

www.pwc.com.uy

Gestión humana: el mercado laboral se transforma



pwc

Agenda



Análisis económico
El mercado de trabajo en un año de negociaciones colectivas



Benchmarking
Análisis de los resultados de nuestra encuesta de remuneraciones



Transformación digital
La función de Capital Humano, acompaña este cambio?

www.pwc.com.uy

El mercado de trabajo: análisis económico en un año de negociaciones colectivas



pwc

Desempeño del mercado laboral

Sin señales de mejora

La baja del empleo se acentuó en los últimos trimestres.

La menor tasa de actividad (personas trabajando o buscando activamente un trabajo), permite amortiguar la suba del desempleo.

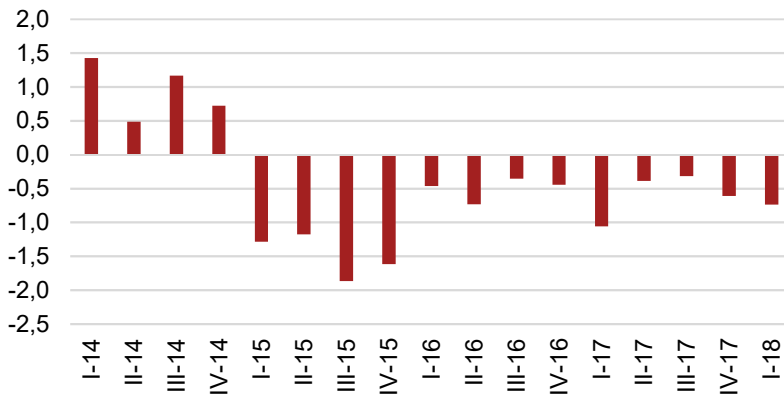


Tasa de desempleo
primer trimestre: 8,8%

Tasa de ocupación en
guarismos de una década
atrás.

Tasa de empleo

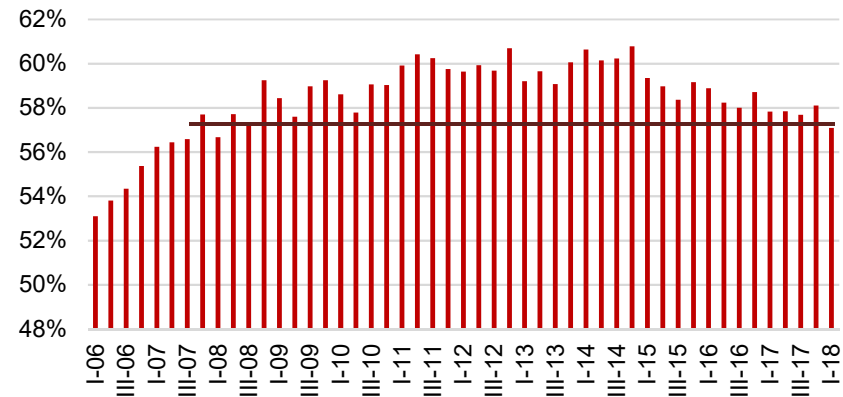
Variación interanual en p.p.



Fuente: INE

Tasa de empleo

Trimestral



Desempeño del mercado laboral

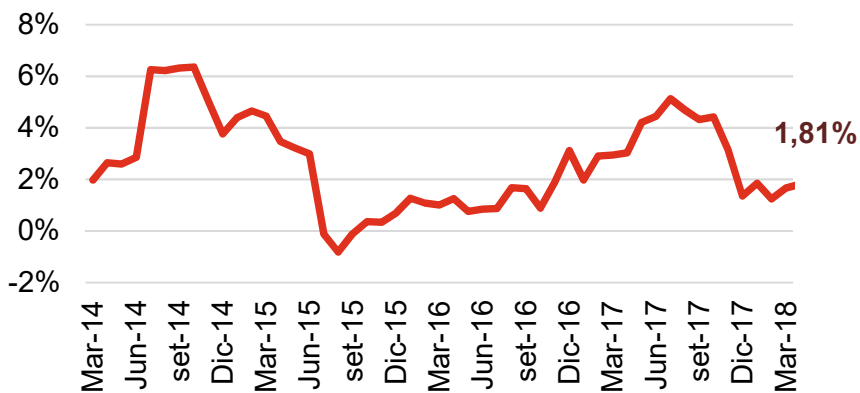
Salarios

Reducción abrupta de la inflación en 2017 permitió una mejora de los salarios reales.

Repunte de la suba de precios en 2018, sumado a la demora esperada en las negociaciones, va a repercutir en los salarios reales en los próximos meses.

Salarios reales Sector Privado

Evolución acumulada en 12 meses



Evolución de salarios

Acumulado Julio 2015 - Marzo 2018

	Nominal	Real
Sector público	30,1%	5,0%
Sector privado	32,9%	7,2%
Comercio	37,0%	10,5%
Act. Inmobiliarias	36,9%	10,4%
Construcción	33,9%	8,0%
Hoteles y restaurantes	33,6%	7,8%
Industria	32,5%	6,9%
Enseñanza	31,7%	6,2%
Transp. y comunicaciones	31,0%	5,6%
Servicios sociales y salud	30,1%	4,9%
Intermediación financiera	27,7%	3,0%

Fuente: INE

7° Ronda

Lineamientos

Objetivo expuesto por las autoridades:
compatibilizar el crecimiento del salario real con
la necesidad de crear puestos de trabajo.

Aumentos nominales propuestos

	Sector en problemas	Sector medio	Sector dinámico
1er año	6,5%	7,5%	8,5%
2do año	6,0%	7,0%	8,0%
Último semestre 3er año	5,0%	6,0%	7,0%
Adicionales salarios bajos	1,0%	2,0%	2,5%

Fuente: MTSS

- **Plazo:** acuerdos a 24 o 30 meses con ajustes semestrales (o anuales por acuerdo de partes).
- **Correctivo por inflación** a los 18 meses de vigencia de los convenios.
- **Salvaguarda** si en primeros 12 meses de vigencia de los convenios la inflación superara el 8,5%.
- **Correctivo** al final del convenio, para evitar que haya pérdida del salario real.
- **Cláusula Gatillo** si la inflación medida 12 meses superara el 12%.

Lineamientos: 6° Ronda vs 7° Ronda

Se mantiene propuesta

	6° Ronda	7° Ronda
Tipo de ajuste	Nominal	Nominal
Ajustes decrecientes en el tiempo	Si	Si
Inflación al lanzamiento de los lineamientos	9,0%	6,7%
Aumento 1er año		
* Sector en problemas	8,0%	6,5%
* Sector medio	8,5%	7,5%
* Sector dinámico	10,0%	8,5%
Aumentos mayores para salarios bajos	Si	Si
Correctivos por inflación	Propuesta original de 24 y 36 meses, pero se avalaron luego correctivos a los 12 y 18 meses	A los 18 meses de vigencia del convenio.
Cláusula gatillo	Inflación mayor a 12%	Inflación mayor a 12%

Fuente: elaboración propia en base a lineamientos de 6° y 7° Ronda.

Evaluación pautas

¿Podrán seguir aumentando los salarios reales?

Elementos a considerar:



i. Alineamiento con las pautas del Poder Ejecutivo

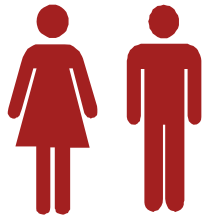


ii. Clasificación de los sectores



iii. Inflación efectiva

Poder Ejecutivo promueve



Perspectivas de género.

Hábitos de vida saludable.



Productividad por empresa, conjunto de empresas y/o ramas de actividad.

Actualización de categorías, impactos de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo.



Formación profesional y capacitación de trabajadores y empresarios; certificación de saberes y competencias.

www.pwc.com.uy

Benchmarking: análisis de los resultados de nuestra Encuesta de Remuneraciones



pwc

La Encuesta de Remuneraciones como herramienta de gestión

- La **parte más significativa de la inversión** de las empresas en compensaciones se encuentra en la compensación material individual, y específicamente en el **sueldo base**
- Los Consejos de Salarios establecen criterios desafiantes, y hacen necesario **optimizar la inversión** en sueldo base
- Los colaboradores comparan la **competitividad** de sus remuneraciones con remuneraciones de **cargos similares en el mercado**
- Dentro de la empresa las nuevas generaciones de colaboradores tienden cada vez más a compartir información sobre sus remuneraciones. Por ello, las **inequidades internas** se hacen más evidentes y públicas





Juan

Rem. Fija mensual:

\$ 48.000

Mediana de la empresa:

\$ 45.000



Diego

Rem. Fija mensual:

\$ 55.000

Mediana de la empresa:

\$ 70.000

*Según el estudio
realizado por PwC
“Making executive
pay work”,
Juan se encuentra
más motivado
que Diego,
¿a qué se debe?*

