

apunt ●



Deloitte ●

Introducción

A continuación ofrecemos una nueva edición de nuestro boletín aPunto, con el objetivo de abordar las principales tendencias y novedades en Capital Humano, recabadas a partir del seguimiento del mercado laboral y nuestra experiencia en el área de consultoría en diversas organizaciones del ámbito local e internacional.

En esta oportunidad presentamos datos sobre el mercado laboral actual; información obtenida en nuestra Encuesta de Remuneración Total 2016 | Deloitte Compensation; y tendencias y desafíos en el trabajo y fuerza laboral del futuro.

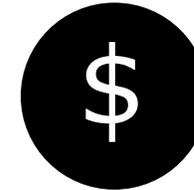
Por último, presentamos algunas novedades de nuestro departamento de Consultoría en Capital Humano para el segundo semestre de este año.

Verónica Melián

Socia | Consultoría | Deloitte



Mercado de trabajo



Deloitte Compensation 2016



Tendencias en el trabajo



Novedades

Mercado laboral



Mercado de trabajo

En el primer semestre de 2016 los principales indicadores del mercado laboral mostraron relativa firmeza, e incluso el desempleo se redujo hasta 7,5% de la PEA en junio (luego de ubicarse en torno de 8% en enero-mayo). Así, si bien las estadísticas de los últimos meses consolidan el deterioro observado a lo largo de 2015, no lo han profundizado. De todas formas, aguardamos que en lo que resta del año y en la primera parte de 2017 se vuelva a observar cierto deterioro, aunque moderado, en un marco en el cual la actividad económica viene mostrando un pobre desempeño y la tendencia es que continúe así.

Datos de enero-junio

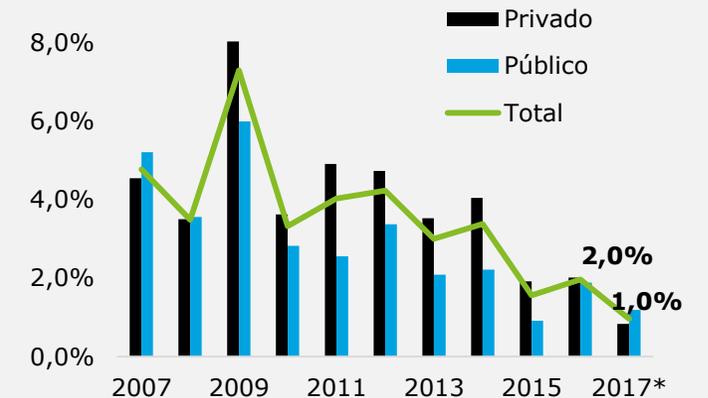
- **Tasa de empleo: 58,6%** de la PET, registro casi un punto porcentual inferior al de igual período de 2015
- **Tasa de actividad: 63,6%** de la PET, cae cuatro décimas en la comparación interanual
- **Tasa de desempleo: 7,9%** de la PEA, un valor más de medio punto porcentual por encima del de enero-junio de 2015

El salario real continuaría creciendo en 2016 y 2017, aunque a tasas significativamente inferiores a las vistas en la última década.

Concretamente, en el conjunto de 2016 el mismo crecería 2%, cuando en años anteriores el incremento promedio anual fue de 4%. En tanto, para 2017 aguardamos una suba del salario real de 1%.

