

FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD: TODOS CONTENIDOS

Diana Bustani y Lissett Bastidas

Los resultados de nuestro estudio *Generations at Work*, arrojan una luz sobre las necesidades y preferencias de las cuatro generaciones más relevantes en el contexto laboral latinoamericano.

Cuatro generaciones conviven en el espacio laboral de prácticamente cualquier organización actualmente. Son cuatro grupos cuyo contexto, aspiraciones y necesidades son tan diferentes que convierten al diseño de una estrategia organizacional en uno de los principales desafíos para el equipo directivo de las empresas. Este desafío es crucial, ya que existe una indudable correlación entre la correcta gestión de talento y la rentabilidad en las empresas.

Para 2020, por ejemplo, los *millennials* constituirán el 53 por ciento de fuerza laboral en México y cinco años después, no sólo estarán ellos como una fuerza dominante en las organizaciones, sino que los *centennials* ya representarán el 15 por ciento de los empleados.

Estas dos generaciones, que además no tienen tanto en común como podría pensarse, conviven ya en el ambiente laboral con sus dos predecesores: la *generación X* y los *baby boomers*, con quienes comparten muy pocos gustos y expectativas.

Para dimensionar el reto que implica esta heterogeneidad generacional para las organizaciones, en Sintec Consulting, realizamos el estudio **Generations at Work**. En él, respondemos a las inquietudes que hemos detectado en nuestros clientes respecto a las características y preferencias de las cuatro generaciones más relevantes en el contexto laboral en América Latina, a la luz de la transformación digital. **Generations at Work** comprende una muestra levantada en México, Colombia, Brasil, Ecuador, Venezuela y Perú, incluyendo 6 industrias y recopilando más de 6,000 respuestas. Las conclusiones del estudio arrojan verdades respecto al individuo, entorno laboral, la cultura organizacional y el rol que juega el desarrollo.

Empecemos por definir a las cuatro generaciones que hoy conviven en las empresas: Tenemos a los *baby boomers*, quienes nacieron entre 1946 y 1964; la *generación X*, de 1965 a 1979; *millennials*, de 1980 a 1996, y *centennials*, quienes nacieron a partir de 1997, es decir, son los recién graduados que actualmente son practicantes o inician su carrera profesional.



Baby Boomers
(1946-1964)



Generación X
(1965-1979)



Millennials
(1980-1996)




Centennials
(1997...)

Uno de nuestros principales hallazgos en **Generations at Work** es la manera en que *millennials* y *centennials* entienden un concepto clave para el clima laboral: la motivación. Para los primeros, no hay mayor motivador que las experiencias y su relación con los demás, mientras que para los *centennials* se trata de cómo dejar una huella en la sociedad —esto va más allá de las certificaciones de Empresa Socialmente Responsable o de los programas sociales— es un tema de cómo el propósito de la empresa impacta positivamente en el mundo.

Encontramos, también, que los *millennials* son colaborativos y les gusta sentirse empoderados, tanto que cuando perciben que su propósito personal hace *click* con el de la organización están motivados a dar un extra; por otro lado, los *centennials* tienden a ser más motivados por beneficios económicos y desarrollo profesional.

“ **Los centennials muestran mayores capacidades de trabajar en equipo y actuar en situaciones de riesgo, pero son la generación con menor sentido de pertenencia a la empresa.** ”



Otro factor de gran relevancia a la hora de trabajar en la gestión del talento humano es el compromiso, un valor que tanto para *generación X* como para *baby boomers* es determinante a la hora de elegir en dónde trabajar —es una decisión tan importante para ellos como con quién casarse—, lo cual cambia en los *millennials* y *centennials*.

Lo anterior no es necesariamente algo negativo ni implica una falla en ellos o en la empresa, simplemente su idea de *engagement* es distinta pues tanto en *millennials* como en *centennials* se observa un hambre de aprender y salir de la rutina de manera constante. De hecho, los *millennials* actualmente permanecen en una empresa entre 1.5 a 2 años.

Es relevante considerar que en una organización quienes toman actualmente las decisiones son los directores funcionales o generales y ellos tienden a ser parte de la *generación X* o *baby boomers*. Piensa en las implicaciones de este modelo a uno o cinco años, cuando la mayoría de la plantilla laboral pertenecerá a los *millennials* y *centennials*.

Sólo puede haber una respuesta efectiva ante ese complejo escenario: la flexibilidad organizacional. Y, en realidad, hace tiempo que poner manos a la obra en este tema dejó de ser opcional y se ha vuelto una condición para salir avantes en la guerra de talento que estamos viviendo.

Hoy es indispensable encontrar el punto de equilibrio en el que, sin aumentar el costo de nómina, se pueden ofrecer compensaciones y motivadores a la medida de cada una de las cuatro generaciones que conviven en tu organización. La conclusión natural a la que apunta **Generations at Work** es que las empresas tienen que ser mucho más ágiles en torno a cómo se toman las decisiones a favor del empleado. Esto se dice fácilmente, pero implica desarrollar una estrategia inteligente, pautada, para modernizar la función de RH y repensar el modelo de gestión de talento a favor de una administración eficiente de una fuerza laboral mucho más compleja.

