

Personas

**Boletín Gestión Humana
de PwC Uruguay**
Octubre 2018



*Salarios en el
contexto actual del
mercado de trabajo*



*La compensación
intangible gana
terreno*

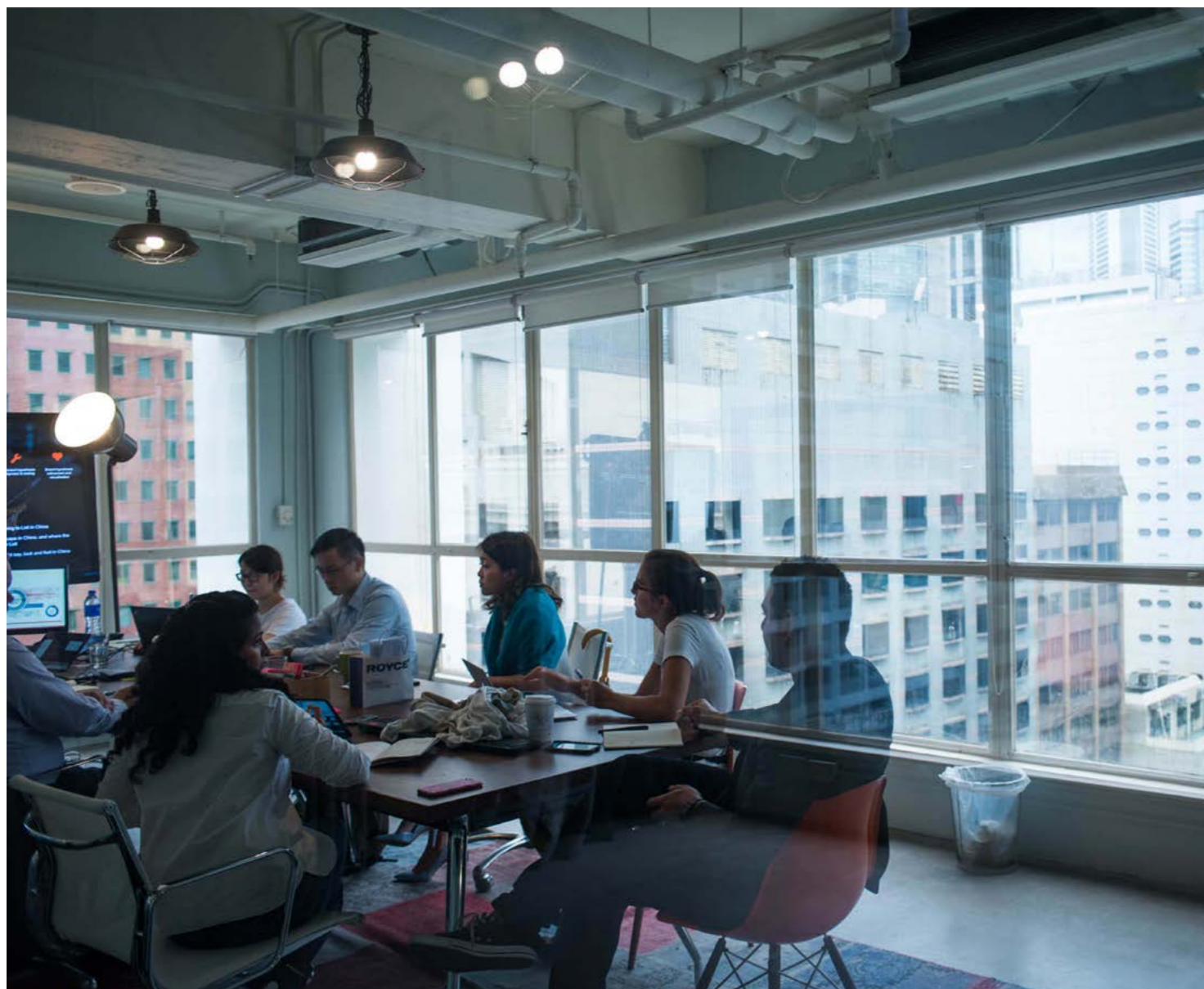


*La perspectiva legal
de los beneficios
intangibles*



*Flexibilidad laboral
en las empresas de
nuestro medio*





Consejo de Salarios en un mercado de trabajo en deterioro

La tasa de empleo cae desde inicios de 2015 y retoma los niveles de hace una década atrás. En los últimos tres años y medio se perdieron 46.000 puestos de trabajo.

