



## **Gestión de RRHH en América Latina**

Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región

Abril, 2018

Consulting



<b>Gestión de Recursos Humanos en la empresa</b>	03
<b>Metodología</b>	04
<b>Contexto económico-social en América Latina</b>	04
Ambiente económico y gestión del talento humano	04
<b>Tendencias salariales de recursos humanos en América Latina</b>	05
Beneficios legales y adicionales para el área	06
<b>Rol de Recursos Humanos en las empresas Latinoamericanas</b>	07
Desarrollo de Subsistemas de Recursos Humanos en América Latina	08
Profesionales del área en la region	10
Retos del Área y de los Profesionales de RR.HH. para América Latina	10
<b>Conclusiones</b>	11
<b>Referencias</b>	11

# Gestión de Recursos Humanos en la empresa

Hasta hace poco, los cargos directivos de diversas empresas creían que el éxito de una organización dependía exclusivamente de la gestión de los recursos financieros, físicos y corporativos.

De esta manera, departamentos como Finanzas, Marketing o Calidad, eran decisivos en los resultados obtenidos al concluir el año por parte de cada entidad.

*Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado la necesidad de insistir en modelos empresariales estratégicos más preocupados por el capital humano de las organizaciones, que permitan contribuir a los objetivos corporativos.*

Una gestión estratégica de los RRHH reconoce que el capital más valioso que tiene una empresa son sus empleados, a través de sus conocimientos, habilidades y creatividad constituyen el fundamento

de los buenos o malos resultados que la organización pueda obtener.

Es así que resulta importante considerar a las personas como un activo fundamental que contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, que puede ser medido, evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y el de la compañía en su conjunto.

La presente investigación tiene como objetivo conocer la administración de las áreas de Recursos Humanos en América Latina, el impacto que tienen dentro de las organizaciones y la estructura salarial de los profesionales que conforman esta área.

## Metodología

La información del presente estudio está respaldada en la recopilación de datos regionales cuya muestra corresponde a: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Se inició con el análisis de la estructura de salarios de los profesionales de recursos humanos, a través de la comparación de cargos tomando en consideración la amplitud de gestión, posición del puesto en el organigrama de la empresa y el nivel de reporte jerárquico, partiendo del análisis de indicadores macro económicos como: PIB, tasa de desempleo, tasa de población económicamente activa, inflación y proyección de incremento salarial para el año 2018. Indicadores importantes a considerar en el estudio ya que definen el contexto socio-económico de los países, que se ven reflejados en los retos que las empresas latinoamericanas deben enfrentar, y que por lo tanto obligan a las áreas de recursos humanos a utilizar herramientas y prácticas efectivas para el desarrollo y la mejora del rendimiento de las empresas.

Finalmente, se hace una descripción y análisis de la información recabada para dar a conocer el rol que actualmente cumple el área de recursos humanos dentro de las empresas latinoamericanas, los subsistemas de recursos humanos más desarrollados y aquellos que se están implementando en las mismas, los perfiles de los profesionales que conforman los equipos de talento humano vs los perfiles que las organizaciones desean y necesitan, y los retos que se presentan para los profesionales de RRHH.

## Contexto económico-social en América Latina

En América Latina, la gestión de RR.HH. resulta más compleja debido a los constantes cambios en el contexto socio-económico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo.

Para tener impacto en la organización desde la función del área de Talento Humano es necesario entenderla más allá de la estructura, los procesos operativos, o el talento individual; es decir, teniendo una comprensión global del negocio y cómo los factores macroeconómicos que la componen influyen en la gestión de los recursos humanos.

## Ambiente económico y gestión del talento humano

La situación económica de cada país constituye un elemento de importante influencia sobre las actividades que las organizaciones desarrollan. Los factores económicos con mayor relevancia son: PIB, tasa de inflación, tasa de desempleo, tasa de población económicamente activa. Véase tabla 1.

Los factores mencionados serán analizados, para propósito de este estudio, como principales influyentes en la definición de los sistemas de compensación salarial y gestión de talento humano.

