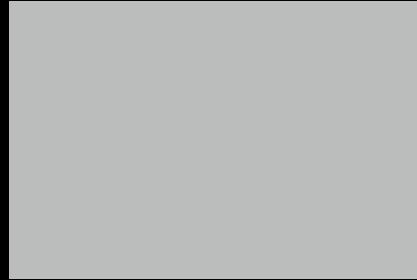
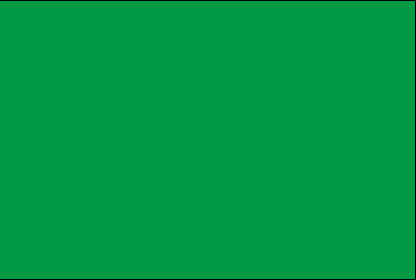


apunt●



Deloitte●

A continuación, ofrecemos nuestra última edición de nuestro boletín aPunto del 2017.

En esta oportunidad presentamos un resumen sobre la situación económica del mercado laboral en lo que fue el año 2017 así como las proyecciones elaboradas por nuestro departamento de Asesoramiento Económico para el próximo año.

A su vez, con el objetivo de ofrecer a las organizaciones y sus líderes mayor conocimiento respecto a los principales cambios en el mercado de trabajo y sus implicancias en la gestión del capital humano, presentamos los principales resultados de dos informes de Deloitte: “Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo” y “La Generación Z en la fuerza laboral”.

Para acceder a todas las ediciones de nuestro boletín aPunto [acceda aquí](#).

Verónica Melián

Socia | Consultoría

Líder de Human Capital para Américas



Mercado de trabajo



Futuro del Trabajo



**Generación Z en la fuerza
laboral**



Resumen del año 2017

La economía uruguaya se encuentra en un momento de **sostenido crecimiento**, dejando atrás el período de estancamiento relativamente largo que se observó entre mediados de 2014 y mediados de 2016. En efecto, en los últimos trimestres la economía uruguaya viene creciendo a un ritmo interanual de 4% (si se extrae el efecto del cierre por mantenimiento de la refinera de ANCAP). Sin embargo, este mayor dinamismo no se ha visto reflejado de forma relevante en las cifras del mercado de trabajo.

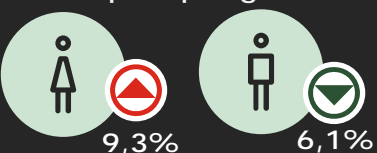
De hecho, si bien los datos publicados en septiembre reflejan un ligero descenso de la tasa de **desempleo hasta 7,6%** de la Población Económicamente Activa (PEA), no se puede concluir que estemos en presencia de una tendencia firme de caída de la desocupación. Más aún, el empleo ha mantenido una tendencia bajista en los últimos tres años y se ubica en los menores niveles en 9 años. Si la desocupación no ha subido más es porque al mismo tiempo ha disminuido la tasa de actividad, reflejando un menor número de personas buscando empleo. Esa caída de la tasa de actividad refleja a nuestro juicio una mayor población “desalentada”, es decir, que entiende que el mercado de trabajo no ofrece oportunidades atractivas en la actualidad (y por eso dejó de buscar empleo).

Desempleo por región



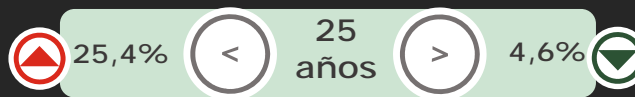
El desempleo en Montevideo venía en descenso desde junio, pero en setiembre **aumentó 1 punto porcentual respecto a agosto**. En cambio, en el interior del país el desempleo descendió **0,9 puntos porcentuales desde agosto**.

Desempleo por género



A lo largo del 2017 y tal como es habitual el desempleo en las mujeres fue sistemáticamente mayor que entre los hombres. En setiembre, en particular, el desempleo femenino se mantuvo en el mismo nivel que agosto, mientras que en los hombres la desocupación viene en descenso desde junio.

