



Informe Regional  
PwC Interaméricas

# Compensación y Beneficios

.....

*El valor del capital humano nunca ha sido tan importante. Ahora es el momento de atraer, retener y motivar el talento que ayudará a crear valor para la organización.*



# Los administradores de recursos humanos en Centroamérica

Los administradores de recursos humanos en Centroamérica han enfrentado grandes retos en los últimos años, debido al gran dinamismo que han tenido en sus países en materia de atracción de inversión extranjera y la correspondiente demanda de talento. Se ha provocado así el rompimiento de algunas tendencias de remuneración. Dentro de estas, se puede mencionar que en el pasado tanto las empresas de tamaño grande, como las multinacionales, eran las que ofrecían los mejores niveles de remuneración y esquemas de beneficios, pero esto ya no es exclusivo de estos segmentos, lo cual es un desafío en materia de retención y compromiso.

En la actualidad, las brechas se han cerrado y tanto las empresas de tamaño mediano, así como las nacionales, buscan atraer y retener el talento requerido por medio de esquemas de remuneración competitivos. Las compensaciones y los beneficios juegan un papel preponderante en las estrategias de atracción y retención. Actualmente, las compañías están poniendo especial interés en brindar niveles salariales adecuados que les permitan ser atractivas, pero que también ayuden a mantener una estructura de costos controlada. El enfoque se está dirigiendo hacia la administración de una estrategia de recompensa total, trabajando ampliamente en otras retribuciones intrínsecas, como desarrollo del personal, calidad de vida y ambiente laboral.

**No es suficiente con tener el producto más innovador, los mejores salarios o la mejor cafetería... Hay que crear una experiencia de trabajo integral, que atraiga, motive y retenga a los mejores colaboradores en un mundo conectado.**

En Centroamérica, dada la dinámica del mercado y el tamaño de la fuerza laboral de cada uno de sus países, la atracción y retención del talento se torna crucial y las empresas están siendo al extremo creativas para lograrlo.

El talento es una de las principales ventajas competitivas y se está convirtiendo en la única fuente real de diferenciación sostenible para las empresas. Por lo tanto, contar con una sólida estrategia de gestión del compromiso es la clave para alcanzar los objetivos organizacionales.