**Tabla 1: Desglose de factores macroeconómicos por país.**

Indicadores Macroeconómicos						
(US \$)						
Países	PIB (MM)	Desempleo	PEA	Inflación	Incremento 2018	SBAS 2018
Argentina	\$544,735	8%	60%	24.80%	20%	\$446
Brasil	\$1798,622	13%	55%	2.95%	4%	\$ 288
Chile	\$247,025	7%	58%	2.30%	-	\$463
Colombia	\$282,357	9%	70%	4.09%	6%	\$273
Ecuador	\$97,802	5%	68%	-0.09%	3%	\$386
México	\$1046,925	3%	59%	7%	4%	\$142
Panamá	\$59,000	6%	64%	2%	3%	\$555
Perú	\$195,299	7%	77%	4%	5%	\$262
Uruguay	\$52,420	8%	63%	6%	2%	\$467

\*Información actualizada a febrero 2018

*El producto interno bruto es el indicador económico más usado, junto a la inflación y la tasa de desempleo para fijar presupuestos.*

Normalmente se considera positivo que el PIB crezca, de este modo se incrementa la riqueza de las personas que viven en el país, la población tiene mayor poder adquisitivo siendo este un medio para que aumente el número de personas empleadas; ya que en principio para producir más necesitamos mayor porcentaje de personas económicamente activas; sin embargo, esta relación no se cumple siempre, se puede crecer sin que aumente el empleo, como se evidencia en el caso de Brasil y Argentina quienes, a pesar de contar con los productos internos brutos más altos de América Latina, tienen a su vez las tasas de desempleo más elevadas de la región.

*Por otra parte, la inflación es considerada como uno de los indicadores macroeconómicos que mayor efecto tienen sobre las organizaciones, especialmente sobre los sistemas de compensación salarial.* Ya que cuando la inflación es mayor, el poder adquisitivo de la población se reduce y al bajar el poder adquisitivo de la moneda la consecuencia es que los sueldos se incrementen.

Por ejemplo, este fenómeno lo encontramos en Argentina, el país de América Latina con el mayor índice de inflación; y donde según la encuesta realizada por Deloitte en este país a noviembre 2017, las empresas tenían proyectado un incremento en sus salarios para 2018 de hasta el 20%. Lo que refleja la vital importancia de maximizar la alineación de los salarios al índice inflacionario nacional.

### Tendencias Salariales de Recursos Humanos en América Latina

*El salario representa un medio de incentivo que equilibra el esfuerzo realizado por la persona con el valor que otorga a su organización, fruto de su desempeño y funciones.*

Entre los factores que mejor caracterizan el

mercado laboral de un país se encuentran sus niveles retributivos.

La categoría profesional es el factor con mayor influencia en la retribución de un puesto entre todas las variables consideradas. Es decir, una mayor retribución está directamente vinculada a una mayor categoría profesional y, por lo tanto, a una mayor asunción de responsabilidades. Véase tabla 2.

Otro factor a considerar para la definición de salarios es el tamaño de mercado. Los salarios dependen de la dimensión de la empresa, de su nivel de productividad y competitividad. Esto indica, que organizaciones con mayor número de trabajadores compensan a sus empleados con salarios más altos que empresas con menor número de trabajadores pertenecientes al mismo nivel de ingresos. Lo anterior, probablemente se justifica en el hecho de que empresas más grandes tienden a ser más productivas generando un círculo virtuoso entre remuneración y productividad total; en este sentido, las empresas más grandes de la región (que dependen del tamaño de las economías) están en Brasil, México, Argentina y Chile.