Desempleo por edad



El desempleo en las personas menores a 25 años se ubicó en 25,4% en setiembre, marcando un aumento en los últimos meses. Por el contrario, el desempleo en personas mayores de 25 años de edad ha tendido a bajar desde mediados de año y se ubicó en 4,6% en setiembre.

Inflación

Si bien la inflación anual volvió a subir y alcanzó el **6,3%** en noviembre, el descenso observado en el último año es muy relevante. De hecho, la inflación se ha alejado sensiblemente de los niveles de 10% registrados en la primera parte de 2016 y ya desde marzo se encuentra dentro del rango meta.

Se espera que la inflación cierre este año en 6,4% y que suba levemente hasta 6,6% a finales de 2018. El mantenimiento de la inflación y de las expectativas de inflación en el rango meta resulta clave para que en las próximas negociaciones colectivas (que comienzan en 2018) se promueva una moderación adicional de los salarios nominales, consistente con el objetivo de privilegiar la creación de empleo por sobre nuevas subas del salario real.

Tal como se detalla en el informe especial de Mercado de Trabajo (disponible en www.objetiva.com.uy), si además de los desocupados, consideramos los trabajadores “desalentados” y subempleados, se concluye que **más de un 17% de la Población Económicamente Activa tiene problemas de insuficiencia de empleo en la actualidad.**



Definiciones:

Desalentados: Personas que hoy no están buscando empleo pero que sí lo hicieron en el pasado reciente. Se estima a partir de la comparación entre la tasa de actividad actual y la máxima tasa de actividad de los últimos 24 meses.

Subempleados: Personas que trabajan menos de 40 horas semanales y quieren y pueden trabajar más. Estimación en base a tasa de subempleo del INE.

Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo



El Futuro del Trabajo significa la oportunidad de desarrollar nuestras fuerzas y lugares de trabajo. Esta evolución está siendo moldeada por dos fuerzas poderosas: la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo, y la ampliación de la fuerza de trabajo para incluir personas tanto dentro como fuera de la nómina.

Estos cambios podrían llevarnos a reconsiderar los roles de las personas, organizaciones y sociedades en el trabajo. Desde la jornada laboral (de 9.00 a 17.00) hasta cómo funcionan las industrias; el trabajo parece estar cambiando más rápido que nunca. Los grandes cambios amenazan con crear disrupciones sociales y económicas masivas a menos que consideremos seriamente hacer que el futuro del trabajo sea productivo y gratificante para todos.

Para conocer más, [acceda aquí](#) al artículo completo: *“Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo”, Deloitte Insights*.

Un marco para comprender el futuro del trabajo: Las tres fuerzas del cambio



Tecnología

Un futuro de trabajo en que las personas y máquinas trabajan juntas para ayudar a encontrar soluciones a muchos de los problemas más demandantes de las organizaciones. **La inteligencia humana y la artificial son complementarias** y no conflictivas. Las personas podrán encontrar buenos **trabajos con mayor espacio para la creatividad y resolución de problemas.**



Demografía

La oferta de trabajadores está evolucionando rápidamente a nivel mundial como resultado del cambio demográfico, provocado por **una mayor longevidad y un mayor enfoque en la inclusión de los segmentos marginados** de la población. Esto brinda a las organizaciones la oportunidad de un **mercado laboral más diverso.**



El poder de la atracción

En gran medida a causa de las tecnologías digitales y los cambios a largo plazo en las políticas públicas, los individuos y las instituciones pueden ejercer **“una mayor atracción”** que nunca antes. **Las instituciones y los futuros trabajadores tienen igual acceso a los mercados globales de talento**, a través de las redes y plataformas que abren nuevas posibilidades de interacción.

