



Gestión de capital humano

El desafío de retener a distintas generaciones

Por: Iván Imperial, Alberto Mondelli
y Luis Rivera





Las organizaciones deben ser cada vez más hábiles y proactivas para formular estrategias de crecimiento y sostenibilidad con base en una gestión del talento que considere diversas tendencias nacionales e internacionales.

Los cambios demográficos y generacionales impactan a las empresas y, junto con los avances tecnológicos, provocan transformaciones con una velocidad vertiginosa, lo que ha dado pie a una redefinición de la naturaleza de la retención del talento, así como a los diferentes esquemas de compensación y beneficios que se ofrecen a los colaboradores.

La fuerza laboral en Centroamérica cuenta con una mezcla generacional compuesta por *baby boomers*, generación X y *millennials*. Los gustos, valores, anhelos, expectativas y formas de aprendizaje de todos son diferentes, lo que representa un desafío para el área de Recursos Humanos, en específico, en lo relacionado con la retención de talento.

La energía arrolladora, la velocidad y el dinamismo de los *millennials*, más del 50% de la fuerza laboral de algunas organizaciones, conviven con las expectativas de retiro de los *baby boomers* y con el pensamiento de escalabilidad progresiva de la generación X.

Baby Boomers

Nacidos entre 1946 y 1965, vivieron las grandes crisis y revoluciones de la historia contemporánea, vieron llegar al hombre a la luna y atestiguaron el cambio de la televisión de blanco y negro a color. Aunque un gran número de ellos aún trabaja, la mayoría se aproxima al retiro.

Generación X

Está conformada por quienes nacieron entre 1960 y 1980. Sus integrantes han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos.

Millennials

Las personas nacidas a partir de 1980 rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores. Además, se ha identificado una segunda oleada de *millennials* conocidos también como generación Z o *i-generation*; son personas nacidas desde 1995, que se han incorporado al mercado laboral. Al verse influidos por los recientes avances tecnológicos, incorporan los *gadgets* en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían en sí mismos.



La coexistencia de generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes, acarrea la cuestión de cómo atraer, retener y motivar a personas tan distintas, manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura de la organización.

En este sentido, el reto para la función de RRHH radica en:

- Comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa
- Generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, alineados al mismo tiempo con el negocio
- Adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores
- Asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las generaciones que conviven en la organización

La diversidad generacional que hay que atender obliga a establecer esquemas de remuneración y planes de desarrollo a la medida de cada segmento poblacional.

De llevarse a cabo una estrategia holística de gestión de talento, que reconozca y sea atractiva para las características, necesidades y motivaciones de distintas generaciones, tanto la retención como el compromiso del talento con el que contamos se verán fortalecidos, mejorando la productividad y, en consecuencia, los resultados del negocio.



El reto para la función de RRHH radica en comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa y generar esquemas de remuneración diferenciados alineados con el negocio.



Esquemas de remuneración: pieza clave en la retención de talento

Retener y recompensar correctamente al personal de alto desempeño es uno de los desafíos que enfrentará el área de RRHH de cara a los próximos 10 años, de acuerdo con información de la Asociación para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés). En la tarea de retención, los esquemas de remuneración juegan un papel fundamental para conservar a los mejores colaboradores, al tiempo que ofrecen a las empresas diversas ventajas en términos fiscales.

En el contexto internacional, las tendencias para recompensar al personal apuntan a crear mecanismos de remuneración diferenciados de acuerdo con los segmentos generacionales de la organización. Personas que pertenezcan a la generación de *baby boomers* preferirán que su compensación económica cuente con una propuesta atractiva de plan de retiro que incluya, por ejemplo, un plan privado de pensiones cuyas aportaciones, realizadas por la empresa y los empleados, no se suman al salario base de cotización del Seguro Social, por lo cual no están sujetas al régimen de las cuotas obrero- patronales; son deducibles para el pago del impuesto sobre la renta (ISR), y tienen un costo fijo, conocido y, en algunas ocasiones, decreciente.

A las personas de la generación X, que son los grandes generadores de negocio dentro de las organizaciones en la actualidad, les parecerá más llamativo, por ejemplo, un esquema que combine compensaciones de corto plazo con un plan de retiro a futuro.

Estos planes, sin embargo, resultarán poco interesantes a los *millennials*. Además, la tendencia se acentúa con la segunda oleada de *milleennials* que tienen un deseo más fuerte por el aprendizaje y la búsqueda de nuevos retos y metas. Por ello, las oportunidades para crecer a nivel académico y profesional les resultan de interés.