Encuesta de Remuneraciones y Beneficios Primer Semestre 2018

La muestra

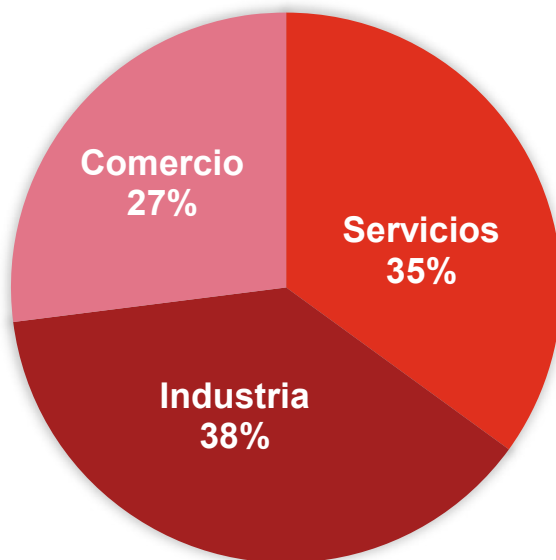
Encuesta de Remuneraciones y Beneficios



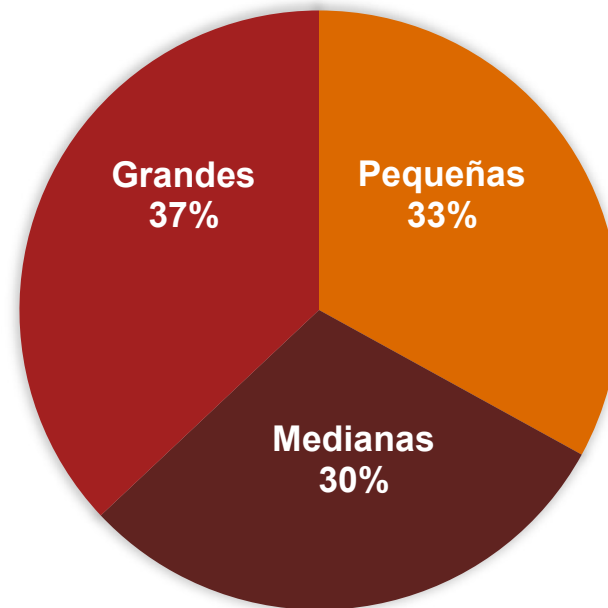
La muestra

Encuesta de Remuneraciones y Beneficios

Actividad principal



Dotación de personal



Análisis de los resultados

Grupos de análisis

Encuesta de Remuneraciones



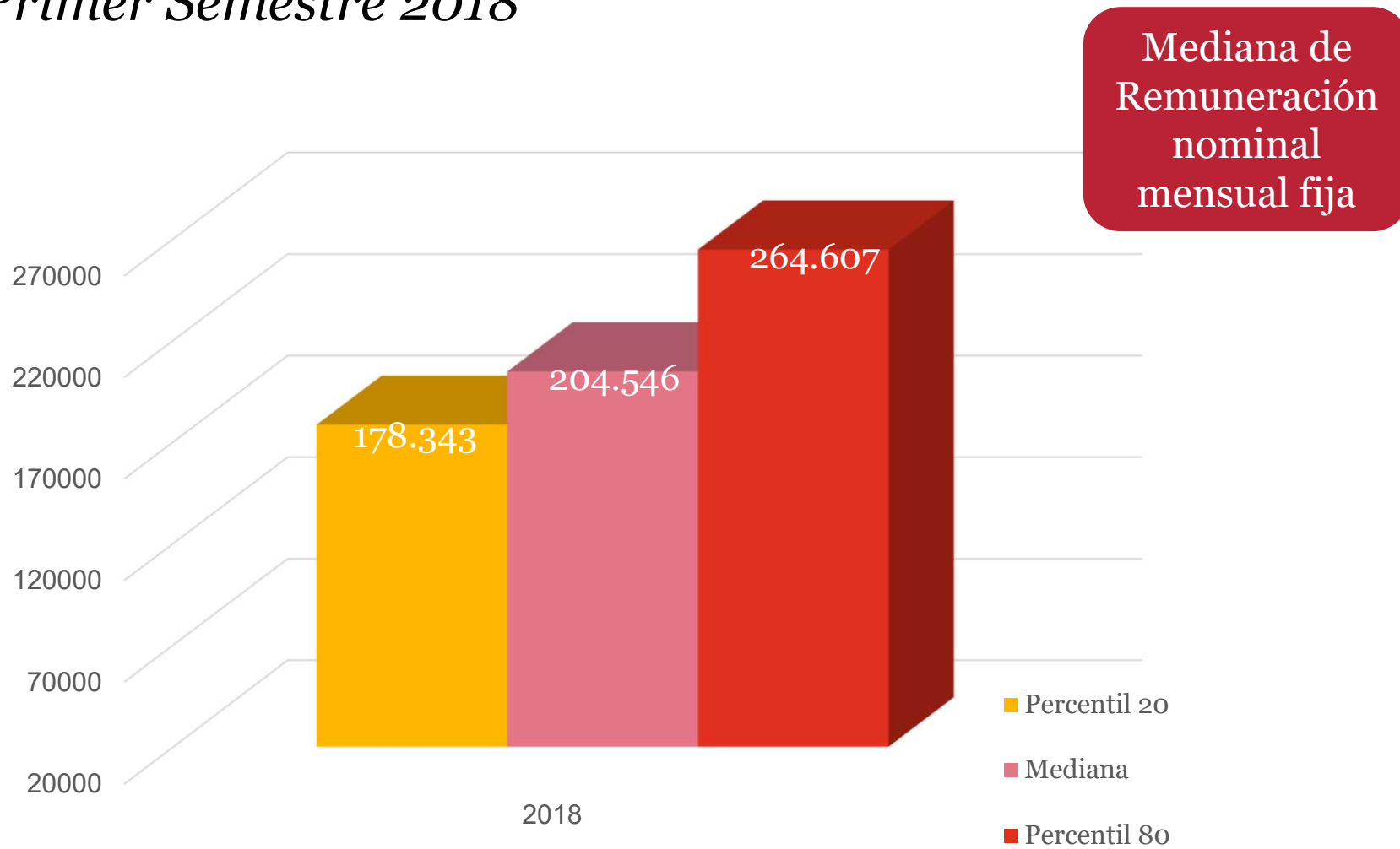
Nivel gerencial

¿Quiénes son?

Gerente General	Sub Gerente General	Adscripto a Gerencia Funcional	Gerente de Adm. y Finanzas	Gerente de Comercialización	Gerente de Comercio Exterior
Gerente de Comunicación	Gerente de investigación y desarrollo	Gerente de RRHH	Gerente de relaciones públicas	Gerente de sistemas	Gerente de operaciones
Gerente de departamento Técnico	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente de Producción	Gerente de área legal	Gerente de ventas	
Gerente de compras	Gerente de Logística	Gerente de Marketing			

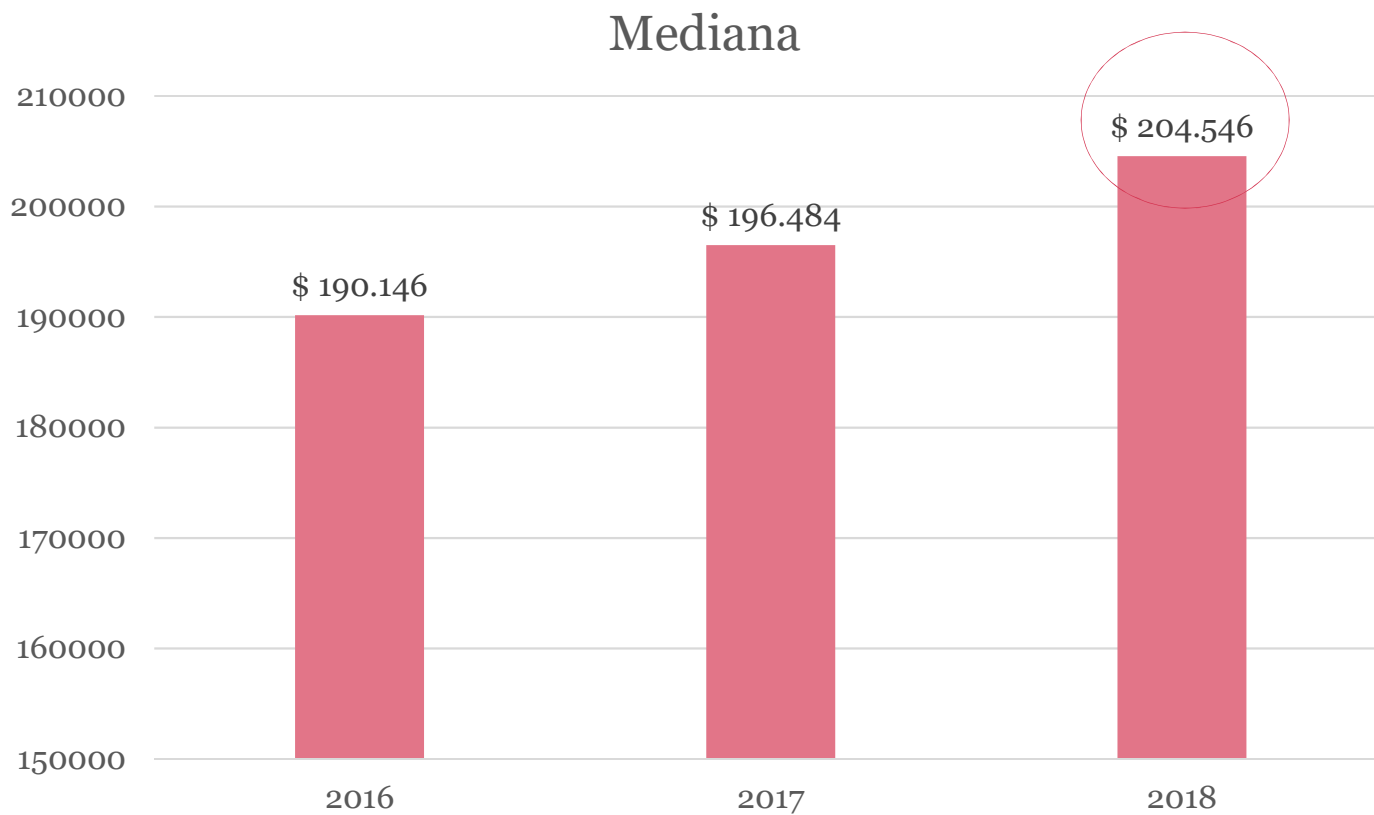
Nivel gerencial

Primer Semestre 2018



Nivel gerencial

Primer Semestre 2018



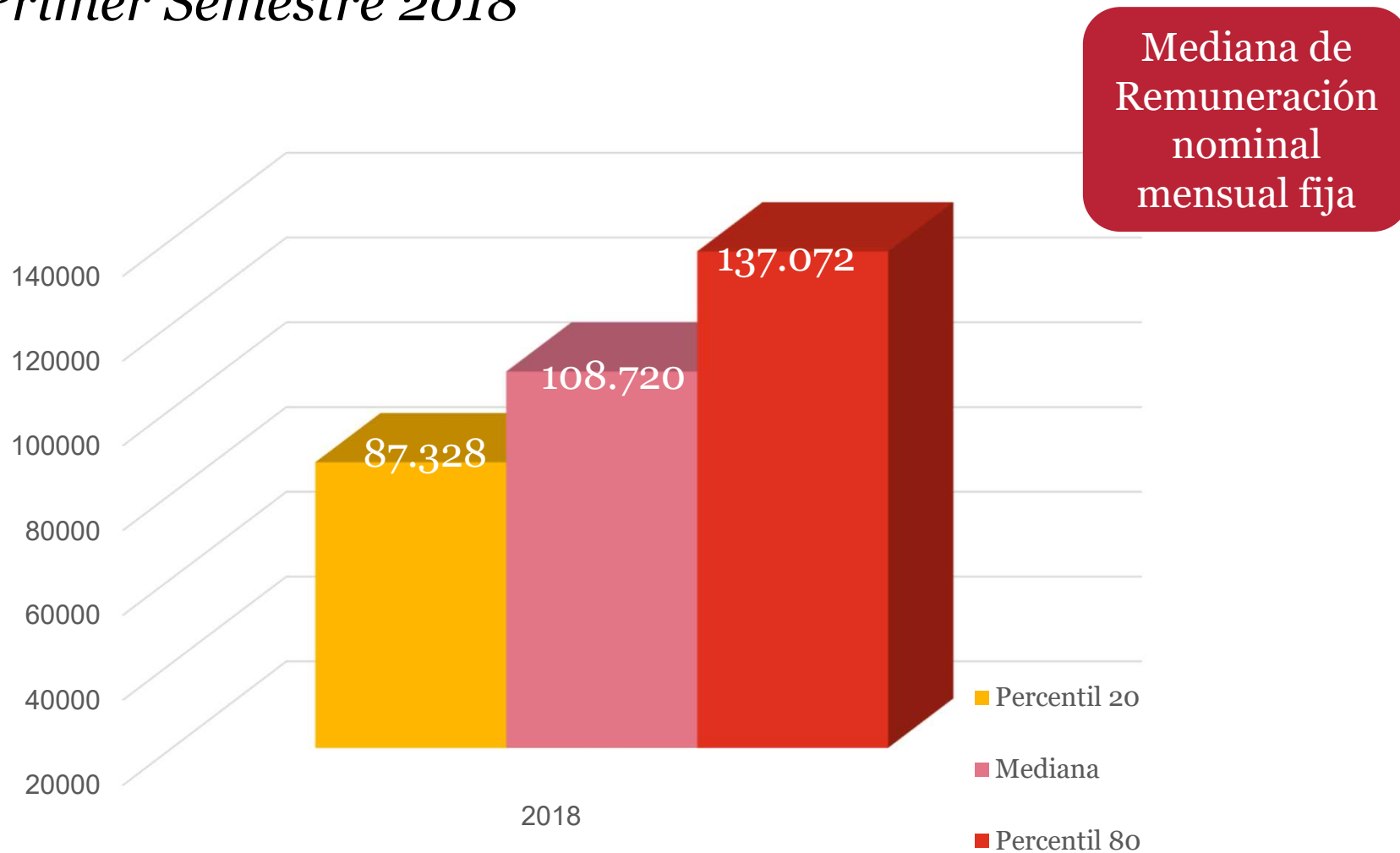
Nivel medio

¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Controller	Encargado de cuentas a pagar	Jefe de Publicidad	Jefe de ventas	Jefe de Mantenimiento	Encargado de RRHH
Jefe de Contaduría	Jefe de Administración	Jefe de Producto	Jefe de Logística	Jefe de vigilancia	Encargado de Adm. De personal
Jefe de Costos	Jefe de área legal	Jefe de Servicios Generales	Jefe de I&D	Jefe de RRRH	
Jefe de facturación	Jefe de departamento técnico	Jefe de Almacenes			

