacción es proveniente de factores de higiene, que cuando están ausentes causan insatisfacción, pero cuando están presentes no causan satisfacción porque es lo que los empleados esperan que sea normal.

Por lo tanto, aunque los factores de higiene no motiven, son esenciales, porque al no estar causan desmotivación. Lo que establece Herzberg es que los factores de motivación son distintos a los factores de desmotivación.

---

<sup>13</sup> Ian Marcouse, 2003a, p(120)

<sup>14</sup> Ian Marcouse, 2003b, p(221)

<sup>15</sup> Ian Marcouse, 2003c, p (221)

Los factores de higiene son entre tantos: el ambiente de trabajo, el pago, supervisión, relación laboral, etc. Y los factores de motivación son entre tantos: responsabilidad, el reconocimiento, promoción, etc.

Herzberg hizo un experimento de su teoría y saco conclusiones que aún siguen en pie hoy en día.

On the two factor theory “motivators and hygiene factors are equally important but for different reasons”

The risk of giving bonuses “a reward once given becomes a right”

The importance of training “the more a person can do, the more you can motivate them”

The importance of treating staff fairly “a remembered pain can lead to a revenge psychology... they will get back at you some day when you need them”<sup>16</sup>

Yo creo que esto se puede aplicar directamente sobre Price, el socio de Price que me dio la información sobre las medidas tomadas para disminuir la rotación de talento nunca me hablo de factores de higiene, si bien no motivan, desmotivan que es igual o más importante. Y esto puede ser uno de los factores por lo cual los empleados no están motivados para seguir en Price, quizá no es que los empleados no están motivados para seguir en Price, sino que están desmotivados. Y factores de motivación como dar bonuses, Herzberg dice que una vez dados se convierten en un derecho, y su ausencia también puede desmotivar, entonces Price tiene que tener mucho cuidado con los bonuses para que no se conviertan en factores de higiene y que en lugar de motivar empiecen a desmotivar.

---

<sup>16</sup> Ian Marcouse, 2003d, p (221)

## Conclusion:

Price Waterhouse Coopers es la firma de servicios más grande del mundo en volumen de facturación. PriceWaterhouse Coopers en argentina estuvo enfrentando serios problemas relacionados con la retención de talento y la rotación de su personal. Esto llevo a Price a que tenga que hacer algo para contrarrestar este problema. Price hizo altas inversiones para desarrollar programas de retención de talento para evitar la rotación del personal especialmente en jóvenes profesionales y seniors. Price estaba en una situación en la que la rotación de los senior era de un 34% y la de los jóvenes profesionales de un 35%. Varios programas fueron lanzados para evitar esta rotación entre ellos programas que tienen que ver con las acciones de reclutamiento, con la remuneración con la atractividad y la flexibilidad y uno muy importante el lanzamiento de la escuela de negocios. Estadísticas muestran que estos programas lanzados tuvieron un impacto positivo en relación con la rotación de talento. Para decir de alguna forma, se podría decir que con el lanzamiento de los nuevos programas de retención de talento, el personal está más contento y le gustaría seguir trabajando en Price. El problema es que lo que una persona pone en el cuestionario quizá no es lo que realmente vaya a hacer, y esto es muestra en la rotación de los empleados, si bien hubo una mejora, no se alcanzó lo esperado, entonces para responder la pregunta de investigación ¿Hasta qué punto, los programas de retención de talento implementados por Price son efectivos para capitalizar las inversiones realizadas por la empresa en el desarrollo de su personal? Podríamos decir que son efectivos pero hasta cierto punto, porque se pudo disminuir la rotación del personal pero no de la manera esperada, entonces no se pudo capitalizar las inversiones realizadas de la manera deseada, por lo tanto podemos decir que fue una no tan buena inversión, porque no se llegó al resultado deseado. La estrategia tomada por Price para motivar a sus empleados y así poder disminuir la rotación de los mismos concuerda en gran parte con la teoría de los libros, en especial la parte de atractividad y flexibilidad. Los libros utilizados hablan como factores motivadores factores que Price empezó a aplicar, como el aumento de la remuneración, el fortalecimiento del trabajo en grupo uno de los libros hace mucho incapié en esto y lo toma como algo muy importante, la flexibilidad a la hora del trabajo y los beneficios y bonuses. Todos los libros hablan de los bonuses como algo muy importante a la hora de motivar a un empleado. Y luego están las teorías de Herzberg y de Maslow. Si bien son teorías y su aplicación exacta es muy difícil, Price a la teoría de Maslow la tiene en cuenta, en Price hay muchos rangos de trabajo y el hecho de subir de rango hasta convertirse socio genera mucha motivación en los empleados. Y por el lado de la teoría de Herzberg el lado de motivación es lo que se empezó a fortalecer y por el lado de desmotivación no fui dado detalles.

las medidas tomadas por Price para motivar concuerdan en gran parte con la teoría y esto se muestra en su resultado. Los libros utilizados no hacen incapié cosas como escuela de negocios o acciones de reclutamiento entonces no pueden ser analizadas en gran detalle pero lo demás si. Los resultados obtenidos fueron positivos pero no los esperados y esto en mi opinión es debido a la competencia. Muchos empleados prefieren irse a otra empresa porque ofrece mayor remuneración y mayores beneficios y es seguramente debido a esto que Price no obtuvo los resultados deseados.

## Bibliografía

Ian Beardwell; Len Holden, Human Resource Management second edition, 1997, Great Britain, Pitman Publishing.

Andrzej A. Huczynski; David A. Buchanan, 1991, Organizational behavior, Campus 400 Maylands Avenue, Prentice Hall International (UK) Ltd.

Ian Marcouse, 2003, Business Studies second edition , Milton Park.

Fernando Rodriguez, Socio de PWC, Contador Público egresado de la UBA.