



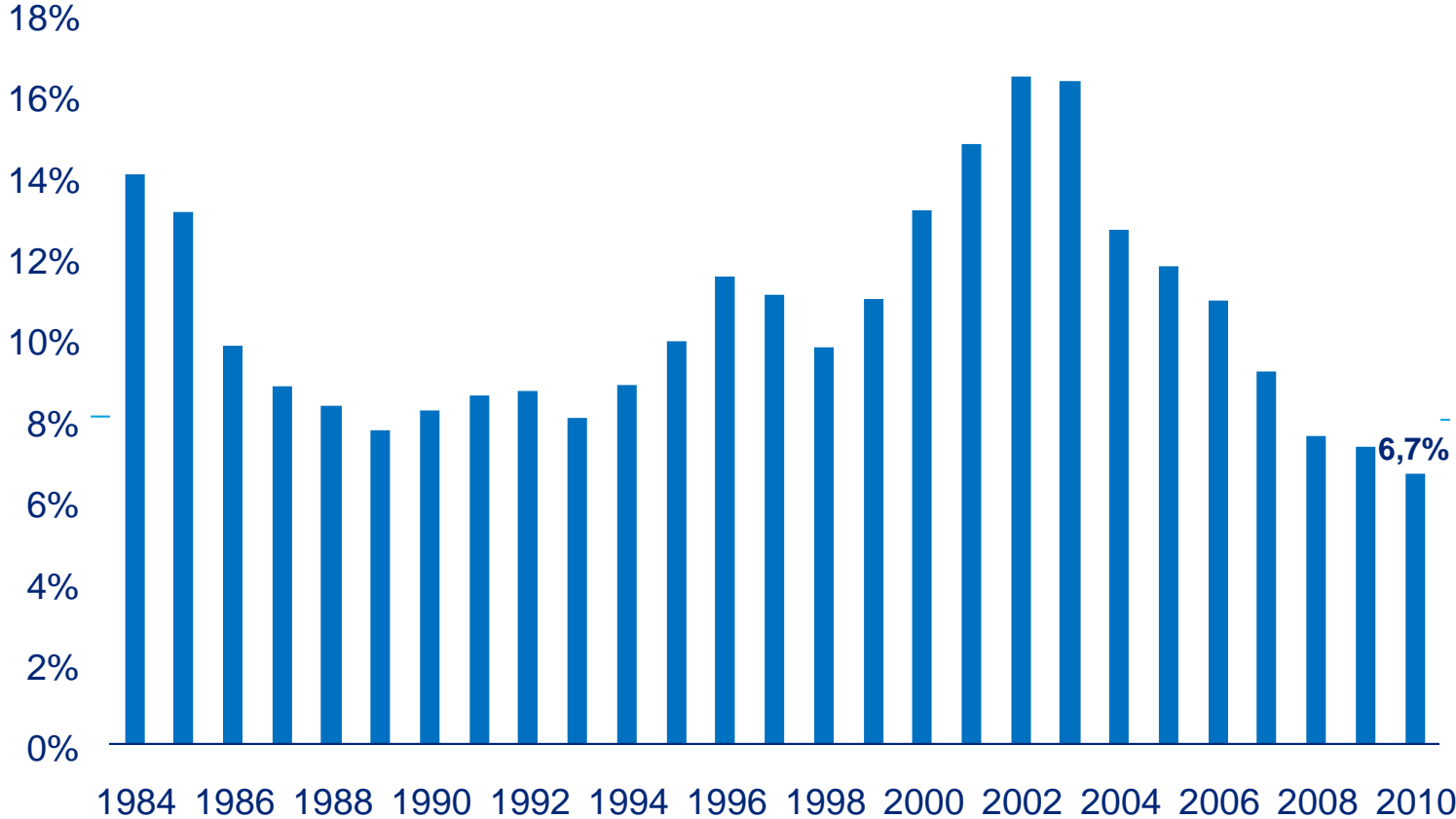
Remuneración Estratégica: un factor clave para una efectiva gestión del talento

MBA/Cra. Laura López

24 de marzo de 2011

Que está pasando en el mercado laboral... La tasa de desempleo se ubica en niveles mínimos en términos históricos

Tasa de desempleo



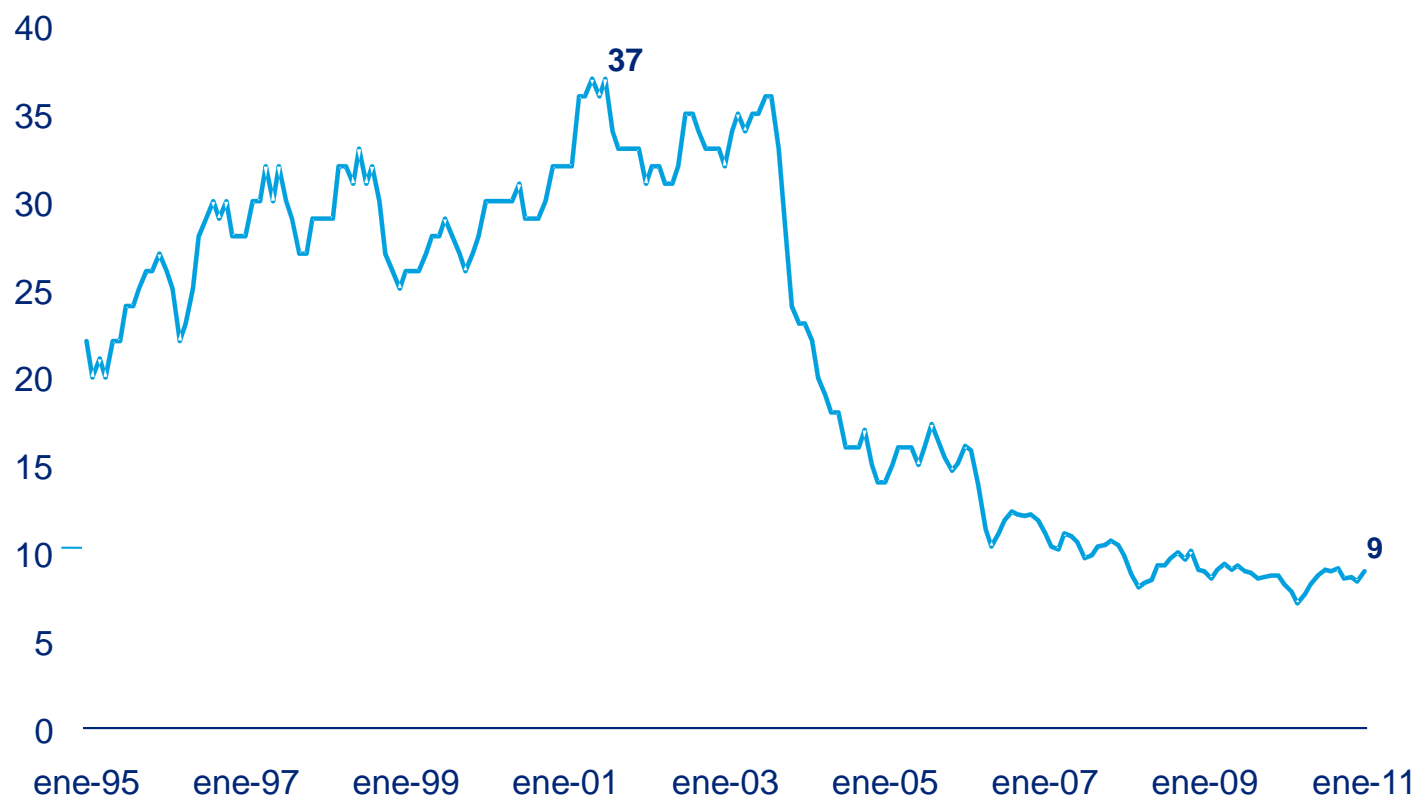
Promedio anual. Datos antes de 1986 corresponden a Montevideo

