

www.pwc.com.uy

Foro de Gestión Humana Diciembre 2018



pwc

Agenda

1

Benchmarking
*Análisis de los resultados de
nuestra Encuesta de
Remuneraciones*

2

Empleo y discapacidad
Novedades

Gestionar las compensaciones hoy, preocupaciones...

*Tasa de desempleo
8,6%*

*Negociaciones
laborales
203 grupos*

*Salario real privado
Acumula baja de 1%*

*¿Laudó nuestro Consejo de Salarios?
¿Tomaremos alguna medida al respecto?
¿Alcanzará el ajuste a todos los niveles de cargos?*



*¿Seguimos siendo competitivos?
¿Qué otras acciones podríamos considerar?
¿Beneficios intangibles y flexibilidad?*

Top 10 capacidades organizacionales para el futuro...()*



(*) Preparing for tomorrow's workforce, today. Survey of 1,246 business and HR leaders in 79 countries.

Top 10 capacidades organizacionales para el futuro...(*)



(*) Preparing for tomorrow's workforce, today. Survey of 1,246 business and HR leaders in 79 countries.

Agenda

1

Benchmarking
*Análisis de los resultados de
nuestra Encuesta de
Remuneraciones*

La Encuesta de Remuneraciones como herramienta de gestión

109



Empresas participantes

53



56

Empresas nacionales

Empresas extranjeras

4

Módulos:
Salarial
Políticas
Indicadores
Perfiles



23

Políticas o Beneficios relevados

211

cargos informados



+ cargos de Laboratorios e Industria Química

Periodo: Segundo Semestre 2018

19
Tipos de informes salariales



2 Meses de relevamiento, análisis y trabajo conjunto

Encuesta de Remuneraciones de PwC

Perfil de las empresas participantes

Servicios 37%

- Financieros
- Entretenimiento
- Informática
- Transporte y logística

Comercio 26%

- Importación y distribución
- Retail
- Farmacéuticas

Origen de la inversión

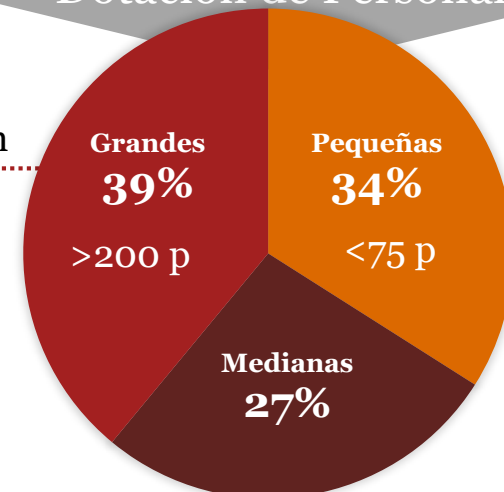
- Nacionales 49%
- Extranjeras 51%

Industria 37%

- Frigorífica
- Metalúrgica
- Química
- Laboratorios
- Alimentación



Dotación de Personal

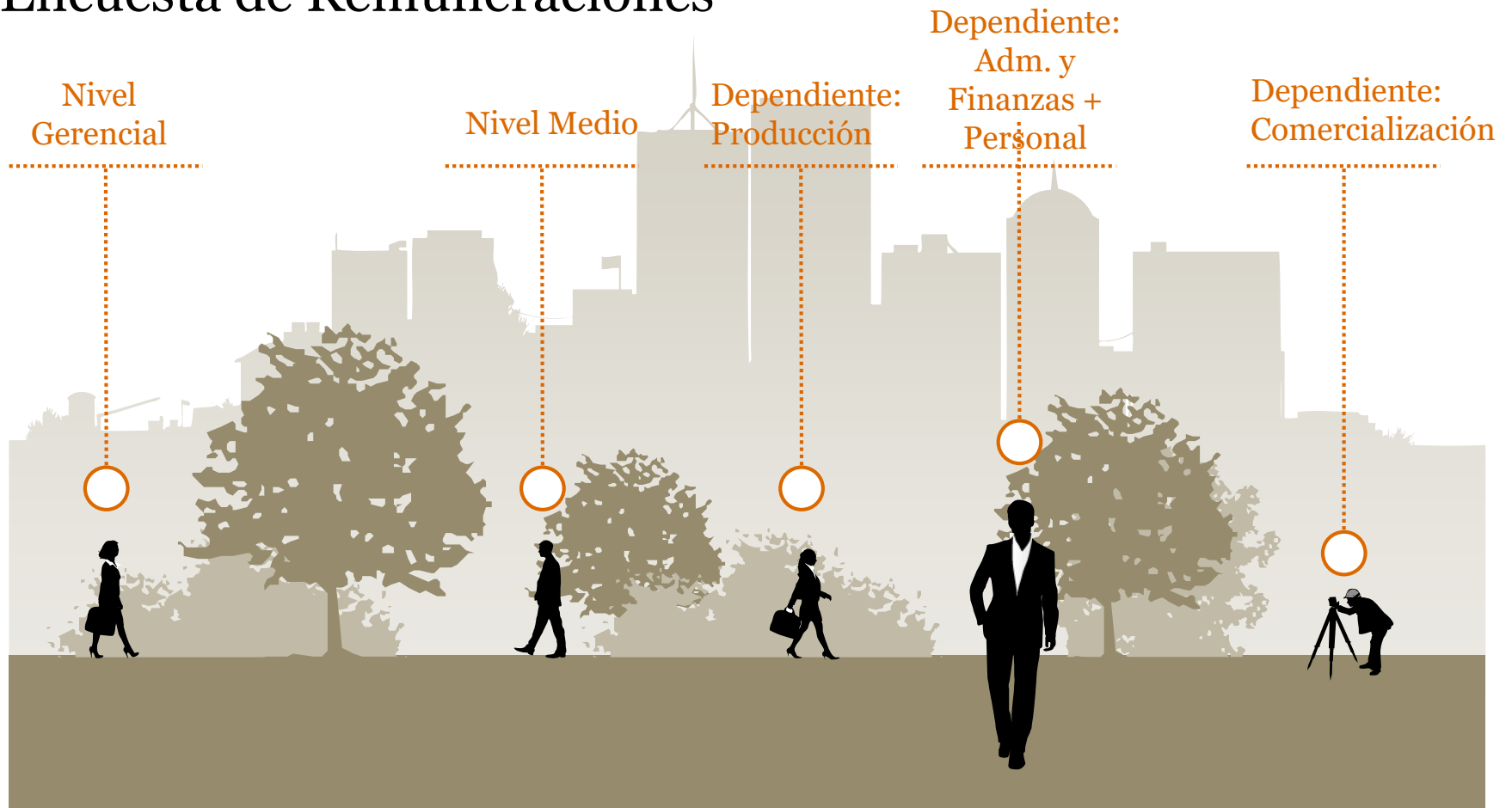


Análisis de los resultados

Módulo Salarial

Grupos de análisis

Encuesta de Remuneraciones



Nivel gerencial

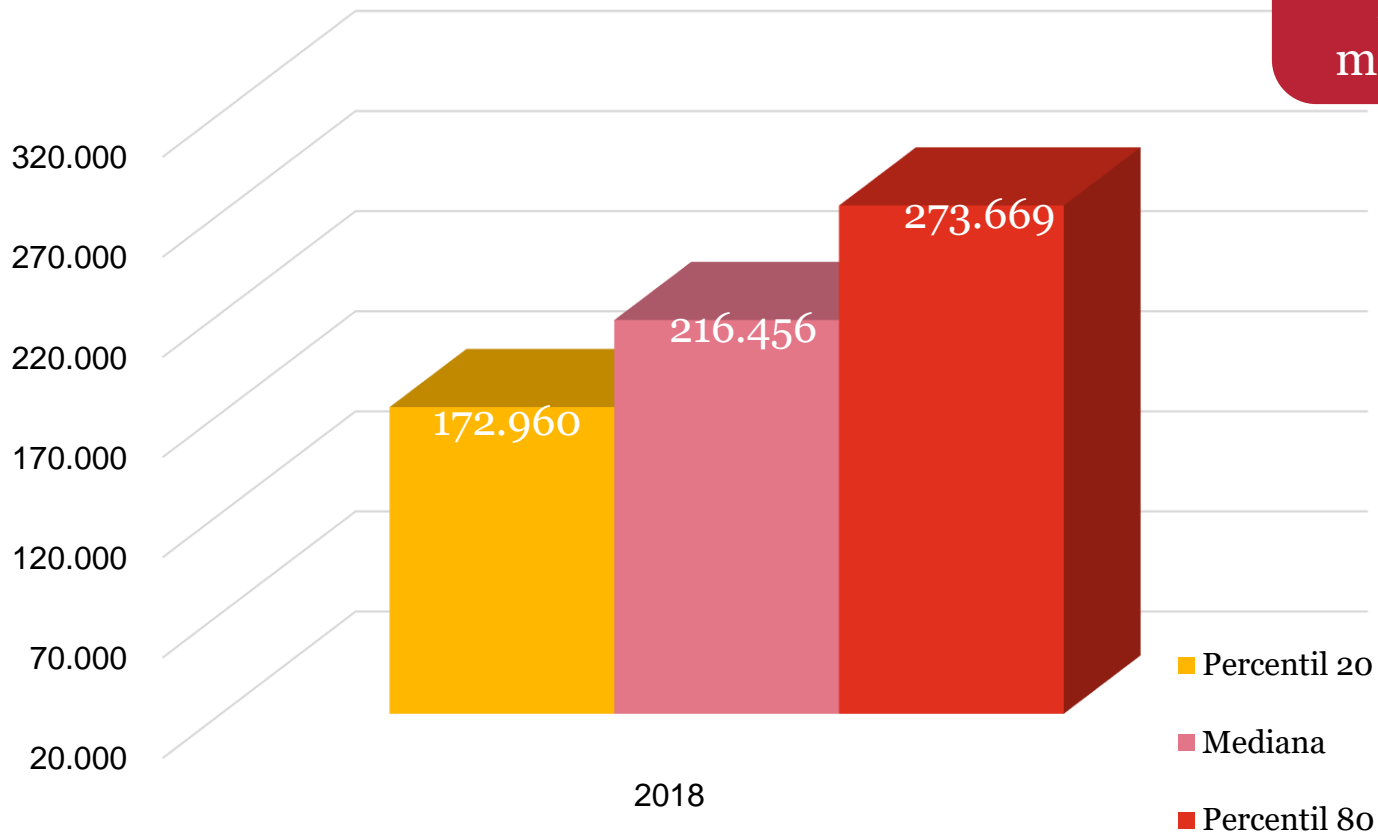
¿Quiénes son?