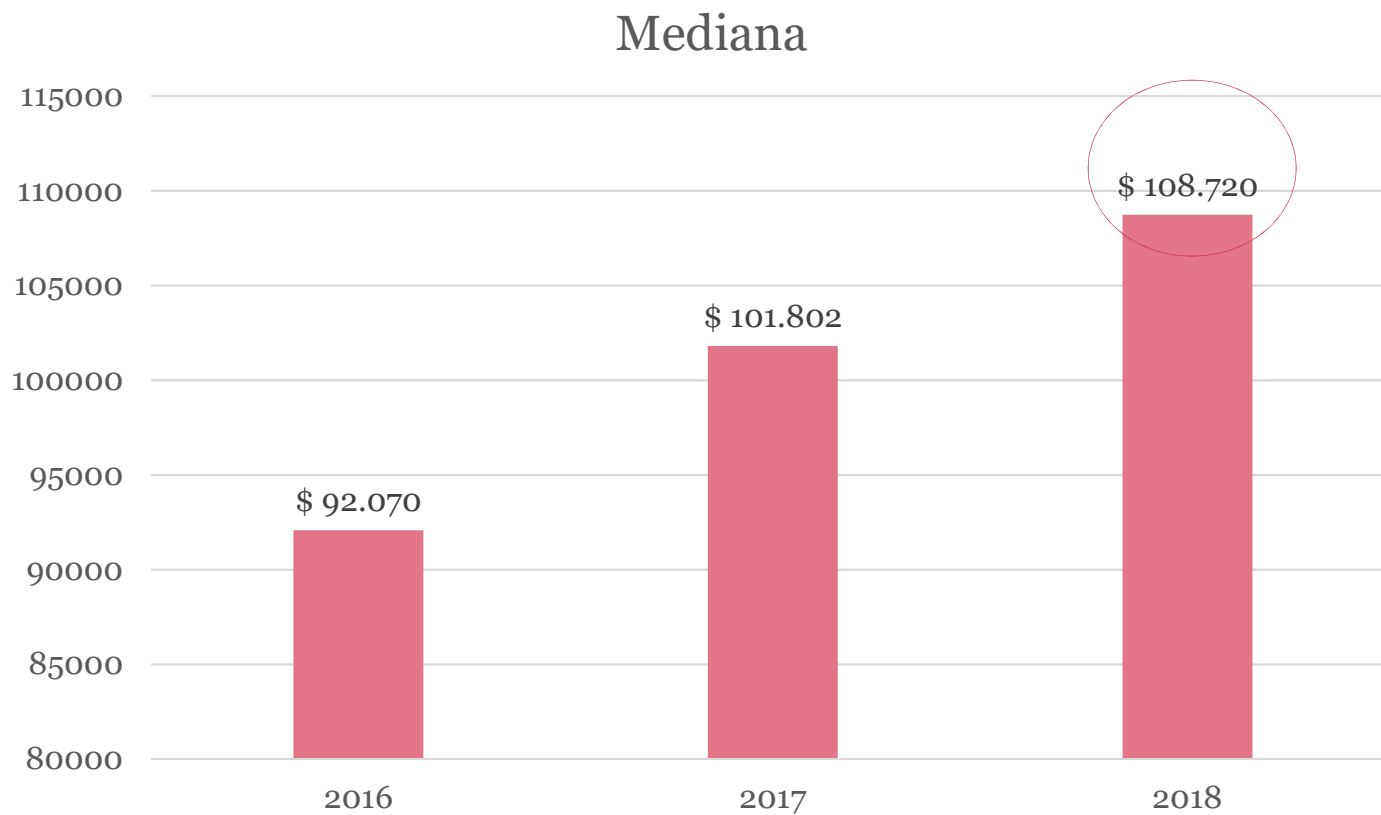
Nivel medio

Primer Semestre 2018



Nivel medio

Primer Semestre 2018

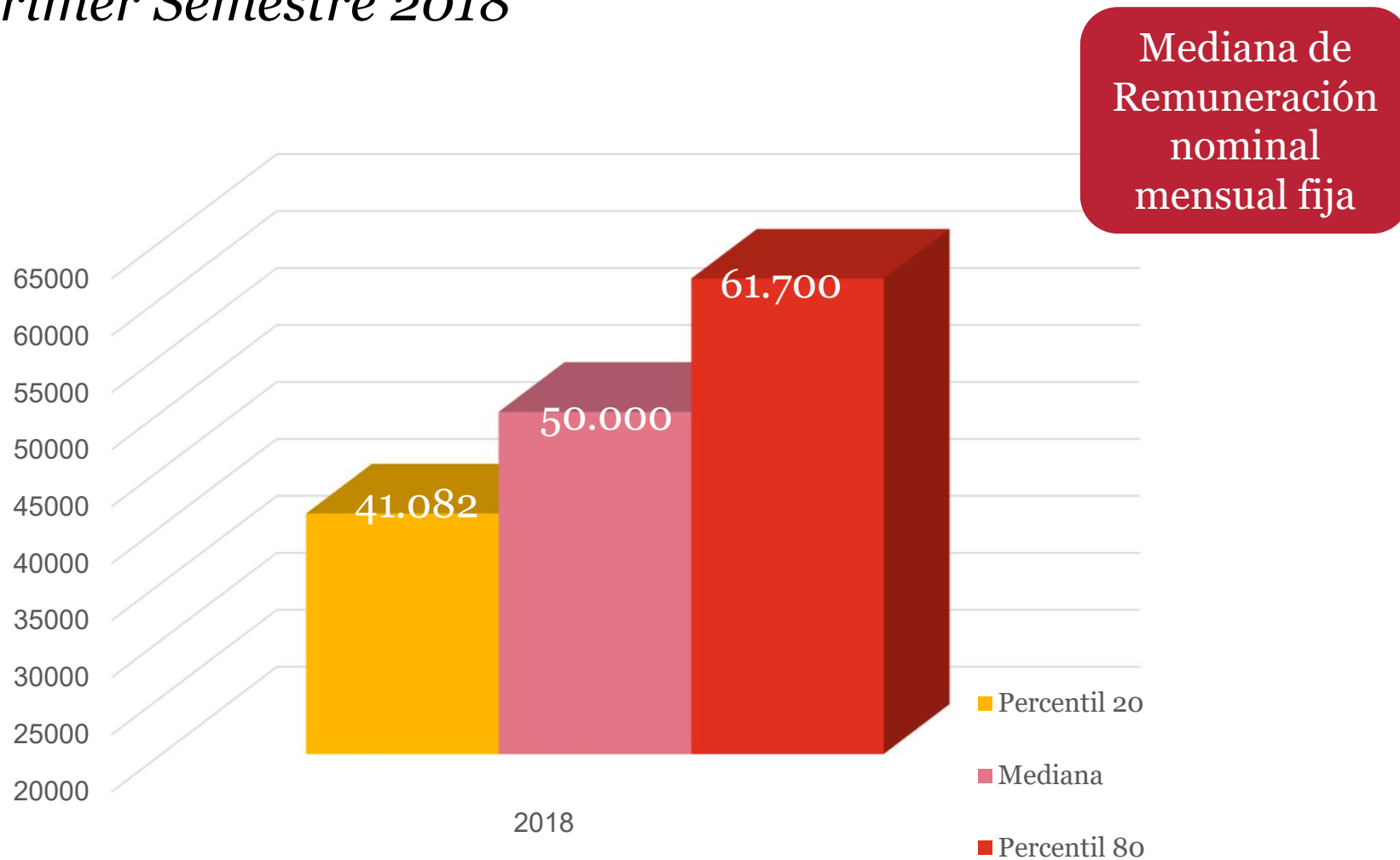


Dependiente: Producción

¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Foguista	Capataz de almacén	Chofer de camiones	Oficial mecánico	Oficial tornero	Capataz de producción
Ayudante técnico	Líder de expedición	Peón de deposito y expedición	Oficial albañil	Técnico en electrónica	Peón de producción
Auxiliar de producción	Autoelevadorista	Capataz de mantenimiento	Auxiliar de almacen		