**Tabla 2: Desglose de salarios bases mensuales del área de RRHH por país.**

Promedios salarios bases mensuales						
(US \$)						
Países	Directores	Gerentes	Subgerentes Jefes Supervisores	Analistas Senior	Analistas	Asistentes Auxiliares
Argentina	\$12,203	\$7,937	\$3,297	\$1,890	\$1,335	-
Brasil	\$11,315	\$6,092	\$2,648	\$1,958	\$1,212	\$ 603
Chile	\$16,113	\$8,465	\$4,672	\$2,506	\$1,480	\$924
Colombia	\$11,215	\$4,046	\$2,347	\$1,367	\$1,045	\$320
Ecuador	\$9,366	\$4,279	\$2,043	\$1,095	\$965	\$679
México	\$10,612	\$4,745	\$3,258	\$1,756	\$1,184	\$857
Panamá	\$11,514	\$5,613	\$2,803	\$2,202	\$1,550	\$1,253
Perú	-	\$8,159	\$3,501	\$1,640	-	\$1,191
Uruguay	\$9,442	\$6,110	\$3,039	\$1,895	\$1,655	\$1,140

\*Análisis de niveles realizado con los valores promedio de cada uno de los países

En la encuesta realizada podemos observar que Chile encabeza la lista de países de América Latina que cuenta con los salarios bases mensuales más altos tanto para sus C-suites como para los cargos de nivel medio en el área de Recursos Humanos, a diferencia de Ecuador cuyos salarios son los más bajos de la región. En lo que respecta al

nivel operativo del área, Uruguay y Panamá se posicionan como los mejores pagadores, mientras que Colombia y Ecuador poseen los salarios menos competitivos.

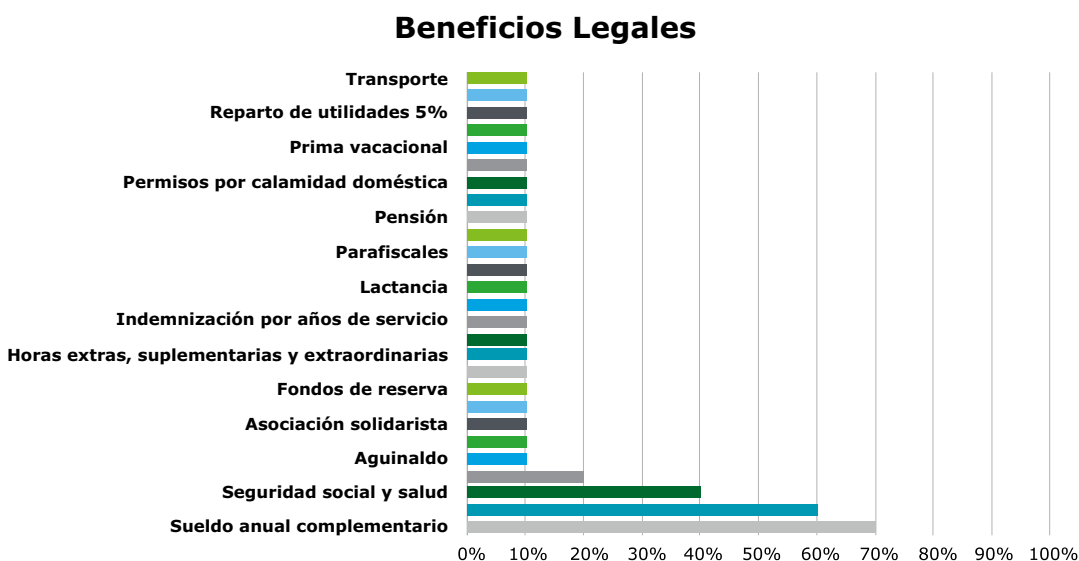
### Beneficios legales y adicionales para el área

El paquete remunerativo no solo se encuentra compuesto por la parte salarial recibida por el colaborador de forma mensual. El presente estudio analizó los costos laborales complementarios a la esfera remunerativa, por tal motivo realice el levantamiento de información para conocer los beneficios legales y adicionales más frecuentes que son otorgados a los profesionales de recursos humanos.

En lo que se refiere a los beneficios legales o sociales, si bien es cierto que estos

están definidos por la normativa laboral de cada país, se pudo corroborar que los más frecuentes son: un sueldo anual complementario, denominado así en la mayor parte de los países, en Ecuador décimo tercer sueldo y en Colombia y Perú se lo conoce como gratificaciones; vacaciones remuneradas que van de 15 a 30 días calendarios según el país, y seguridad social y salud en donde un porcentaje es cubierto por el empleado y otro por el empleador. Véase tabla 3.