# Los administradores de recursos humanos en Centroamérica

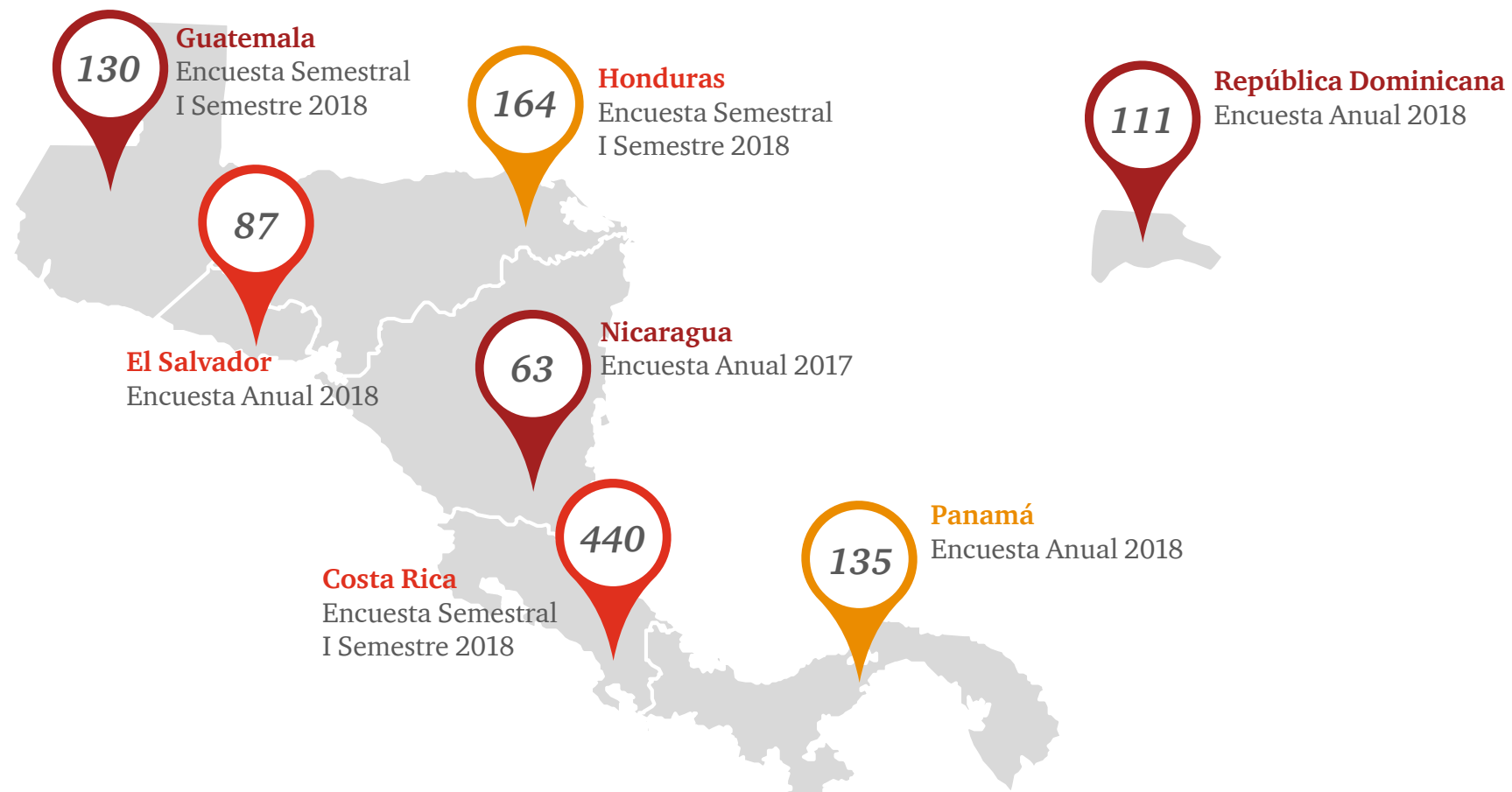
Reiteramos la importancia para las organizaciones de alinear sus esquemas de compensación dentro de una estrategia de “Total Rewards” que permita agregar valor a los colaboradores y que provea ventajas competitivas a las organizaciones con respecto a sus competidores. Hoy en día, las organizaciones deben vincular su estrategia comercial a su propuesta de valor para el colaborador y crear una experiencia que lo atraiga y lo motive a dar lo mejor de sí.

La experiencia del colaborador fomenta una relación a largo plazo, comprometida con el desempeño general de la organización.