La multiplicidad de intereses implica que la función de RRHH busque generar paquetes de prestaciones flexibles, capaces de satisfacer las demandas más tradicionales y los intereses más dinámicos, al tiempo que ofrece a la empresa un beneficio en términos impositivos.

Retos que enfrentan los directivos de Recursos Humanos

En los siguientes 10 años, ¿cuáles serán los tres retos principales que enfrentarán los directivos de RRHH de su organización?



Fuente: Asociación para la Gestión de Recursos Humanos, 2015.



Capacitación: un trabajo constante

La aparición constante de nuevas tecnologías desplaza a las personas con habilidades medias. Esto implica que los colaboradores tienen que estar en constante proceso de entrenamiento y evolución.

El área de RRHH ha de aprovechar la posibilidad de crear círculos de aprendizaje acelerado entre colaboradores, combinando herramientas de *e-learning* y cursos virtuales, videos de entrenamiento y sesiones presenciales, para potenciar la transmisión de conocimientos y experiencias con formatos atractivos para distintos estilos de aprendizaje. Actividades de este tipo permiten mantener a los colaboradores actualizados y a la vanguardia del mercado.

Es posible aprovechar, asimismo, la confluencia de diferentes generaciones en una organización, de modo que los empleados de más experiencia compartan conocimiento con los más jóvenes y de reciente ingreso, y que estos enseñen a los más longevos a sacar mayor provecho a la tecnología, empleando la creatividad.

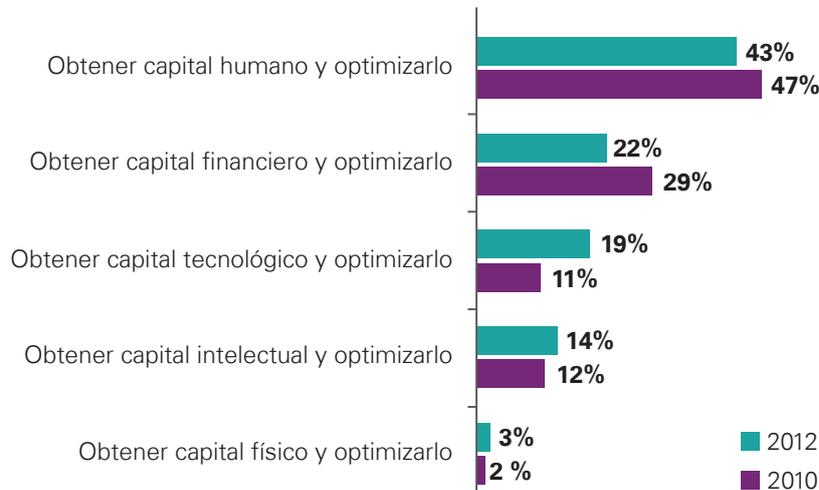
Los jóvenes que ingresan a las empresas, muchos de ellos *millennials* recién graduados de sus carreras profesionales, demuestran un gran entendimiento de los procesos tecnológicos, una actitud proactiva y dinámica. Sin embargo, al momento de la ejecución de las tareas e implementación de estrategias, enfrentan dificultades. Queda en evidencia entonces su falta de experiencia, lo cual denota una desconexión entre las habilidades que aprenden en las universidades y la realidad puertas adentro de las corporaciones.

Esta brecha hace que la curva de aprendizaje de los colaboradores tarde en despegar, generando retrasos y la necesidad de cubrir las deficiencias con estrictos programas de entrenamiento.

La función de RRHH tiene la difícil tarea de cerrar esta distancia y capitalizar la inversión que se hace en los entrenamientos para que tenga un impacto en el negocio. En la medida en que se dé este seguimiento, se logrará el retorno de la inversión.

Los retos en inversión de las organizaciones

En los siguientes 10 años, ¿cuál será el reto más grande en cuanto a inversión que enfrenten las organizaciones?



Nota: la suma de las variables no es igual a 100%, debido al redondeo de cifras.

Fuente: Asociación para la Gestión de Recursos Humanos, 2015.

Motivación diferenciada

Otro de los retos del departamento de RRHH es comprender los diferentes mecanismos de motivación a los que responden los empleados de las generaciones de *baby boomers*, generación X y *millennials*.

A medida que los *baby boomers* envejecen y se aproximan al retiro, las siguientes generaciones alargan sus años de trabajo y se tornan cada día más globales en un mundo en el que desaparecen las barreras físicas.