Fuente: Deloitte, en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Adicionalmente, la duración media del desempleo se encuentra en niveles muy bajos

Duración media del desempleo

En semanas, trimestres móviles

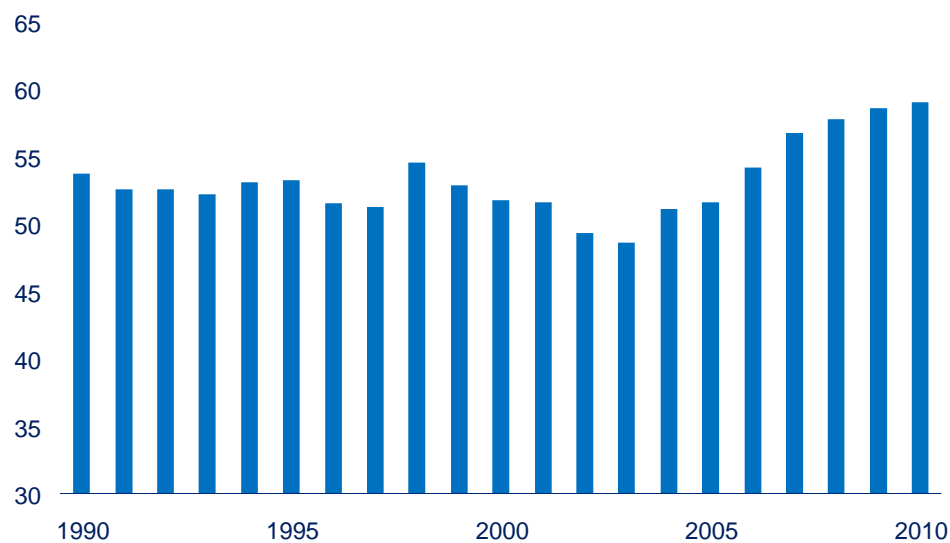


Fuente: Deloitte, en base a datos del INE

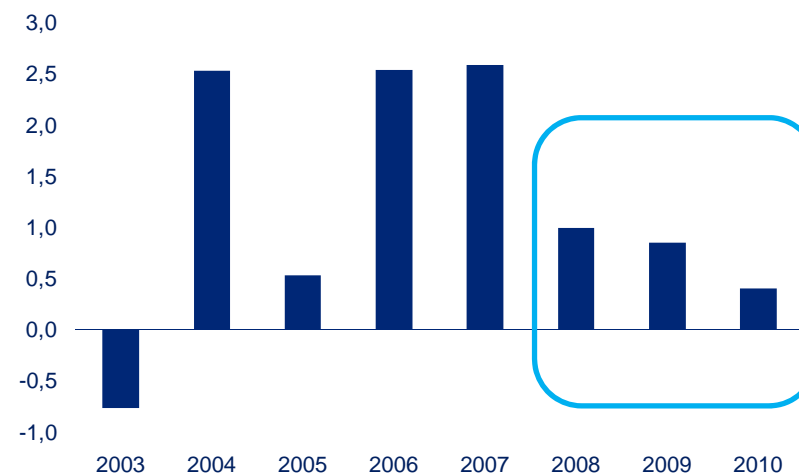
Si bien las personas continúan incorporándose al mercado laboral, lo hacen a un ritmo decreciente...

Tasa de empleo

Ocupados como % de las personas en edad de trabajar



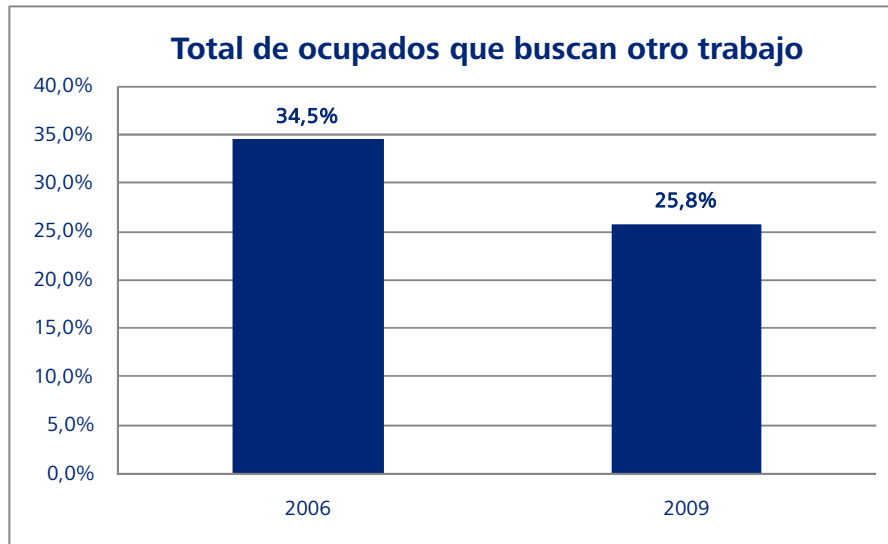
Variación en la tasa de empleo (prom. anual)