Tabla 3: % de Beneficios Legales reportados en América Latina.



*Por otra parte, en la actualidad las empresas basan sus programas de beneficios, en escenarios lo suficientemente satisfactorios que permitan mejorar el sentido de pertenencia y productividad en los empleados, brindándoles una retribución que vaya más allá del sueldo que reciben.*

Es por esto que hoy, las empresas buscan que los beneficios emocionales ayuden a crear dinámicas laborales en las que se combine el tiempo libre, las relaciones

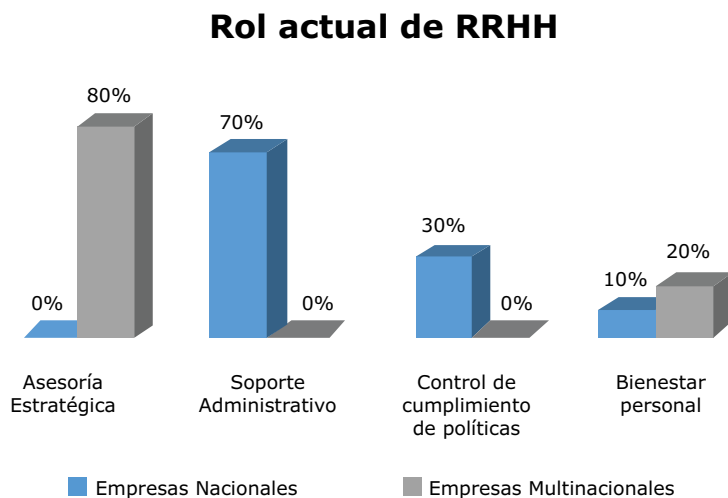
familiares, sus pasiones personales y los perfiles profesionales de cada persona. Sin embargo, se pudo comprobar que las empresas latinoamericanas aún no están desarrollando planes de beneficios emocionales que fortalezcan la realidad de vida de los colaboradores por lo que en la mayoría de países se reportaron beneficios adicionales básicos como: seguro médico individual, apoyo a idiomas, becas o bonos de estudio, beneficios de navidad, servicio de alimentación, seguro de vida o uniformes.

### Rol de Recursos Humanos en las Empresas Latinoamericanas

La función de Recursos Humanos en las organizaciones, alrededor del mundo, sigue cambiando en la medida que dirige su enfoque de mejorar las operaciones internas hacia la contribución estratégica en el desempeño del negocio. En América Latina la función de gestión humana durante mucho tiempo ha sido considerada una tarea administrativa de soporte, lo cual se vio reflejado en la encuesta realizada a los líderes de consultoría de los países participantes, especialmente en sus empresas nacionales en donde un 70% considera que actualmente el rol del área es netamente de soporte administrativo, mientras que el 30% se encarga del control de cumplimiento de políticas.

*Cabe anotar que las prácticas latinoamericanas de recursos humanos tienen su origen y desarrollo en el proceso de industrialización de la región, siendo afectadas por las teorías importadas a través de las prácticas de las multinacionales extranjeras, lo que lleva a la mezcla de sistemas de administración.* Motivo por el cual se pudo observar que el rol de recursos humanos cambia drásticamente en empresas multinacionales, en donde el 80% de participantes considera a esta área como un asesor estratégico. Véase tabla 4.

**Tabla 4: Rol actual del área de RRHH en empresas nacionales y multinacionales de América Latina**



Para que el rol actual de recursos humanos se posicione en empresas nacionales y multinacionales como un área de asesoría estratégica, los subsistemas que la conforman deben generar gran cantidad de información que permita aplicar una adecuada analítica de talentos y de esta manera lograr los objetivos corporativos.

En el siguiente apartado se analizará los procesos desarrollados del área de Recursos Humanos en América Latina.