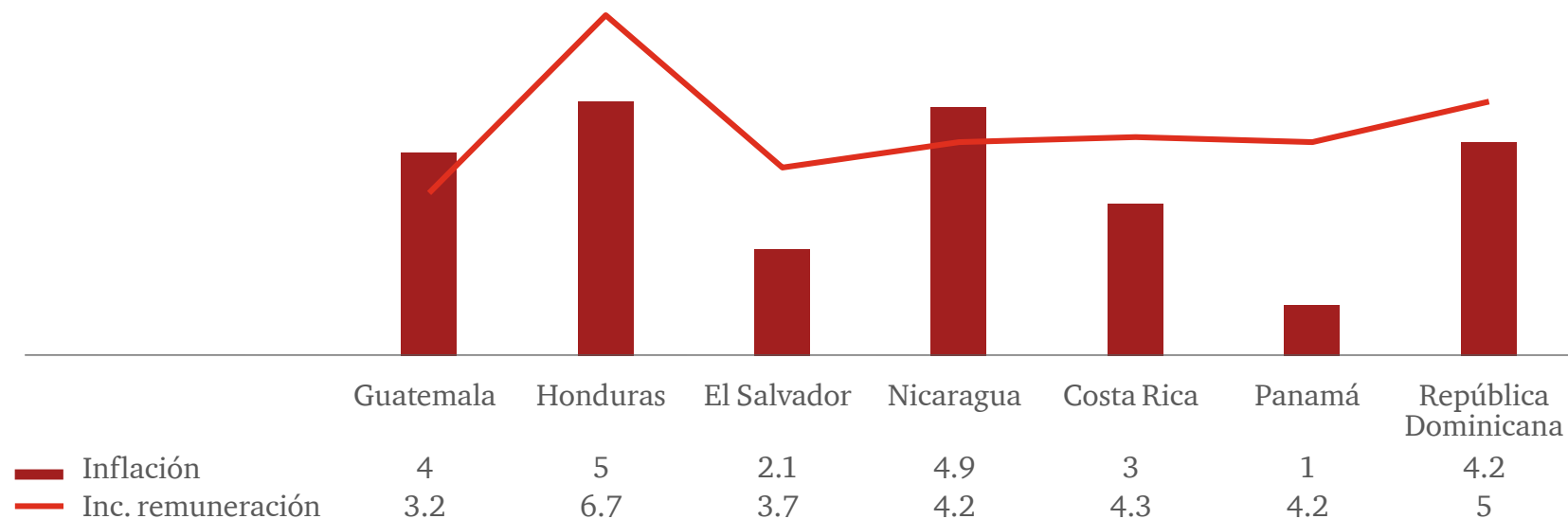
**La fuerza laboral es cada vez más diversa, las organizaciones no pueden asumir y aplicar la misma fórmula para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.**



## Empresas participantes



## Análisis de salarios



Los incrementos en los salarios y remuneraciones de mercado durante los años, mantienen un comportamiento paralelo con el índice inflacionario de cada país.

Los principales resultados y tendencias en la administración de las compensaciones y beneficios en los diferentes países de Centroamérica durante el 2018, nos muestran incrementos en los salarios y remuneraciones de mercado durante los últimos años, con un comportamiento paralelo con el índice inflacionario de cada país.

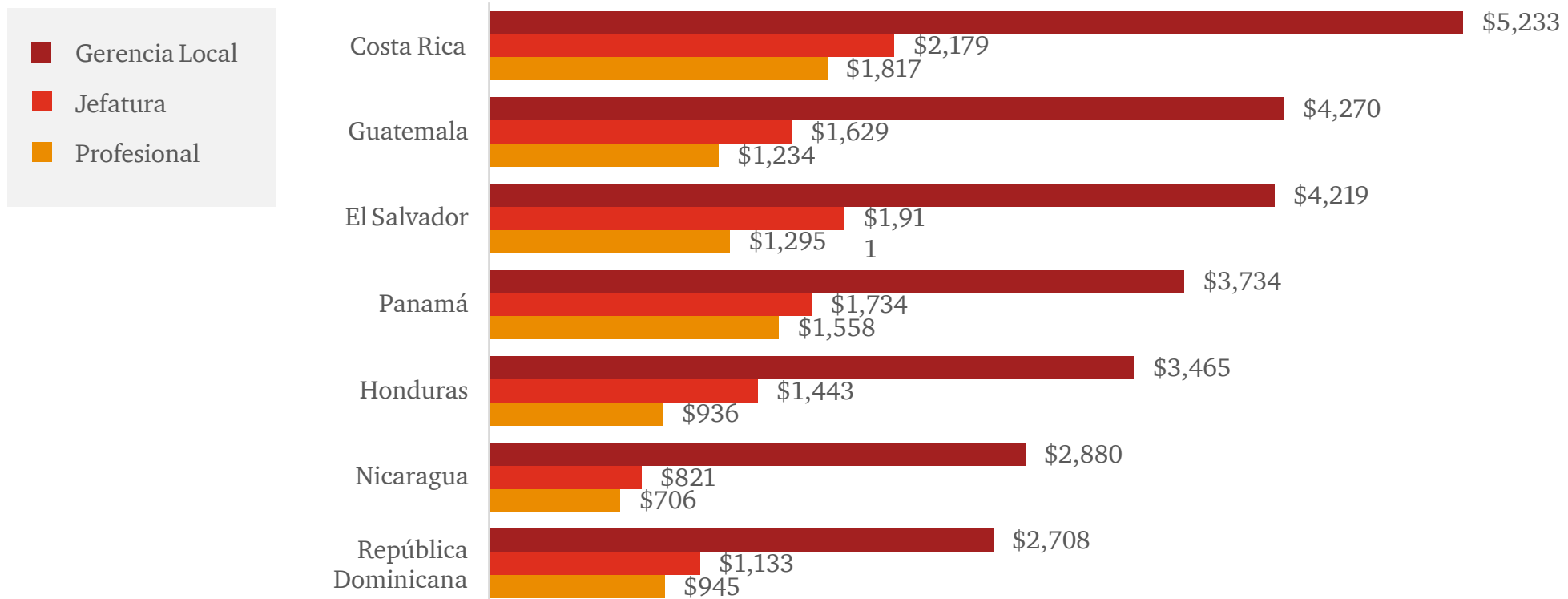
Durante el periodo 2017 - 2018, las remuneraciones aumentaron en promedio un 4,3% en Costa Rica, 3,9% en Guatemala, 6,2% en Honduras, 4,1% El Salvador, 4,2% Nicaragua, 5% República Dominicana y 4,2% Panamá.