Fuente: Deloitte, en base a datos del INE

Además...un porcentaje importante de personas buscaron trabajo aún estado empleadas

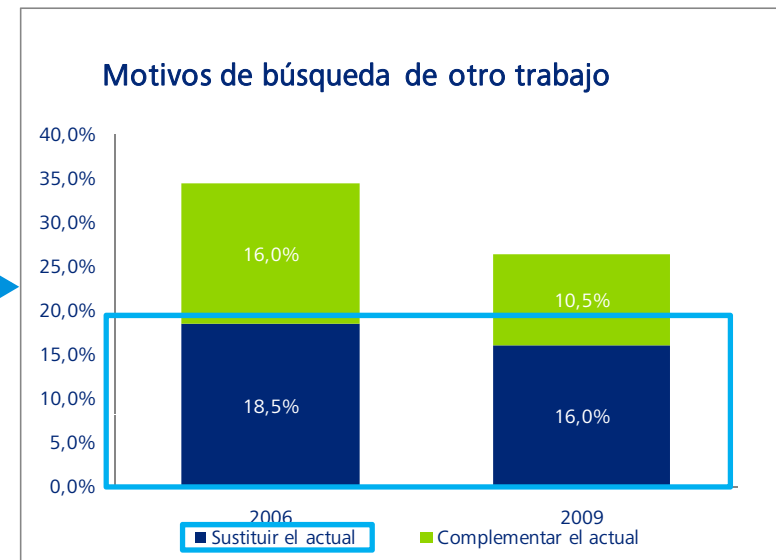
Búsqueda de otro trabajo, del total de uruguayos ocupados:



FUENTE: Deloitte 2009, elaboración en base a datos del INE

En Uruguay en el año 2009 **un cuarto de la población ocupada buscaba otro trabajo.** El motivo principal de la búsqueda es la **sustitución del trabajo actual.**

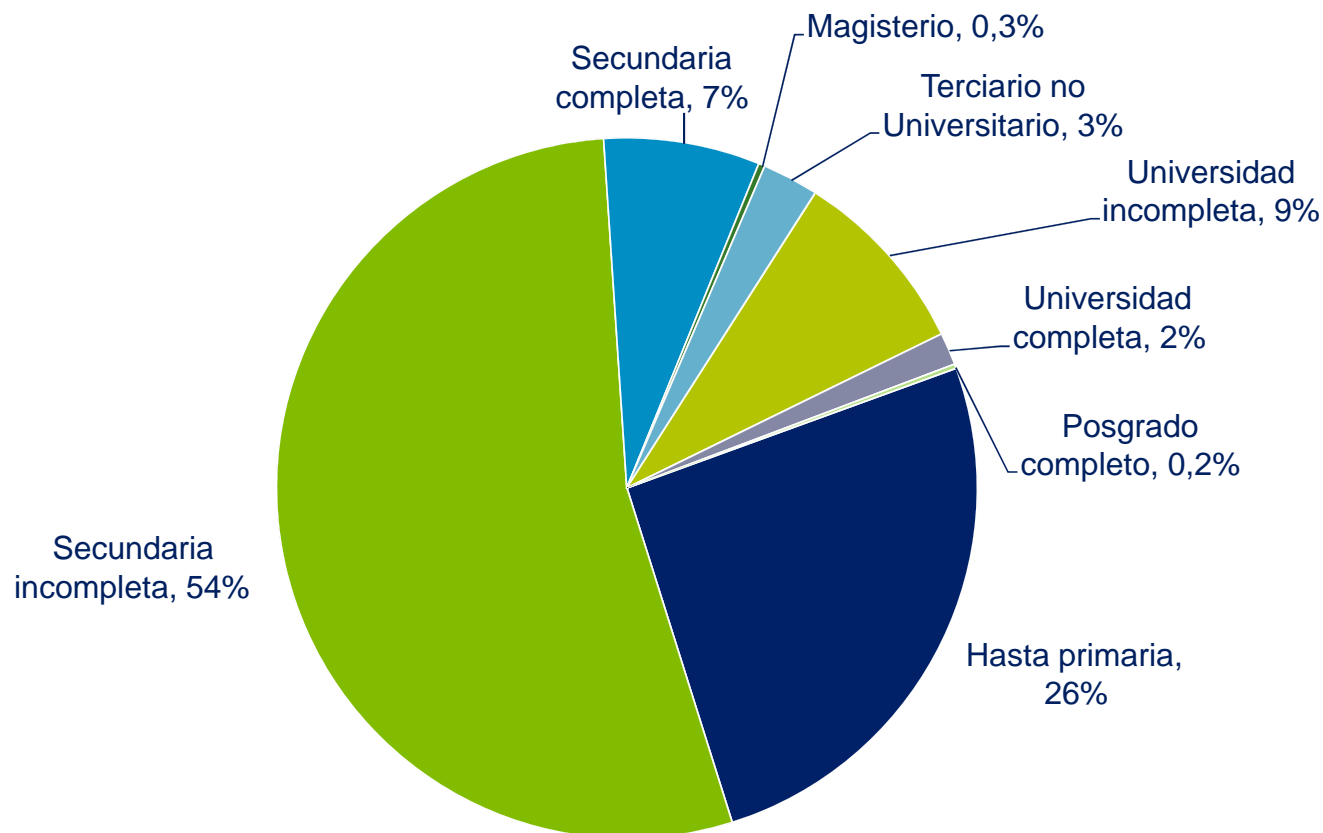
- La rotación voluntaria del personal conduce inevitablemente a **costos de rotación.**
- Se estima que el **costo total de reemplazar** a cada empleado es de **una a dos veces el salario anual** de la persona.