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

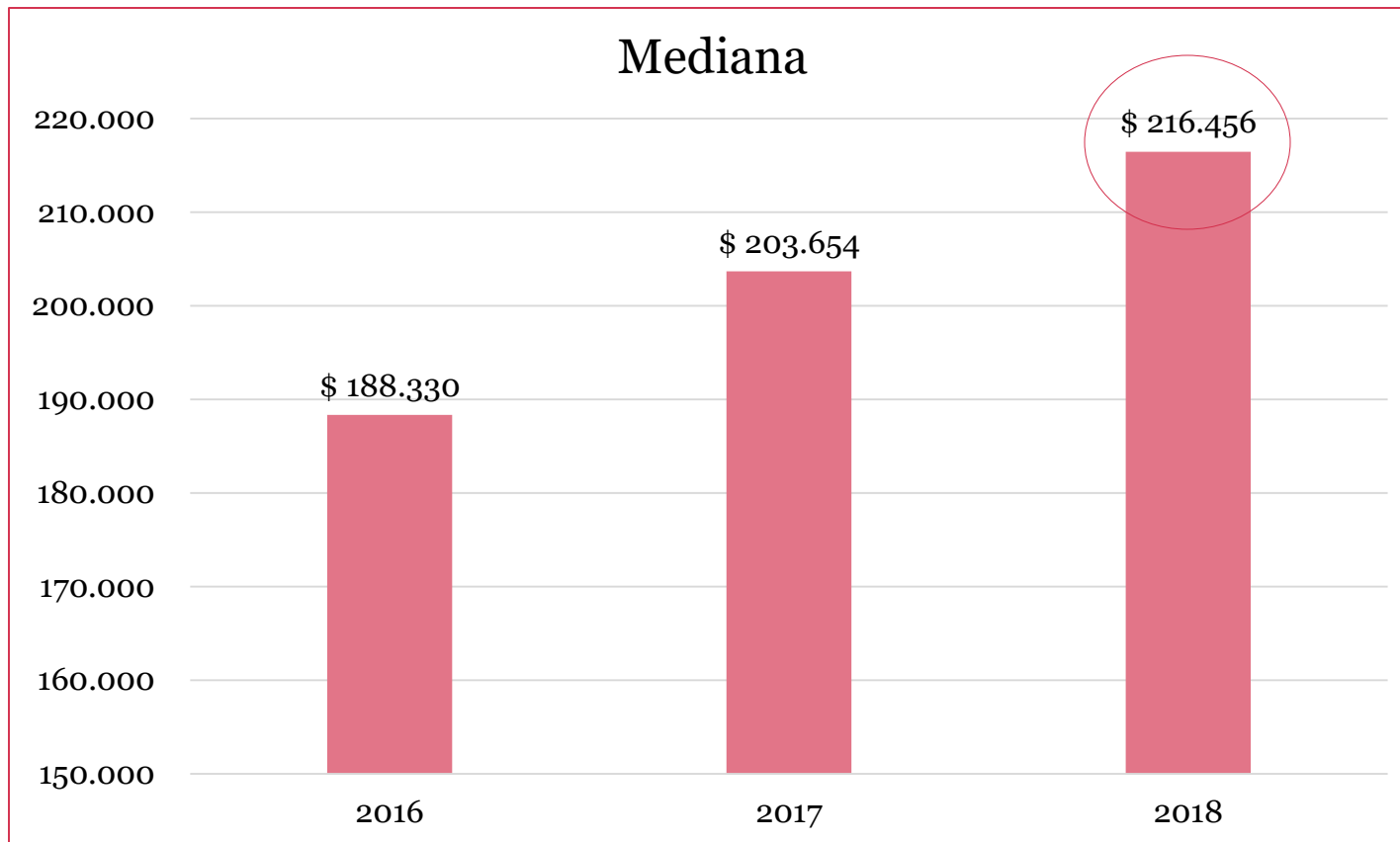
Segundo Semestre 2018

Mediana de Remuneración nominal mensual fija



Nivel gerencial

Segundo Semestre 2018



Nivel medio

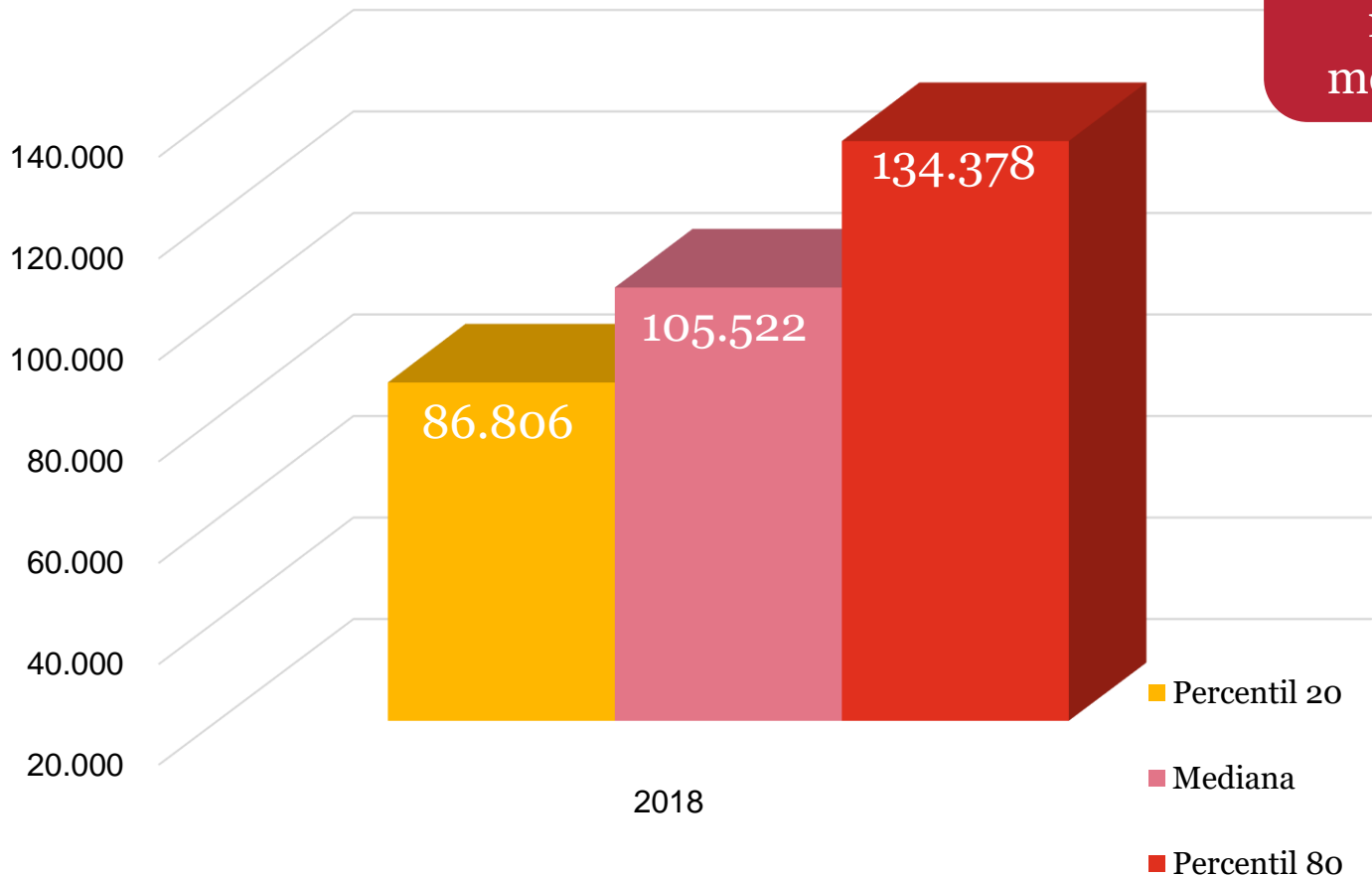
¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Controller	Encargado de cuentas a pagar	Jefe de Marketing	Jefe de ventas	Jefe de Mantenimiento	Encargado de RRHH
Jefe de Contaduría	Jefe de Compras	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

