



Apunt 

# Novedades y Tendencias

Consultoría en Capital Humano

Mayo 2018

**Deloitte.**



A continuación, ofrecemos la primera edición de nuestro boletín aPunto del año 2018, 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 un resumen sobre la situación económica actual del mercado laboral tomando en cuenta las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística.

A su vez, con el objetivo de ofrecer a las organizaciones y sus líderes mayor conocimiento respecto a algunas de las principales temáticas de interés en materia de Capital Humano, presentamos un resumen acerca de dos informes de Deloitte: “La Evolución del Trabajo: Nuevas realidades que enfrentan los líderes hoy” y “Tendencias Globales en Capital Humano 2018: El surgimiento de la organización social”

Por último, compartimos con ustedes información sobre la Encuesta de Remuneración Total de Deloitte para 2018.

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

## **Verónica Melián**

Socia | Consultoría

Líder de Human Capital para Américas



De acuerdo a las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística **el mercado laboral siguió mostrando signos de deterioro al inicio del 2018**, observándose un **fuerte aumento de la desocupación en febrero**. De hecho, el desempleo se ubicó en 9,3% de la Población Económicamente Activa (PEA), marcando una fuerte suba en relación al 8,5% observado en enero y situándose en el mayor registro desde mediados de 2007.

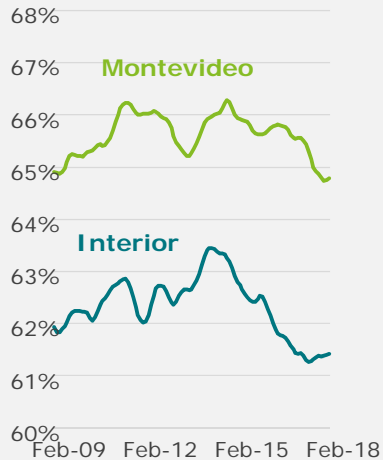
Cabe señalar que la suba de la desocupación frente a enero se dio en un marco en el que el empleo se mantuvo estable, aunque en los menores niveles en casi diez años. En efecto, la **tasa de ocupación se ubicó en 57,3%** de la PET en febrero, cifra igual a la del mes anterior (aunque cerca de un punto porcentual menor que el registro del mismo mes del año pasado). Sin embargo, al mismo tiempo la **tasa de actividad** (que refleja la cantidad de gente buscando empleo) que venía mostrando una leve tendencia bajista en meses previos, **mostró una recuperación al inicio del 2018**. En concreto, dicha tasa pasó del 62,2% de la PET en enero a **63,3% en febrero**.

## Desempleo Montevideo vs interior del país

El deterioro del mercado de trabajo en los últimos años ha sido generalizado en todo el país, aunque algo más marcado en Montevideo. En el interior del país el empleo cayó sensiblemente en la gran mayoría de los departamentos.

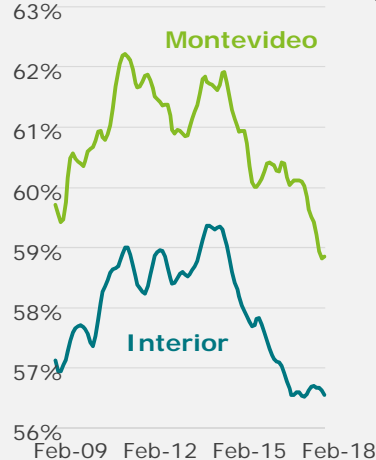
### Tasa de actividad

Series ciclo-tendencia



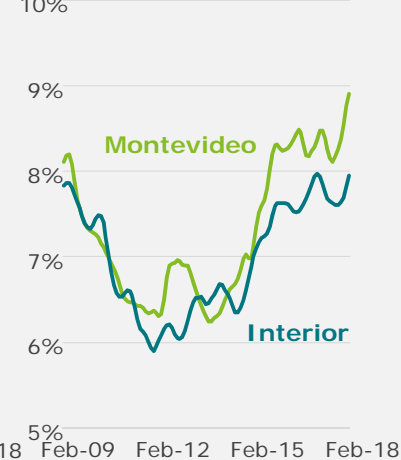
### Tasa de empleo

Series ciclo tendencia



### Tasa de desempleo

Series ciclo tendencia

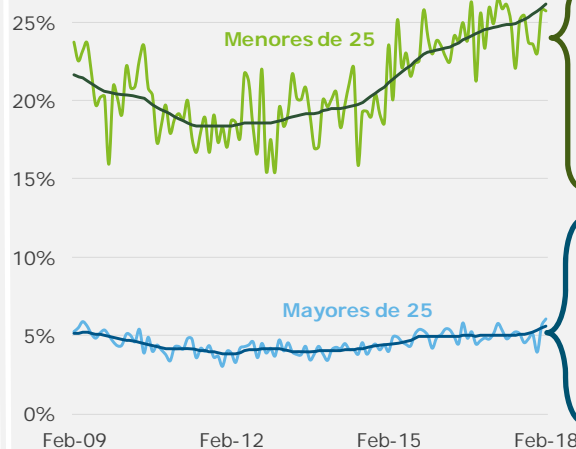


## Desempleo por franja etaria y sexo

Entre los jóvenes la desocupación subió fuertemente en los últimos tres años y supera el 25% actualmente, mientras que aumentó sólo de 4 a 5% en la población adulta. Las mujeres jóvenes son las más afectadas por el deterioro del mercado laboral.

