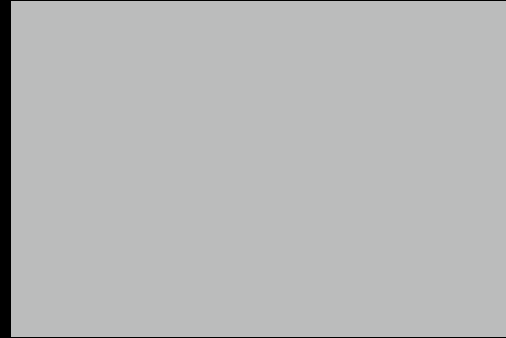
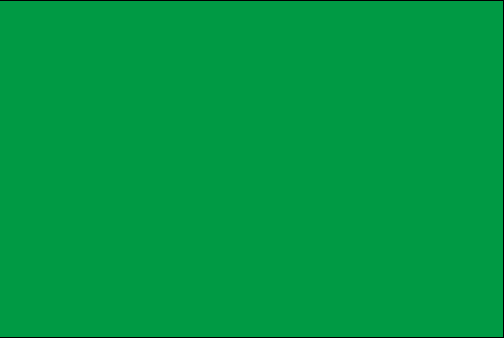


apunt●



Deloitte●



A continuación ofrecemos una nueva edición de nuestro boletín aPunto.

En esta oportunidad presentamos un breve resumen sobre la situación económica del mercado laboral.

A su vez, se presentan los principales resultados obtenidos a partir de nuestra Encuesta de Remuneración Total 2017 | Deloitte Compensation. El estudio presenta las Remuneraciones Garantizadas y Variables vigentes para el primer semestre del 2017, representadas por 95 empresas de distintos sectores de actividad y una totalidad de 322 cargos analizados.

Por último, compartiremos los principales resultados del estudio realizado por Bersin by Deloitte en 2017 el cual hace referencia al impacto de la Gestión del Talento en los resultados organizacionales.

**Verónica Melián**

Socia | Consultoría | Deloitte  
Líder Global de Cultura



**Mercado de trabajo**



**Deloitte Compensation |  
Principales Resultados**



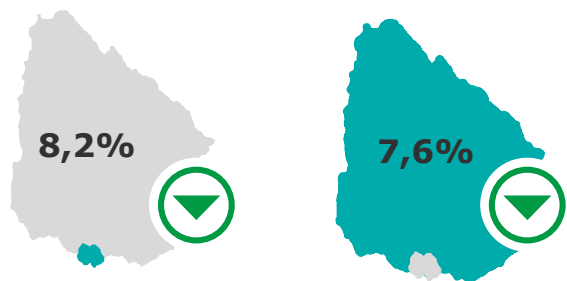
**Impacto de la Gestión de RRHH  
en resultados organizacionales**



De acuerdo a los últimos datos divulgados por el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de desempleo se ubicó en **7,8% de la Población Económicamente Activa en junio**. Si bien aún no se observan mejoras claras de reactivación en el mercado laboral, cabe advertir igualmente que dicho registro pauta una mejora respecto al pico observado en marzo (cuando el desempleo alcanzó 9%). La caída se explicó principalmente por una disminución de la tasa de actividad (que refleja la cantidad de personas buscando empleo) que se ubicó en 62,2% de la Población en Edad de Trabajar en junio. Por su parte, la tasa de empleo disminuyó seis décimas respecto al registro de marzo y se estabilizó alrededor de 57% de la PET.

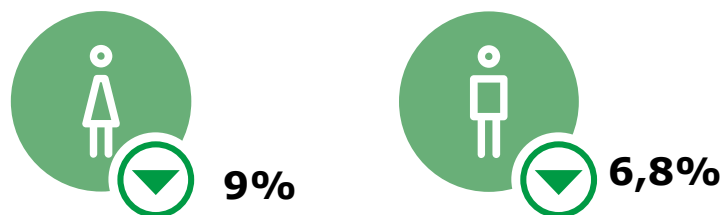
## Desempleo por región

El desempleo tanto en Montevideo como en el interior disminuyó en junio respecto al guarismo de marzo. En concreto, el desempleo en Montevideo cayó 1,9 puntos porcentuales, disminuyendo desde 10,1% en marzo hasta 8,2% en junio. Por su parte, en el interior el desempleo disminuyó 0,7 puntos porcentuales en la misma comparación, pero aumentó respecto al mes anterior, ubicándose en 7,6%.



## Desempleo por género

El desempleo sigue siendo mayor en las mujeres que en los hombres. Sin embargo, entre marzo y junio de 2017, se observó que el desempleo en las mujeres disminuyó 2,5 puntos porcentuales, y alcanzó el menor valor en lo que va del año. La desocupación de los hombres, por su parte, disminuyó apenas 0,1 puntos porcentuales en la misma comparación.



