

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.

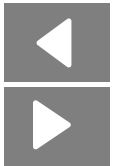
En esta edición presentamos un resumen general del año 2015 y algunas proyecciones para el año 2016.

Asimismo, compartimos algunos hallazgos de diversas investigaciones realizadas por Deloitte en relación a los jóvenes de la generación del milenio, la diversidad e inclusión, y la cultura y compromiso organizacional.

Por último, presentamos algunas novedades de nuestro departamento de Consultoría en Capital Humano para el año 2016.

Verónica Melián

Socia | Capital Humano | Deloitte



	Mercado de trabajo	3
	La nueva generación de líderes	4
	La importancia de la diversidad	6
	Cultura y compromiso	7
	Novedades	8

Mercado Laboral

En un contexto económico difícil a nivel internacional y regional y de persistencia de desequilibrios a nivel local, se espera que el mercado laboral continúe deteriorándose



2 0 1 5

Principales características del mercado laboral en 2015

- ✓ A lo largo de 2015 se pudo ver que el mercado de trabajo sufrió un importante deterioro.
- ✓ En efecto, la tasa de desempleo mostró una marcada suba alcanzando valores que no se veían desde hace más de seis años.
- ✓ El mayor desempleo respondió a una apreciable caída de la tasa de empleo, que se vio parcialmente amortiguada por una reducción del nivel de actividad.
- ✓ La desmejora de los indicadores se reflejó a nivel de todos los segmentos, ya sea cuando se realiza el análisis por zona geográfica, por sexo, por rango etario o por sectores de actividad.
- ✓ Pese a esta situación, los indicadores de calidad del empleo (no registro y sub empleo) no mostraron variaciones significativas, manteniéndose en valores históricamente bajos.
- ✓ Adicionalmente, cabe señalar que el deterioro del mercado laboral se dio de forma generalizada a nivel de las economías emergentes. En particular se destacó la fuerte suba del desempleo en Brasil, en un contexto de severa recesión.
- ✓ Por otra parte, el salario real continuó creciendo, pero lo hizo a tasas más moderadas que en años anteriores (un crecimiento promedio de 1,56% en 2015 contra un crecimiento promedio anual de 4% entre 2005 y 2014).



2 0 1 6

Proyecciones para el 2016 en términos económicos

- ✓ Para 2016, el contexto económico internacional y regional, caracterizado por una marcada baja de los precios de los commodities, un enlentecimiento de la economía mundial, un fuerte y generalizado fortalecimiento del dólar y un marco recesivo en los países vecinos, no permite prever un impulso significativo de la actividad en nuestro país.
- ✓ Además de estos shocks negativos desde el frente externo, en Uruguay persisten importantes desequilibrios macroeconómicos: inflación en torno al 10%, déficit fiscal y de cuenta corriente elevados y ajustes de salarios por encima de la productividad.
- ✓ En este marco, se estima que la actividad va a continuar desacelerándose, creciendo por debajo del 1% este año.
- ✓ Así, estamos aguardando que el mercado de trabajo continúe perdiendo firmeza, con niveles de desempleo que superarían el 9% de la PEA a fines de 2016.
- ✓ En este sentido, cabe marcar que hasta el momento, los convenios salariales que ya cerraron (un 15% del total y casi un 70% de los que deberían haber cerrado) se ajustaron en buena medida a las pautas oficiales, con aumentos nominales fijos y de frecuencia semestral.
- ✓ En la medida en que las negociaciones salariales que se darán en el transcurso del año 2016 tengan características similares, nuestras estimaciones apuntan a un incremento del salario real de entre 1% y 1,5% en el promedio del año.