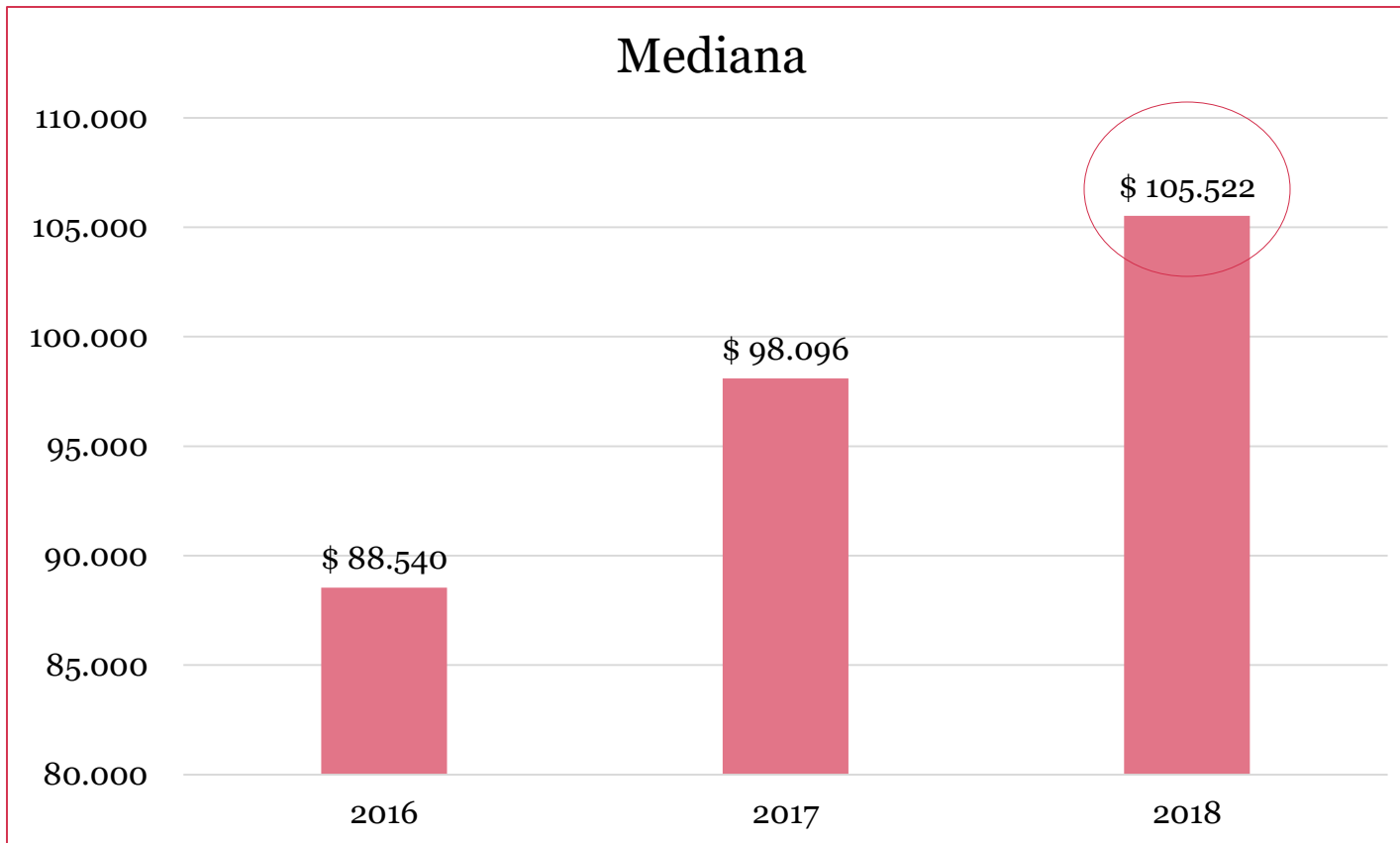
Segundo Semestre 2018

Mediana de Remuneración nominal mensual fija



Nivel medio

Segundo Semestre 2018



Dependiente: Producción

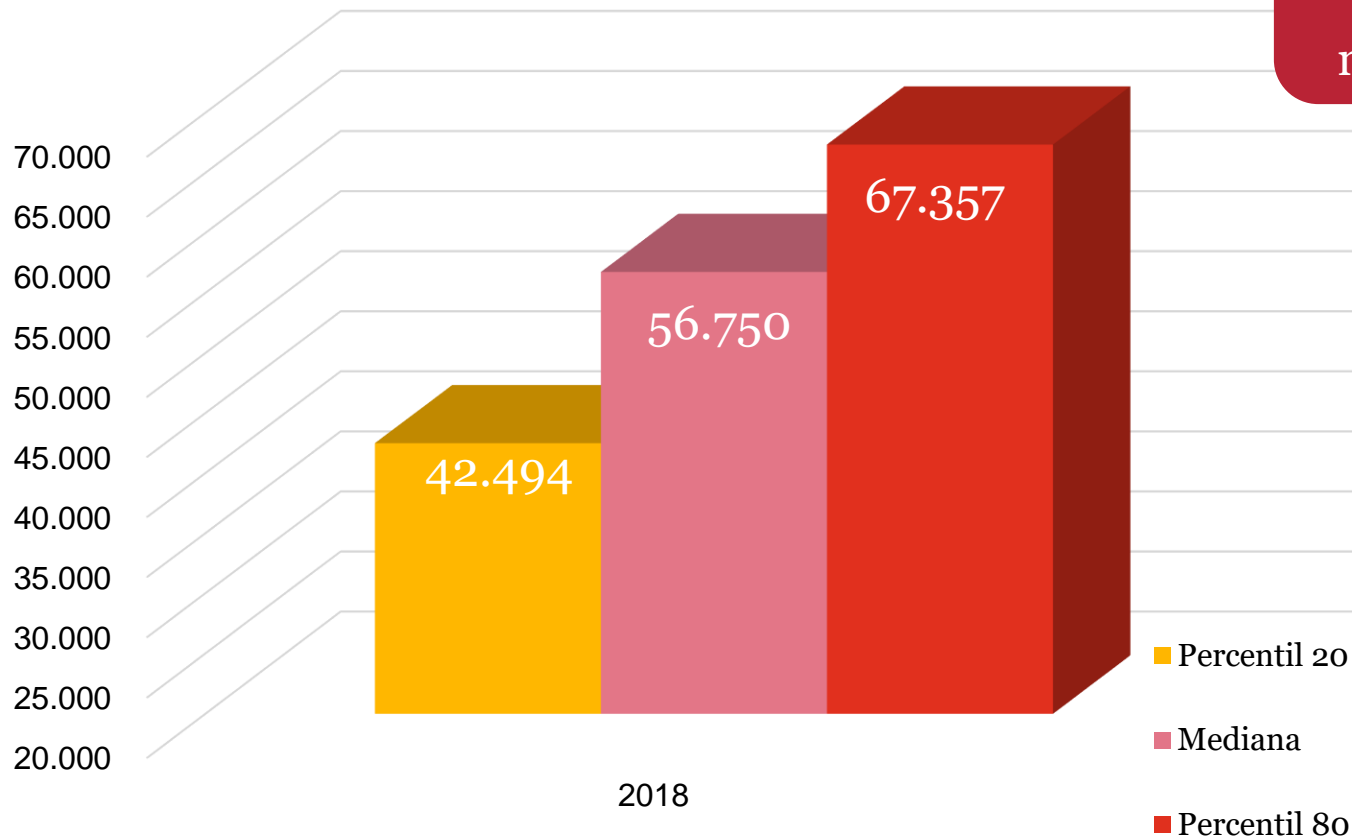
¿Quiénes son? Algunos de ellos...

Foguista	Capataz de almacén	Chofer de camiones	Oficial mecánico	Oficial tornero	Capataz de producción
Ayudante técnico	Líder de expedición	Peón de depósito y expedición	Oficial albañil	Técnico en electrónica	Peón de producción
Auxiliar de producción	Autoelevadorista	Capataz de mantenimiento	Oficial electricista	Químico analista	
Capataz general	Auxiliar de almacén	Auxiliar de depósito y expedición			

Dependiente: Producción

Segundo Semestre 2018

Mediana de Remuneración nominal mensual fija



Dependiente: Administración y Finanzas + Personal

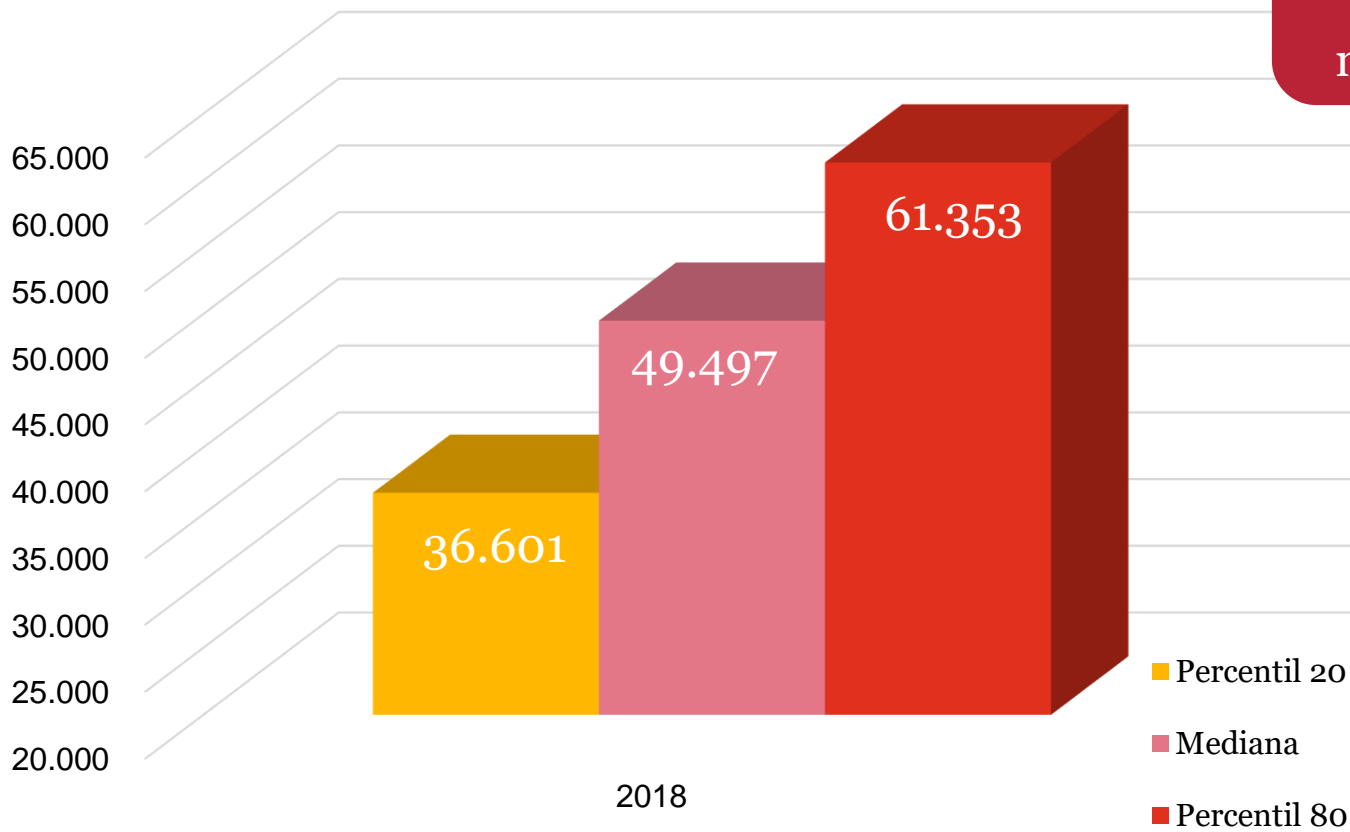
¿Quiénes son? Algunos de ellos...