## PwC Interaméricas presenta

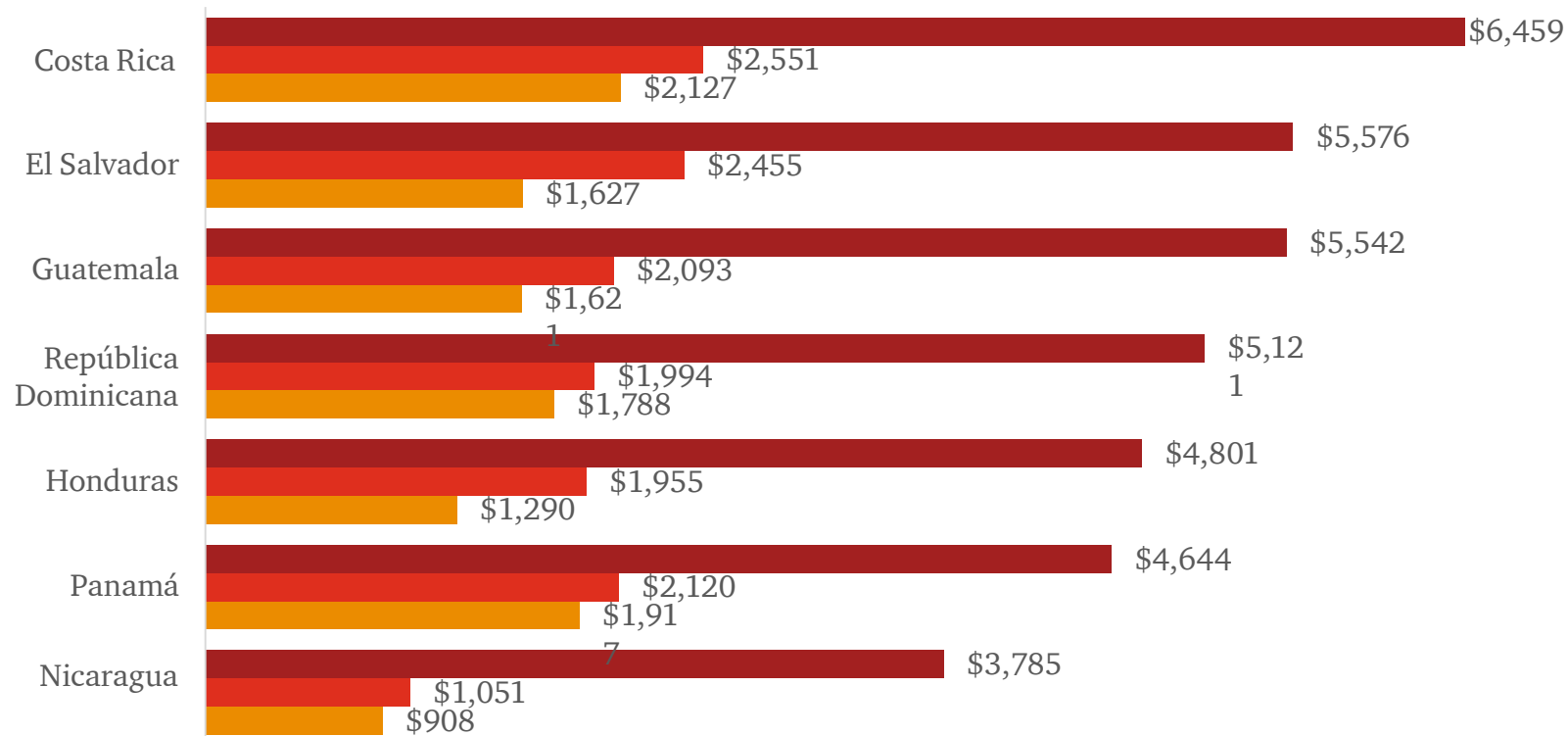
Costa Rica	Guatemala	Honduras	El Salvador	Nicaragua	Panamá	Rep. Dominicana
<b>3,6%</b> Crecimiento económico interanual. <b>3,4%</b> Incremento anual de la remuneración ejecutiva. <b>4,3%</b> Aumento anual el resto del personal. <b>85%</b> Empresas realizaron ajustes salariales en el 2018.	<b>3,4%</b> Crecimiento económico interanual. <b>3,9%</b> Incremento anual de la remuneración ejecutiva. <b>3,2%</b> El sector de servicios presenta mayor crecimiento con base al SEIS I 2017.	<b>3,1%</b> Crecimiento económico interanual. <b>6,8%</b> Incremento anual de la remuneración ejecutiva. <b>6,2%</b> Aumento anual el resto del personal. <b>7,0%</b> El sector de banca y finanzas presenta mayor crecimiento para ejecutivos con base al SEIS I 2017.	<b>3,6%</b> Crecimiento económico interanual. <b>4,1%</b> Crecimiento regional para 2018.	<b>4,2%</b> Crecimiento económico interanual. <b>4,9%</b> Incremento anual de la remuneración ejecutiva. <b>4,2%</b> Aumento anual el resto del personal. <b>7,4%</b> Posiciones operativas muestran el mayor incremento.	<b>4,2%</b> Crecimiento económico interanual en el 2018.	<b>4,6%</b> Crecimiento económico interanual. <b>5,0%</b> Crecimiento 2017-2018 466 Posiciones encuestada.