### Desarrollo de Subsistemas de Recursos Humanos en América Latina

*La gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, evaluados y desarrollados.*

Estos subsistemas son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Así mismo se subdividen, en funciones operativas y funciones de desarrollo. Es importante considerar que las funciones operativas son esencialmente necesarias, pero no suficientes ya que

se complementan con las funciones de desarrollo, mismas que se relacionan con el crecimiento personal, ocupacional y profesional de los recursos humanos; y permiten agregar valor a la gestión integral del negocio.

De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra encuesta, en América Latina tenemos un mayor desarrollo en los procesos tradicionales del área: reclutamiento y selección, entrenamiento y nómina. Mientras que los principales desafíos lo tenemos en: gestión del cambio, desarrollo organizacional y compensación estratégica. Véase tablas 5 y 6.

**Tabla 5: Subsistemas más desarrollados del área por países.**

Subsistemas más desarrollados							
Países	Reclutamiento y selección	Desarrollo organizacional	Entrenamiento	Compensación estratégica	Nómina	Comunicación organizacional	Gestión del cambio
Argentina	x		x		x		x
Brasil	x	x	x	x	x	x	x
Chile	x		x		x		
Colombia	x	x	x		x		
Ecuador	x	x	x		x		
México					x		
Panamá	x				x		
Perú	x		x		x		
Uruguay	x		x	x	x		x



Tabla 6: Subsistemas menos desarrollados del área por países.

Subsistemas menos desarrollados							
Países	Reclutamiento y selección	Desarrollo organizacional	Entrenamiento	Compensación estratégica	Nómina	Comunicación organizacional	Gestión del cambio
Argentina		x					x
Brasil							
Chile		x		x			x
Colombia							x
Ecuador				x			x
México		x					
Panamá		x		x			x
Perú		x					x
Uruguay		x	x			x	

También es importante mencionar ciertas prácticas de talento humano que se están desarrollando y adaptando en Brasil como son aquellos relacionados con “People Analytics” o analítica del talento, cuya función involucra el uso de herramientas digitales que permiten a las organizaciones realizar análisis en tiempo real en el punto que se requiera dentro de los procesos de negocio. Esto promueve un mejor entendimiento de los problemas e información para la toma de acciones del negocio.

El desarrollo de los subsistemas del área y la adaptación de nuevas tendencias que agreguen valor a la gestión del negocio, depende exclusivamente de los profesionales de talento humano: sus conocimientos, habilidades y competencias. Motivo por el cual se ha considerado importante analizar el perfil actual de los profesionales del área de recursos humanos vs el perfil deseado que las organizaciones necesitan a nivel regional para identificar las competencias claves que aseguren la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

## Profesionales del Área de Recursos Humanos en la Región

Para que la función de recursos humanos cambie y ayude a que este departamento tenga un valor estratégico en la organización, el profesional de recursos humanos necesitará habilidades y competencias que va más allá de lo que se enseña en la formación de RRHH tradicional

Actualmente, según la encuesta realizada, en América Latina los profesionales del área cuentan con conocimientos intermedios de inglés, herramientas informáticas y competencias conductuales importantes como: orientación a resultados, adaptabilidad, comunicación asertiva y capacidad de trabajo en equipo.

*Sin embargo, en momentos en los que crecer es una prioridad, la adaptación del rol de los profesionales de los RRHH para conseguir crear un impacto desde el área se hace indispensable.*

La integración de éstos con la Alta Dirección de la empresa y el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, se direccionan al desarrollo del compromiso de las personas y la gestión del talento, fórmula ensayada para resolver eficientemente problemas complejos e innovar aprovechando las oportunidades que se presentan para obtener beneficios.

Este proceso de integración con la Alta Dirección exige a los profesionales de RRHH adquirir nuevos conocimientos y habilidades; es así que las empresas de la región necesitan profesionales con competencias claves que logren alcanzar los objetivos del negocio, conocimientos avanzados en herramientas tecnológicas, y 1 o 2 idiomas adicionales al español. Además del desarrollo de competencias como: liderazgo, planeación estratégica y capacidad de análisis. Las cuales ayudarán a los profesionales a enfrentar los retos que se plantean hoy en día, tanto para el área como para ellos en el plano profesional.