En la actualidad, es cada vez más importante el desarrollo de una marca como empleador que lleve una propuesta de valor para los empleados, la optimización de los procesos de movilidad del capital humano, la inversión en tecnologías de comunicación, la promoción de herramientas de entrenamiento virtual y la construcción de liderazgos multiculturales y virtuales.

Este escenario de proliferación de avances tecnológicos ha propiciado la aparición de opciones de trabajo flexibles. El *home-office* que permite un mejor balance de vida, y las conexiones a distancia, cobran fuerza como estrategias preferidas por algunos grupos de colaboradores, en especial, los más jóvenes.

El reto para la gestión de talento es adaptar estas tendencias a las necesidades de la organización y generar estructuras laborales que satisfagan las necesidades de todos, y que estén al mismo tiempo alineadas con el negocio.

Millennials: el reto en Centroamérica

Algunas ciudades de la región han sido un destino atractivo para la inversión extranjera, lo que ha provocado el establecimiento de empresas dedicadas al sector de servicios, impulsadas por los bajos costos operativos y una posición geográfica favorable para la atención de mercados internacionales.

Este crecimiento del sector demanda personal calificado, caracterizado por su dominio de diferentes idiomas, su flexibilidad para laborar en horarios no convencionales y sus habilidades interpersonales como el deseo por adquirir nuevos conocimientos, su multiculturalidad y un enfoque dirigido al servicio al cliente. La segunda oleada de *millennials* se adaptan a este perfil gracias a su formación secundaria, su percepción de sí mismos como ciudadanos globales, su carencia de grandes obligaciones financieras y su disponibilidad de tiempo.

Para la directora de Recursos Humanos para México y Costa Rica de una empresa líder global en servicios de pago, que

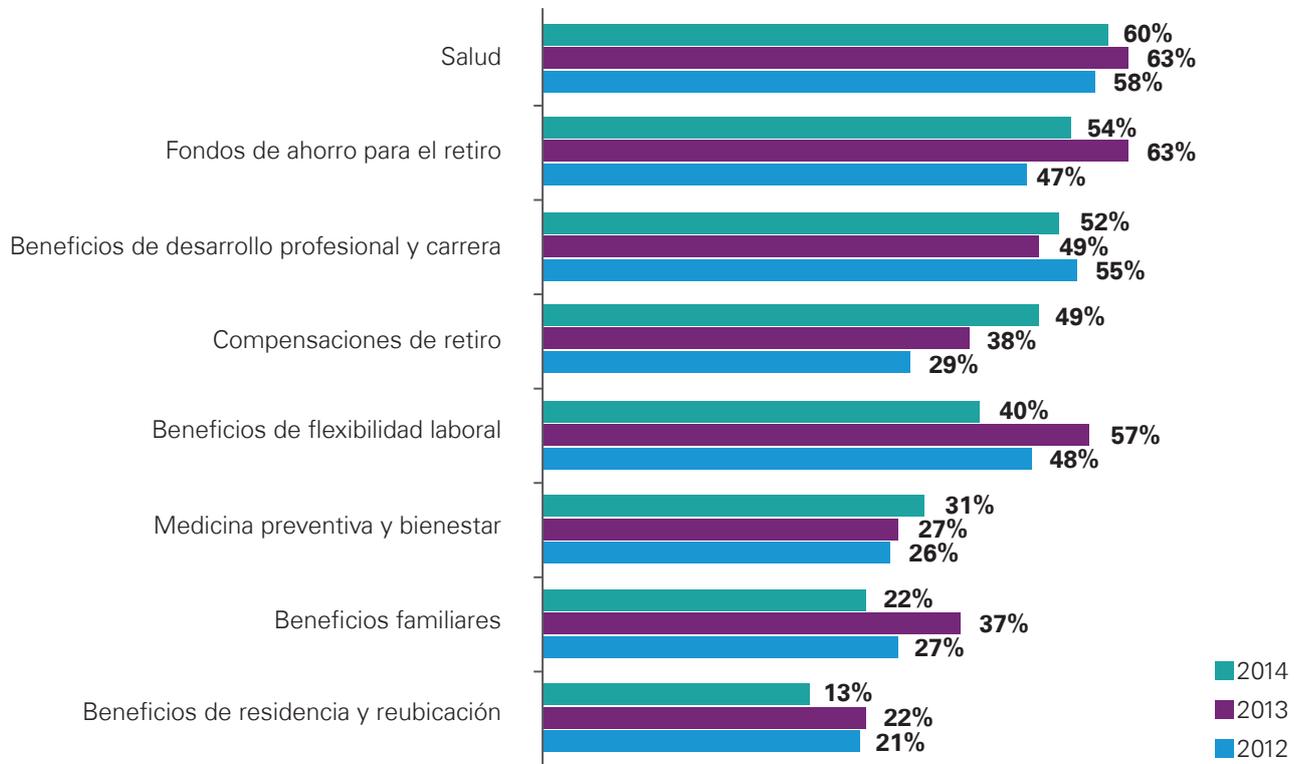
actualmente emplea aproximadamente a 1,200 colaboradores, la clave del éxito es establecer un vínculo real con el personal que se ubica entre los 18 y 29 años (74% de los trabajadores). Para esta y cualquier organización es preciso lograr que todos los colaboradores se identifiquen con los valores y objetivos de la compañía, creando un compromiso sólido de fidelidad que fomente su permanencia.