Los sectores afectados fueron la industria manufacturera, sectores primarios, construcción y comercio. La mayoría de quienes perdieron sus trabajos tiene menos de 30 años y completó educación primaria. Asimismo, gran parte de estas personas ocupaba cargos alta o medianamente automatizables.

La tasa de desempleo promedia 8% en el año móvil cerrado a junio de 2018, casi dos puntos por encima del mínimo que se tenía en 2012.

El aumento de la desocupación hubiera sido mayor si al mismo tiempo no se hubiera dado una caída en la cantidad de personas que buscan trabajo activamente, lo que se refleja en la tasa de actividad, que está en los menores niveles desde fines de 2008.

Otras cifras del mercado laboral
(Promedio 12 meses a junio de 2018)



Desempleo por región

Montevideo: 8,3%
Interior: 7,8%



Desempleo por género

Mujeres: 9,5%
Hombres: 6,7%



Desempleo por edad

Menores de 25 años: 24,8%
Mayores de 25 años: 5,1%



Duración del desempleo

8,2 semanas



No registrado en la seguridad social

24,6%



Subempleo*

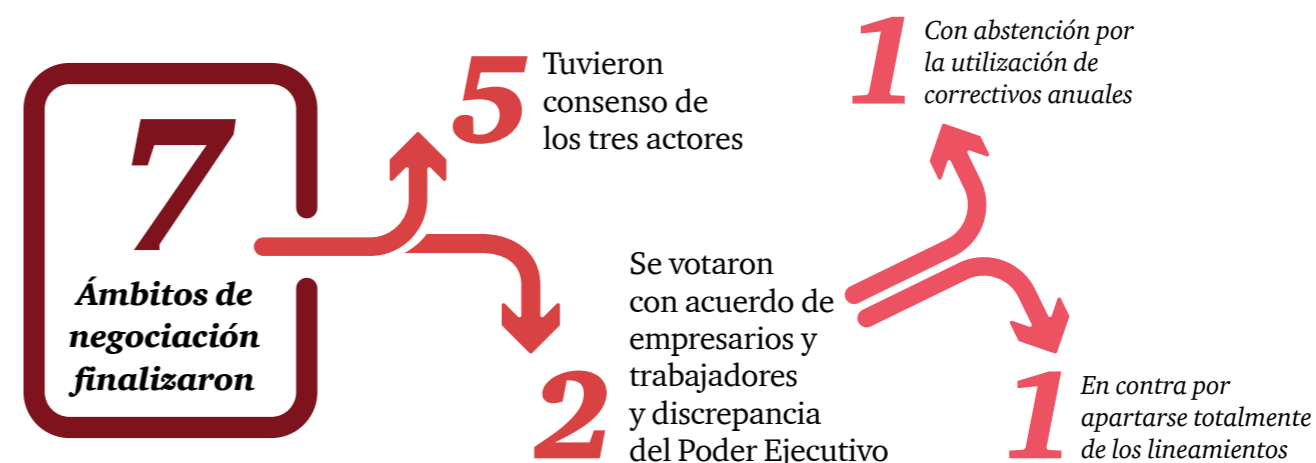
9% de los ocupados

* Trabaja menos horas de las que desearía

En este contexto, uno de los principales desafíos de la séptima ronda de Consejos de Salarios es mantener o mejorar los salarios reales y no perjudicar con esto los niveles de ocupación, en un contexto de un mercado laboral con una tendencia de deterioro.