## Desempleo por edad

El desempleo en las personas menores a 25 años se ubicó en 25%, lo cual supuso una disminución frente al guarismo de marzo. En tanto, el desempleo en personas mayores de 25 años de edad, se ubicó en 5%, también menor respecto al valor de marzo.



La duración promedio de desempleo es de **8 Semanas y media**.

# Encuesta de Remuneración Total | Deloitte Compensation

## Compensaciones



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. La muestra de la última edición de nuestra Encuesta de Remuneración Total estuvo conformada por 95 empresas, regionales, multinacionales y nacionales, pertenecientes a diferentes industrias y sectores de actividad. A continuación presentamos los principales resultados:

### Referencias nacionales por Grupo de Cargos

Grupo de Cargo	Sueldo Base (P50)	# Sueldos RVA	# Sueldos Anuales
Alta Dirección	357.828	4.6	19
Gerencia	197.290	2.1	17
Líder de Equipo / Supervisor	116.516	1.1	16
Especialistas	66.637	1.0	16
Soporte	39.315	0.6	16

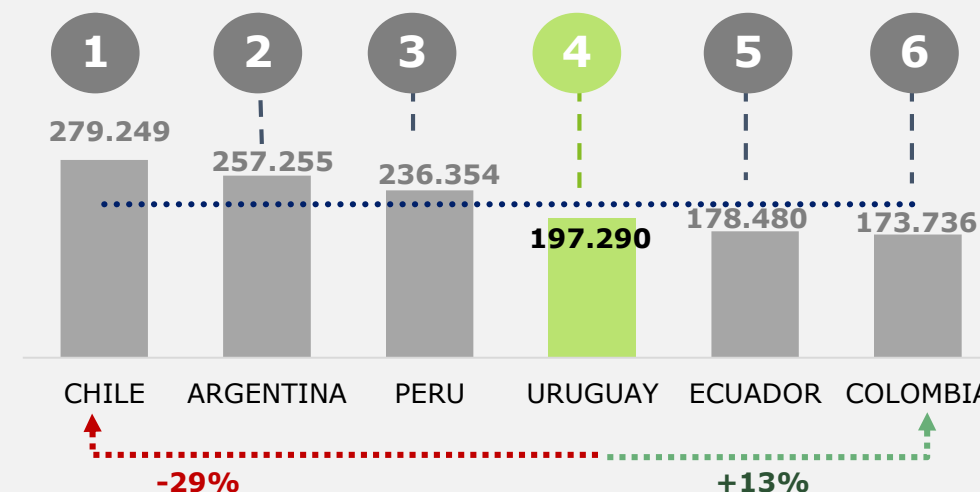
\* Nota: los valores presentados están expresados en pesos uruguayos, nominales y mensuales.

### Información demográfica

	Hombres y Mujeres	Edad Promedio
Alta Dirección	75% Hombres, 25% Mujeres	48
Gerencia	66% Hombres, 34% Mujeres	45
Líder de Equipo / Supervisor	58% Hombres, 42% Mujeres	41
Especialistas	49% Hombres, 51% Mujeres	37
Soporte	59% Hombres, 41% Mujeres	35

### Referencias regionales | Nivel Gerencial

Consideramos relevante contar con referencias salariales de la región y el posicionamiento de Uruguay en la misma. A continuación, presentamos un gráfico donde se pueden observar la mediana (percentil 50) del **Sueldo Base mensual del grupo de cargos Gerencial** en 6 (seis) países de América del Sur. Se observa que nuestro país se encuentra en cuarta posición, encontrándose un 42% por debajo de la referencia salarial de Chile (máximo) y un 12% por encima de Colombia (mínimo). Asimismo, la línea punteada refleja la mediana de los valores reportados por la región (\$216.882), encontrándose Uruguay un 10% por debajo de la misma.












\*Nota: Todos los valores presentados están expresados en pesos uruguayos, nominales y mensuales. Las referencias provienen de la Encuesta de Remuneraciones Regional de Deloitte.