## Salario mensual promedio por país



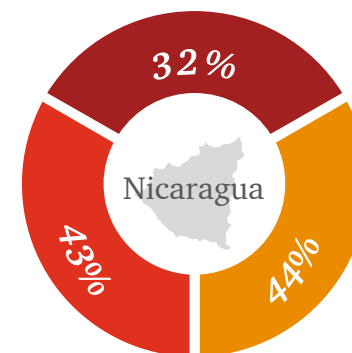
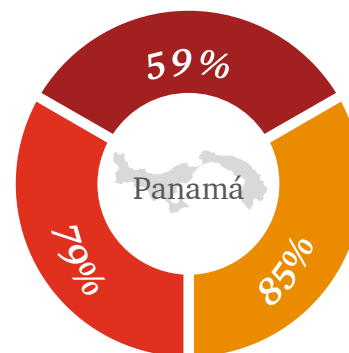
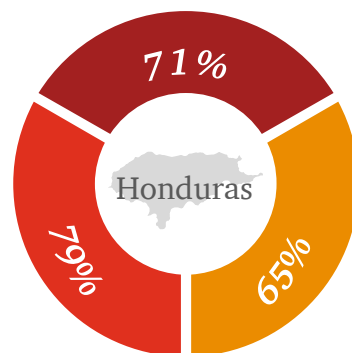
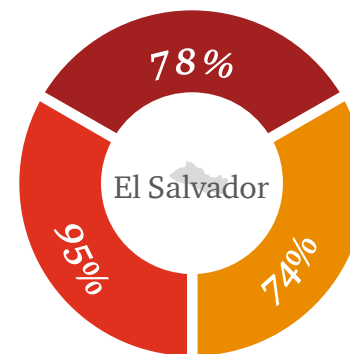
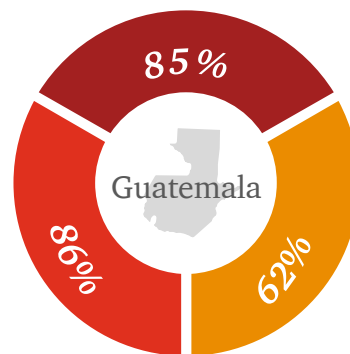
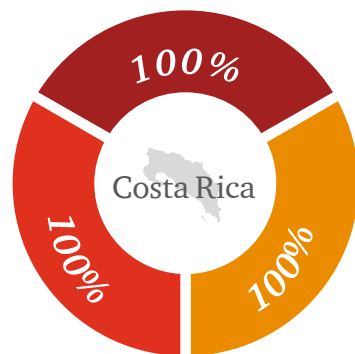
## Remuneración total mensual promedio por país