Mayor registro de instalación de mesas de negociación

En el primer semestre de 2018 vencieron 16 acuerdos celebrados en Consejos de Salarios:





Consejos de Salarios

¿Qué acciones están tomando las empresas al no tener los laudos de los Consejos de Salarios?



En el marco de las negociaciones de los Consejos de Salarios que se están desarrollando en estos meses, las empresas utilizan diferentes estrategias para remunerar a sus empleados y cumplir con los laudos.

Dada la complejidad de las negociaciones tripartitas, las empresas deben tener en consideración los posibles efectos financieros que generaría el pago de las retroactividades.

En general, en este tipo de instancias, las empresas recurren a las siguientes soluciones dentro de lo que la regulación laboral permite:

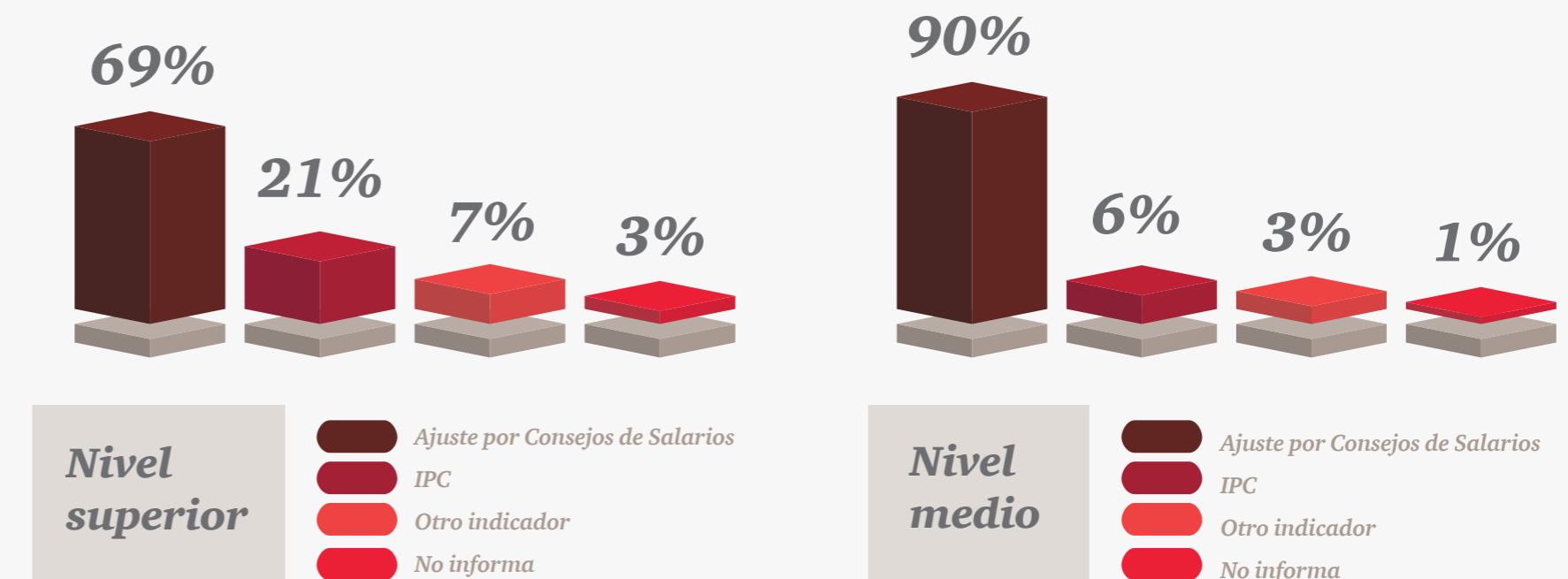
i) Si la última ronda lo preveía, otorgar como adelanto a cuenta de futuros aumentos únicamente el correctivo a julio de 2018, y aguardar a la publicación de la séptima ronda para ajustar la diferencia entre el porcentaje establecido por esta y el correctivo mencionado.

ii) Si no corresponde ajuste correctivo a julio de 2018, es posible no realizar ningún ajuste hasta que no se publique la ronda definitiva. De todas formas, las empresas están en su derecho de estimar el porcentaje de ajuste y otorgarlo a cuenta de futuros aumentos, lo que implica proceder de manera análoga al punto anterior.