Dependiente: Producción Primer Semestre 2018



Dependiente: Administración y Finanzas + Personal

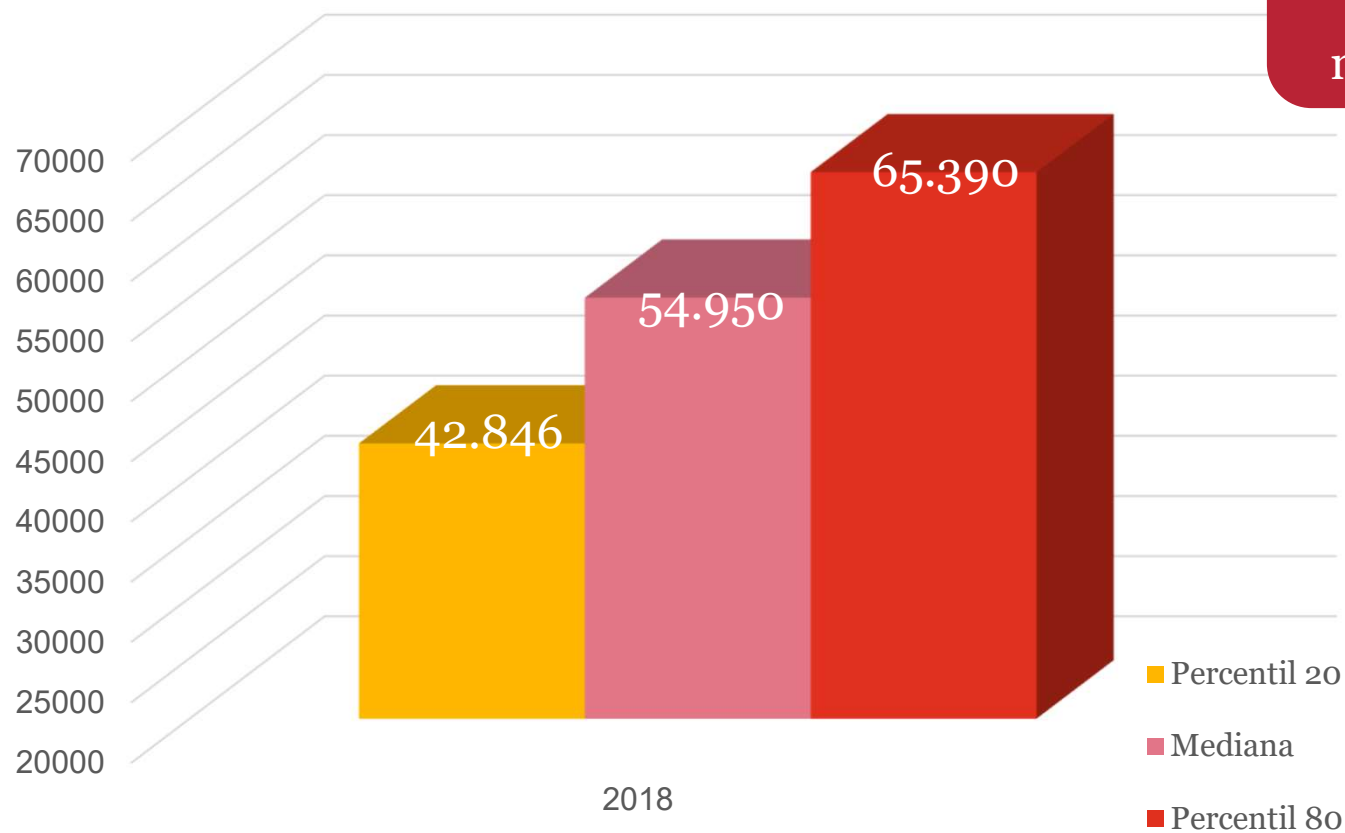
¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Analista de costos	Analista de procedimientos	Cajero central	Asistente de impo. / exp.	Analista de RRHH	Analista eco-financiero
Analista admin. contable	Comprador	Cobrador	Asistente de compras	Analista de importaciones	Asistente de Auditoría interna
Analista de inteligencia de negocios	Asistente de RRHH	Asistente de créditos y cobranzas	Auxiliar de compras	Asistente de compras	
Auxiliar de procedimientos	Auxiliar de cuentas a pagar				

Dependiente: Administración y Finanzas + Personal

Primer Semestre 2018

Mediana de Remuneración nominal mensual fija



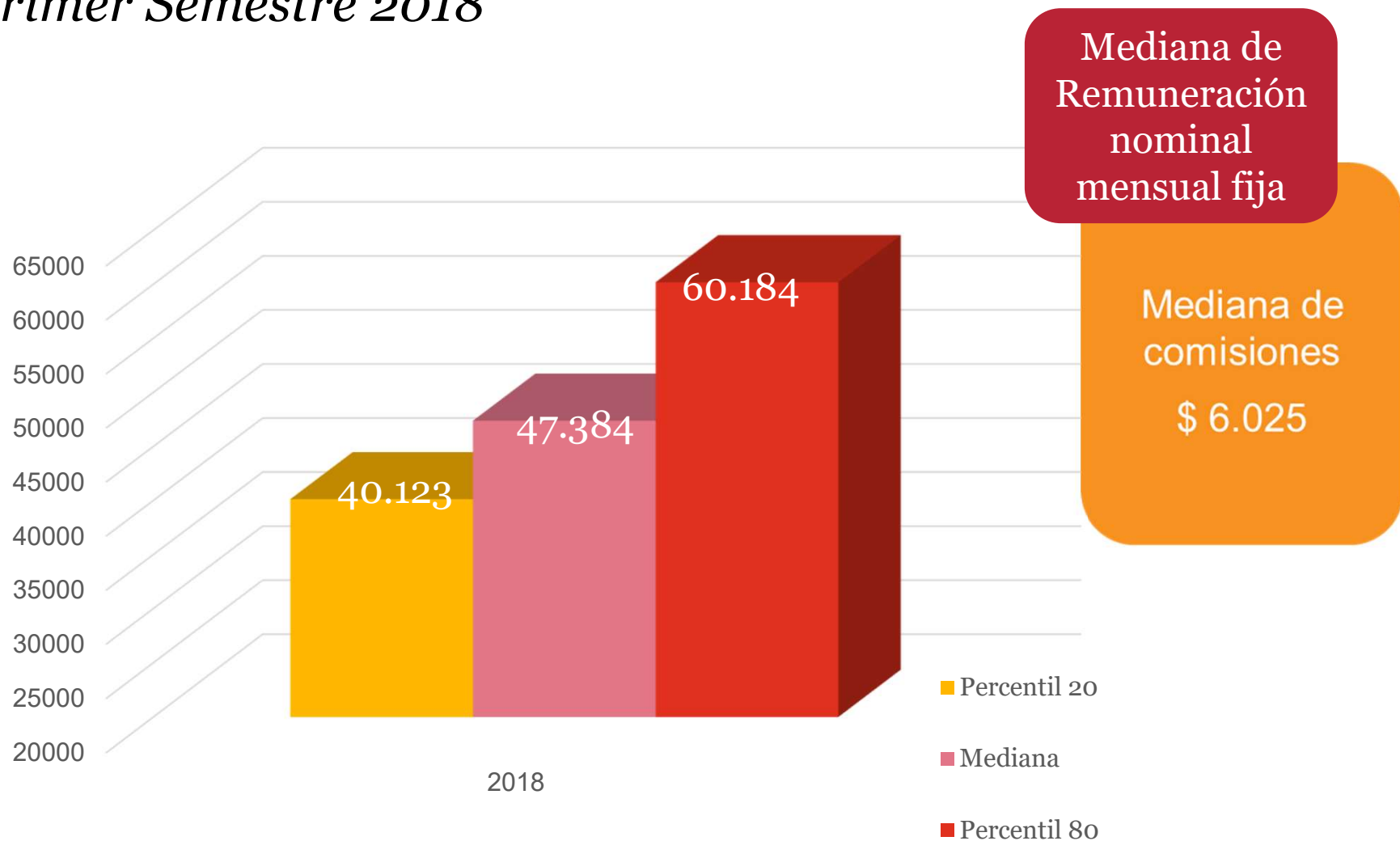
Dependiente: Comercialización

¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Supervisor de equipo vendedores	Vendedor Senior	Corredor / vendedor	Analista de marketing	Asistente de producto	Community manager
Vendedor Junior local comercial	Vendedor Junior	Cajero de local comercial	Promotor	Asistente de trademmarketing	Asistente de marketing
Auxiliar adm. De ventas	Vendedor junior local comercial	Cajero de local comercial	Asistente de depto. tecnico	Asistente de servicio al cliente	
Reponedor	Merchandaiser				