Proyecciones 2016

Tasa de desempleo (promedio anual)	8,7%
Tasa de empleo (promedio anual)	57,8%
Tasa de actividad (promedio anual)	63,3%
Salario real (variación anual)	1%-1,5%

Encuesta "The Deloitte Millennial survey 2016"

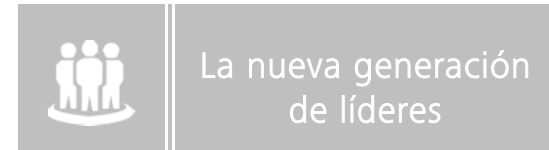
Principales resultados del estudio



La encuesta "The Deloitte Millennial survey 2016" evaluó las opiniones de 7.700 jóvenes de alrededor de 29 países, nacidos a partir del año 1983, con carreras universitarias y trabajos de tiempo completo.

El estudio tuvo por objetivo comprender los valores y aspiraciones de los *Millennials*, los factores que motivan su satisfacción laboral, así como sus características y prioridades como nuevos líderes de las organizaciones.

Puedes acceder al informe completo haciendo clic [aquí](#).



40% de los encuestados planea dejar su empleo en los próximos **2 años** y **66%** en los próximos **4 años**

Tan solo el **11%** de los encuestados afirma que no dejaría su lugar de trabajo

Aspectos más valorados por los *Millennials* a la hora de evaluar un lugar de trabajo:

16.8%	13.4%	11.0%	9.3%	8.3%
Balance entre vida personal y trabajo	Oportunidades de desarrollo profesional	Flexibilidad	Sentido de propósito en el trabajo	Programas de capacitación

LOS *MILLENNIALS* CONSIDERAN QUE LAS ORGANIZACIONES DEBERÍAN DEJAR DE TENER COMO PRIORIDAD FUNDAMENTAL LA MAXIMIZACIÓN DE GANANCIAS.

El foco de la organización debe estar en sus empleados, clientes y en el impacto que estas generan en la sociedad.

Los *Millennials* quieren trabajar para organizaciones enfocadas en proveer las capacidades, ingresos y nivel de satisfacción de sus empleados.

Sus aspiraciones de vida son:

- 1 Tener un buen balance entre las obligaciones, trabajo y la vida social
- 2 Formar una familia estable
- 3 Aportar ideas y conocimiento para que su organización sea exitosa
- 4 Ser sustentables para vivir cómodamente su vejez
- 5 Ser dueños de su propio hogar
- 6 Hacer contribuciones importantes en el cuidado de la sociedad

Encuesta "The Deloitte Millennial survey 2016"

Principales resultados del estudio



Los valores personales de los *Millennials* guían sus opciones de carrera:

56% NO consideraría trabajar en ciertas organizaciones

basándose en sus valores o conducta, mientras que un **49%** ha rechazado proyectos que entran en conflicto con sus valores o su ética.

Para los *Millennials*, las organizaciones con un fuerte sentido de propósito alcanzarán éxito de largo plazo, mientras que las que no, están en riesgo.



La nueva generación de líderes



77%

de los *Millennials* se siente en control de su plan de carrera.

Los *Millennials* se guían por valores sólidos en todas las etapas de su carrera, ya sea al momento de elegir el lugar donde trabajar, como cuáles proyectos están dispuestos a aceptar o qué decisiones tomar.



Qué podrían estar haciendo los líderes de hoy frente a este contexto...

INCENTIVAR LA FIGURA DEL MENTOR EN LA ORGANIZACIÓN

IMPULSA EL APRENDIZAJE Y PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL.

CONSIDERAR LOS OBJETIVOS DE ESTA GENERACIÓN

MINIMIZA EL RIESGO DE PERDER GRAN PARTE DE LOS EMPLEADOS EN EL CORTO PLAZO

Los *Millennials* están redefiniendo el éxito profesional, están administrando proactivamente su plan de carrera, y parece ser que sus valores NO cambian a medida que progresan profesionalmente, lo cual tendrá un impacto dramático en la forma de hacer negocios en el futuro.