Los aumentos salariales de los cargos gerenciales y de los mandos medios en la mayoría de las empresas acompañan el ajuste de los Consejos de Salarios.

Indicadores utilizados para el ajuste periódico de remuneraciones (en % de empresas)

Fuente: Encuesta de Remuneraciones y Beneficios PwC – Resultados primer semestre de 2018

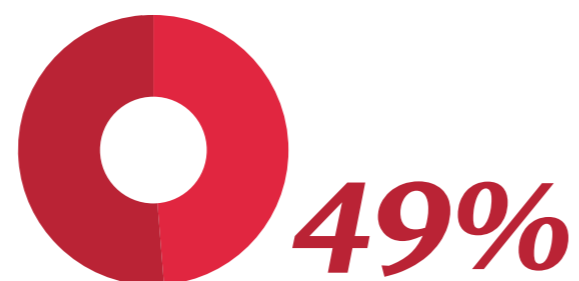


La importancia de la compensación intangible

Muchas empresas ven limitada su capacidad de continuar invirtiendo en remuneración monetaria, más allá de lo establecido por la legislación vigente.

En este contexto gana terreno la compensación intangible o compensación emocional, que está relacionada a la experiencia de trabajar para un empleador determinado.

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. A su vez, cuando los elementos están bien diseñados, tienen un alto impacto en la retención y motivación de los colaboradores; pueden convertirse en distintivos de la marca empleadora de las empresas.



Aprox. 1 de cada 2 empresas manifiestan tener una política de beneficios intangibles

“...atraer y retener...”

Frase omnipresente en prácticamente todas las filosofías de remuneración o compensación total.



33%
Día libre en feriados laborables

29%
Convenio con universidades

27%
Descuento en productos y servicios

24%
Alimentos saludables a disposición

22% Convenio idioma e informática

21% Flexibilidad horaria

21% Charlas informativas con temas de interés

18% Convenio con club o gimnasio

14% Vestimenta casual viernes o sábados

13% Programa de cesación del tabaquismo

13% Gimnasia en la oficina

13% Actividades de integración y recreación

12% Sábados no considerados para licencia

9% Día del cumpleaños libre

7% Masajes en la oficina

Fuente:
Encuesta de Remuneraciones y Beneficios PwC
Resultados primer semestre de 2018



Ficha técnica de la Encuesta de Remuneraciones



Próximo relevamiento de información: octubre 2018
¡Te invitamos a participar!

Contacto
Rossana Grosso
rossana.grosso@uy.pwc.com

Más información
www.pwc.com.uy/remuneraciones

Los beneficios intangibles en Uruguay

Conversamos con Ignacio López Viana, gerente del área de Servicios Legales, acerca de los beneficios intangibles en las empresas de nuestro medio.

Ignacio ingresó a PwC Uruguay en el año 2012. Posee amplia experiencia en asesoramiento legal a compañías locales y multinacionales que invierten en Uruguay. Se ha especializado en Derecho Laboral, Seguridad Social y Servicios Migratorios. Asimismo, cuenta con experiencia en la redacción de protocolos y dictado de cursos en materia de género, discriminación, acoso sexual y moral.



Ignacio López Viana
Gerente del área de Servicios Legales



¿Qué son los beneficios intangibles desde tu mirada?

En la actualidad, cada vez es más común que las empresas otorguen a sus empleados ciertos beneficios denominados "intangibles" o "sociales", que suponen una mejora para los trabajadores en su calidad de vida, sin constituir un aumento directo de su salario nominal.

