

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 los últimos datos sobre el mercado de trabajo y las principales expectativas empresariales para el 2017 obtenidas en la Encuesta de Expectativas Empresariales de Deloitte.

Por otra parte, se detalla información sobre el Compromiso y Retención del personal en las organizaciones y la importancia de la Cultura Organizacional y su impacto en la emergente fuerza laboral, los Millennials.

Verónica Melián

Socia | Consultoría | Deloitte



Mercado de trabajo



Expectativas Empresariales



Retención y Compromiso



**La Cultura Organizacional
y los Millennials**

Mercado de Trabajo



Los últimos datos publicados por el INE mostraron que en lo que va del 2016 los indicadores del mercado de trabajo moderaron significativamente el ritmo de deterioro observado a lo largo de 2015. Concretamente, la tasa de desempleo se ubicó en torno al 8% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el promedio de enero-setiembre del corriente año, mientras que la tasa de empleo y de actividad mantuvieron una tendencia descendente, pero menos pronunciada que en 2015.



Mercado de Trabajo

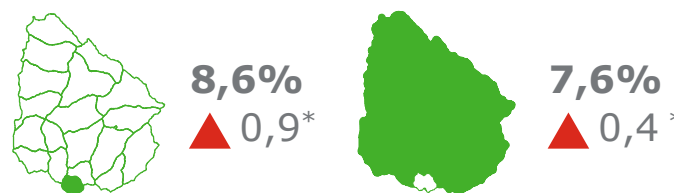
Comparación interanual 2015 – 2016

- La **tasa de desempleo** aumentó en enero-setiembre de 2016 respecto a igual período del año pasado, pero se siguieron observando valores similares a los de fines de 2015 (del orden del 8%). Para lo que resta del año y durante 2017 entendemos que vamos a seguir con niveles de desocupación similares a los actuales (o levemente superiores).
- Por su parte, tanto la **tasa de empleo** como la **tasa de actividad** se redujeron en la comparación interanual para enero-setiembre, aunque de forma más moderada que en 2015. En los últimos meses, incluso, los mismos parecen insinuar cierta estabilización. Hacia adelante, es esperable que ambos indicadores se mantengan relativamente estables. Si bien el mejor desempeño que aguardamos para la economía podría propiciar cierta recuperación del mercado laboral, al mismo tiempo la sostenida suba del salario real supone riesgos bajistas sobre el empleo. De hecho, tal como se comenta más adelante, **nuestra última edición de la encuesta de expectativas empresariales muestra que son más los ejecutivos que prevén reducir el empleo en 2017 que los que prevén aumentarlo.**



Evolución regional

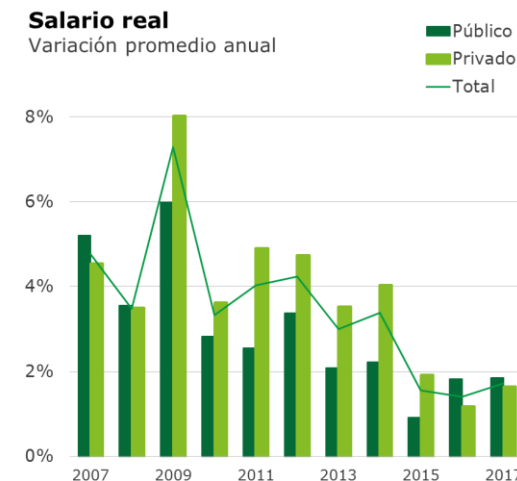
- Es importante remarcar que **la situación del mercado laboral en Montevideo y el Interior es distinta**. Si bien el desempleo aumentó en ambas regiones en la comparación interanual 2015-2016 para enero-setiembre, **la magnitud de la suba y las causas de tal aumento fueron diferentes**.
- Por un lado, **en Montevideo** la tasa de desempleo promedió 8,6% de la PEA en los primeros nueve meses del año, lo que significó una suba de casi un punto porcentual en términos interanuales. Esta suba respondió tanto a un aumento de la tasa de actividad como a una disminución de la tasa de empleo (en otros términos, hubo más personas buscando empleo y menos puestos de trabajo).
- Por su parte, **en el Interior**, el desempleo exhibió una suba menor (de unas cuatro décimas) en igual período, hasta situarse en 7,6% de la PEA. En este caso, este incremento fue menor porque si bien hubo una caída del empleo, al mismo tiempo fueron menos las personas que buscaron trabajo (lo que se reflejó en una menor tasa de actividad).



