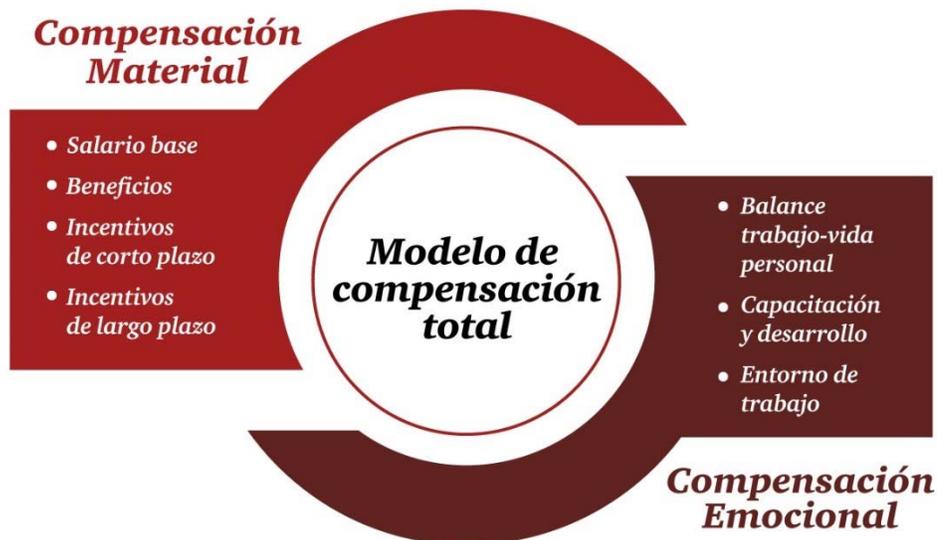




Compensaciones en Uruguay: una mirada al cierre del año 2017

Al finalizar el año 2017 creemos interesante realizar un repaso a alguno de los principales resultados de nuestra Encuesta de Remuneraciones y Beneficios del segundo semestre de este año.

Nuestra Encuesta proporciona información relevante y actualizada de compensación monetaria, beneficios, políticas de gestión de compensaciones e indicadores de gestión humana, entendiendo que –en un modelo de Compensación Total- compensación es todo aquello que los colaboradores reciben de la organización que los emplea, más allá de su naturaleza.



PricewaterhouseCoopers, Cerrito 461 Piso 1, T: +598 29160463
11.000 Montevideo, Uruguay, www.pwc.com.uy



Las remuneraciones gerenciales

La Gerencia General es –por su valor estratégico- el cargo gerencial mejor remunerado de las organizaciones, y si bien no podemos hablar de un “ranking”, existe un cargo que tradicionalmente le sigue a la Gerencia General en cuanto a remuneración: el Gerente de Comercialización. Si observamos los resultados de nuestra Encuesta en los últimos semestres vemos que la remuneración de este cargo se ha situado en aproximadamente el 70% de la remuneración del Gerente General.

Luego encontramos otro grupo de gerencias cuya remuneración se encuentra en el entorno del 60% de la remuneración del Gerente General. Estas son las gerencias de Producción, de Administración y Finanzas, de Logística, y de Sistemas. Por último encontramos a la Gerencia de Recursos Humanos, cuya remuneración ronda habitualmente el 55% de la del Gerente General, y en esta oportunidad alcanza el 52% de ésta.

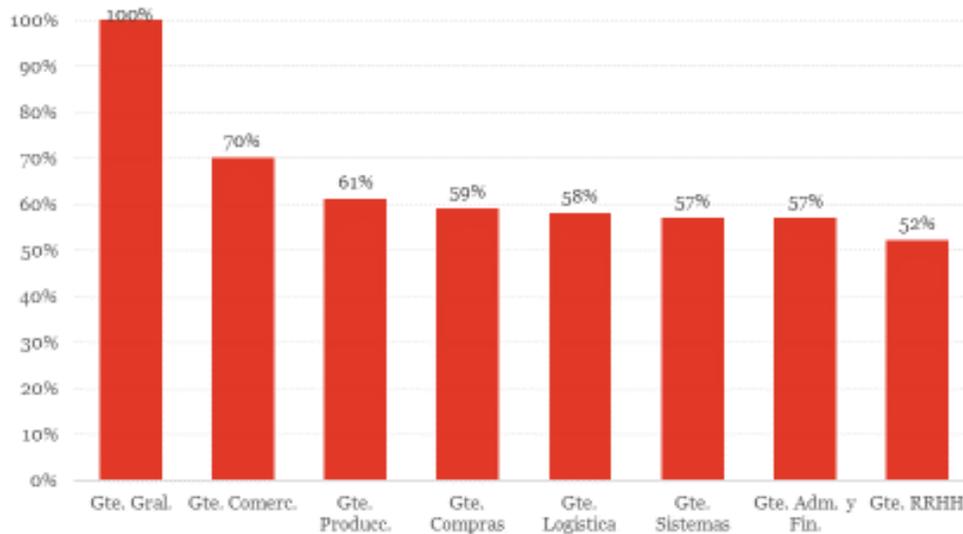
A continuación presentamos los valores de remuneración mensual total nominal para la Gerencia General y las principales gerencias funcionales de acuerdo a nuestra Encuesta, así como la representación gráfica de los mismos.