- Gerencia Local
- Jefatura
- Profesional





## Brechas en la remuneración de gerencias locales por país



## ¿Cómo estamos recompensando a nuestra gente en esta era digital?

### La fuerza laboral está cambiando

Hoy en día las empresas se enfrentan a un ambiente laboral muy distinto, han surgido nuevos puestos y rutas de carrera en las empresas, existe mayor diversidad en la fuerza laboral (ej. género, generacional, cultural), mayor competencia entre empleadores por el talento escaso, cambio tecnológico y disponibilidad de datos.

El ambiente de trabajo se ha vuelto multigeneracional y la fecha de nacimiento definitivamente tiene un impacto.

Las diferentes generaciones comparten muchas características y preferencias, pero pueden diferenciarse por el valor que dan a estas preferencias.



La fuerza laboral es cada vez más diversa, las organizaciones no pueden asumir y aplicar la misma fórmula para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

## Los millennials no están solos al querer más flexibilidad en sus trabajos



### ¿Cómo conectamos en un ambiente multigeneracional?

- ✓ Balance vida/trabajo
- ✓ Reconocimiento continuo
- ✓ Uso de la tecnología
- ✓ Retroalimentación continua
- ✓ Oportunidades para aprender y marcar la diferencia

## ¿Cómo estamos recompensando a nuestra gente en esta era digital?

Los líderes de hoy necesitan considerar cómo las tecnologías digitales están transformando no solo sus industrias y sus relaciones con los clientes, sino cómo estas pueden utilizarse para “enganchar” a sus colaboradores.



## *Diseñador e intérprete de analíticas*

### *Métricas más comunes*

- Rotación
- Inversión en capacitación y entretenimiento
- Efectividad de las capacitaciones
- Ausentismo



La métrica más común para medir la efectividad en gestión de talento es la **retención y rotación de talento**.

### *Métricas menos comunes*

- Retorno de la inversión en personal
- Costo de la función de RR.HH.
- Ingresos por empleado
- Costos por ausencias



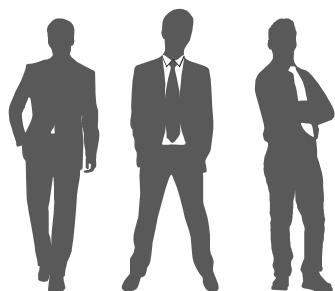
# Beneficios que tienen 90% o más de importancia

## Género

### Costa Rica

#### Hombres

1. Seguros gastos médicos
2. Bono por resultados
3. Horarios flexibles
4. Seminarios y capacitación
5. Seguro de vida



#### Mujeres

1. Seguros gastos médicos
2. Bono por resultados
3. Horarios flexibles
4. Seminarios y capacitación
5. Trabajar desde la casa



### Guatemala

#### Hombres

1. Bono por resultados
2. Seguros gastos médicos
3. Seguro de vida
4. Pago de estudios profesionales
5. Días personales



#### Mujeres

1. Seguro de gastos médicos
2. Estacionamiento
3. Bono por resultados
4. Horarios flexibles
5. Pago de seminarios y capacitaciones