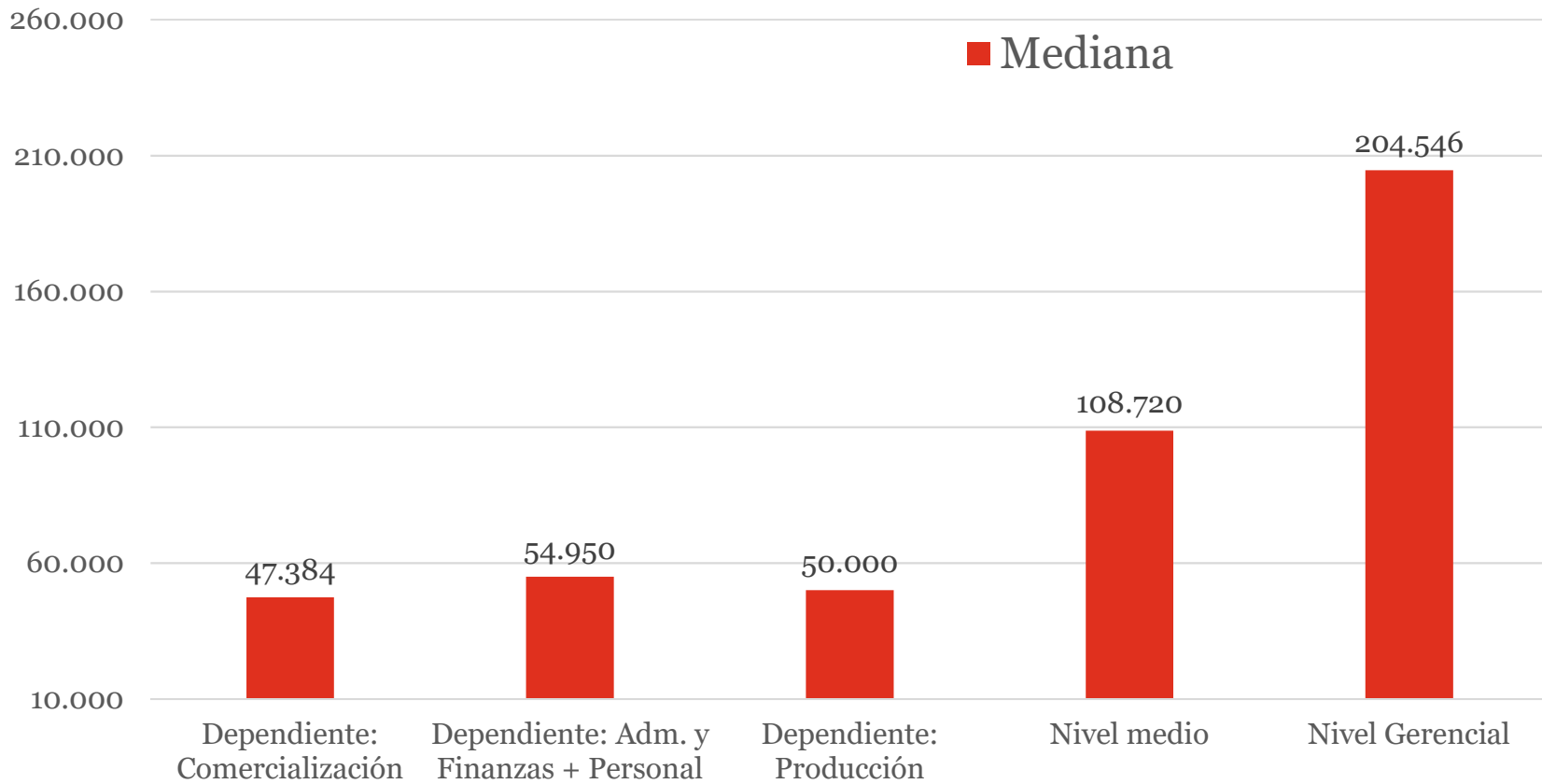
Dependiente: Comercialización

Primer Semestre 2018



Remuneración mensual fija: todos los niveles

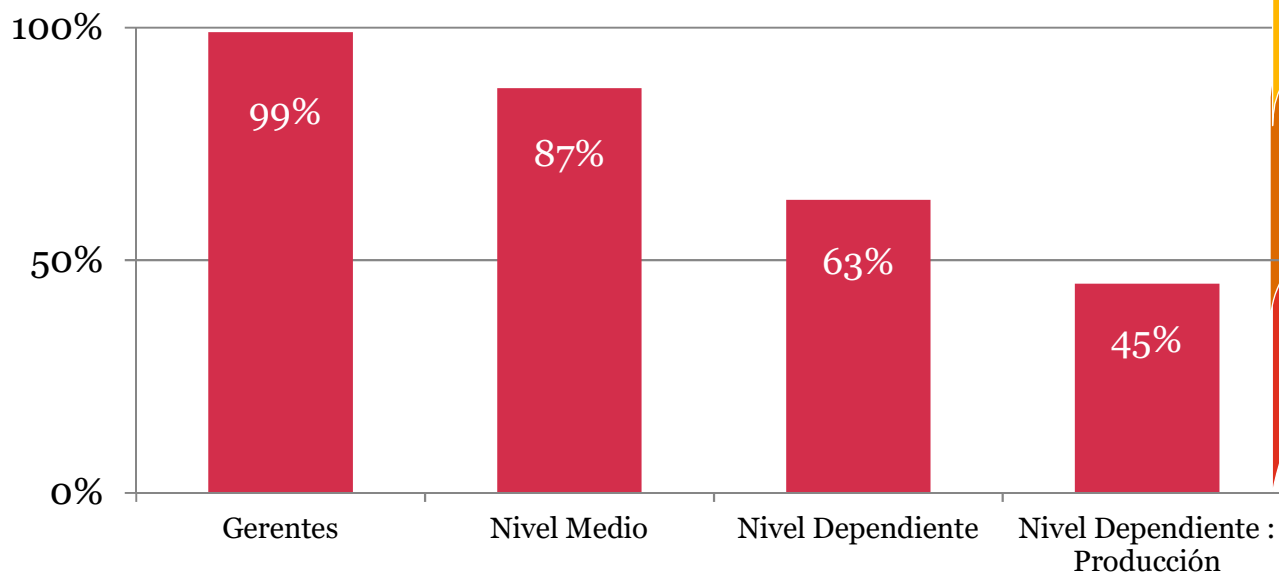
Primer Semestre 2018



Remuneración Variable (Bono)

59%

Manifiesta tener un Sistema de Remuneración Variable



Factores a considerar 

Objetivos: corporativos, sectoriales e individuales

Competencias

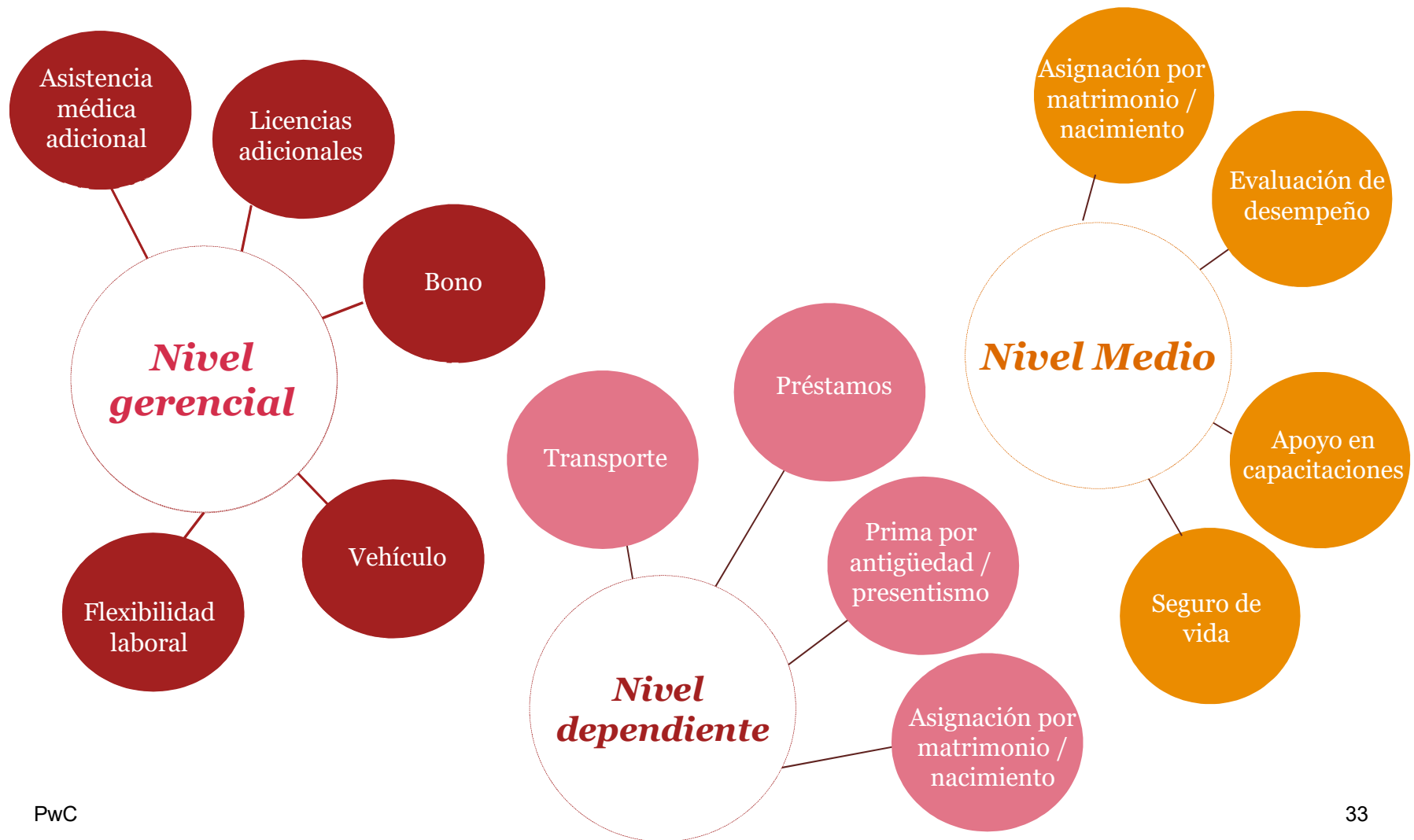
Sistema de Remuneración Variable (Bono)

Primer Semestre 2018

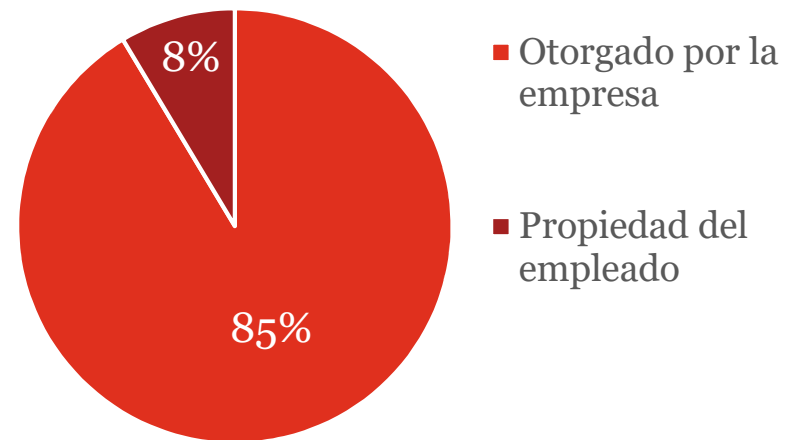
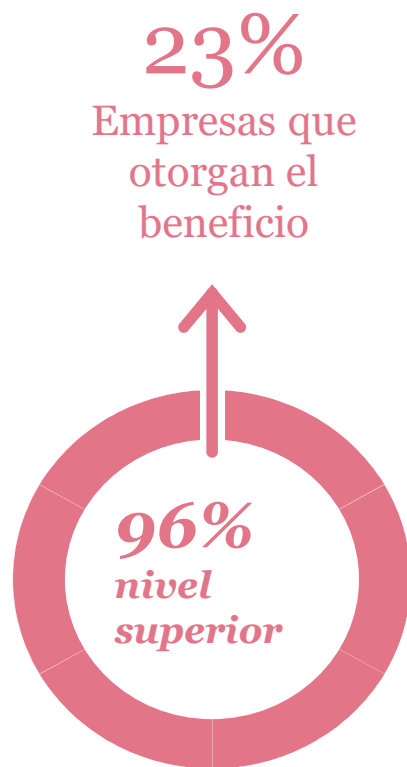
Nivel funcional	Nro. de sueldos
Gerente General	2,96
Gerentes Funcionales	2,23
Nivel Medio	1,49
Nivel Dependiente	1,22

Políticas de gestión de compensaciones

Primer Semestre 2018

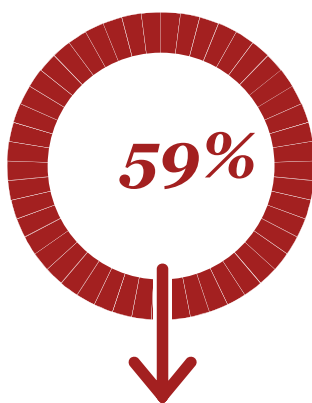


Nivel gerencial ***Beneficio - Vehículo***



Las marcas más populares:
Volkswagen, Peugeot, Ford,
Renault y Nissan

Nivel Medio ***Apoyo en Capacitaciones***



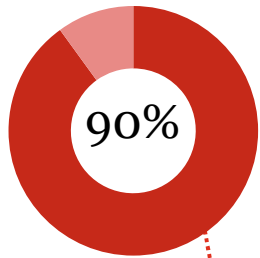
Manifiestan tener
una política de
Capacitación

Modalidad de aprendizaje utilizada	% de empresas
Aula	96%
Auto – instrucción	20%
Entrenamiento en el puesto	71%
Pasantías internas	7%
E-learning	27%

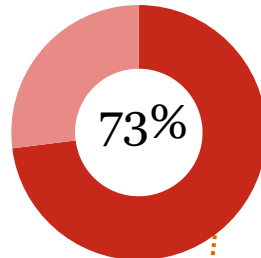
71% participa en la elaboración del Plan anual de Capacitación

Nivel dependiente

Préstamos al personal



Dependiente



**Dependiente:
Producción**



Tope de
sueldos: 2

35%
manifiestan
tener la
política

Modalidad: sin
interés

Hábitos saludables

Primer Semestre 2018

Gimnasia en horario laboral	Alimentos saludables a disposición	Programa de cesación: tabaquismo
Masajes en horario laboral	Frutas, yogurt, cereales	Actividades de integración
Convenios con club o gym	Charlas informativas	



www.pwc.com

Transformación Digital ¿La Función de Gestión Humana acompaña el cambio?