Seamos honestos: la idea de que el talento es lo más valioso para una organización se ha vuelto un *cliché*, pero si observamos las iniciativas en este sentido, nos daremos cuenta de que normalmente se hace poca inversión tanto en la cultura organizacional como en estrategias organizacionales. Y lo más curioso es que esto pasa, casi siempre, por preconcepciones sobre el control por parte de los *baby boomers* y de la *Generación X* o mitos respecto a pensar que serán proyectos costosos o con poco retorno.

Un ejemplo muy ilustrativo son las compensaciones. La tendencia actual es apostar por “salarios emocionales”, es decir, beneficios flexibles que no implican ningún gasto extra a la empresa pero sí consideran la variedad de intereses generacionales. Home office es una opción ya muy conocida y aplicada, de hecho esto cada vez más se está convirtiendo en un commodity y dejando de ser una ventaja competitiva para atraer y retener talento, y más aún en México con las modificaciones próximas a la Ley Federal del Trabajo. Es por esto, que las organizaciones deben de ser creativas y constantemente retar sus estrategias organizacionales.

Por ejemplo, las definiciones de los esquemas de compensación han iniciado a migrar hacia esquemas con mayor flexibilidad, en donde se asigna un presupuesto base con el cual cada colaborador pueda elegir la prestación que más le haga sentido por su momento de vida e intereses; para algunos será el servicio de guardería y el gimnasio, y para otros fondos de ahorro y vales de despensa, por ejemplo. Hablamos de un proceso de migración hacia este tipo de esquemas en los cuales la diferencia es que el empleado puede elegir; el objetivo es empoderarlo para esa decisión sin que la misma implique merma económica para la organización. No es un menú abierto, sino una lista de tres a cinco posibilidades.

“ En la perspectiva del consumidor, las tendencias han estado migrando desde hace años hacia darle mayor poder y flexibilidad al cliente final, que decida que quiere comprar, cuando y en dónde. ¿Por qué no hacerlo también en el ámbito interno de la organización con nuestros colaboradores? ”

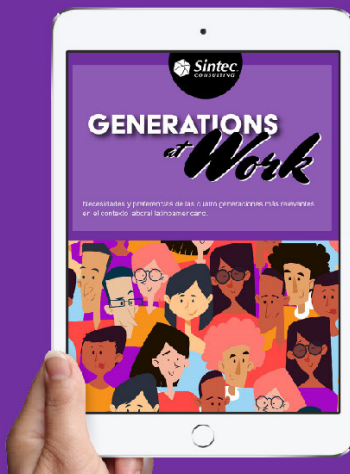


En el contexto de la transformación digital, desde la perspectiva de gestión de talento es tiempo de asumir el reto con inteligencia para detectar el tipo de estrategias a liderar para que, a la par de la digitalización de procesos y capacidades, consigas que los empleados aspiren a quedarse en tu organización el mayor tiempo posible, generando valor.

No es un cambio de 180 grados, sino empezar a definir y redefinir sin miedo, a través de pruebas piloto acompañadas de una definición sólida de cultura con esquemas robustos para permearla.

Generations at Work identifica las particularidades de cada generación. En Sintec Consulting hemos comprobado que, *insights* como los incluidos en el estudio nutren el diseño de una estrategia de gestión de talento adecuada. El resultado entonces es lograr que la cultura organizacional sea más fuerte que las diferencias generacionales y con ella se puedan amalgamar las necesidades y expectativas de todos. En un estudio previo, titulado **Talent Matters**, Sintec Consulting identificó y cuantificó la relación directa entre gestión efectiva de talento y rentabilidad de las empresas, evidenciando la importancia de elevar esta conversación a niveles estratégicos en la organización.

Como se dice coloquialmente: sí se puede tener a todos contentos. Nosotros te guiamos para concretar estrategias de capital humano exitosas.



Conoce y descarga
nuestro estudio completo:

GENERATIONS
at Work

CLIC AQUÍ

Acerca de los autores



Diana Bustani,
Socia, Oficina Monterrey
diana.bustani@sintec.com

Cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas y Finanzas por parte del EDAGE Business School y la Stern Business School en Nueva York, además de una doble titulación, la primera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la segunda, en Ingeniería Mecánica en la University of Technology de Sydney. Profesora de la Maestría en Finanzas en la UDLAP. Fungió como Directora de la práctica de Transformación Organizacional en Sintec, con proyectos ejecutados en industrias líderes en México, Brasil y Filipinas. Se ha especializado en temas de reestructuración organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, liderazgo, gobierno corporativo, entre otras. Actualmente es Acting Partner en la oficina Monterrey de Sintec Consulting.



Lissett Bastidas,
Directora de Transformación Organizacional
lissett.bastidas@sintec.com

Cuenta con más de 9 años de experiencia en consultoría. Lissett es experta en temas de gestión de cambio, gestión de talento y diseño organizacional, habiendo implementado más de 20 proyectos en distintas industrias incluyendo Bienes de Consumo, Retail, Banca y Productos Industriales.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_