# Beneficios que tienen 90% o más de importancia

## Género

### Honduras

#### Hombres

1. Pago de seminarios y capacitaciones
2. Horarios flexibles
3. Seguro de gastos médicos
4. Pago de curso de idiomas
5. Seguro de vida



#### Mujeres

1. Seguro de vida
2. Bono por resultados
3. Pago de seminarios y capacitaciones
4. Seguro de gastos médicos
5. Pago de estudios profesionales



### El Salvador

#### Hombres

1. Seguro de gastos médicos
2. Pago de curso de idiomas
3. Pago de seminarios y capacitaciones
4. Bono por resultados
5. Seguro de vida



#### Mujeres

1. Seguro de gastos médicos
2. Seguros de vida
3. Bono por resultados
4. Horarios flexibles
5. Clínica médica



# Beneficios que tienen 90% o más de importancia

## Estado civil

### Costa Rica



#### Casados

1. Seguros gastos médicos
2. Seguro de vida
3. Bono por resultados
4. **Horarios flexibles**
5. Trabajo desde la casa



#### Solteros

1. Seminarios y capacitación
2. **Horarios flexibles**
3. Seguros gastos médicos
4. Vacaciones adicionales
5. Trabajo desde la casa



#### Divorciados

1. Vacaciones adicionales
2. **Horarios flexibles**
3. Días personales
4. Bono por resultados
5. Trabajo desde la casa

### Guatemala



#### Casados

1. **Seguros gastos médicos**
2. Seguro de vida
3. **Bono por resultados**
4. Días personales
5. Pago de estudios profesionales



#### Solteros

1. **Bono por resultados**
2. Pago de estudios profesionales
3. Pago de seminarios y capacitaciones
4. Estacionamiento
5. **Seguro de gastos médicos**



#### Divorciados

1. **Seguro de gastos médicos**
2. Seguro de vida
3. Días personales
4. Horarios flexibles
5. **Bono por resultados**

# Beneficios que tienen 90% o más de importancia

## Estado civil

### Honduras



#### Casados

1. Seguro de gastos médicos
2. Seguro de vida
3. Bono por resultados
4. Horarios flexibles
5. Pago de curso de idiomas



#### Solteros

1. Pago de seminarios y capacitaciones
2. Médico de empresa
3. Enfermería
4. Incentivo variable
5. Seguro de vida



#### Divorciados

1. Seguro de gastos médicos
2. Seguro de vida
3. Días personales
4. Horarios flexibles
5. Bono por resultados

### El Salvador



#### Casados

1. Seguro de gastos médicos
2. Seguro de vida
3. Horarios flexibles
4. Pago de curso de idiomas
5. Bono por resultados



#### Solteros

1. Seguro de gastos médicos
2. Días personales
3. Horarios flexibles
4. Bono por resultados
5. Pago de curso de idiomas



#### Divorciados

1. Seguro de gastos médicos
2. Bono por resultados
3. Seguro de vida
4. Horarios flexibles
5. Días personales



## Conceptos más importantes en el balance vida-trabajo de las personas

### Top 5 por país

	Costa Rica	Honduras	El Salvador	Guatemala	Nicaragua	Panamá
1	Horarios flexibles.	Horarios flexibles.	Horarios flexibles.	Horarios flexibles.	Horarios flexibles.	Horarios flexibles.
2	Trabajo desde la casa.	Trabajo desde la casa.	Ubicación geográfica.	Ubicación geográfica.	Trabajo desde la casa.	Ubicación geográfica.
3	Ubicación geográfica.	Ubicación geográfica.	Trabajo desde la casa.	Trabajo desde la casa.	Ubicación geográfica.	Trabajo desde la casa.
4	Seguros de vida y gastos médicos.	Seguros de vida y gastos médicos.	Políticas de wellnes.	Seguros de vida y gastos médicos.	Un ambiente laboral positivo y optimista.	Seguros de vida y gastos médicos.
5	Un ambiente laboral positivo y optimista.	Un ambiente laboral positivo y optimista.	Seguros de vida y gastos médicos.	Un ambiente laboral positivo y optimista.	Seguros de vida y gastos médicos.	Un ambiente laboral positivo y optimista.