La **tecnología está transformando la naturaleza del trabajo** y forzando a las organizaciones a rediseñar la mayor parte de los puestos de trabajo. El futuro del trabajo podría crear mejores puestos de trabajo si los líderes de las organizaciones pudieran crecer en sus trabajos, preparándolos para desarrollar el máximo potencial de la naturaleza inherente de sus empleados. La inteligencia artificial y la realidad aumentada pueden permitir la creación de mejores empleos a medida que el trabajo comienza a potenciar las cualidades humanas esenciales tales como las habilidades sociales y de crítica.

Estas tres fuerzas conductoras están teniendo **2 efectos significativos en el trabajo y la fuerza laboral:**

La relación entre empleado y empleador está cambiando. Esta nueva relación entre trabajadores y organizaciones es probable que presente desafíos únicos, pero también oportunidades para ambos de evolucionar. Como el trabajador contingente cambia hacia un trabajo que evoluciona más rápidamente, la forma en que el trabajo está hecho es probable que también cambie: desde un contrato de trabajo de corto plazo y transaccional hacia relaciones de más largo plazo que ayudan a acelerar el aprendizaje y mejorar el rendimiento. Los empleadores del futuro también ejecutarán una proporción significativa de sus actividades a través de individuos con contratos de trabajo alternativos.

La Generación Z en la fuerza laboral

El impacto de la próxima generación en el futuro del trabajo



La próxima generación a ingresar a la fuerza laboral, la Generación Z, se ha desarrollado en un mundo cambiante, impactada por las tecnologías digitales y la globalización. La entrada de esta generación fuerte en capacidades digitales, pero con poco desarrollo en competencias interpersonales, plantea un nuevo desafío para las organizaciones en la atracción y retención del talento así como también en el diseño de los procesos y esquemas de negocios.

En un estudio realizado a más de 4.000 jóvenes de la Generación Z ⁽¹⁾, arrojó como resultado que **al 92% le preocupa la brecha generacional que genera la tecnología** en sus vidas personales y laborales. Asimismo, **un 37% expresó preocupación acerca de que la tecnología está debilitando su habilidad para mantener fuertes relaciones interpersonales y desarrollar competencias sociales**. Frente a estos retos, las organizaciones deben potenciar y aprovechar las fortalezas digitales que trae la Generación Z, así como también formar y desarrollar competencias cognitivas tales como: resolución de problemas, pensamiento crítico y comunicación.

El rediseño de los procesos organizacionales para la Generación Z:



La adquisición del talento

De un proceso de selección enfocado en las competencias técnicas y experiencia pasada...

...a un enfoque más abierto de candidatos con fuertes competencias blandas así como también competencias técnicas.



Asignaciones / Rotaciones de trabajo

De un plan de carrera lineal y progresivo...

...a experiencias diversas que promueven la movilidad y que permiten a los jóvenes vivir experiencias de trabajo cross-funcionales y globales.



Desarrollo formal

Desde un enfoque en el desarrollo de competencias técnicas a través de e-Learnings o clases presenciales...

...a una combinación de modalidades, como son los casos de estudios, simulaciones y juegos que buscan desarrollar las competencias cognitivas.



Desarrollo informal

Desde mentorías inconsistentes y aprendizaje "on the job"...

...a un enfoque de coaching y aprendizaje continuo, de manera de desarrollar las habilidades blandas en las nuevas generaciones así como también transferir el conocimiento a partir de la experiencia de otras generaciones.



Cultura

De considerar los programas de flexibilidad y de bienestar como "agradables de tener" y poca transparencia en los procesos...

...a programas de beneficios que promueven la flexibilidad y bienestar como parte fundamental de la remuneración y procesos abiertos y transparentes

Por consultas:

capitalhumano@deloitte.com

Contacto:

Verónica Melián

Socia | Consultoría | Deloitte

Líder de Capital Humano para Américas

vmelian@deloitte.com

Cecilia Laborde

Gerente Senior | Consultoría en Capital Humano | 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 244.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2017 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.

Opuntia ●

Deloitte.