* Comparación interanual 2015-2016 para el periodo enero-setiembre

Salario Real

- En un marco de caída del tipo de cambio, la inflación anual ha ido cediendo significativamente en los últimos meses, generando **aumentos del salario real mayores a los que preveíamos meses atrás**. En ese marco, el salario real arrojaría en el conjunto de 2016 una suba de 1,4% frente a 2015 y de 1,7% en 2017.



Accede al siguiente [video](#) para ver un resumen del año sobre la situación económica, el mercado de trabajo y los impactos en los niveles salariales en Uruguay.

Principales resultados de la 14ª edición de la Encuesta de Expectativas Empresariales



Expectativas Empresariales

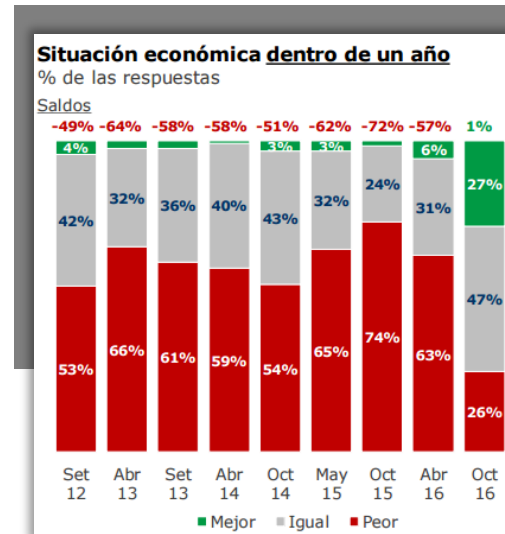
La 14ª edición de la Encuesta de Expectativas Empresariales realizada en octubre de este año, recopiló las opiniones de **343 gerentes y directores de empresas** sobre la situación política y económica de nuestro país.

En el marco de este relevamiento, se consulta a los encuestados sobre el desempeño reciente y las perspectivas para los próximos años.

En términos generales, los ejecutivos parecen tener una mejor evaluación de las perspectivas para la economía y el clima de negocios del próximo año, así como respecto a las perspectivas de rentabilidad y producción en sus empresas.

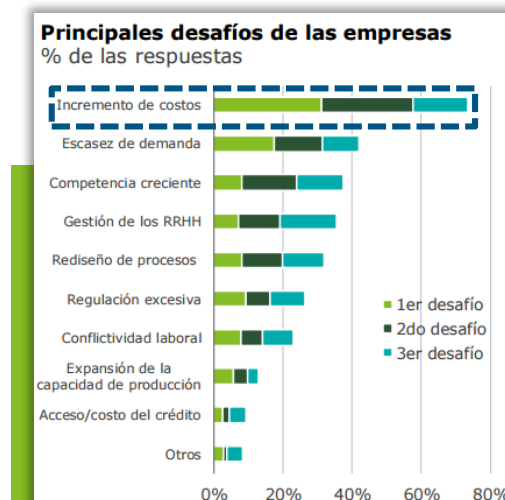
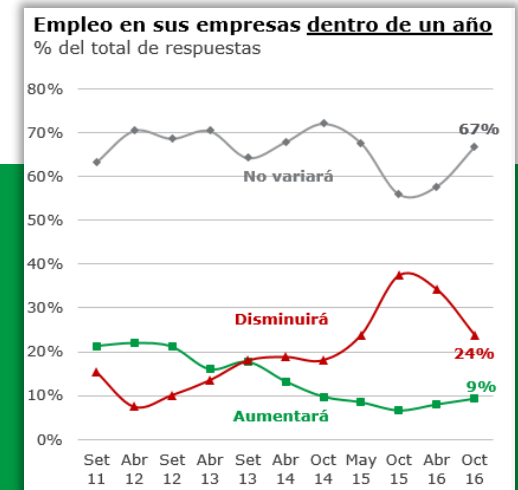
Tal mejora se enmarca en un contexto en el que aparecen síntomas de recuperación de la actividad económica y señales más favorables a nivel internacional y regional.

A continuación presentamos algunos de los resultados obtenidos en la 14ª edición de la Encuesta. Para conocer más, descarga el informe en <https://www.objetiva.com.uy/>.



Por primera vez desde 2011, el número de personas que esperan una mejora de la **situación económica** es mayor al de quienes aguardan un deterioro adicional en el próximo año.