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
Auxiliar de facturación	Asistente de RRHH	Asistente de créditos y cobranzas	Auxiliar de compras	Cadete	
Auxiliar admin. contable	Auxiliar de cuentas a pagar	Auxiliar de servicio			

Dependiente: Administración y Finanzas + Personal

Segundo Semestre 2018

Mediana de Remuneración nominal mensual fija



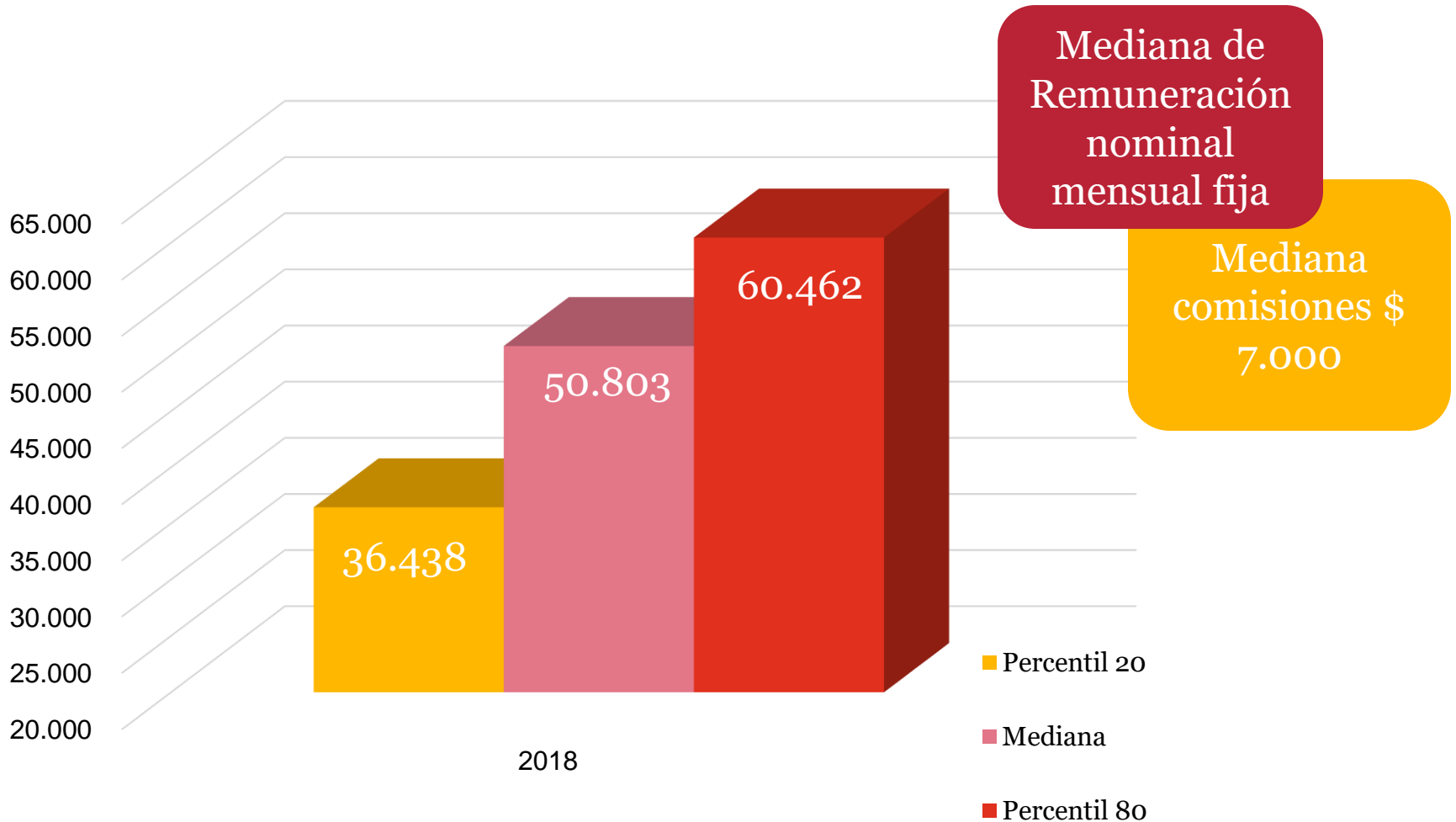
Dependiente: Comercialización

¿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 trademaking	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				

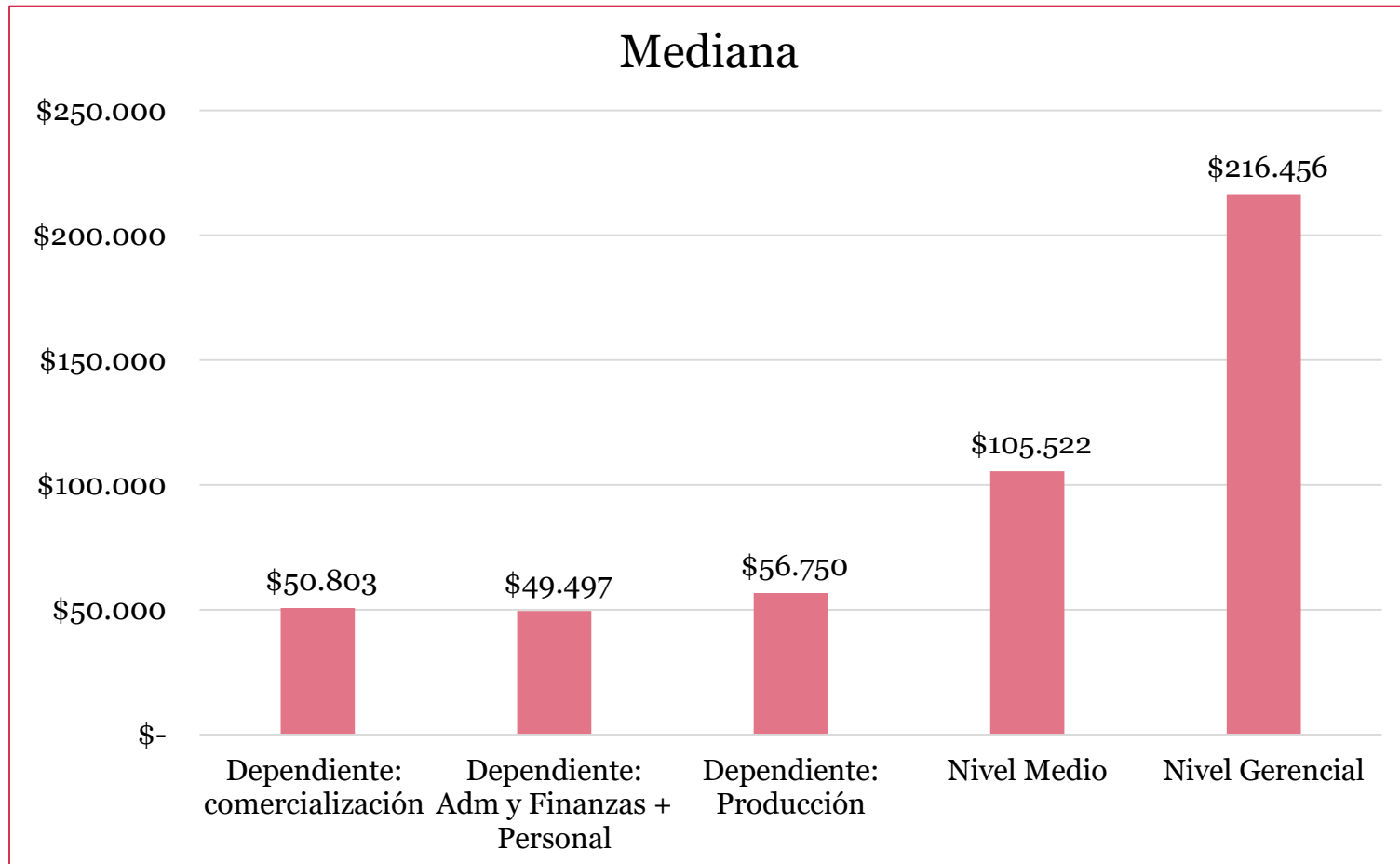
Dependiente: Comercialización

Segundo Semestre 2018



Remuneración mensual fija: todos los niveles

Segundo Semestre 2018



Remuneración Variable (Bono)



55%



55% manifiesta tener un Sistema de Remuneración Variable

*Frecuencia más habitual:
Anual*

Factores más habituales considerados para conceder el beneficio:

Objetivos corporativos

Objetivos individuales

Competencias

Sistema de Remuneración Variable (Bono)

Segundo Semestre 2018



Nivel funcional	Nro. de sueldos promedio
Gerente General	2,9
Gerentes Funcionales	2,2
Nivel Medio	1,5
Nivel Dependiente	1,2

Sistema de Remuneración Variable (Bono)

Recordemos... 