## Retos del Área y de los Profesionales de RR.HH. para América Latina

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el área de recursos humanos debido a la necesidad de las empresas a responder los retos de los mercados internacionales es repensar la función del área y su contribución al negocio, que todavía está muy distante de ser considerada determinante en el éxito empresarial. *En la actualidad, la gestión de talento humano está en un proceso de transición para convertirse en aliado estratégico, posicionándose como parte fundamental de la organización, al impulsar y contribuir a la consecución de los objetivos y las metas organizacionales, es por esto que se debe demostrar con resultados la efectividad del área y el impacto económico que esta tendrá dentro de la organización.*

Finalmente, el auge digital sugiere retos constantes al interior de las organizaciones y es importante entender cómo afecta esto al talento humano y de qué forma se deben enfrentar los retos que surgen para quienes tienen la responsabilidad de manejar el personal en las compañías. La transición digital en las organizaciones se ha vuelto casi una necesidad. Los modelos de negocio han cambiado y adaptarse a este nuevo mundo digital se convierte en casi una obligación.



## Conclusiones

Realizando el análisis de la información recopilada se puede concluir que uno de los mayores inconvenientes que generan gran tensión para las organizaciones latinoamericanas es el entorno cultural mixto, donde conviven valores nacionales y regionales, prácticas globales y locales. De esto surge la necesidad de modernizar las prácticas de recursos humanos, sin perder el valor humanístico como tal.

Las empresas latinoamericanas modernas, grandes y medianas, utilizan herramientas y prácticas de administración de recursos humanos parecidas a las observadas en los países de mayor desarrollo, pero esta área raramente ocupa una posición estratégica dentro de las empresas. El principal problema para que se dé el paso, es la falta de habilidades de los líderes de la organización, para establecer el área correspondiente a recursos humanos, en pro del desarrollo y la mejora del rendimiento de la empresa o para determinar cuál es la concepción de ésta. Adicionalmente, la combinación de una

fuerza laboral numerosa pero carente de talento calificado repercute sobre el perfil de competencias requerido para que los profesionales del área de RR.HH. puedan crear valor.

Finalmente, no se debe olvidar que cuando la persona es considerada el activo estratégico más importante de la empresa, el área de Recursos Humanos se transforma en su socio, y así, desde un conocimiento profundo del complejo entramado del negocio, apoyado en los datos y manejo de la información que ofrecen las nuevas tecnologías y siempre desde un profundo respeto al individuo y a su desarrollo como profesional y como persona, recursos humanos aporta nuevas estrategias que se orientan a que se introduzca y se cultive la cultura del aprendizaje continuado como clave para el éxito.

## Referencias

- <http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/prensa/315-los-objetivos-estrategicos-de-los-recursos-humanos.html>
- [https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/por-que-es-tan-importante-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa/#Las\\_personas\\_el\\_activo\\_mas\\_importante](https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/por-que-es-tan-importante-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa/#Las_personas_el_activo_mas_importante)
- <https://retos-directivos.eae.es/mejora-la-gestion-de-recursos-humanos-de-tu-empresa/>
- <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-relacion-hay-ente-el-empleo-y-el-pib>
- <https://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>
- Butrica, I. & Ortiz, C. (2017) Compensaciones Salariales Regionales. Deloitte Touche Tohmatsu Services, Inc.

# Deloitte.

## Quito

Telef: (593 2) 3815 135  
Av. Amazonas N3517  
Edificio Xerox  
Quito - Ecuador

## Guayaquil

Telef: (593 4) 3700 135  
Tulcán 803  
Ed. El Contemporáneo  
Guayaquil - Ecuador

[www.andeanecuador.com](http://www.andeanecuador.com)

AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L es una firma miembro de la Red de Firmas de consultoría (Deloitte Consulting) de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL).

Deloitte Consulting se refiere a la práctica de consultoría de las Firmas Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) o sus afiliadas que proporcionan servicios consultoría.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) es una compañía privada incorporada bajo las leyes de Reino Unido. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente independientes.

Consulting 