Si bien no existe una enunciación taxativa de este tipo de beneficios, los más comunes entre las empresas son el pago de guarderías de hijos de empleados, programas de alimentación saludable y ejercicio físico y mental, becas de estudios, horario flexible, canasta de fin de año, entre otros.

Se ha comprobado que otorgar estos beneficios tiene un impacto positivo en los empleados y en la organización, puesto que con estas políticas sociales se contribuye a aumentar la productividad, reducir el ausentismo, fidelizar a los empleados y en consecuencia potenciar la satisfacción laboral. Esto genera un mejor ambiente de trabajo, sin que implique altos costos para la empresa.



¿Los beneficios intangibles pueden considerarse de naturaleza salarial?

Sobre este punto no existe reglamentación ni normativa legal que establezca qué beneficios revisten la calidad de salarial. No obstante, para establecer tal calidad puede recurrirse al concepto de salario elaborado por Américo Plá Rodríguez y a las notas de regularidad y permanencia.

En este sentido, cuando un beneficio encaja dentro de la definición de salario (entendido como "el conjunto de ventajas económicas que obtiene el trabajador como consecuencia de su labor prestada en virtud de una relación de trabajo") y es otorgado por la empresa de forma regular y permanente, se puede considerar que tiene carácter salarial.



¿Qué consecuencias tendría la calificación de salarial de un beneficio?

La principal consecuencia es que debe ser incluido en la base de cálculo de la indemnización por despido y de otros rubros salariales, así como dentro del monto imponible de las contribuciones especiales a la seguridad social.

Asimismo, tiene como consecuencia que, ante una crisis económica de la empresa, los beneficios de carácter salarial no podrán ser eliminados ni reducidos sin otorgar una correspondiente compensación a los trabajadores, ya que significan, en definitiva, una disminución de su salario.

Es por ello que para evitar riesgos es recomendable que, a la hora de otorgar beneficios, las empresas redacten políticas y normativas claras sobre estos temas y las difundan a nivel interno.



Flexibilidad laboral en las empresas de nuestro medio

Dentro de los beneficios intangibles, los beneficios relacionados con la flexibilidad laboral comienzan a tener un lugar en las organizaciones: son cada vez más requeridos y valorados por los colaboradores, debido a que les permite mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.



Previo a la implementación de un programa de trabajo flexible, es necesario que las organizaciones se interroguen acerca de la política:

- ¿Cuál es el sentido de su implementación?
- ¿Es lo que los colaboradores valoran?
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para su implementación?
- ¿Está alineada con la estrategia del negocio?
- ¿Existe una articulación lógica y coherente con las restantes políticas de gestión humana de la organización?
- ¿La organización se encuentra en condiciones de implementar, gestionar y sostener un programa de flexibilidad laboral en el tiempo?



Modalidades utilizadas para la flexibilidad laboral

- Reducción de las horas de trabajo (por ejemplo, reducción del horario de los viernes).
- Trabajar las mismas horas semanales comprimidas en menos días.
- Flexibilidad en el horario de entrada y salida, manteniendo las mismas horas de trabajo semanales.
- Horas disponibles durante el mes para la realización de trámites personales.
- Horario flexible durante los meses de verano.
- Licencia por estudio adicional al mínimo establecido por ley.
- Reducción de la jornada laboral luego del reintegro de la licencia maternal.
- Home office.

Fuente: proyectos de consultoría en gestión humana, entrevistas realizadas a candidatos por nuestra área de Selección de Personal y PwC Consulta.

PwC Consulta

Mediante preguntas de sondeo, se encuestó a **63 empresas** sobre cómo implementan la modalidad home office y la principal dificultad que enfrentan al ponerla en práctica. De las organizaciones consultadas, **51% ofrece la opción de home office.**

¿Qué entienden las empresas por home office?

Las empresas consideran home office una amplia gama de acciones, que van desde un acuerdo de trabajo fuera de la oficina hasta cuando el colaborador realiza la solicitud por necesidad personal o circunstancias específicas.