Los *millennials* tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente; es recomendable proponerles retos o metas, y si el tema los apasiona le dedicarán el tiempo y el esfuerzo que se requiera para obtener resultados positivos.

Al involucrar a los jóvenes es más fácil que entiendan los retos de la organización y lo complejo del proceso de tomar decisiones; al tomarlos en cuenta, se emocionan y se sienten parte del resultado final.



Beneficios con impacto positivo en la retención de empleados de alto desempeño



Nota: fueron encuestados directivos cuyas organizaciones implementaron programas de beneficios para retener al talento de alto desempeño. Quienes contestaron "No lo sé" no fueron incluidos en el análisis.
Fuente: Asociación para la Gestión de Recursos Humanos, 2015.



Otras tendencias en ascenso

Las tendencias internacionales permean las empresas nacionales y estas, a su vez, crean sus propios mecanismos para adaptarse a modelos internacionales, sincronizando la funcionalidad con el modelo de negocio y el cumplimiento regulatorio.

Hoy, es clave entender que es falso que mientras más hora se trabaje, más productividad tendrá la organización. En el marco de los nuevos valores laborales y cultura organizacional, es el área de RRHH la encargada de dar forma a un nuevo esquema en beneficio de toda la organización.

En este sentido, es básico para la función de RRHH valerse de la tecnología para generar indicadores que permitan medir el impacto que estas nuevas estrategias están teniendo en el negocio de la empresa. Deben monitorearse los efectos y resultados de esas estrategias, para hacer el seguimiento del valor que están agregando a los resultados del negocio.

Hay que ser cuidadosos con la implementación de dos temas. Uno de ellos es que el manejo de esquemas de beneficio más flexibles requiere una tecnología que permita la administración individualizada de los mismos. Por otra parte, aunque la tecnología existe, una de las mayores preocupaciones de los directivos de las empresas radica en que se deben tomar en cuenta las leyes que protegen la equidad laboral, dado que limitan esquemas más innovadores, aunque no los imposibiliten totalmente.

Aunque Centroamérica y República Dominicana han dado pasos importantes para otorgar valor al talento y entender las diferencias generacionales, los avances deben incrementar su velocidad.

Atracción y retención de diferentes generaciones de colaboradores, el nuevo desafío de RRHH

En las organizaciones conviven empleados de distintas generaciones con valores, expectativas y principios particulares. Los *baby-boomers*, que ya se aproximan al retiro; la generación X, que ocupa posiciones directivas, y los *millennials*, tanto de la primera como de la segunda ola, que rompen los moldes tradicionales, demostrando su interés por la tecnología y demandando dinamismo en sus carreras. Esta multiplicidad de intereses representa un desafío para RRHH, que tendrá que crear nuevas estrategias para conservar el talento que necesitan las empresas.

Salud: una prioridad

El cuidado de la salud de los empleados cobra cada día más importancia. La relevancia radica en que contar con colaboradores saludables significa mayor productividad, valor hacia el cliente e, indirectamente, protección para el negocio.

Medir el impacto

Las acciones que se implementen en términos de compensación diferenciada deben tener un impacto en el negocio. El reto es diseñar indicadores que midan la evolución de las estrategias aplicadas en el cumplimiento de resultados.

Coaching bilateral

La confluencia de diferentes generaciones en la empresa es una oportunidad de formación y aprendizaje: los que tienen más experiencia comparten sus conocimientos con los más jóvenes, mientras que estos enseñan a los mayores a ser más creativos e innovadores.