La diversidad e inclusión en la estrategia de talento

Informe "2015 High Impact Talent Management Research"



Las organizaciones que integran la diversidad y la inclusión a sus estrategias de talento, se desempeñan significativamente mejor que sus pares en todos los aspectos del negocio



Se estudió más de 450 organizaciones globales

Con el objetivo de analizar su nivel de madurez en una variedad de prácticas de RRHH

Se identificó 9 grupos de prácticas de RRHH asociadas a un alto desempeño empresarial, de los cuales, los dos más importantes y con mayor impacto sobre el negocio refieren a:

INTEGRAR LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN TODOS LOS PROCESOS DE RRHH

TALES COMO LA CONTRATACIÓN, LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, EL DESARROLLO DE LÍDERES, Y EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

UN LIDERAZGO COMPROMETIDO, CON UNA FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTÁNDARES DE MEDIDA DE LA DIVERSIDAD



*Fuente: Bersin by Deloitte, "2015 High Impact Talent Management Research"

Las organizaciones que integran la diversidad y la inclusión a sus estrategias de talento:

Son 1,7 veces más propensas a ser líderes de mercado innovadores

Tienen un flujo de caja 2,3 veces mayor por empleado en un período de tres años

Están 1,8 veces más preparadas para el cambio

Son 3,8 veces más talentosas en el desarrollo de sus personas

Son 3,6 veces más efectivas en la resolución de dificultades de desempeño del personal

Son 2,9 veces más capaces en la identificación y desarrollo de sus líderes

La cultura organizacional: una "mina de oro" a descubrir

Conectando emociones y comportamientos



La cultura y el compromiso juegan un rol fundamental en el desempeño del negocio.

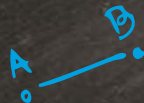
La cultura es un activo que puede diferenciar a la organización frente a sus competidores: gestionándola activamente, las organizaciones podrían alcanzar una mayor rentabilidad.



*Fuente: Deloitte HR Times Blog, "Digging for cultural gold: The hunt for workforce heart and mind"



En el marco del estudio de Tendencias Globales de Capital Humano 2015 realizado por Deloitte, el **90%** de los encuestados considera que su organización **no ha logrado orientarse hacia la cultura deseada.**



Para beneficiarse de su cultura, las organizaciones deberían acortar la brecha entre el comportamiento de sus empleados y los resultados empresariales deseados.

Deloitte identificó nuevas métricas para analizar cómo las personas se sienten en relación a sus organizaciones, subrayando índices positivos que pueden ser un diferenciador para el desempeño:

Aunque hace años las organizaciones realizan diagnósticos culturales, estos no llegan lo suficientemente lejos, enfocándose más en clasificar diferentes tipos culturales y no así en definir qué motiva a las personas hacia mayor lealtad, compromiso y desempeño.

Coraje *¿cuán preparados están los empleados para desafiar el status quo cuando es necesario, y perseverar ante la adversidad?*

Inclusión *¿cuán cómodas están las personas en trabajar con diferentes colegas e ideas?*

Compromiso *¿qué tan dispuestos están los colaboradores en apoyar un plan que podría incluso hacer sus vidas más complicadas?*

Creencias compartidas *¿qué tanto las personas se ponen de acuerdo respecto a los desafíos y oportunidades de la organización?*



Tendiendo puentes de la cabeza al corazón


Al establecer conexiones emocionales, las organizaciones motivan a sus empleados y gestionan activamente los comportamientos que accionarán la estrategia, apoyarán la visión y cumplirán la misión.

Novedades



Lo invitamos a postularse al Premio CREAR y a la Mención Especial Deloitte a las Mejores Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y/o Gestión. Por más información haga clic [aquí](#)

Premio Crear
2016 | Mención
especial Deloitte



Novedades

Conozca y participe de nuestra Encuesta de Remuneración | Deloitte Compensation 2016 haciendo clic [aquí](#)



Análisis

Gestión Estratégica de la Remuneración Total
Deloitte Compensation

Nuestra Encuesta de Remuneración Total 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 flexible y personalizada.

Conozca nuestro calendario de cursos para este año haciendo clic [aquí](#)



Servicios de Capacitación

Soluciones enfocadas en problemas reales

Por consultas: capitalhumano@deloitte.com

Contacto:

Verónica Melián

Socia | Capital Humano | Deloitte

vmelian@deloitte.com

Cecilia Laborde

Gerente | 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 225.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

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



Deloitte.