### Desempleo por franja etaria y sexo

% de Población Económicamente Activa



2014

2017

	23,9%	30,3%	↑ 6,4%
	16,1%	20,7%	↑ 4,6%
	5,7%	6,2%	↑ 0,5%
	2,9%	3,9%	↑ 1,0%

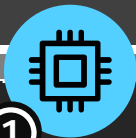
# La evolución del trabajo

## Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy



La fuerza laboral y la tecnología están cambiando. Son más digitales, más tecnológicas y más globales. Al mismo tiempo **las expectativas, las necesidades y las demandas de las organizaciones están evolucionando más rápido que nunca**. En Deloitte, estamos acompañando a nuestros clientes hacia un futuro contingente, de participación colaborativa, automatizado y con asistencia cognitiva, en el cual la fuerza de trabajo se va a potenciar y diversificar cada vez más. Nuestro programa del “Futuro del Trabajo” está desarrollando e incubando soluciones codo a codo con organizaciones de todo el mundo, reimaginando el futuro de la adquisición de talento, la planificación de la fuerza laboral, las profesiones y más.

En este marco, Deloitte realizó una investigación en alianza con Wikistrat, una consultora de participación colaborativa con una red global de más de 2.200 expertos, a fin de explorar qué posibilidades puede brindar el Futuro del Trabajo. Como resultado de esta investigación, **presentamos siete nuevas realidades en el Futuro del Trabajo:**



1

### Organizaciones exponenciales

Una organización exponencial (ExO) se define como una organización que tiene un impacto (o producción), desproporcionadamente superior en comparación a sus competidores y que goza de un retorno sobre los activos también exponencial (como el talento, el capital, o la propiedad intelectual).



2

### Reinvención permanente

La reinvención permanente surge a partir del aumento de los años productivos, resultando en carreras laborales extendidas y la necesidad de aprendizaje permanente. La efectividad con la que las organizaciones gestionan una fuerza laboral multigeneracional podría afectar la eficiencia y la productividad del negocio.



3

### Fuerza laboral sin ataduras

Factores como el crecimiento del trabajo independiente o “freelance”, disponibilidad las 24 horas, la movilidad, el “crowdsourcing”, han liberado a la fuerza laboral de muchos límites y restricciones tradicionales. En efecto, uno de los segmentos de mayor crecimiento en la fuerza laboral es el trabajador “contingente”.



4

### Tecnología, talento y transformación

El costo decreciente de la automatización, el aumento en la utilización de la inteligencia artificial, y el aumento de la colaboración entre humanos y máquinas han creado una nueva realidad de intercambio y transición de talento.



5

### La ética del trabajo y la sociedad

El choque entre la concepción tradicional del trabajo, los valores sociales y las políticas públicas pueden definir los límites y condiciones para la organización del futuro. Esta realidad es impulsada por la economía de buenas acciones y un aumento en la discusión sobre la necesidad de que exista un ingreso básico universal.



6

### La organización ágil

La tecnología ha permitido el desarrollo de lo que podemos llamar organizaciones “ágiles”. Las organizaciones más pequeñas y ágiles están aprovechando las soluciones de las organizaciones más grandes (ej. computación en la nube y los servicios de pago online). Su estructura de costos es austera y flexible, lo que les permite sobrevivir en ciclos económicos difíciles.



7

### Innovación regulada

En el cada vez más amplio espectro de talento, algunos segmentos más nuevos del mercado laboral están desregulados y sin impuestos. En respuesta, los reguladores están comenzando a estar más activos. La regulación continuará evolucionando en la medida que los gobiernos, organizaciones e individuos, lidien con las complejas demandas que exige el futuro del trabajo.

Para conocer más, [acceda aquí](#) al artículo completo en inglés: “The evolution of work: New realities facing today’s leaders”, Deloitte Insights, o acceda a la traducción del artículo en español [aquí](#).

# Estudio "Tendencias Globales en Capital Humano 2018"

## El surgimiento de la organización social



Nuestro informe de **Tendencias Globales en Capital Humano 2018: *El surgimiento de la organización social***, es un estudio que cuenta con la participación de 11.000 líderes de negocio y de RRHH de 140 países, el cual presenta los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones. Este año, contamos con la participación de **126 organizaciones de Uruguay**.