- ✓ La elección del “disparador” del sistema debe definirse considerando la realidad de la organización.
- ✓ Es clave darse el tiempo a nivel gerencial para identificar los objetivos a medir.
- ✓ Tener extremo cuidado en su vínculo con el sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Al momento de definir el premio target por nivel, hacer un cálculo de masa salarial, para determinar la viabilidad del sistema

Encuestas sectoriales

Industria Química



Laboratorios

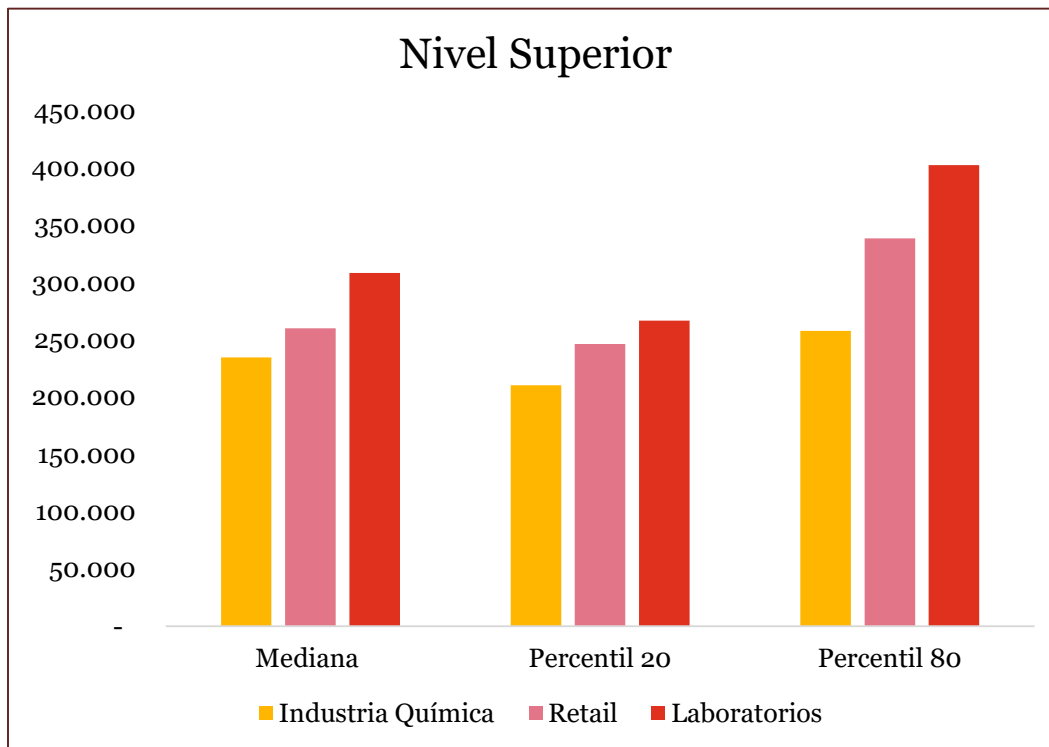


Retail



Remuneración mensual fija – nivel superior

Industria Química, Laboratorios y Retail



Gerente General

Gerente de Admin y Finanzas

Gerente de Producción

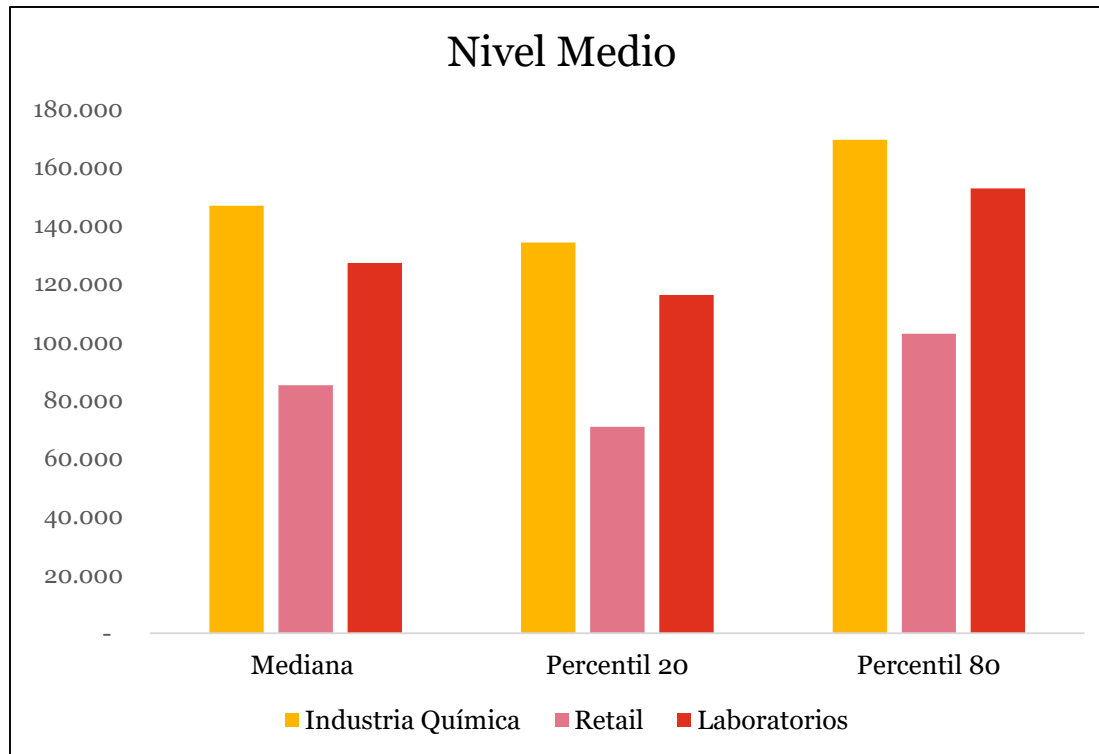
Gerente de RRHH

Gerente de Marketing

Gerente de Comercialización

Remuneración mensual fija – nivel medio

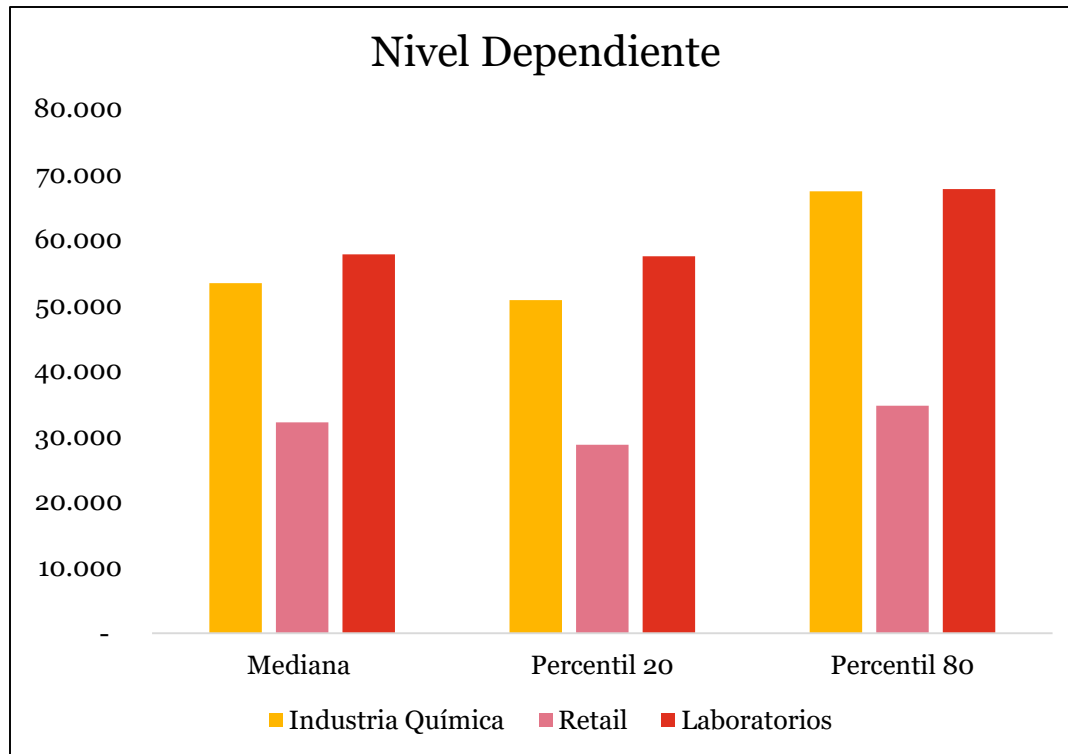
Industria Química, Laboratorios y Retail



Jefe de Contaduría
Jefe de Producción
Ingeniero Químico
Jefe de Mantenimiento
Jefe de Compras
Jefe de Gestión de Calidad
Jefe de Logística
Jefe/Encargado de Local Comercial