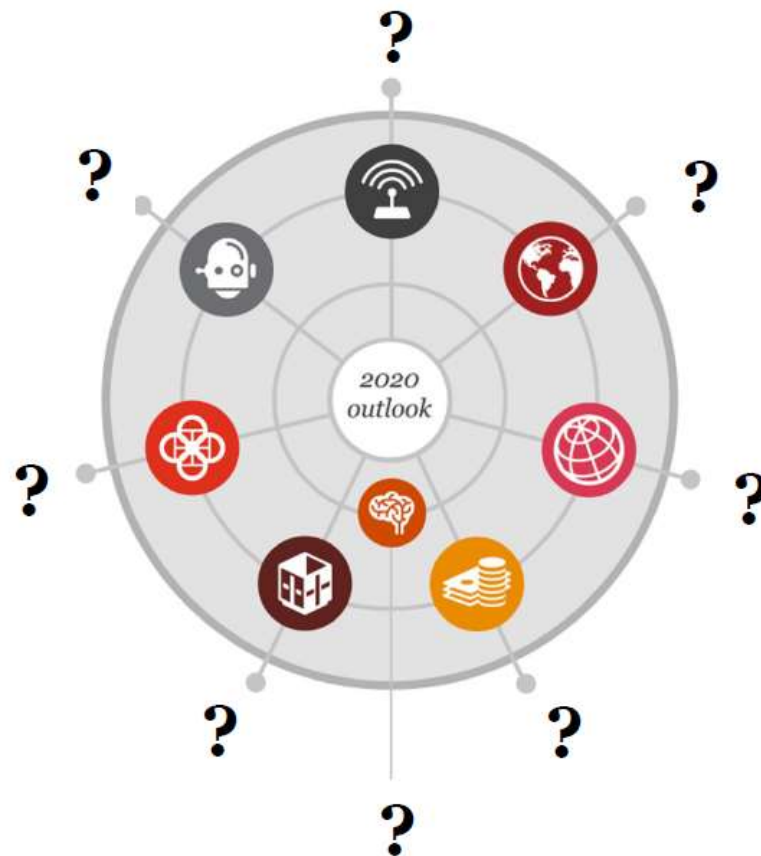
pwc

¿Qué es la transformación digital?

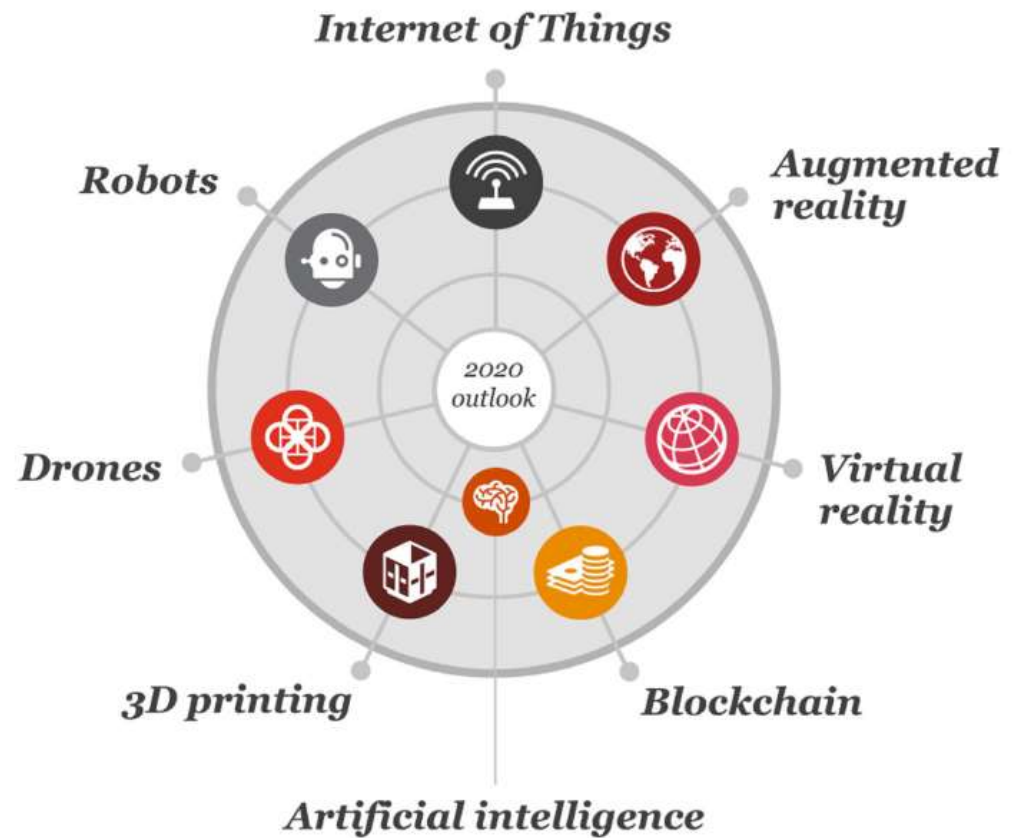
8 tecnologías emergentes

que están impulsando la transformación digital en las empresas

¿Las conocemos?



¿Qué es la transformación digital?



En el Evento de Transformación en el mundo digital

Transformación en el mundo digital

Estamos en la era de la disrupción digital, donde la innovación puede cambiar una industria de la noche a la mañana. Los modelos de negocio tradicionales se vuelven incompatibles u obsoletos rápidamente, ante la transformación digital.

La estrategia digital es más que solo usar nuevas tecnologías, se trata de nuevas formas de resolver problemas, crear experiencias únicas y acelerar el rendimiento de toda la organización.

Los nuevos modelos de negocio cumplen con las expectativas de los socios y distribuidores.

• Tiene su propia transformación digital.



“Generemos más tiempo productivo”

“Es posible hacer más con menos”

“Preguntarnos ¿cuánto tiempo es utilizado en aquellas tareas que no son necesarias?”

Automatización



40%

*del esfuerzo dedicado
a tareas en el Área de
Administración
pueden ser
automatizadas*

Finance Effectiveness Benchmark Report 2017

*Es posible
hacer más
con menos*



En este contexto, desde el lente de Gestión Humana nos planteamos preguntas...

Estudio de tendencias digitales en Gestión Humana



HR Digital

Conocé cómo están tus prácticas digitales de Gestión Humana en comparación con otras empresas.

Preguntas “sondeo” a través de nuestra herramienta Qualtrics



1 - ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado a tareas en el Área de Gestión Humana podría ser automatizado?



2 - ¿Cuáles son las herramientas o sistemas que está utilizando el Área de Gestión Humana?

HR Digital



Elaborado por PwC UK



Aplicado en latinoamérica
(Colombia, Uruguay, y
México hasta la fecha).



Período de aplicación:
Abril/2018 – Mayo/2018



46 empresas participantes
(13 de Uruguay)



Diversidad de industrias (Financiera,
Retail, Servicios Tecnológicos,
Laboratorios, Universidades, etc.)



**Estudio de
tendencias digitales
en Gestión Humana**

HR Digital

¿Cuáles fueron las dimensiones evaluadas?



HR Digital

¿Cuáles fueron las dimensiones evaluadas?



Visión:

Categorías: Alineamiento con el negocio, Actitud frente a lo digital, Posicionamiento hacia el futuro.



Cultura:

Categorías: Liderazgo, Innovación y Comportamientos



Prácticas digitales en la función HR:

Categorías: Tecnología, Organización y Capacidad



Talento:

Categorías: Reclutamiento, Retención y Desarrollo



Compensación:

Categorías: Evaluación de Desempeño, Recompensa e Incentivo y Propuesta de Valor al Colaborador

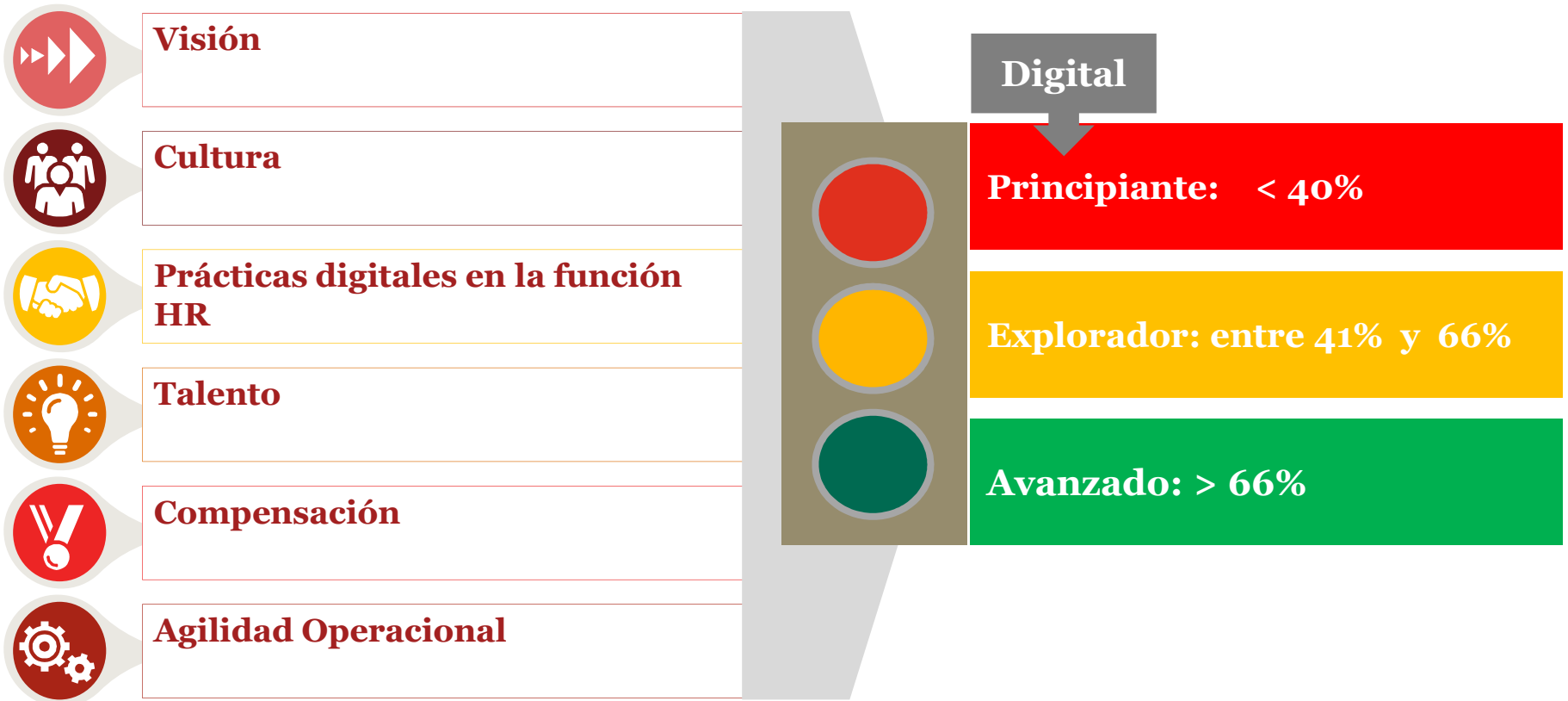


Agilidad Operacional:

Categorías: Movilidad Global, Comunicaciones y Compromiso y Lugar de Trabajo

HR Digital

Escala

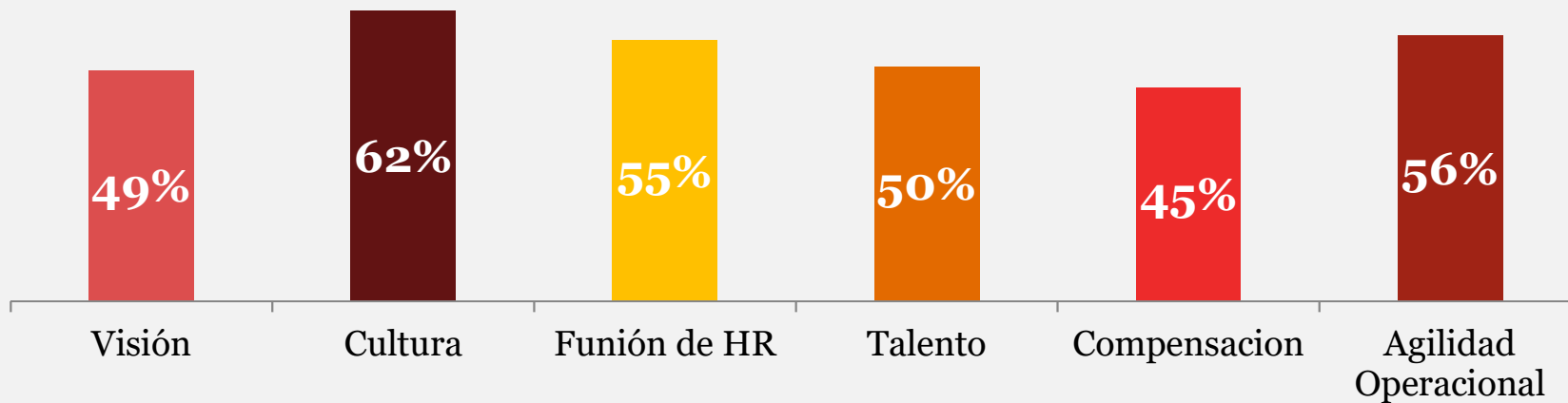


HR Digital *Resultados*



Explorador: entre 41% y 66%

Resultado promedio por Dimensión

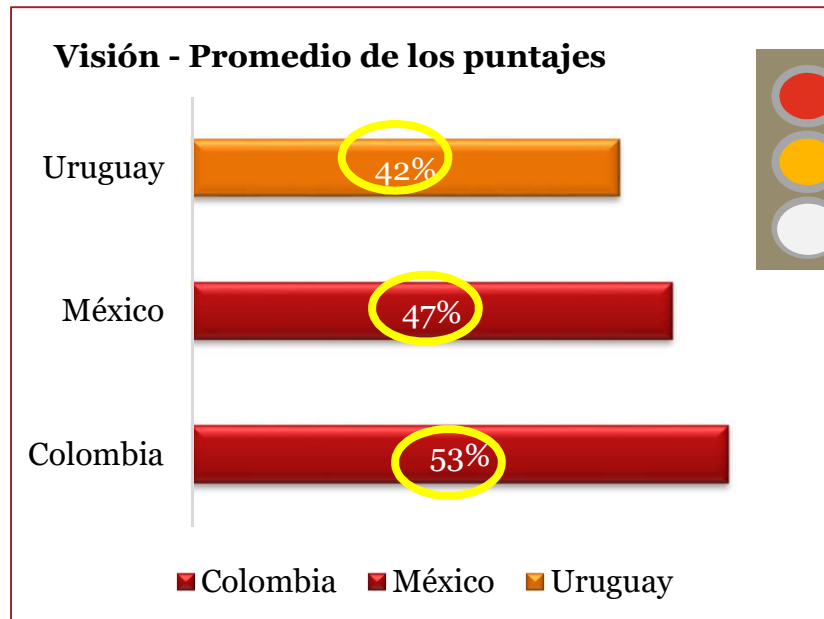


HR Digital

Resultados por Dimensión

Visión

- ¿El cambio digital se encuentra contemplado en la estrategia y agenda organizacional?
- ¿Qué tan prioritaria es la transformación digital?
- ¿Qué factores limitan la adopción de lo digital en su negocio?

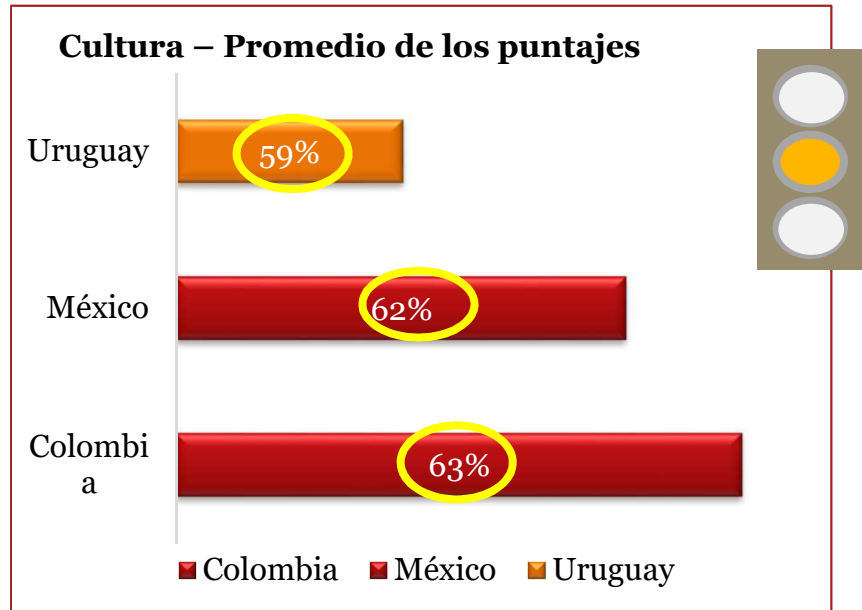


HR Digital

Resultados por Dimensión

Cultura

- ¿La organización fomenta una cultura innovadora?
- ¿Sus líderes hacen suceder los cambios digitales?
- ¿Cómo lidia su organización con el “fracaso” cuando una idea innovadora no funciona?



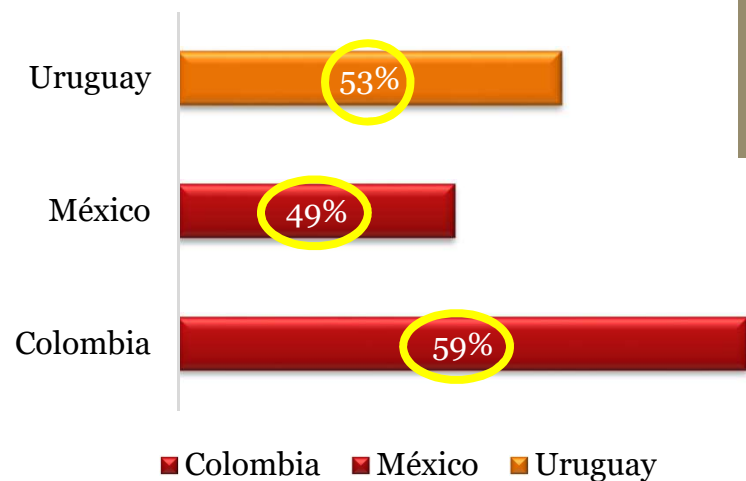
HR Digital

Resultados por Dimensión

Función de HR

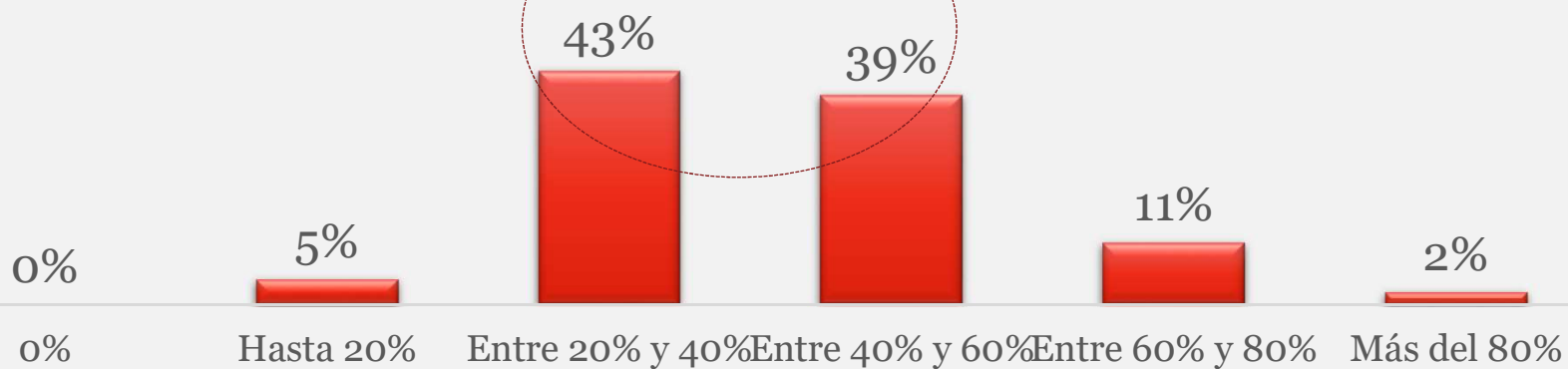
- ¿Puede la organización incorporar nuevas tecnologías con facilidad en los procesos de gestión humana?
- ¿La organización esta automatizando los procesos de gestión humana?
- ¿Qué tan digitalmente alfabetizados están sus colaboradores?

Función de HR - Promedio de los puntajes



1 - ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado a tareas en el Área de Gestión Humana podría ser automatizado?

82% de las respuestas consideran que las tareas en el Área de Gestión Humana pueden ser automatizadas entre un 20% a 60%.



Fuente: Encuesta Qualtrics junio 2018

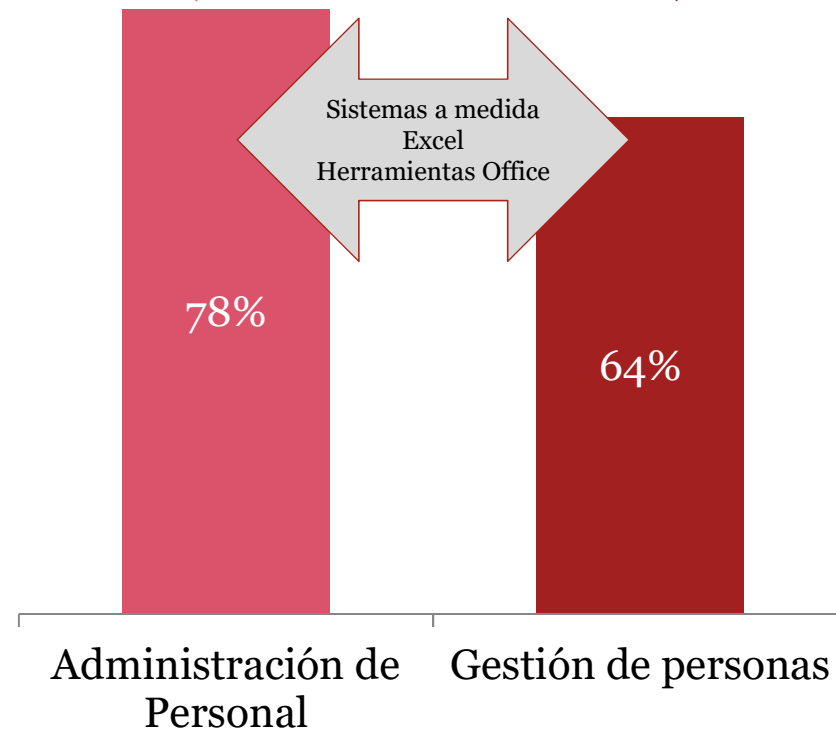
2 - ¿Cuáles son las herramientas o sistemas que está utilizando el Área de Gestión Humana?