Fuente: Deloitte, procesamiento interno en base a microdatos del INE

Aquellos que permanecen desempleados tienen, en general, un bajo nivel educativo (el 80% no culminó secundaria)

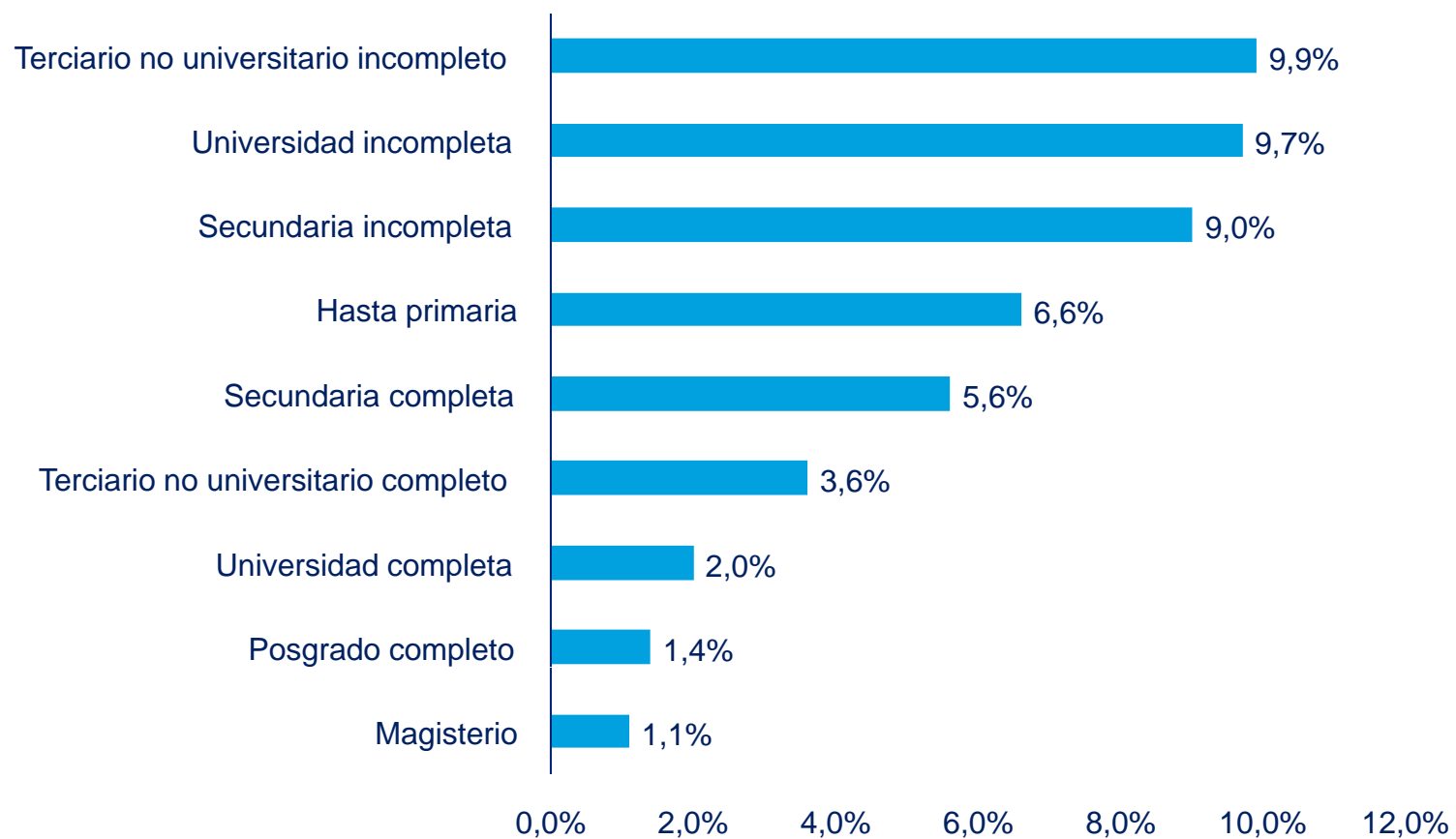
Composición de los desocupados según nivel educativo



Fuente: Deloitte, en base a datos del INE

A su vez ...las personas con educación terciaria completa tienen tasas de desempleo muy inferiores a la media