Remuneración mensual fija – nivel dependiente

Industria Química, Laboratorios y Retail



Asistente Adm – Contable

Analista de Sistemas

Capataz de Producción

Electromecánico

Operario Especializado

Químico Analista

Asistente de Logística

Auxiliar de Ventas de Local
Comercial

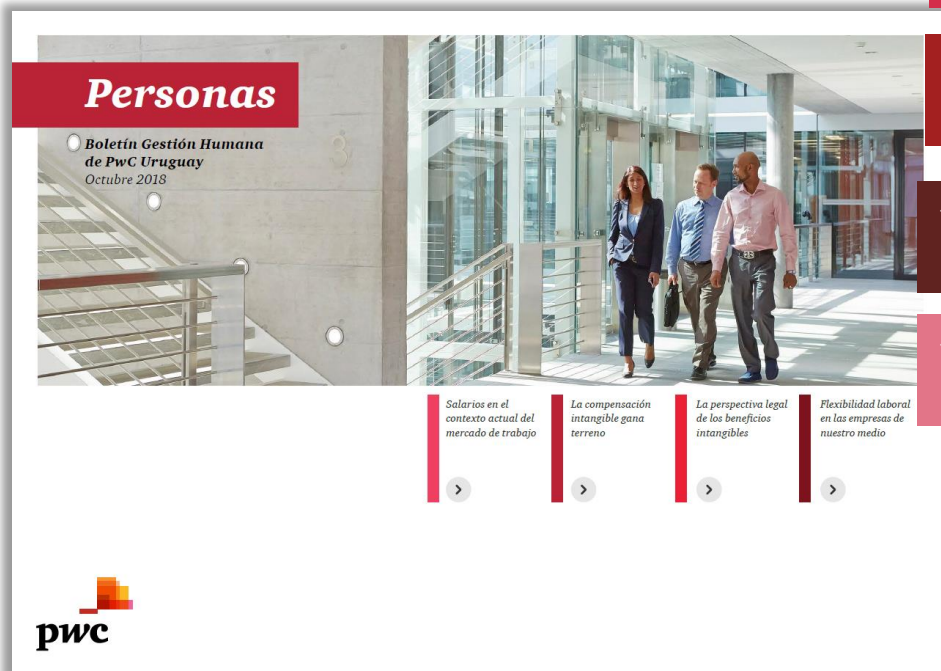
Análisis de los resultados

Módulo Políticas y Beneficios

Flexibilidad laboral

¿De qué estamos hablando?

Indagamos más:



✓ Encuesta de Remuneraciones

✓ Entrevistamos a nuestro equipo de Búsqueda y Selección de personal

✓ Proyectos en consultoría de Gestión Humana que hemos participado

✓ PwC Consulta: Home Office, Horario de Verano & 24 y 31 de diciembre.

La importancia de la Compensación Intangible

Segundo Semestre 2018

Balance trabajo-vida personal



Hábitos Saludables



Flexibilidad horaria



Convenios



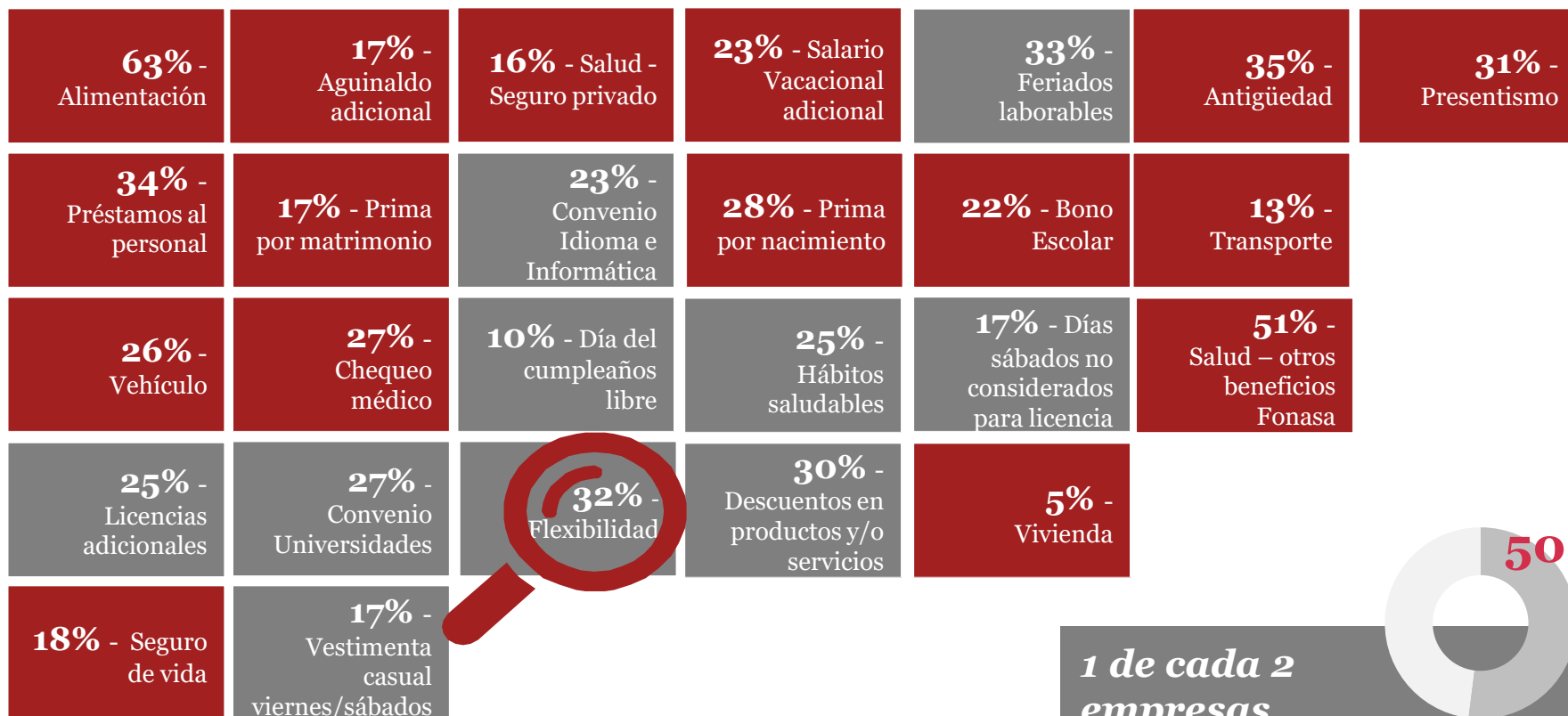
*1 de cada 2
empresas*

*Manifiestan tener una política
de beneficios intangibles*



La importancia de la Compensación Intangible

Segundo Semestre 2018



1 de cada 2 empresas

Manifiestan tener una política de beneficios intangibles



Flexibilidad laboral

¿De qué estamos hablando?

Modalidades utilizadas para la flexibilidad laboral

31%

Para estudiantes

31%

Para madres recientes

29%

Posibilidad de acordar distintos horarios de ingreso y egreso

17%

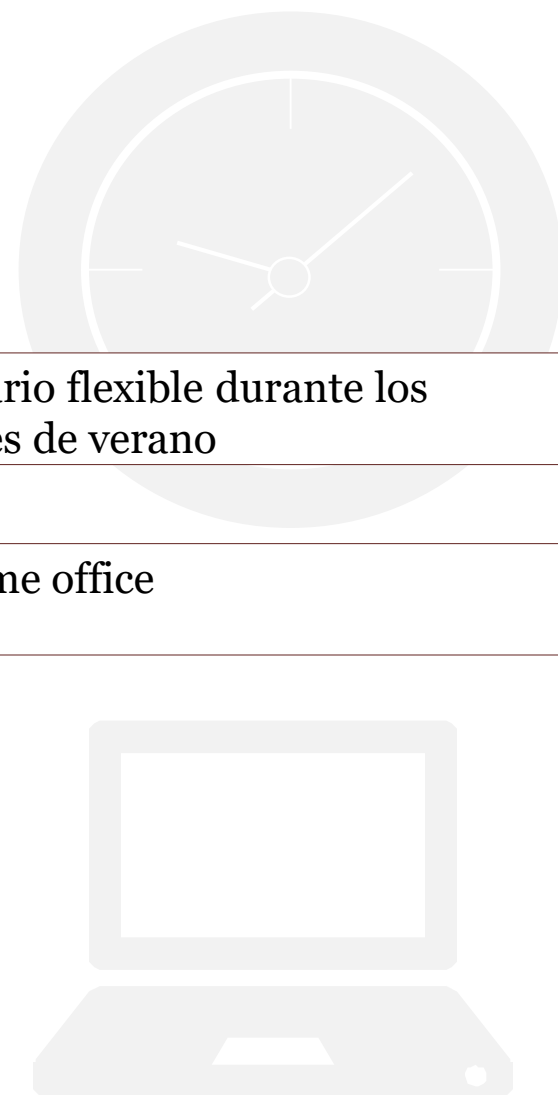
Horario disponible durante el mes para realizar trámites personales

8%

Horario flexible durante los meses de verano

17%

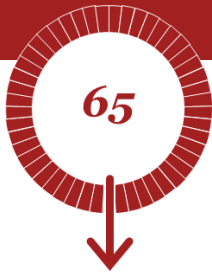
Home office



Home office

¿De qué estamos hablando?

Home Office
PwC Consulta



Empresas
encuestadas

1. ¿Se implementa el home office o teletrabajo en su organización?

2. ¿Cuál es la modalidad adoptada?

- Una cantidad de horas establecidas y acordadas previamente para ser utilizadas durante el mes
- Un día a la semana
- Dos días a la semana
- Un día al mes
- Todos los días a excepción de los días en los cuales los empleados tengan reuniones previamente acordadas en la empresa
- Otra modalidad

3. ¿Cuál es la principal dificultad a la cual se enfrentó a la hora de implementar esta modalidad de trabajo?

Home office

¿De qué estamos hablando?