Si bien es muy mayoritaria la proporción de ejecutivos que prevé mantener la cantidad de **puestos de trabajo** en sus empresas, todavía son más los que planean reducir el empleo que quienes piensan aumentarlo.



El **incremento de costos** (presumiblemente asociado a la suba de costos salariales) sigue siendo el principal desafío para los empresarios encuestados.

Retención y Compromiso en las Organizaciones



Retención y
compromiso

El compromiso se refiere a la satisfacción y lealtad del empleado con su trabajo y su inclinación a esforzarse conjuntamente con la organización para cumplir los objetivos de la misma. Este, se encuentra estrechamente ligado con los resultados de la organización, ya que individuos comprometidos con su trabajo alcanzan una mayor productividad.

En los artículos "Se requieren dos para bailar tango" y "Comprometiendo a la fuerza laboral" se recogen datos sobre la importancia del compromiso y los factores que lo facilitan. A continuación se presentan algunas de las conclusiones arribadas en estos informes.

Un estudio presentado por la UNC Kenan-Flagler Business School, muestra que los empleados comprometidos son **87%** menos propensos a dejar la organización y a ser **57%** más productivos que los que no lo están.

Solo el **4%** de las organizaciones manifiesta ser efectivas reteniendo y comprometiendo a la fuerza laboral más joven.

Ser efectivo reteniendo y comprometiendo al personal implica un **proceso continuo de medición y gestión** del compromiso, de escucha activa permanente, que facilite a la organización el **dar respuesta a las perspectivas y necesidades de los trabajadores**.

No es únicamente llevar adelante encuestas, sino también **generar instancias directas con los miembros de la organización** en las que se profundice sobre la información relevada en la encuesta y se alcance un mayor entendimiento de sus necesidades.

Factores que impulsan el compromiso



El empleado

- Balance trabajo-vida personal
- Actitud
- Capacidad de comprometerse a largo plazo
- Esfuerzo adicional voluntario



La relación

- Confianza en el liderazgo
- Confianza en el futuro de la organización
- Diversidad e inclusión
- Gestión de la eficacia
- Autonomía
- Compañeros de trabajo
- Crecimiento profesional



La organización

- Estrategia, misión, visión y valores
- Sistemas y procesos
- Infraestructura y herramientas
- Ambiente físico
- Sistema de compensación y beneficios
- Reconocimiento
- Flexibilidad

Retención y Compromiso en las Organizaciones



Retención y
compromiso

¿Qué aspectos debe tener una organización para atraer y comprometer a los empleados?



Un trabajo relevante y significativo

Permite a sus empleados potenciar sus fortalezas, generar un sentido de pertenencia y desarrollarse.

Un grupo gerencial dispuesto a colaborar

Guía y colabora con los empleados a través de la definición de objetivos claros, el entrenamiento y capacitación, y la proporción de feedback continuo.

Un ambiente de trabajo positivo

Que sea flexible, inclusivo y colaborativo, con beneficios y programas que permitan ajustar el trabajo a las necesidades de cada empleado.

Oportunidades de crecimiento

Que permitan un aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

Confianza en el liderazgo

Líderes internos que invierten en su personal, se comunican honestamente, y cumplen con la misión, visión y propósito de la organización.

¿Cómo generar un ambiente comprometido continuo?

1

Responder a las necesidades de los empleados de forma rápida para impactar significativamente en el compromiso de cada miembro del equipo con la organización, su trabajo y sus compañeros.

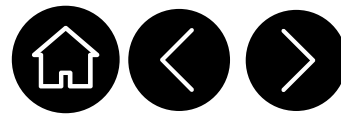
2

Medir el compromiso constante y directamente, para tener una capacidad de respuesta activa.

3

Relacionar las mediciones del compromiso con los resultados del negocio para identificar obstáculos y sostener el compromiso a lo largo del tiempo.

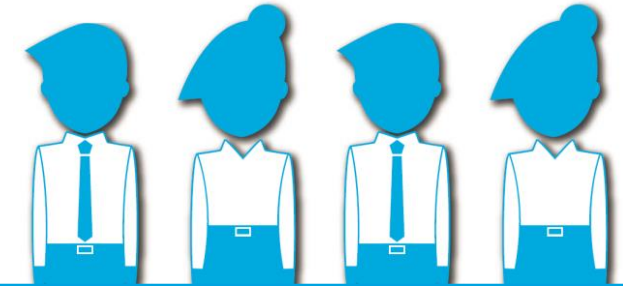
La Cultura Organizacional y los Millennials



La Cultura Organizacional

La cultura puede ser definida como el conjunto de supuestos, valores y creencias que influyen a los integrantes de la organización en su comportamiento cotidiano y caracterizan la forma en cómo se hace el trabajo: "la forma como hacemos las cosas todos los días aquí".