Tasa específica de desempleo

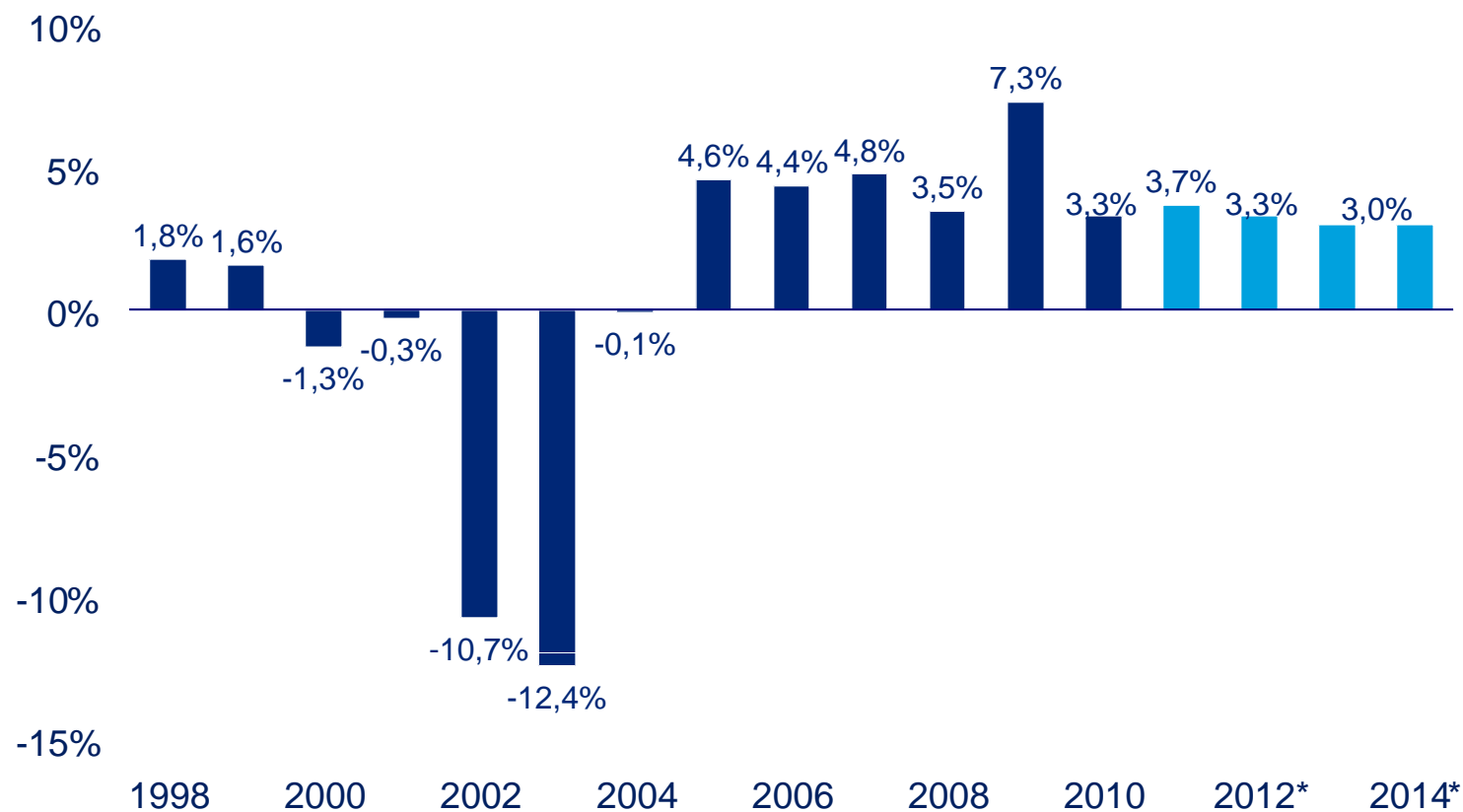


Fuente: Deloitte, en base a datos del INE

En este marco de bajo desempleo y con una oferta de mano de obra que crece lentamente, *los salarios continuarán subiendo en los próximos años*

Salario real (total de la economía)

Variación promedio anual



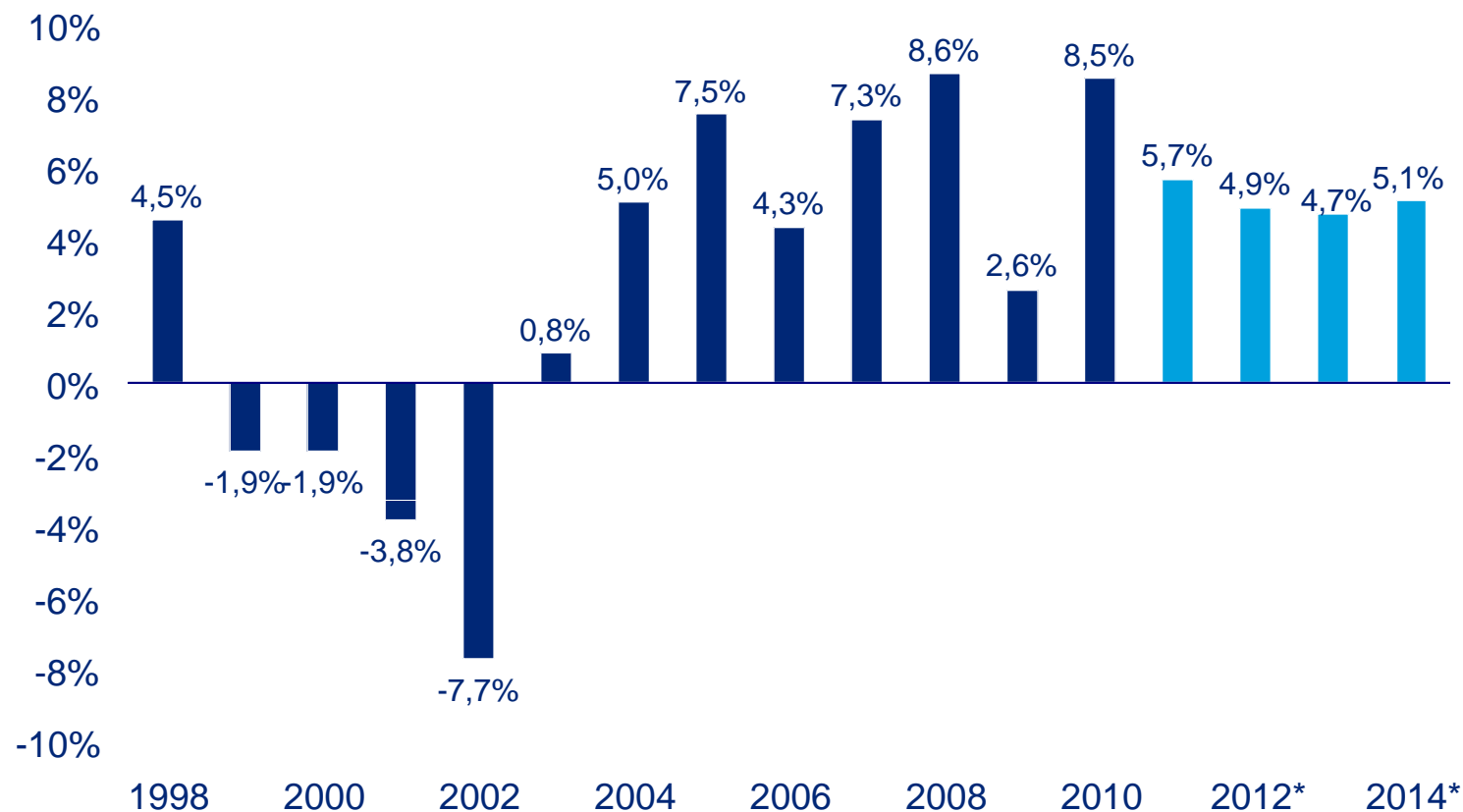
Fuente: Deloitte, en base a datos del INE