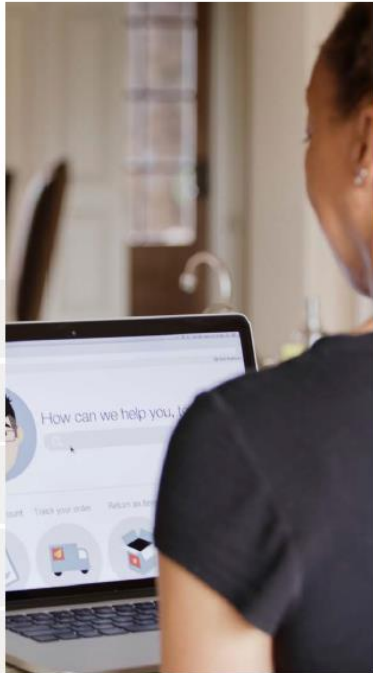
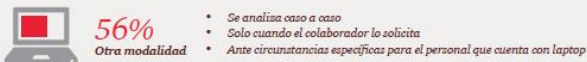
Descubrimos...

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.



✓ **Pertinencia:** 51% de las empresas que participaron, ofrecen la opción de home office.

✓ **Modalidad variada:** desde un acuerdo de trabajo fuera de la oficina, hasta cuando el colaborador realiza la solicitud por necesidad personal o circunstancias especiales.



56%
Otra modalidad

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

Home office

Implementación

Principales dificultades para su implementación



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

Realidades diferentes entre las áreas de la empresa

Control y seguimiento por parte del jefe

Rigidez de los mandos superiores para adaptarse

Dificultad de coordinar reuniones y tareas con el resto del equipo

Flexibilidad laboral

Se vienen las Fiestas y el verano...

Flexibilidad laboral

PwC Consulta

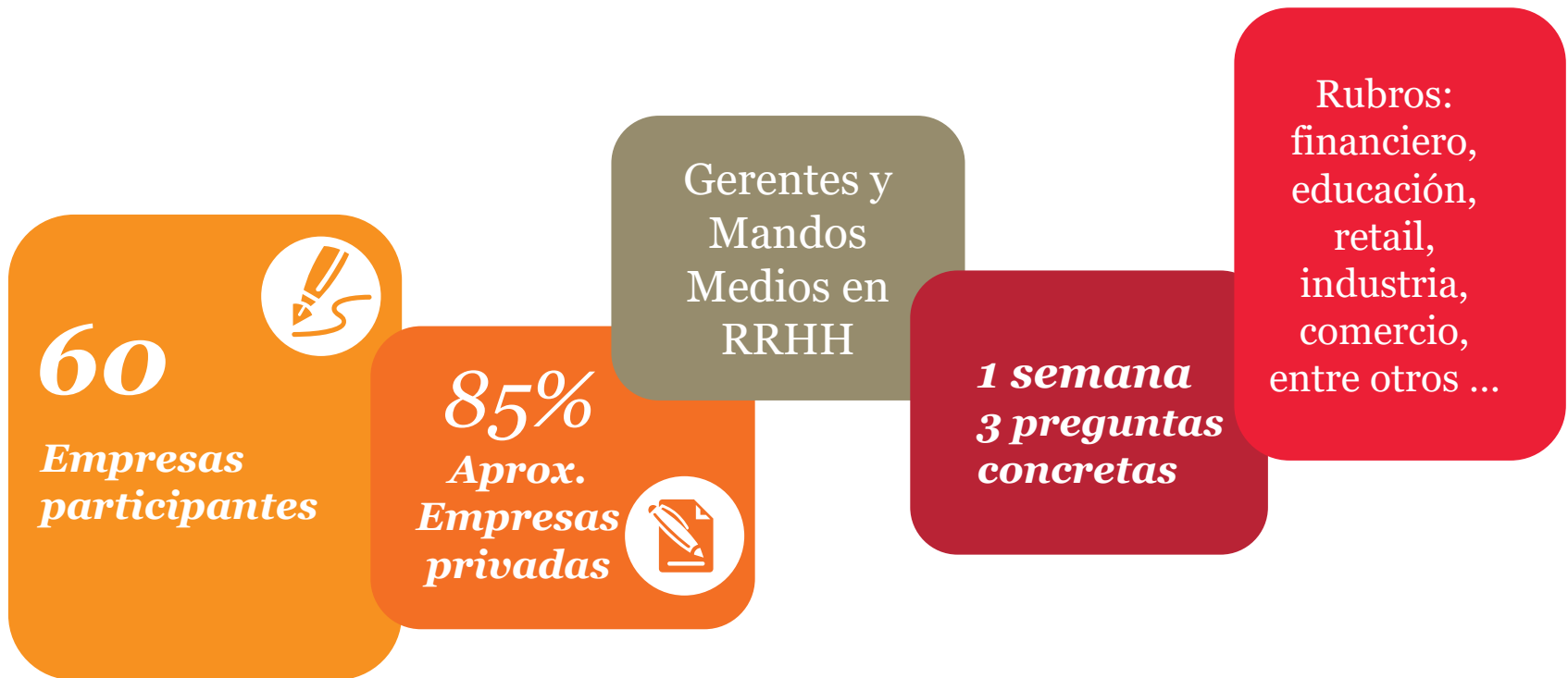


¿Se brindará horario flexible durante los meses de verano?



¿Qué acciones se tomarán con el 24 y el 31 de diciembre?

PwC Consulta ***La muestra***



PwC Consulta

Horario flexible durante el verano



32%

Afirmaron que la empresa donde trabajan tendrá un horario especial durante los meses de verano

24%

extenderá la jornada de lunes a jueves para los viernes cumplir mitad del horario

28%

obsequiarán horas para que algún día de la semana puedan retirarse anticipadamente

48% Otros:

adelantar horarios de ingreso y flexibilidad horaria siempre o horario de verano que se extiende a todo el año.

PwC Consulta: 24 y 31 de diciembre



No se trabaja en una de las dos jornadas y la otra se trabaja medio horario

Se otorga medio horario en una de las dos jornadas

No se trabaja y se recuperan las horas en las semanas previas

¿Qué acciones se tomarán con el 24 y el 31 de diciembre?

No se trabajará en ninguna de las dos jornadas y no se descontará	33%
Otros	23%
Se trabajará <i>media</i> jornada, sin descontar las restantes horas	21%
No se trabajará en <i>alguna</i> de las dos jornadas, y no se descontará	14%
No se trabajará en ninguna de las dos jornadas y se <i>descontarán</i> los días de la licencia anual o remuneración mensual	6%
Se trabajará en forma habitual	1%
No se trabajará en alguna de las dos jornadas, y se descontará de la licencia anual o remuneración mensual	1%
Se trabajará media jornada, descontando las restantes horas de la licencia anual o remuneración mensual	1%

Flexibilidad laboral

Aplicabilidad



24 de diciembre

31 de diciembre



Análisis, creatividad y diseño del beneficio intangible a la medida de la empresa

Flexibilidad laboral

Aplicabilidad



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.

Agenda

2

Empleo y discapacidad
Novedades

Un poco de contexto



La Ley N° 18.651 de 19 de febrero de 2010, considera con discapacidad “toda persona que padezca o presente una alteración funcional, permanente o prolongada, (física, motriz, sensorial o visceral) o mental (intelectual y/o psíquica) que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”.

Encuestas de la Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad (CNHD) y el INE en 2004:

48%

de las personas con discapacidad pertenecen a hogares con menores ingresos.

32%

alcanza la enseñanza primaria completa

13%

alcanza bachillerato

Datos del último Censo Nacional en 2011:

517.771 personas presentan algún tipo de discapacidad (**15,9%**).



¿Por dónde comenzar?