La cultura impacta en todos los aspectos de la organización desde cómo los empleados atienden a los clientes e interactúan con sus pares y colegas; y de alguna manera también, la manera en cómo la organización responde a los desafíos externos.



A medida que los Millennials (nacidos a partir de 1982) se convierten en el grupo demográfico más grande en las organizaciones, con sus nuevas perspectivas, propósitos y valores, proporcionan a las organizaciones **una oportunidad para renovar su cultura.**

Solo el **28%** de los Millennials considera que su organización está haciendo el mejor uso de sus habilidades.

2 de 3 Millennials sostienen que el propósito de una organización es **clave para escogerla como lugar para trabajar.**

Gracias a las redes sociales, la cultura de cada organización **dejó de estar oculta.** Hoy, los Millennials discuten en línea sobre sus empleadores y experiencias en cada organización. Las brechas entre la propuesta de la organización y la experiencia de sus empleados quedan expuestas rápidamente.

El propósito de una organización según los Millennials es **contribuir a la sociedad de forma significativa y positiva.** Para ellos, una organización debe tener como primer objetivo generar un impacto significativo y a esto le seguiría la rentabilidad.

La mayoría de los Millennials cree que las **culturas organizacionales actuales son muy tradicionales y cerradas:** solo la mitad de ellos sostiene que la cultura de su organización motiva a los empleados a proponer nuevas formas de hacer las cosas.

La Cultura Organizacional y los Millennials



La Cultura Organizacional

Los Millennials buscan **generar una relación “ganar-ganar” con las organizaciones**, buscando mayor crecimiento, mejor innovación, compromiso y conexión entre todos los miembros de la organización; y entre éstos y los clientes.

Sin embargo, si las organizaciones buscan que su fuerza laboral multigeneracional esté comprometida y sea productiva, deberán **desarrollar una cultura que contemple sus necesidades e impulse su potencial de trabajo**.

Fuente: [The millennial majority is transforming your culture](#), Deloitte

¿Cuáles son los elementos culturales que más valoran los Millennials?



- **Orientación a un propósito** que impacte de forma positiva y significativa en la sociedad
- **Nuevas formas** de llevar adelante el negocio y resolver problemas evitando la mentalidad “así es como siempre se hicieron las cosas aquí”
- **Carreras flexibles** basadas en las fortalezas
- **Colaboración** abierta con herramientas que permitan el intercambio para la generación de soluciones innovadoras
- **Aprendizaje** en tiempo real que les permita expandir su pensamiento
- **Flexibilidad** para un mejor balance entre su vida personal y el trabajo (trabajo remoto, horarios flexibles)
- **Diversidad e inclusión** de los diferentes puntos de vista y experiencias de los integrantes de la organización

“La cultura organizacional necesita estar vinculada a los comportamientos diarios de todos los miembros de la organización. La forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes, los comportamientos recompensados por la organización y el ejemplo dado a través de los líderes, son aspectos que impactan sobre la cultura, la que, a su vez, impacta en la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos”

– Verónica Melián, Líder Global en Cultura Organizacional de Deloitte



Preguntas para la Dirección:

¿Ha intentado **medir la cultura** de su organización? En tal caso, ¿cuenta con evidencia del progreso para ver **cómo puede estar cambiando y evolucionando**?

¿**Qué dicen** sus empleados y otra gente sobre su organización **en las redes sociales u otras fuentes**? ¿Qué tanto se asemeja lo que usted opina con lo que se dice sobre su organización?

Si tuviera que emprender una **fusión o adquisición**, ¿hasta qué grado entiende **cómo este hecho impacta en la cultura**?

¿Entiende el **impacto de su cultura** sobre la **marca** de la organización y su capacidad de **atraer, contratar y retener a los mejores talentos**?

¿Entiende claramente el **comportamiento que se incentiva** a través de las evaluaciones de desempeño y de los beneficios? ¿Entiende y registra **cómo estos incentivos afectan la forma en que el personal interactúa con clientes, proveedores y otros**?

Por consultas:

capitalhumano@deloitte.com

Contacto:

Verónica Melián

Socia | Consultoría | Deloitte

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.

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

apunt●

Deloitte.