* Proyecciones elaboradas por Deloitte

Con el PIB creciendo a tasas elevadas en los próximos años... *la escasez de recursos humanos llegó para quedarse*

Producto Interno Bruto

Variación promedio anual



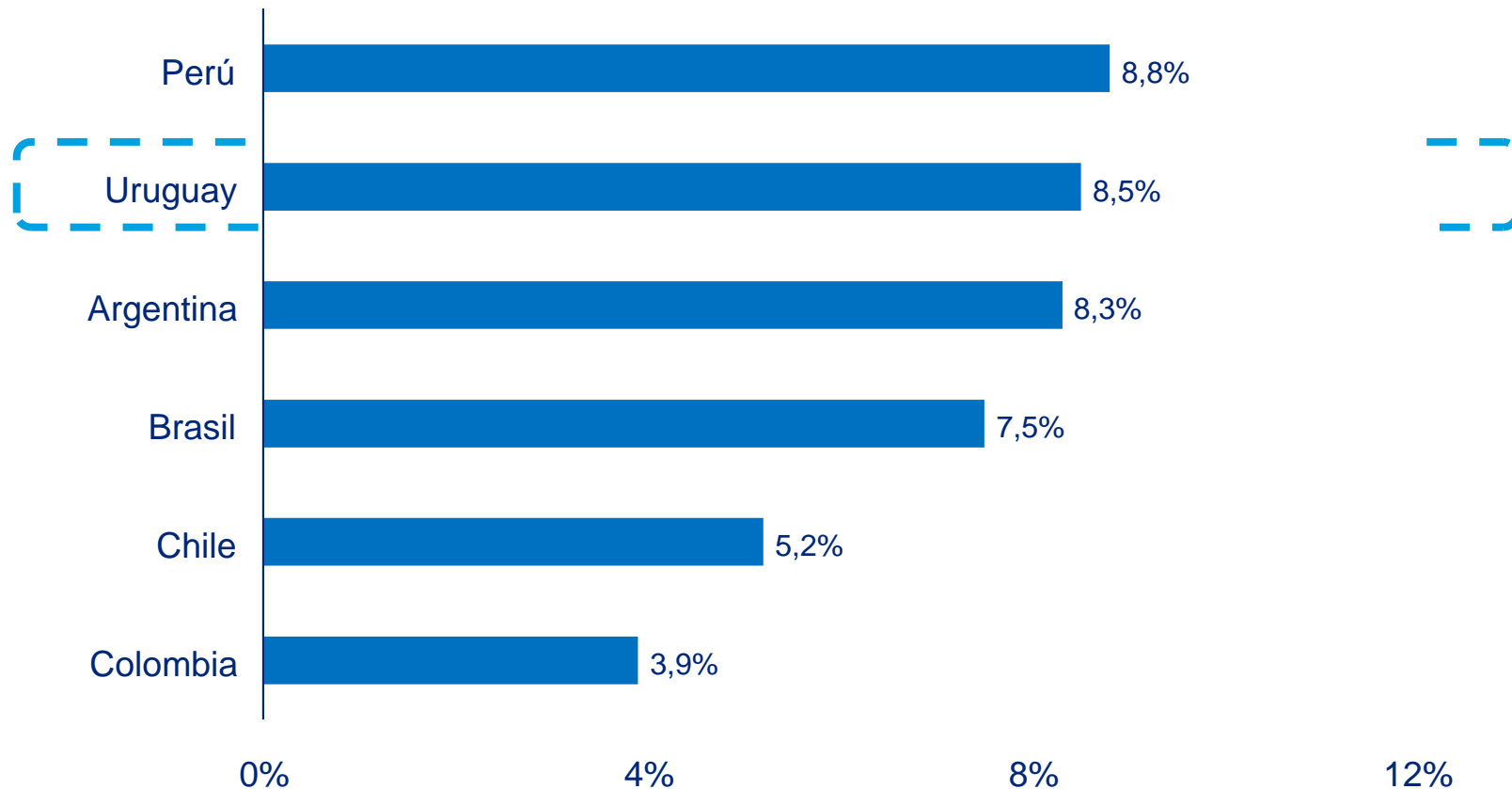
Fuente: Deloitte, en base a datos del Banco Central del Uruguay (BCU)

* Proyecciones elaboradas por Deloitte

Esta situación es similar en el resto de los países de la región, que también presentan elevado crecimiento y requerimientos de personal

Producto Interno Bruto

Crecimiento promedio anual en 2010



Fuente: Deloitte, en base a datos del BCU (Uruguay), Orlando Ferreres (Argentina) y Economist Intelligence Unit.

En este contexto... la gestión de las Remuneraciones es un tema estratégico y continúan existiendo desafíos en los sistemas actuales