Estrategia del negocio

Es crucial que el área de RRHH conozca cuál es la estrategia del negocio en la actualidad y cuál será en el futuro, para entender cuál es su papel y cómo las estrategias que implemente pueden definir el rumbo de la organización en los próximos años.

Tradición vs. novedad

Las tendencias internacionales apuntan a crear beneficios diferenciados para cada segmento poblacional. La función de RRHH debe buscar paquetes flexibles, capaces de satisfacer las demandas más tradicionales y las más dinámicas, sin perder de vista los intereses del negocio.

Establecer esquemas de remuneración flexibles, adoptar programas de formación innovadores y entender qué elementos mantienen motivados a los empleados de diferentes edades ayudará a comprender las relaciones que están surgiendo entre la empresa y el colaborador. El cambio debe ir acompañado de elementos intangibles para fomentar el compromiso: calidad del liderazgo, oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el trabajo con significado y la creación de sentido de pertenencia.





Modelo de gestión de talento

Si el departamento de RRHH conoce la estrategia del negocio actual y a futuro, adquiere un rol preponderante dentro de la organización, dado que puede identificar cuáles son los retos que implicará dicha estrategia para el propio departamento y para toda la empresa.

A la vez, al preguntarse si tiene o no el talento adecuado para cumplir la meta de la Alta Dirección, RRHH logra identificar las tareas que pueden representar un riesgo para la estrategia, así como las áreas que podrían tener una mayor rotación de personal, conocer a profundidad a los colaboradores, analizar si tiene el potencial para lograr el objetivo y determinar las áreas de oportunidad.

Una vez que el panorama se haya aclarado, es momento de la acción. En este paso se aterrizarán las iniciativas concretas para atacar los nichos de oportunidad identificados, ya sea en una reestructuración de los esquemas de pago, un mejor plan de entrenamiento, cambios de personal, puesta en marcha de un programa de *coaching* y otras acciones estratégicas.

En este contexto, todas las medidas aplicadas deben generar un impacto en los objetivos del negocio. Es responsabilidad de RRHH establecer indicadores de medición para dar seguimiento a su evolución y hacer las adecuaciones pertinentes para garantizar el logro de los resultados.

Si el departamento de RRHH conoce la estrategia actual y a futuro del negocio, adquiere un rol preponderante dentro de la organización, dado que puede identificar cuáles son los retos que implicará dicha estrategia para el propio departamento y para toda la empresa.



Historia de Éxito

Adaptabilidad del sistema de remuneración: clave para retener al talento

El director de Recursos Humanos de una importante empresa internacional, cuyo personal pertenecía a diferentes generaciones, tenía la preocupación de que determinados cambios regulatorios impactaran a su organización negativamente, subiendo la tasa de rotación de personal, bajando la productividad y disminuyendo la lealtad de los colaboradores.

Asesorada por KPMG, esta compañía desarrolló una gestión de talento basada en esquemas de remuneraciones diferenciadas, con el acompañamiento del área Fiscal de la Firma.

La organización comenzó a conocer a su gente y, en función de ello, trabajó en un esquema de remuneración flexible que permitiera otorgar contraprestaciones que cubrieran diferentes expectativas.

KPMG propuso implementar una estrategia diferenciada en el otorgamiento de diferentes elementos de la remuneración. La idea fue convertir una parte de ellas en un menú con opciones para que cada colaborador pudiera escoger la alternativa que mejor cubriera sus necesidades.

Este menú estaba conformado por distintas opciones: reembolso de gastos médicos;

aportes al fondo de pensión; incrementos en conceptos de previsión social como vales de despensa, entre otras.

Algunos de estos elementos tienen beneficio fiscal, lo que implica que la empresa tendría una ventaja competitiva y, a la vez, las personas estarían más satisfechas al elegir lo que mejor cubriera sus necesidades.

La principal preocupación del director de RRHH fue cómo administrar este sistema individualizado. En este punto surgió la idea de implementar soluciones tecnológicas.

A las reuniones para estudiar este esquema de remuneraciones acudió personal de Tecnologías de Información tanto de la empresa en cuestión como de KPMG. En esas reuniones se decidió el desarrollo de una aplicación interna que ayudó a la administración de este esquema de remuneración. La tecnología permitió cristalizar la idea, que generó satisfacción entre las diferentes generaciones que convivían en la empresa.