Tasa de crecimiento del Salario Real

Variación promedio anual



Proyecciones

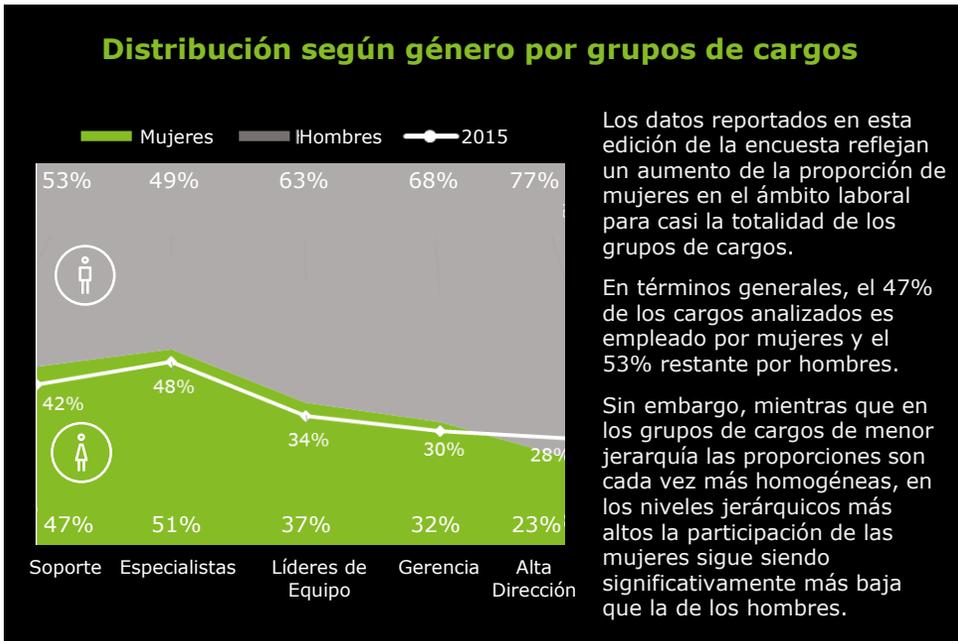
Pese a la relativa estabilidad observada en la primera parte del 2016, para los próximos meses esperamos nuevas caídas del nivel de empleo y una suba de la tasa de desempleo hasta alcanzar valores superiores al 8,5% de la PEA a mediados del año que viene.

Estas proyecciones se sustentan en el hecho de que la economía uruguaya continuaría con dificultades (en un contexto de persistencia de desequilibrios macroeconómicos internos y en el que el escenario internacional y regional sigue siendo mayormente negativo). Además, el enlentecimiento del ajuste cambiario aumenta los riesgos de ingresar en un terreno más abiertamente recesivo.



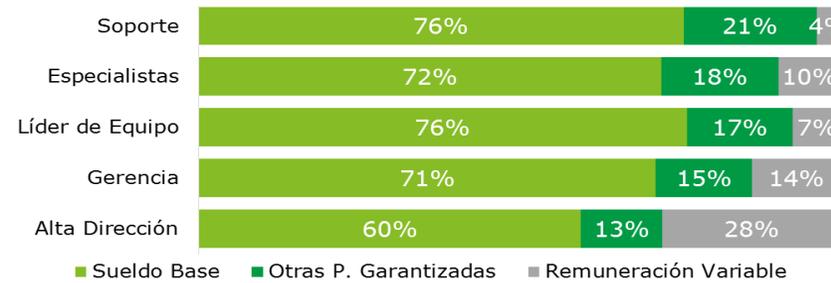
Nuestra Encuesta de Remuneración Total | **Deloitte Compen\$ation** brinda acceso a información detallada sobre un amplio Catálogo de Cargos, Prácticas Remuneratorias, Beneficios, Políticas y Prácticas de RRHH del mercado, ofreciendo a la organización una solución eficaz y personalizada. En esta oportunidad se evaluó la información remuneratoria más de **90 empresas** y se analizó un total de **317 cargos**.

Se presentan los resultados obtenidos en relación a los distintos **esquemas de remuneración utilizados** y la **distribución según género para los distintos grupos de cargo**.



Mix de la Compensación Total

El mix de Compensación analizado en nuestra encuesta considera el peso de las distintas partidas remuneratorias en la compensación total (sueldo base, partidas garantizadas y la remuneración variable).



A medida que se crece en la jerarquía organizacional, la remuneración variable aparece como un componente cada vez más utilizado. Con un 28% de su compensación total, la alta dirección es el grupo de cargos que presenta la mayor proporción de variable en su estructura remuneratoria.

Si bien la remuneración variable se encuentra extendida entre las grandes empresas en Uruguay, su peso es aún menor que en otros países de la región.

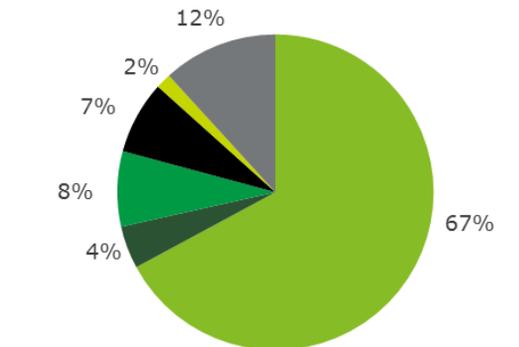
Se destaca a los bonos por desempeño como el componente variable más frecuente: representando el 67% de las remuneraciones variables otorgadas.

A continuación se presentan los esquemas de remuneración variable más utilizados por las organizaciones en nuestro mercado.