Foco:

- Autogestión
- Legajos digitales
- Recibos digitales
- Liquidación de sueldos
- Control de licencias
- Relojes
- APP para celulares para informar ausencias imprevistas

Herramientas/Sistemas

- SAP HCM
- Magma ERP
- BUXIS
- SIAP
- GIRH
- GNS
- Meta 4 ...



Foco:

- Evaluación de Desempeño
- Atracción y Selección de colaboradores
- Capacitación
- Beneficios
- Comunicación interna
- Encuestas online

Herramientas/ Sistemas

- SAP Success Factor
- Workday
- BUXIS
- GIRH
- Meta 4
- Qlik Sense
- Lotus Notes...

Fuente: Encuesta Qualtrics junio 2018

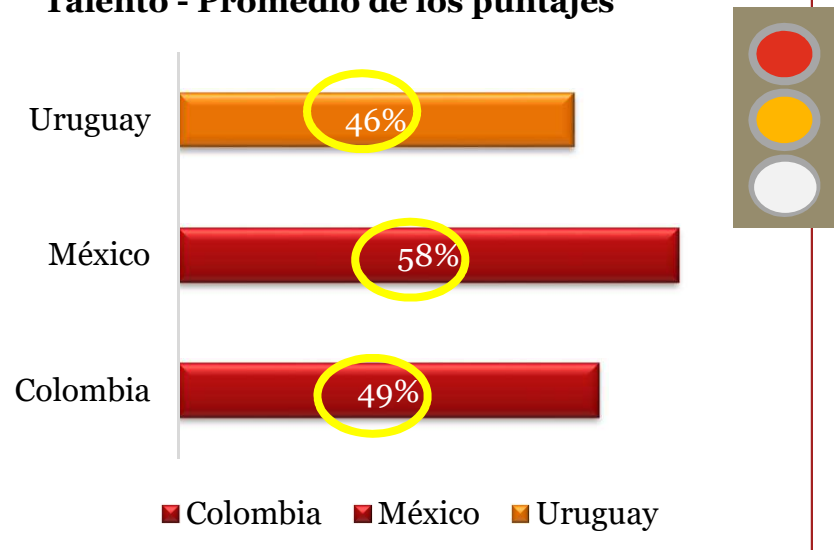
HR Digital

Resultados por Dimensión

Talento

- ¿Estamos desarrollando, reteniendo y comprometiendo a los colaboradores mediante la utilización de prácticas digitales?
- ¿La organización brinda y fomenta capacitación digital a sus colaboradores y líderes?

Talento - Promedio de los puntajes

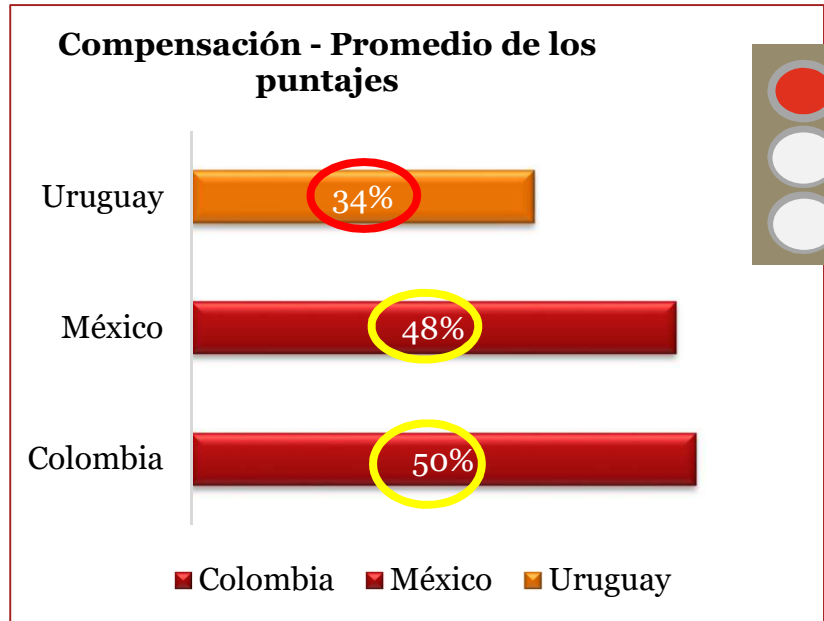


HR Digital

Resultados por Dimensión

Compensación

- ¿Cómo lo digital esta siendo usado para transformar la compensación al interior de las organizaciones?
- ¿Utiliza tecnologías para medir el desempeño de los colaboradores, brindar recompensas e incentivos así como comprender el valor que los colaboradores brindan a los acuerdos de recompensa?

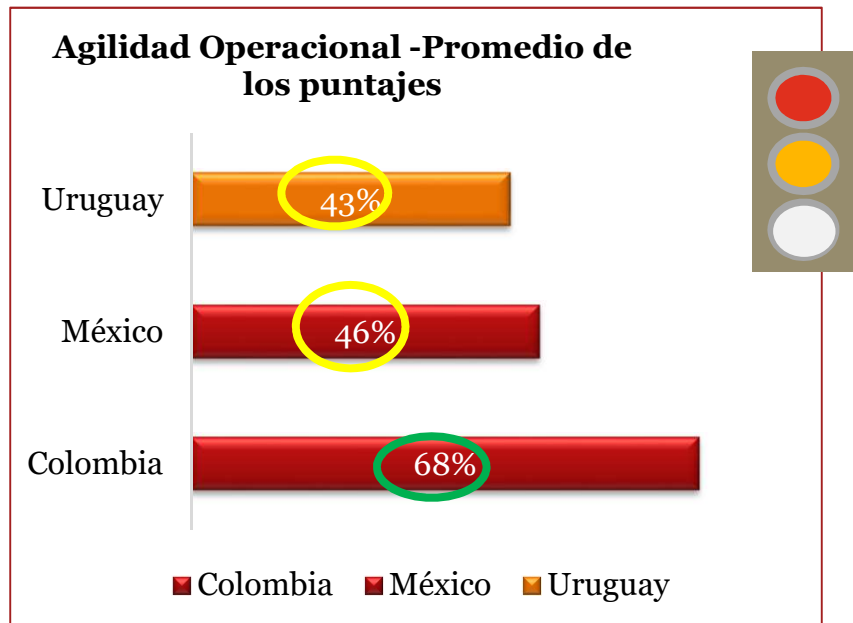


HR Digital

Resultados por Dimensión

Agilidad Operacional

- ¿Habilitamos equipos de trabajo flexibles frente a un mundo conectado digitalmente?
- ¿La organización brinda a los colaboradores herramientas y tecnologías que les permiten trabajar en cualquier parte del mundo?
- ¿Los líderes utilizan canales y plataformas digitales para comunicarse con sus equipos?



HR Digital

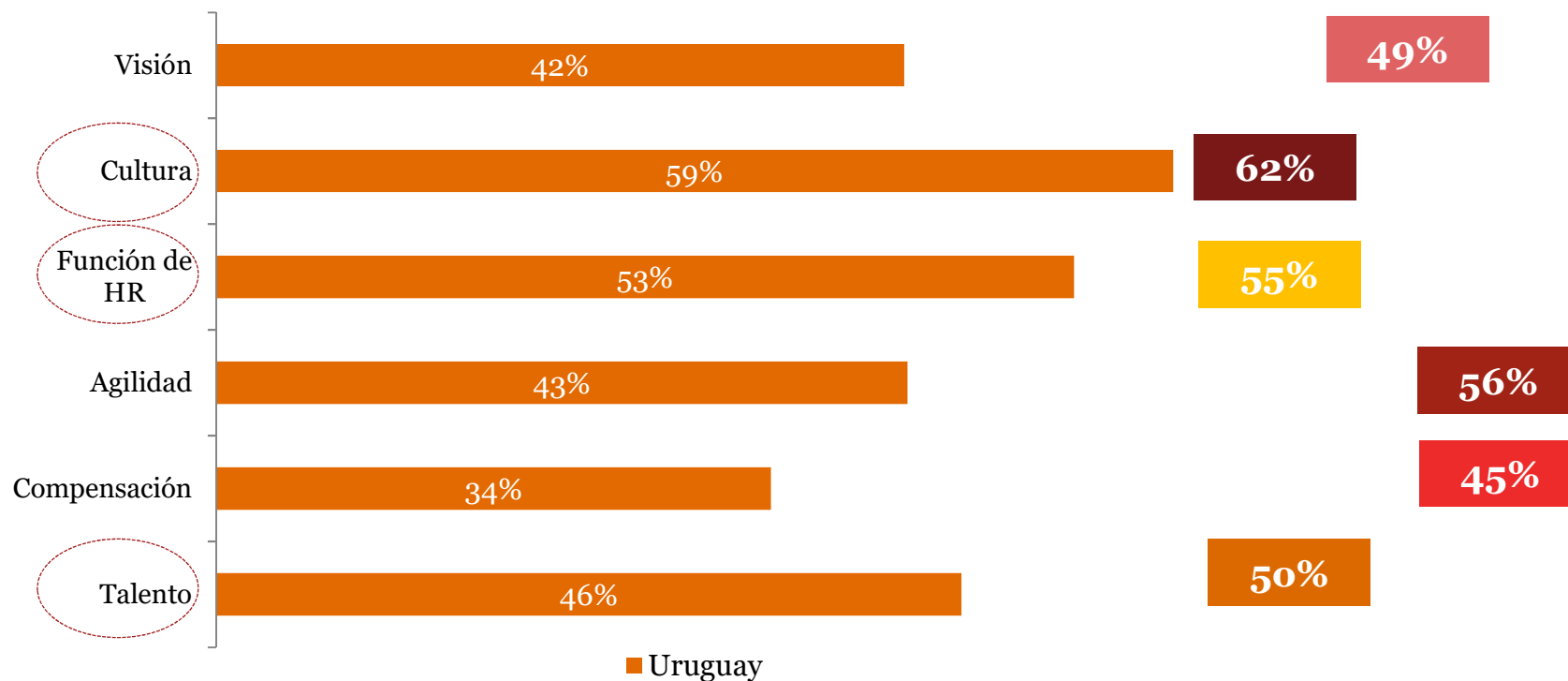
Resultados por Dimensión



Explorador: entre 41% y 66%

Promedio de las dimensiones en Uruguay

Total de la muestra



Seamos nuestros propios agentes de cambio...

Sea cual sea el camino que se desee recorrer, no quedan dudas de que no es momento de esperar a que los cambios sucedan, sino que es tiempo de actuar y ser nuestros propios agentes de cambio.

La Función de Gestión Humana tiene la oportunidad de ser parte activa de la transformación digital desde el inicio y de forma estratégica!

Gracias



© 2018 PricewaterhouseCoopers LLP, a Delaware limited liability partnership. All rights reserved. PwC refers to the United States member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This document is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.