Mediana de remuneración mensual total de las Gerencias (Muestra general, segundo semestre 2017)

Cargo	Mediana de rem. nominal mensual total en \$	Porcentaje respecto a Gerente General
Gerente General	382.795	100%
Gerente de Comercialización	266.298	70%
Gerente de Producción o de Planta	233.731	61%
Gerente de Compras	224.497	59%
Gerente de Logística	220.897	58%
Gerente de Sistemas	217.867	57%
Gerente de Administración y Finanzas	216.550	57%
Gerente de Recursos Humanos	199.914	52%

PwC

Mediana de remuneración mensual total de las Gerencias (Base: Gerente General = 100% – muestra general, segundo semestre 2017)



PwC

La incidencia de la remuneración variable

Si bien la remuneración fija debe ser por sí misma lo suficientemente competitiva y equitativa para atraer y retener talentos, es cada vez más frecuente que las empresas diseñen un Sistema de Remuneración Variable (o “bono”) dentro de sus políticas de gestión humana.

Entendemos por remuneración variable a la parte de la remuneración total que se le otorga periódicamente a los colaboradores (generalmente en forma anual) y que depende de los resultados que alcance la empresa y del desempeño individual y/o grupal de los colaboradores en ese mismo período.

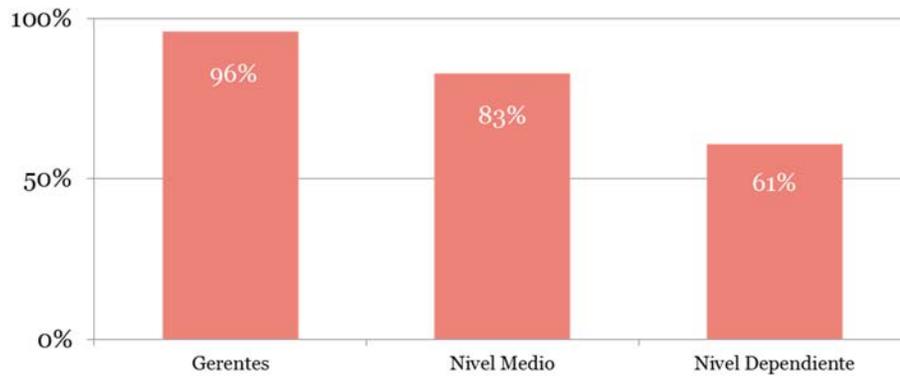
De los resultados de nuestra última Encuesta de Remuneraciones y Beneficios surge que el 61% de las empresas participantes cuenta con un Sistema de Remuneración Variable formalmente establecido y gestionado. Este porcentaje ha venido creciendo levemente en los últimos años, consolidando la tendencia.

Respecto a la existencia de Sistemas de Remuneración Variable en las empresas participantes en nuestra Encuesta, resulta interesante destacar cómo los mismos tienden a abarcar no solamente a los cargos gerenciales, sino también a los mandos medios e incluso –en la mayoría de los casos- a los cargos de nivel



dependiente. A continuación se expone cómo las empresas que cuentan con un Sistema de Remuneración Variable lo extienden a sus diferentes niveles funcionales.

Aplicación por nivel



En cuanto al monto promedio efectivamente pagado por las empresas en calidad de Remuneración Variable o bono, presentamos los valores que surgen de nuestra última Encuesta, expresados en cantidad de sueldos mensuales.

Monto del bono (en cantidad de sueldos mensuales, al segundo semestre de 2017)

Nivel funcional	Nro. de sueldos
Gerente General	2,60
Gerentes Funcionales	2,12
Nivel Medio	1,47
Nivel Dependiente	1,21



La importancia de la Compensación Intangible

Por último, cada vez más colaboradores comienzan a atribuir valor a los aspectos no tangibles que hacen parte de la compensación que reciben por su trabajo. Estos elementos son aquellos que podemos denominar “compensación intangible”, o “compensación emocional”, y están más relacionados a la “experiencia” de trabajar para un empleador determinado.

Es por ello que vez más empresas buscan el balance entre los elementos tangibles y los no tangibles de sus paquetes de compensaciones, de modo de optimizar el retorno de su inversión a través de una mayor motivación, retención y compromiso de los talentos necesarios para la continuidad del negocio.

Adicionalmente, en la coyuntura actual, algunas empresas pueden estar viendo limitada su capacidad de continuar invirtiendo en remuneración monetaria, más allá de lo establecido por la legislación vigente. Es en este contexto donde gana terreno la compensación emocional.

De acuerdo a nuestra experiencia como consultores en compensaciones, las acciones orientadas a generar elementos de compensación intangible o emocional generalmente no implican desembolsos significativos para las organizaciones. Sin embargo, cuando elementos son bien diseñados, tienen un alto impacto en la retención y motivación de los colaboradores, llegando a ser distintivos de la “marca empleadora” de las empresas.

De las empresas participantes en nuestra última Encuesta, un 52% manifiesta haber desarrollado una política de beneficios intangibles. Esto demuestra la importancia que ha adquirido la compensación intangible en los últimos años.

Podemos citar muchos ejemplos de compensación intangible, entre ellos: flexibilidad horaria para estudiantes y madres y padres de hijos menores, promoción de hábitos saludables, jornadas de integración y recreación, espacios de esparcimiento y descanso, días libres para realizar trámites personales, día libre en ocasión del cumpleaños, etc.

Es especialmente en la compensación intangible donde las empresas pueden y deben ser más creativas, mirándose a sí mismas, y desarrollar soluciones propias que verdaderamente impacten en los colaboradores y que respeten las restricciones económicas que puedan existir.

Ficha técnica de la Encuesta:

- 115 empresas relevadas (nacionales y multinacionales)
- +220 cargos informados
- Contiene información acerca de:
 - Compensaciones
 - Beneficios tangibles y no tangibles
 - Políticas de gestión de compensaciones
 - Indicadores de gestión Humana

Contacto:

Área de Gestión Humana de PwC Uruguay

Rossana Grosso – Directora rossana.grosso@uy.pwc.com
Pablo Schinca – Gerente pablo.schinca@uy.pwc.com

Más información en: www.pwc.com.uy/remuneraciones