Remuneración variable



de las empresas encuestadas presentó al menos un esquema de remuneración variable dentro de su información remuneratoria



- Bonos por desempeño
- Participación en resultados
- Comisiones
- Incentivos a corto plazo
- Incentivos a largo plazo
- Otras partidas variables

El futuro del empleo y la fuerza de trabajo

Principales desafíos de las organizaciones de hoy



Tendencias en el trabajo

El trabajo del futuro es flexible, basado en el intercambio personal y estrechamente relacionado con la tecnología.

El trabajo y la fuerza laboral se enfrentarán a diversos cambios motivados principalmente por las nuevas tecnologías, la creciente globalización, los cambios demográficos y de valores sociales y las nuevas expectativas de los trabajadores.

En el futuro, muchos de los trabajos que existen desde hace 10 o 15 años dejarán de existir; así como hoy en día no existen todavía las ocupaciones que tendrán un gran empleo en las próximas décadas.



Emerge una fuerza laboral joven y diversa que espera un ambiente de trabajo flexible, volviéndose cada vez más valorados los trabajos independientes. Esta modalidad ha sido facilitada por el acceso casi universal al internet de hoy en día.



El trabajador deberá desarrollar un **conocimiento más específico**. Esta perspectiva se sustenta en que la mayor especialización de la fuerza laboral aumentaría su productividad. Las competencias más demandadas en los próximos años estarán relacionadas con el conocimiento digital, las capacidades de gestión, la comprensión y el trabajo en equipo, creatividad, el emprendedurismo y la resolución de problemas. Estas aptitudes técnicas deberán ser complementadas con habilidades sociales, tales como la inteligencia emocional, la persuasión, instrucción, colaboración.



Los procesos de aprendizaje de las organizaciones están cambiando hacia procesos continuos y no hechos aislados. Se busca tanto el desempeño de las habilidades adquiridas durante la carrera profesional como el enriquecimiento de las capacidades a partir de la experiencia laboral dentro de la organización. En esta línea, las nuevas metodologías de aprendizaje tales como la generación de portales en línea o videos interactivos, facilitarían la adquisición continua y autodidacta de conocimientos.



Numerosas organizaciones aún no están preparadas para enfrentar los **desafíos que estas nuevas expectativas de la fuerza de trabajo generan** en términos de recursos humanos, prácticas de talento y liderazgo. El uso de análisis de datos para planificar y gestionar talento serán esenciales.

¿Hacia dónde van las organizaciones en la gestión del Talento?

- 1 La era digital impacta directamente en cómo la función de RRHH diseña y gestiona todas sus actividades
- 2 Se necesita mejorar la experiencia integral de los colaboradores en la organización optimizando el uso de la información
- 3 Emergen nuevos modelos de Gestión del Talento
- 4 Urgencia por reemplazar y rediseñar los sistemas de Gestión del Desempeño
- 5 Cultura y Compromiso siguen siendo temas prioritarios (nuevos sistemas de análisis ingresan al mercado)
- 6 El desarrollo del Liderazgo, de Carrera y la Movilidad del Talento, toman nuevos caminos, donde el Mentoring y Coaching crecen rápidamente
- 7 La revolución en la Gestión del Aprendizaje corporativo continúa
- 8 Diversidad e Inclusión ya son parte de los pilares de la estrategia de la organización y de RRHH
- 9 Los sistemas de análisis de datos crecen en forma acelerada
- 10 El especialista en RRHH toma protagonismo

Para leer este artículo completo, haz clic [aquí](#)





Encuesta de Remuneraciones | Deloitte Compen\$ation 2016

Con el objetivo de brindar información relevante para la toma de decisiones y una adecuada administración de recursos, nuestra Encuesta de Remuneración Total ofrece diversos esquemas de participación.

Conozca los resultados de la Encuesta de Remuneración 2016.

Por más información escribanos a capitalhumano@deloitte.com



Taller

Desarrollo del trabajo en equipo intra e intergrupar

18 de agosto | 8:30 a 12:30 horas

capacita@deloitte.com



Entrenamientos Intensivos

Learning Camp de Comunicación, Feedback y Coaching

6 de setiembre | 9:00 a 18:00 horas

capacita@deloitte.com

Por consultas: capitalhumano@deloitte.com

Contacto:

Verónica Melián
Socia | Consultoría | Deloitte
vmelian@deloitte.com

Cecilia Laborde
Gerente | Consultoría | Deloitte
claborde@deloitte.com

Juncal 1385, Piso 11
Montevideo, 11000
Uruguay

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 225.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2016 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.

apunt●

Deloitte.