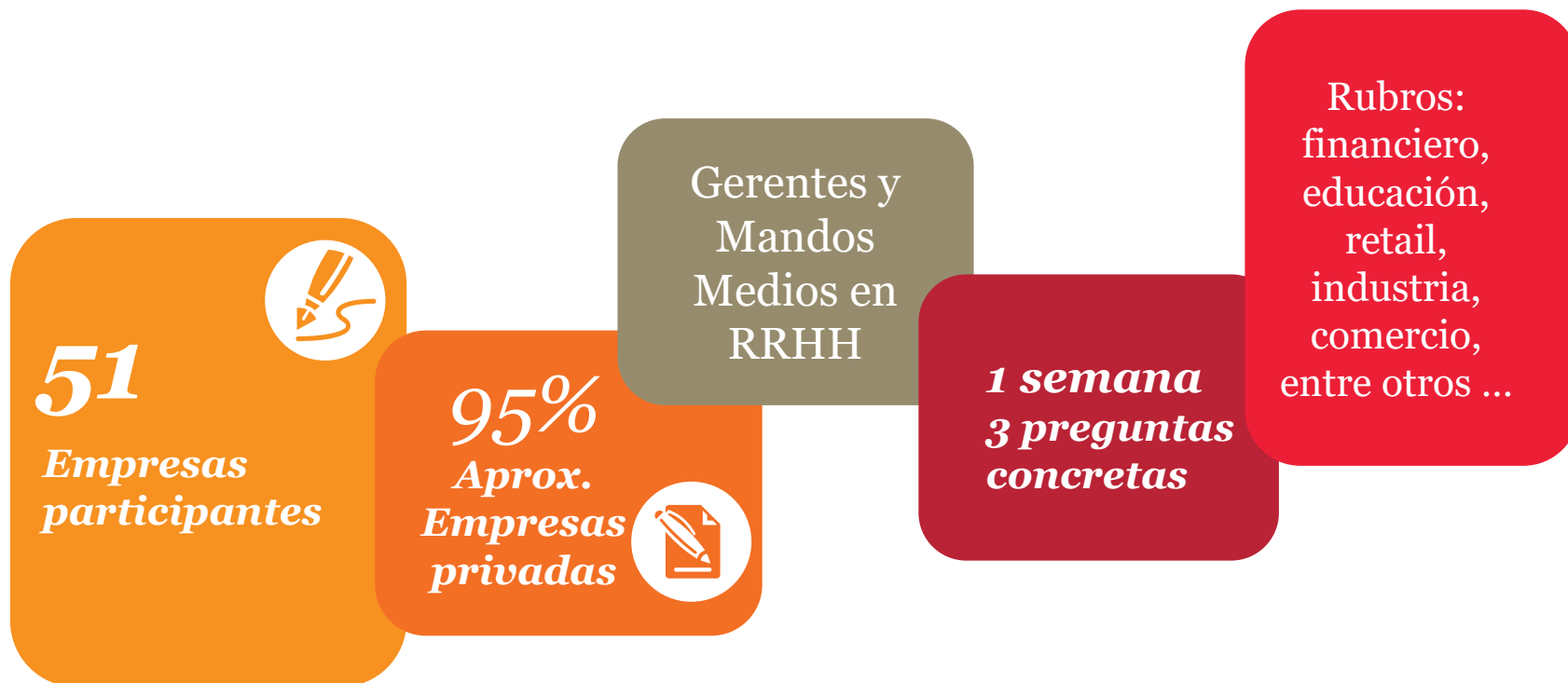


- Identificar posibilidades reales.
 - Evaluación técnica del puesto de trabajo: analizar las instalaciones, el lugar de trabajo donde se desempeñará la persona con discapacidad (accesibilidad, infraestructura) y el perfil del cargo.
 - Sensibilizar a los equipos de trabajo: derribar preconceptos, acceder a información, reforzar la cultura de convivencia, diversidad y singularidad.
-
- Acudir a los actores referentes y a la figura de “operador laboral”: Comisión Nacional Honoraria de Discapacidad, Programa Nacional de Discapacidad y otras organizaciones con experiencia en rehabilitación, capacitación y gestión laboral. (Ágora, Fundación Bensadoun – Laurent).

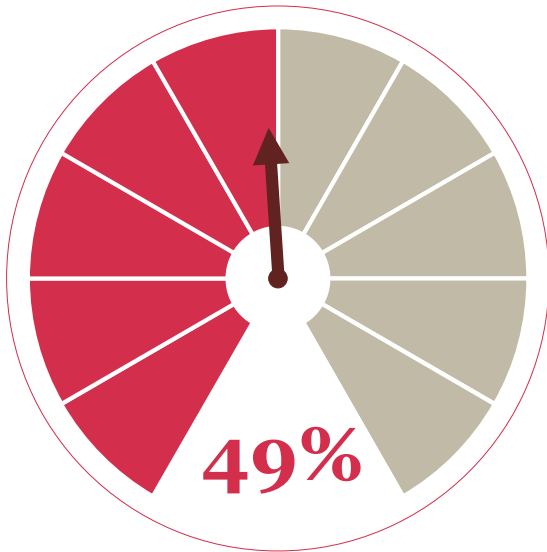


PwC Consulta

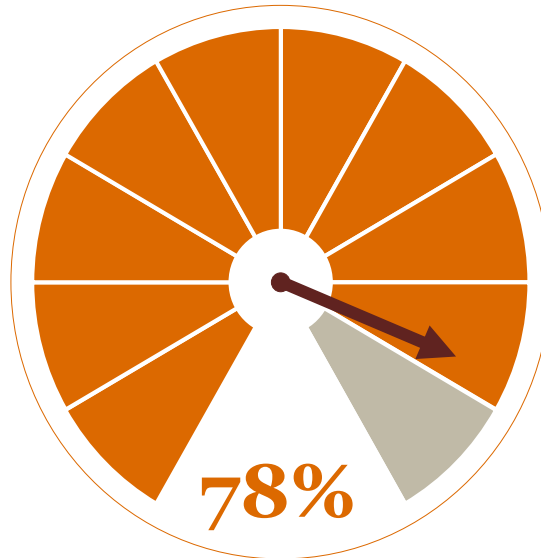
La muestra



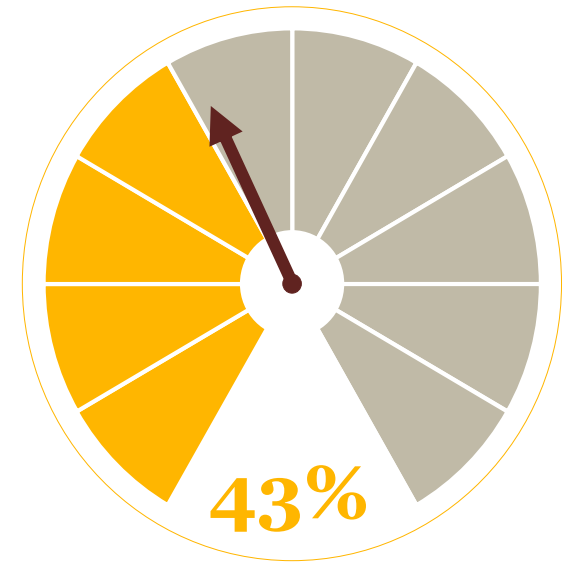
PwC Consulta



*De las empresas
trabaja una persona
con alguna
discapacidad*



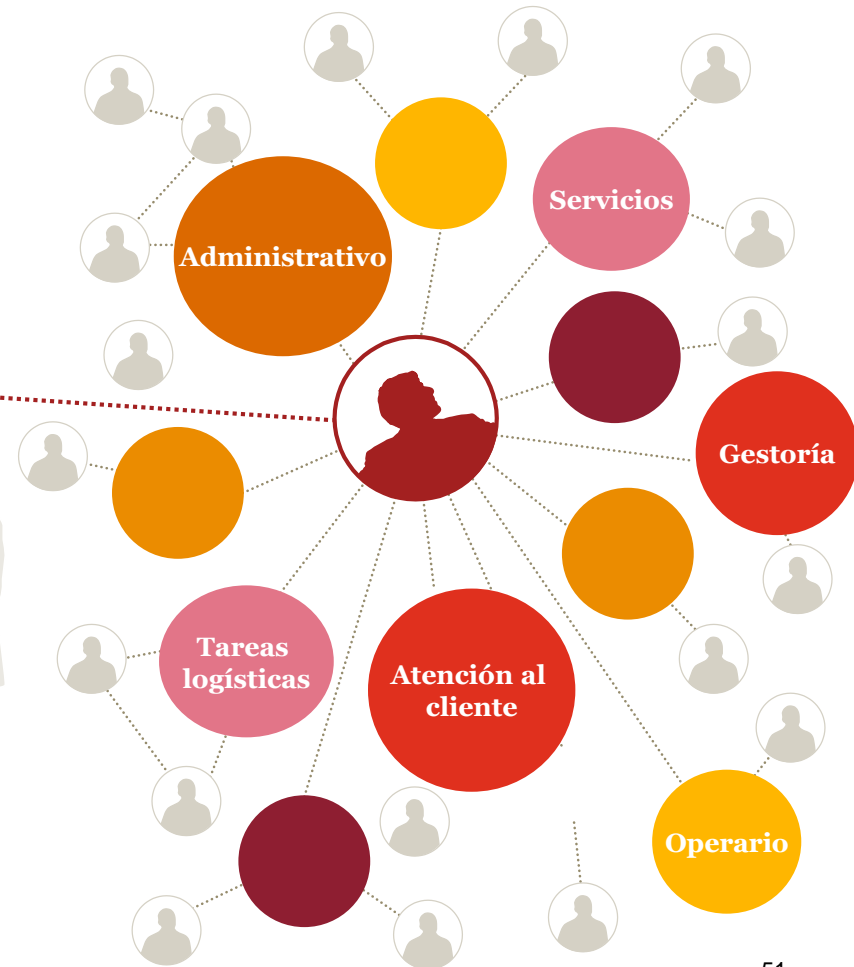
*De las empresas se
muestra
abierta/sensibilizada
para recibir
colaboradores con
discapacidad en sus
equipos de trabajo*



*Cuenta con la
infraestructura
y condiciones
edilicias
necesarias*



¿En que roles se desempeña?



Ley N° 19.691 - Promoción del trabajo para personas con discapacidad

Publicación:
08/11/2018

Vigencia:
18/11/2018

Ámbito de aplicación

Empleadores de la actividad privada que cuenten con 25 o más trabajadores permanentes, en todo nuevo ingreso de personal que se produzca a partir de la entrada en vigor de la Ley.

Accesibilidad

Los empleadores deberán generar las condiciones de accesibilidad al puesto de trabajo. Las obras necesarias podrán gozar de los beneficios y obligaciones de la Ley 16.906.



Ley N° 19.691 - Promoción del trabajo para personas con discapacidad

Primer año de vigencia de la ley	Segundo año de vigencia de la ley	Tercer año de vigencia de la ley
Empleadores con 500 o más trabajadores: 3%	Empleadores con 500 o más trabajadores: 4%	Empleadores con 500 o más trabajadores: 4%
Empleadores con 150 o más trabajadores y menos de 500: 2%	Empleadores con 150 o más trabajadores y menos de 500: 3%	Empleadores con 150 o más trabajadores y menos de 500: 3,5%
Empleadores con 50 o más trabajadores y menos de 150: 1%	Empleadores con 50 o más trabajadores y menos de 150: 2%	Empleadores con 50 o más trabajadores y menos de 150: 3%
	Empleadores con menos de 50 trabajadores y más de 25: 1,5%	Empleadores con menos de 50 trabajadores y más de 25: 2%

Cumplidos tres años desde entrada en vigencia, el porcentaje se fija en 4% para todos los casos.

- Otros beneficios:
- Licencia extraordinaria
- Despido
- Aportes patronales graduales – BPS
- Accesibilidad

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.