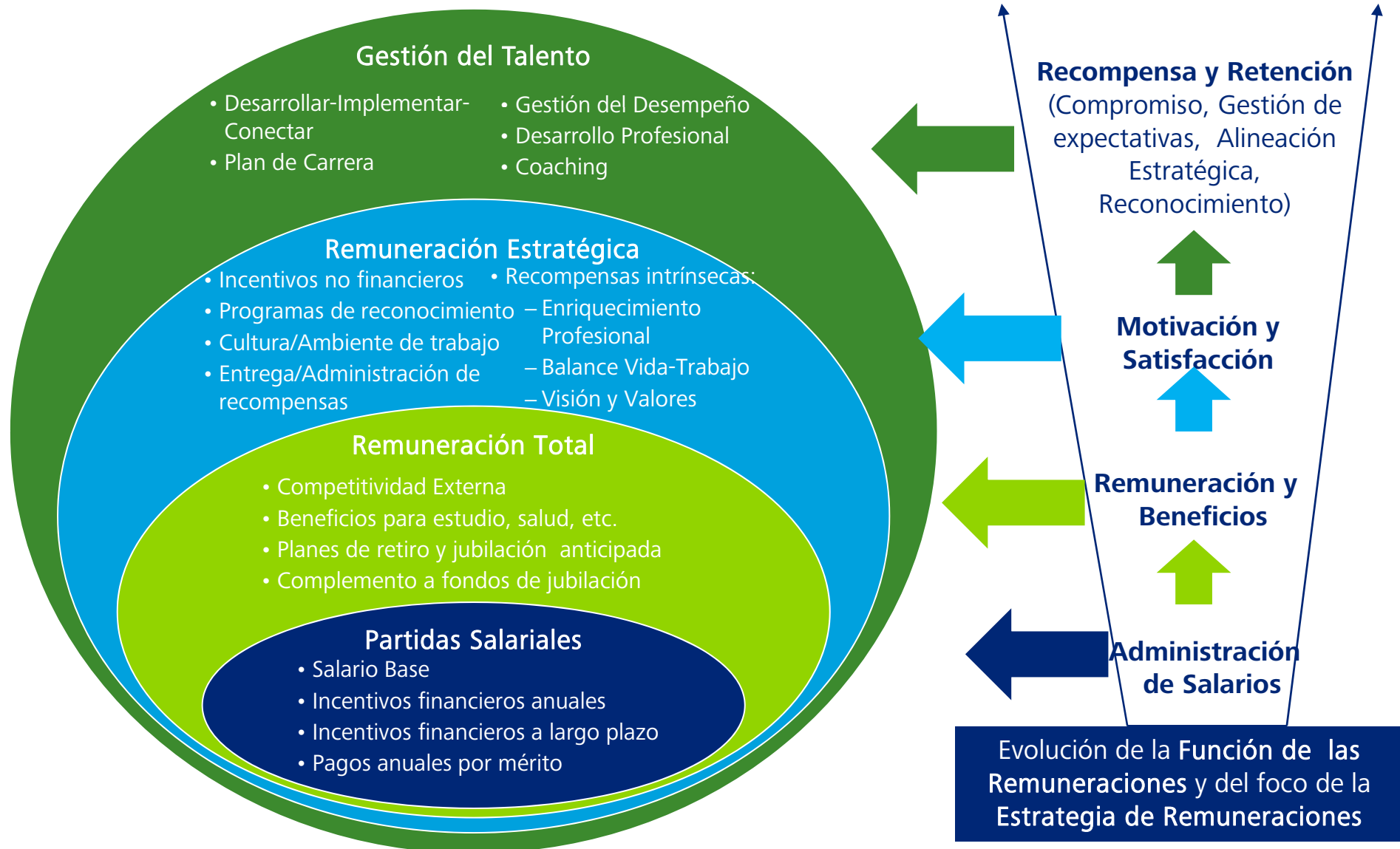
- Las **remuneraciones van a continuar creciendo en los próximos años.**
- **No hay una medición sistemática** de la relación entre remuneración-desempeño individual-resultados organizacionales.
- **Existen dificultades para medir y evaluar el desempeño individual/grupal** que sirvan de base para sistemas de incentivos y recompensas variables.
- Sistemas de **incentivos y recompensas variables están desenfocados.**
- Existe una **escasez de políticas**, los **sistemas** utilizados son **rígidos** y no consideran las diferentes necesidades y características de la fuerza de trabajo, que ha cambiado.

Algunas respuestas a estos desafíos...

- 1 Contar con una adecuada conexión del sistema de remuneraciones con los otros sub sistemas de Recursos Humanos.
- 2 Desarrollar e implementar un sistema de gestión integral del desempeño en la organización.
- 3 Diseñar un sistema de remuneración estratégica alineado al contexto actual, que permita abordar los desafíos vistos.
- 4 Brindar una propuesta de valor adecuada a las características de los segmentos críticos para la organización.

1. Sistema de Remuneraciones conectado

La Evolución de los sistemas de remuneraciones... hacia una efectiva gestión del talento