22%
Un día a la semana



16%
Todos los días excepto aquellos en los que haya reuniones previamente establecidas



3%
Horas establecidas y acordadas previamente para utilizar durante el mes



3%
Dos días a la semana

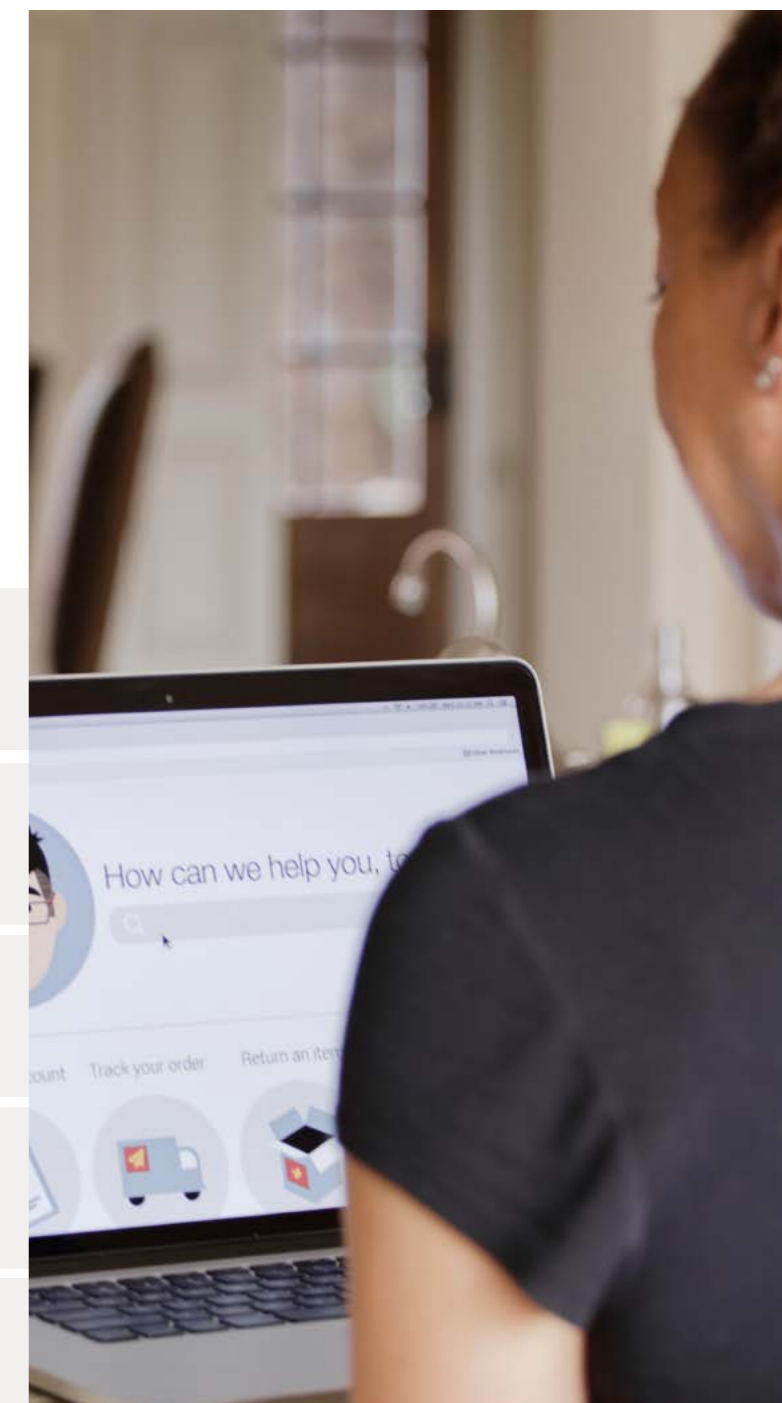


0%
Un día al mes



56%
Otra modalidad

- Se analiza caso a caso
- Solo cuando el colaborador lo solicita
- Ante circunstancias específicas para el personal que cuenta con laptop





El trabajo flexible no es una práctica que se pueda aplicar en todas las organizaciones. Su aplicación depende de dos factores:



La naturaleza del negocio de la organización, según la que, entre otras cosas, el trabajo presencial es imprescindible.