# Encuesta de Remuneración Total | Deloitte Compensation













## Beneficios

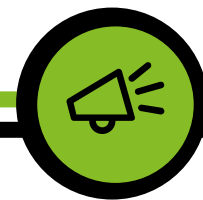


A continuación se presentan los principales beneficios otorgados para los diferentes Grupos de Cargos:

Alta Dirección	Gerencia	Líder de Equipo / Supervisor	Especialistas	Soporte
 Celular	 Celular	 Celular	 Préstamos	 Uniforme
 Auto de la Compañía	 Auto de la Compañía	 Préstamos	 Celular	 Celular
 Gasolina del auto	 Gasolina del auto	 Apoyo a Idiomas	 Apoyo a Idiomas	 Préstamos
 Seguro del auto	 Estacionamiento	 Transporte	 Transporte	 Apoyo a Idiomas
 Estacionamiento	 Apoyo a Idiomas	 Bonos / Becas por Educación	 Bonos / Becas por Educación	 Transporte

Asimismo, existen **beneficios transversales** que fueron reportados indistintamente para **todos los Grupos de Cargos** en la mayor parte de las empresas. Entre ellos se encuentran:

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  Canasta de Navidad   |  Comedor                            |  Prima por Matrimonio                     |
|  Ayuda por Enfermedad |  Descuentos productos de la empresa |  Días adicionales de Vacaciones           |
|  Emergencia Médica    |  Ayuda por Inicio de Clase          |  Medio horario de verano los días viernes |
|  Seguro de Vida       |  Prima por Nacimiento               |  Horario Flexible                         |

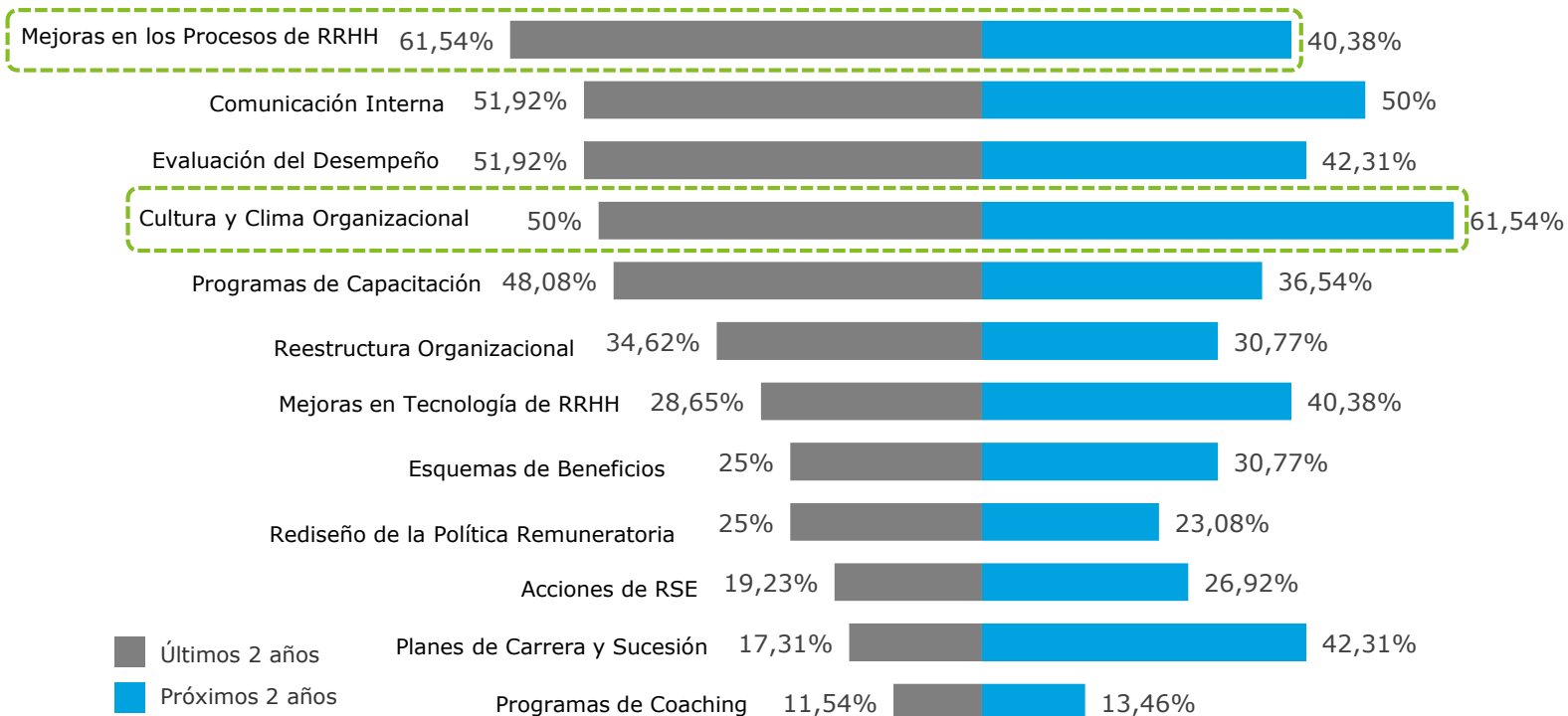


### Principales desafíos de RRHH

Las organizaciones que participaron en nuestra Encuesta de Remuneración Total | Deloitte Compensation señalan haber tenido en los **últimos 2 años** como **reto principal, las mejoras en los procesos de RRHH**.