Desde la primera reunión entre KPMG y el cliente hasta el momento en que se implementó esta solución tecnológica transcurrieron, aproximadamente, cuatro meses.

Conclusiones

Tomando en cuenta la diversidad de la fuerza laboral que se tiene actualmente en las organizaciones, es evidente que los valores, principios, expectativas y formas de aprender de las personas de diferentes generaciones son totalmente distintos.

Para responder a esta realidad, debe establecerse un plan de compensaciones o propuestas de valor que sean diferenciadas y lo suficientemente flexibles para adecuarse a las necesidades de los distintos segmentos que coexisten en la empresa, lo cual llega a representar una ventaja competitiva, en términos fiscales, pero, sobre todo, en términos de compromiso, retención y productividad.

Implementar un plan de beneficios flexibles implica optimizar los elementos que atraen y retienen el talento. Sin embargo, el cambio debe darse integralmente e incluir elementos intangibles igualmente importantes para la generación de compromiso, como la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el trabajo con significado y la creación de un sentido de equipo y pertenencia a la empresa.

Bien identificados e integrados, estos factores contribuirán a la creación de una cultura de desempeño que esté alineada con los cambios laborales y que fomente la satisfacción de los empleados, clientes y grupos de interés de la empresa.





Iván Imperial

Socio de Seguridad Social y Servicios Fiscales en Remuneraciones de KPMG

Cuenta con más de 15 años de experiencia dando consultoría a importantes organizaciones nacionales e internacionales en sectores como: manufactura, maquila, construcción, educación, salud, medios, entretenimiento y tecnología. Esta asesoría se enfoca en impuestos y cargas sociales de la nómina, como impuestos estatales y de seguridad social, así como en el impuesto sobre la renta de salarios y prestaciones. Su especialidad radica en el análisis de reingeniería de prestaciones, logrando eficiencias fiscales tanto para la empresa como para el trabajador, ayudando a que las organizaciones puedan alcanzar una ventaja competitiva con un manejo efectivo de su personal.



Alberto Mondelli

Socio Líder de Asesoría en Capital Humano y Cambio Organizacional para América Latina de KPMG

Tiene más de 20 años de experiencia dando consultoría a empresas locales y multinacionales en América Latina, de diversos segmentos (energía, consumo, tecnología, servicios financieros y servicios profesionales), apoyándolas en la gestión de procesos de transformación cultural y organizacional, y creando funciones de Recursos Humanos (RRHH) de alto valor agregado, alineadas a la estrategia del negocio. Sus áreas de especialidad son gestión del cambio comportamental (BCM, por sus siglas en inglés); diseño organizacional; gerencia del desempeño; remuneración y beneficios; modelo de servicio, tecnología y transformación de RRHH; estrategias de capacitación y desarrollo; gestión de potencial; planes de sucesión; retención de talento y propuesta de valor para empleados; mejora del desempeño, y optimización del costo de la fuerza de trabajo.



Luis Rivera

Director del Área de Asesoría en Management Consulting de KPMG en Costa Rica

Cuenta con más de 20 años de experiencia en la Firma, en la que ha colaborado en proyectos desarrollados en varios países de Europa y América. Al frente la práctica de Capital Humano y Cambio Organizacional, ha desarrollado numerosos proyectos de gestión de talento para clientes en varios países.

Contactos en Centroamérica

Costa Rica

Alfonso Amén

Socio Director de
KPMG en Costa Rica
T.: (506) 2201-4100
E.: cr-fmkpmgpm@kpmg.com

Guatemala

Felipe Gómez

Socio Director de
KPMG en Guatemala
T.: (502) 2334-2628
E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

Nicaragua

Alfredo Artilles

Socio Director de
KPMG en Nicaragua
T.: (505) 2274-4265
E.: ni-fmmercadeo@kpmg.com

República Dominicana

Delio Zúñiga

Socio Director de
KPMG en República Dominicana
T.: (809) 566-9161
E.: do-fmkpmg@kpmg.com

El Salvador

Rae Scanlan

Socio Senior de
KPMG en El Salvador
T.: (503) 2213-8400
E.: SV-FMrh@kpmg.com

Honduras

Armando Barnica

Socio Director de
KPMG en Honduras
T.: (504) 2238-5605
E.: HN-fmkpmgtgu@kpmg.com

Panamá

Carlos Karamañites

Socio Director de
KPMG en Panamá
T.: (507) 208-0700
E.: pa-fminformation@kpmg.com

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro. Impreso en México. Todos los derechos reservados.