Las principales tendencias de este año reflejan la preocupación en relación a las carreras profesionales en el siglo XXI, particularmente **considerando la automatización, la necesidad de nuevas competencias, una fuerza laboral envejecida, mercados laborales cada vez más competitivos, y la necesidad de gestionar un complejo ecosistema de trabajadores y de contar con una mayor colaboración entre los miembros del comité ejecutivo**. A continuación se presentan las **10 tendencias principales en Capital Humano a nivel global**:



1. **La sinfonía del C-suite:**  
Equipos liderando equipos



2. **El ecosistema de la fuerza de trabajo:** Gestionar más allá de la organización



3. **Nuevas recompensas:**  
Personalizado, ágil y holístico



4. **De carreras a experiencias:**  
Nuevas vías



5. **El dividendo de la longevidad:**  
Trabajar en una era de vidas de 100 años



6. **Ciudadanía e impacto social:**  
La sociedad sostiene el espejo



7. **Bienestar:** Una estrategia y una responsabilidad



8. **IA, robótica y automatización:**  
Habilidades complementarias



9. **El lugar de trabajo hiperconectado:** ¿Reinará la productividad?



10. **Datos de personas:** ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?



Este año lo invitamos a explorar el reporte a través de nuestra [HC Trends app](#), una aplicación a la cual podrá acceder mediante su dispositivo móvil o computadora, permitiéndole explorar los datos del informe en forma interactiva y acceder a contenidos exclusivos, solo disponibles en la aplicación. También encontrará videos de casos organizacionales reales y relatos de líderes de organizaciones a la vanguardia en las 10 tendencias de este año.

# Lanzamiento | Encuesta de Remuneración Total 2018



Deloitte Compensation permite a nuestros clientes identificar su competitividad frente al mercado y proporciona diferentes niveles de análisis para alinear su sistema de compensación a las necesidades del negocio.

**Información de más de 100 empresas**

**Más de 300 cargos analizados**

**Información Regional**

**Reportes estandarizados y flexibles**

**Filtros personalizados**










**Acceso rápido, e ilimitado**

**Beneficios, Políticas, Indicadores y Prácticas de RRHH del mercado**

**Nuestra Encuesta de Remuneración Total es mucho más que una Encuesta de Remuneraciones, es una herramienta para gestionar de forma estratégica su Sistema de Compensaciones.**

**Los invitamos a conocer nuestros servicios de Gestión Estratégica de Remuneraciones.**

**Por consultas:** [deloittecompensation@deloitte.com](mailto:deloittecompensation@deloitte.com)

-  **Acceso a la Información** Acceso al sistema Deloitte Compensation – web interactiva de la Encuesta - mediante clave personal. Envío de Manual de Usuario y soporte personalizado en la herramienta con la finalidad de facilitar el análisis de resultados.
-  **Análisis de Cargos** Accesibilidad al catálogo de cargos - tanto comparativo como el total analizado - permitiendo contar con un amplio espectro de información del mercado laboral.
-  **Reportes** Análisis de información remuneratoria de la organización comparado con el mercado de referencia a través de diferentes perspectivas: Cargo, Grupo de Cargos, Área, Tipo de Empresa e Industria.
-  **Filtros** Adaptabilidad de los reportes a las necesidades de la organización por: Grupo de Cargos, Moneda, Medidas estadísticas, Factor de Ajuste (actualizar valores remuneratorios), Tamaño e Industrias.
-  **Exportar Reportes** Opción de exportar a Excel y a PDF la información, tanto de la organización (carga remuneratoria y de beneficios), así como de todos los reportes con los resultados y respectivos gráficos de los estudios, tanto de Equidad Interna como Competitividad Externa.
-  **Beneficios** Análisis y comparaciones de los beneficios brindados por la organización en relación con el mercado de referencia, según grupos de cargos.
-  **Equidad Interna** Comparación con la contribución de cada cargo al logro de los objetivos organizacionales y su remuneración (estudio a medida).
-  **Información Regional** Integración con países de la región, proporcionando acceso a información detallada de prácticas remuneratorias de: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Uruguay.
-  **Equipo de Trabajo** Asesoramiento de profesionales altamente calificados y especializados con la finalidad de ofrecer el mejor servicio en gestión de compensaciones.



Por consultas: [capitalhumano@deloitte.com](mailto:capitalhumano@deloitte.com)

Contacto:

**Verónica Melián**

**Socia | Consultoría | Deloitte**

**Líder de Capital Humano para Américas**

[vmelian@deloitte.com](mailto:vmelian@deloitte.com)

**Cecilia Laborde**

**Gerente Senior | Consultoría en Capital**

**Humano | Deloitte**

[claborde@deloitte.com](mailto:claborde@deloitte.com)

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver [Acerca de Deloitte](#) por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 263.900 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

©2018 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados

dpunt●