## Conceptos que más valoro en relación a la empresa en que laboro

### Top 5 por país

	Costa Rica	Honduras	El Salvador	Guatemala	Nicaragua	Panamá
1	Buena relación con jefe inmediato.	Buena relación con jefe inmediato.	La política de beneficios.	Buena relación con jefe inmediato.	Buena relación con jefe inmediato.	Buena relación con jefe inmediato.
2	Puesto de trabajo y funciones.	La política de beneficios.	Instalaciones o área de trabajo.	La política de beneficios.	La política de beneficios.	La experiencia que le aporta a mi carrera profesional.
3	La política de beneficios.	Instalaciones o área de trabajo.	Buena relación con jefe inmediato.	Puesto de trabajo y funciones.	Instalaciones o área de trabajo.	Horarios.
4	La experiencia que le aporta a mi carrera profesional.	La experiencia que le aporta a mi carrera profesional.	Ubicación geográfica.	Ubicación geográfica.	Puesto de trabajo y funciones.	Instalaciones o área de trabajo.
5	Ubicación geográfica.	Ubicación geográfica.	Horarios.	Instalaciones o área de trabajo.	Ubicación geográfica.	Ubicación geográfica.

## *La gente ya no busca solo un trabajo, busca una experiencia gratificante*

*Está dispuesto a sacrificar un mayor salario por un trabajo significativo.*

*Busca retroalimentación constantemente.*

*Le gusta sentir que trabaja con personas que realmente se interesan por él.*

*No le interesa el título del puesto, le importan los retos de la posición.*

*El trabajo es importante en su vida... pero no es su vida.*

*Aprecia mucho la flexibilidad de su jefe.*



## Mis expectativas como ejecutivo



*Las tendencias tecnológicas están cambiando profundamente la manera en que trabajamos.*

### Mis expectativas como ejecutivo

- Percibir **justicia** es fundamental.
- **Simplicidad y certeza** son valorados.
- El **equipo** es importante.
- **Motivación**, el dinero no es todo.
- Las dos caras de los **incentivos a largo plazo**.
- La compensación variable está **vigente** y reclama atención.

### Mensajes clave

- Innovar para superar las limitaciones de talento que impactan el desempeño del negocio.
- Alinee las políticas y prácticas a la estrategia corporativa y demuestre la contribución de RR.HH. al negocio
- La tecnología y la analítica tienen mucho que aportar a la gestión de RR.HH.
- Las reglas están cambiando, RR.HH. necesita adaptarse para prosperar.



## *Informe Regional PwC Interaméricas*

### *Compensación y Beneficios*

#### **Costa Rica**

Victoria Scott  
victoria.scott@cr.pwc.com

#### **República Dominicana**

Nataly Ramos  
nataly.ramos@do.pwc.com

#### **Panamá**

Gabriela Tarte  
gabriela.tarte@pa.pwc.com

#### **Honduras**

Ricardo Suazo  
ricardo.suazo@hn.pwc.com

#### **El Salvador**

Gloria Ruano  
gloria.ruano@sv.pwc.com

#### **Guatemala**

Carla González  
carla.gonzalez@gt.pwc.com

#### **Nicaragua**

Victoria Scott  
victoria.scott@cr.pwc.com

***[www.pwc.com/interamericas](http://www.pwc.com/interamericas)***

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 158 países con más de 250,000 personas que están comprometidas con la entrega de calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

Esta publicación ha sido preparada para orientación general sobre asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional. No debe actuar de acuerdo con la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se proporciona ninguna representación o garantía (expresa o implícita) con respecto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, PwC no acepta ni asume ninguna responsabilidad o deber de diligencia por ninguna consecuencia de usted u otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, en dependencia de la información contenida en esta publicación o de cualquier decisión basada en la misma.

PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.

© 2018 PwC. Todos los derechos reservados.