La autogestión de las personas, es decir, su capacidad de trabajar con autonomía.

Las principales dificultades que mencionan las empresas a la hora de implementar esta modalidad de trabajo:



La regulación laboral, que no acompaña las necesidades actuales de flexibilidad.



Realidades diferentes entre las áreas de la empresa, ya que en algunas áreas no se puede aplicar la modalidad de trabajo de home office.



Control: medir el resultado que se debe alcanzar y realizar seguimiento por parte del jefe.



Rigidez de los mandos superiores para adaptarse a nuevas modalidades de trabajo.



Dificultad en coordinar reuniones y tareas con el resto del equipo.



Recomendaciones para que un programa de home office funcione en los equipos de trabajo:

1

Hacer uso de la flexibilidad: vivir y permitir la experiencia ayudará a mejorar la gestión. Demostrar confianza en que el equipo hará bien su trabajo.

2

Conocer al equipo de trabajo: ¿qué es importante para ellos?, ¿qué les gusta hacer cuando no están trabajando? Esto ayuda a generar empatía, confianza y compromiso y a entender la importancia que tiene para cada uno hacer uso de la flexibilidad.

3

Establecer expectativas: discutir con los colaboradores qué se espera de ellos (definir objetivos, resultados esperados del trabajo, frecuencia y forma de comunicación).

4

Aclarar cuándo podrán hacer uso de la flexibilidad y cuándo no: reuniones con clientes, eventos de equipo, sesiones de capacitación.

5

Calendarizar: llevar un control de los días en que se hará uso de la flexibilidad para una mejor organización. Agendar los días en los que todos los miembros del equipo planeen estar en la oficina.

6

Brindar retroalimentación en tiempo real: sobre lo que se realiza bien y sobre lo que se debe mejorar.

Contactos

Richard Moreira

richard.moreira@uy.pwc.com
Socio de Consultoría de Negocios

Patricia Marques

patricia.marques@uy.pwc.com
Socia de Asesoramiento Tributario,
Legal y Contable, y Capital Humano

Rossana Grosso

rossana.grosso@uy.pwc.com
Directora de Consultoría en
Gestión Humana

Mercedes Comas

mercedes.comas@uy.pwc.com
Senior manager de Consultoría Económica

Geraldine Delfino

geraldine.delfino@uy.pwc.com
Senior manager de Selección de Personal

Colaboraron en esta edición**María Morelli**

maria.morelli@uy.pwc.com
Consultoría en Gestión Humana

Inés Pagola Curto

ines.pagola.curto@uy.pwc.com
Consultoría en Gestión Humana

Ignacio López Viana

ignacio.x.lopez@uy.pwc.com
Servicios Legales

Matilde Morales

matilde.morales@uy.pwc.com
Consultoría Económica

Faustino Merlo

faustino.merlo@uy.pwc.com
Servicios Contables

Cecilia Rodríguez

cecilia.rodriguez@uy.pwc.com
Selección de Personal

www.pwc.com.uy

Montevideo

Cerrito 461, piso 1
11.000 Montevideo, Uruguay
T: +598 29160463

WTC Free Zone

Dr. Luis Bonavita 1294, piso 1, oficina 106
11.600 Montevideo, Uruguay
T: +598 26262306

Zonamerica Business & Technology Park

Ruta 8, km 17.500, Edificio M1, oficina D
91.600 Montevideo, Uruguay
T: +598 25182828

Punta del Este

Avda. Córdoba y Tailandia
20.000 Maldonado, Uruguay
T: +598 42248804

Seguinos

 /PwCUruguay

 @PwC_Uruguay

 PwC Uruguay



Este contenido es para propósitos de información general y no debe utilizarse como sustituto de una consulta con asesores profesionales.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.