Para los **próximos 2 años**, el 61,54% de las organizaciones identifican **Clima y Cultura Organizacional** como uno de sus principales desafíos, seguido de la **Comunicación Interna**.

Se identifica un **importante aumento porcentual** en lo que respecta a **Planes de Carrera y Sucesión** y en la **mejoras en tecnologías de RRHH**, donde más del 40% de las organizaciones lo identifican como un reto para los próximos 2 años.



### Indicadores de RRHH



**8,8%** de **Rotación** promedio



**23,5%** de **afiliación gremial**



**85%** de la empresas **evalúan formalmente el desempeño**



**52%** de la empresas cuentan con **Planes de Carrera**



**46%** cuentan con **Planes de Sucesión** para los cargos críticos

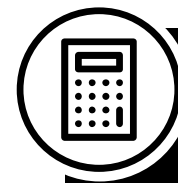
# El talento importa:

## El impacto de la gestión de RRHH en los resultados organizacionales



En un estudio realizado por *Bersin by Deloitte* en 2017, se analizaron las prácticas de talento de 454 organizaciones, incluidas en su mayoría en la lista Forbes Global 2000 por ser de las organizaciones más grandes del mundo. De este análisis se identificaron **cuatro niveles de madurez** en la gestión del talento cuyas características son presentadas a continuación.

En líneas generales, las **organizaciones con alto grado de madurez** (tercer o cuarto nivel) **construyen una experiencia de trabajo que promueve una cultura de crecimiento, entendimiento, compromiso, comunicación** y con énfasis en mejorar los obstáculos internos de la organización. Estas organizaciones diseñan **tecnologías, procesos y prácticas integradas** entre sí con el fin de facilitarle al empleado la información, habilidades, comportamientos y recursos que necesita para realizar correctamente su trabajo.



### Principales Resultados

**Desempeño organizacional de las organizaciones con alto grado de madurez en la gestión de talento.**  
(en relación a las organizaciones con baja madurez)

**+1,8** probabilidad de anticipar el cambio y responder a él eficazmente

**+1,7** capacidad de innovación

**+3,8** capacidad de entrenar y desarrollar al personal

**+3,6** capacidad de gestionar el desempeño

**+2,9** capacidad de identificar y desarrollar líderes

**+2,4** capacidad de seleccionar a los candidatos adecuados

(\*) Se consideran organizaciones de alto nivel de madurez aquellas que pertenecen a los grupos 3 y 4 y de baja madurez a aquellas de los grupos 1 y 2.

Nivel

#### Actividades esenciales de talento

- Sin plan estratégico direccionado a actividades de gestión de talento.
- Poco entendimiento e interés sobre un relacionamiento sistémico con el talento.
- Actividades de talento esenciales existentes (adquisición de talento, gestión del desempeño) pero generalmente inconsistentes y poco integradas entre sí.

1 >

Nivel

#### Crecimiento del talento

- Creciente estrategia de talento en segmentos importantes de la fuerza de trabajo.
- Perspectiva emergente sobre relacionamiento sistémico con el talento.
- Efectividad al implementar actividades de talento esenciales.
- Actividades de aprendizaje y liderazgo destacadas e integradas.
- Otros procesos de talento efectivos e integrados.

2 >

Nivel

#### Relacionamiento del talento

- Una estrategia de talento clara con un constante análisis y entendimiento de la fuerza de trabajo.
- El relacionamiento con el talento es sistémico.
- Actividades de desarrollo del liderazgo efectivas e integradas.
- Fuerte cultura de aprendizaje.
- Emergente cultura de inclusión y diversidad en la organización.

3 >

Nivel

#### Sistema de talento inclusivo

- Una estrategia de talento bien comunicada y con objetivos claros.
- Actividades de talento integradas, desarrolladas y alineadas con los resultados estratégicos de la organización.
- El relacionamiento con el talento es sistémico y flexible.
- Diversidad e inclusión son reflejadas en políticas de la organización y en la experiencia de trabajo.

4 >



**Por consultas:**

**[capitalhumano@deloitte.com](mailto:capitalhumano@deloitte.com)**

Contacto:

**Verónica Melián**

**Socia | Consultoría | Deloitte**

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

**Cecilia Laborde**

**Gerente Senior | Consultoría en Capital Humano | Deloitte**

**[claborde@deloitte.com](mailto: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](http://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.



apunt●

**Deloitte.**