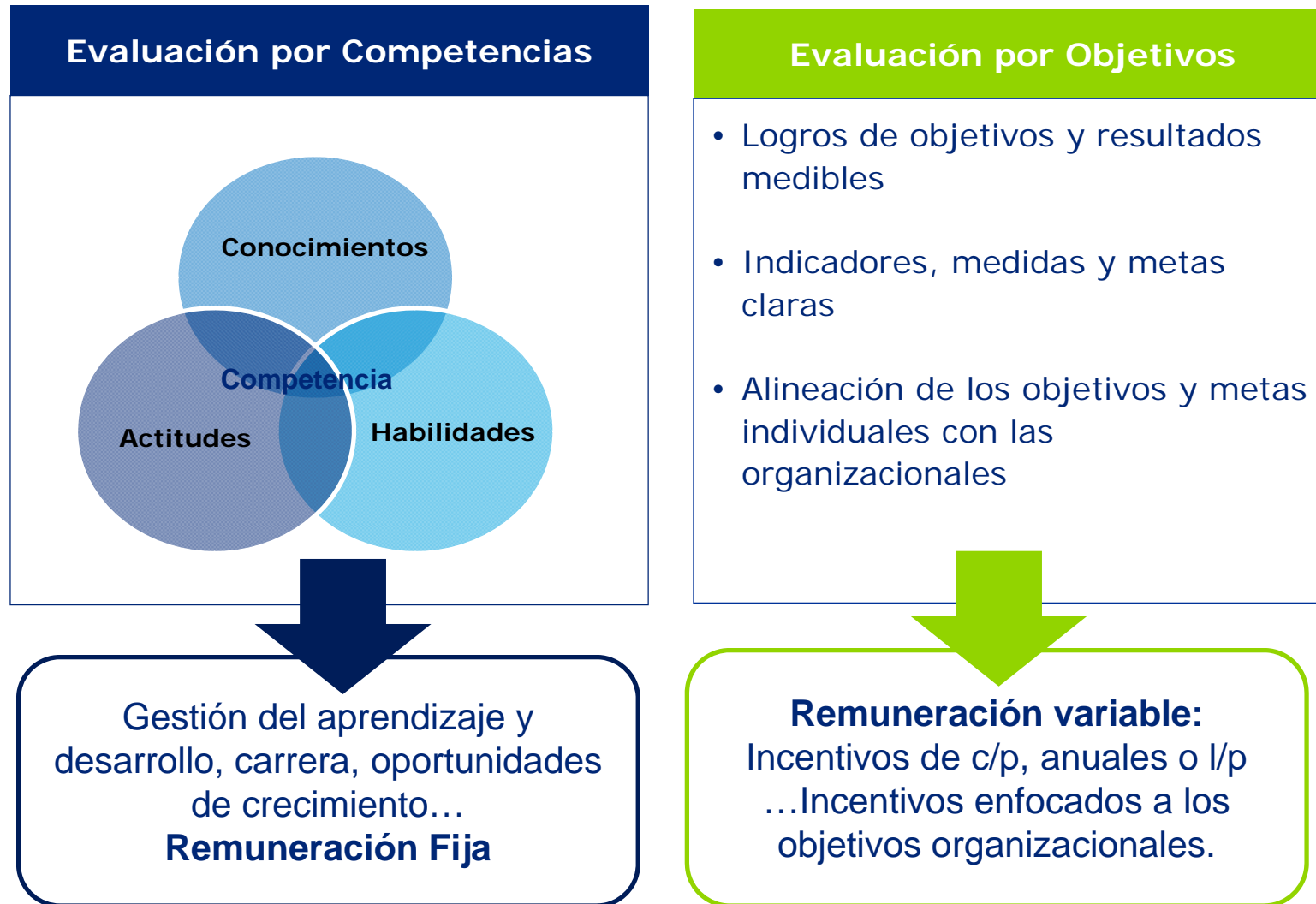


2. Sistema de gestión integral del desempeño

Desde la gestión del desempeño organizacional a la evaluación del desempeño individual

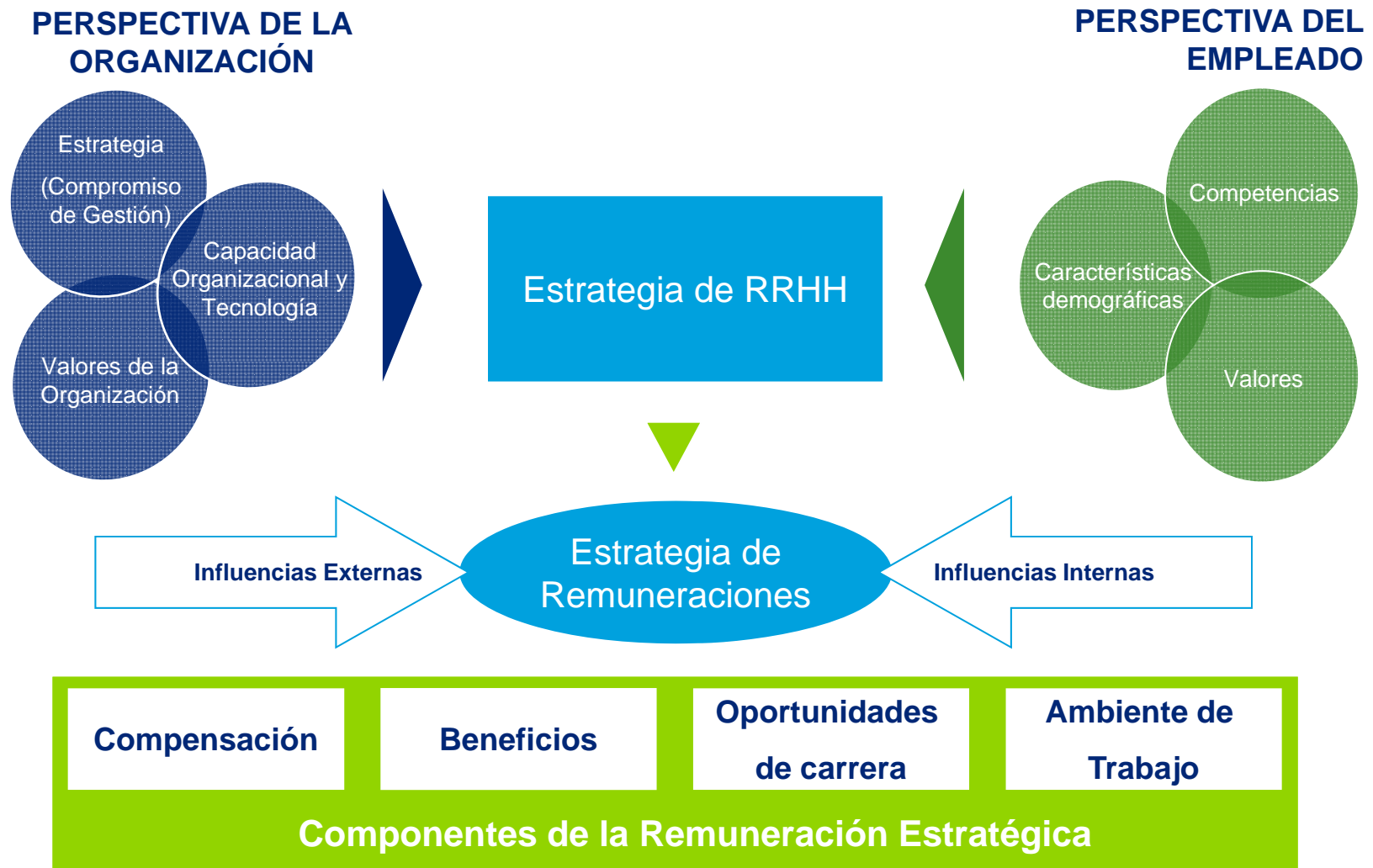


Y la evaluación del desempeño individual se vincula directamente con el sistema de remuneraciones

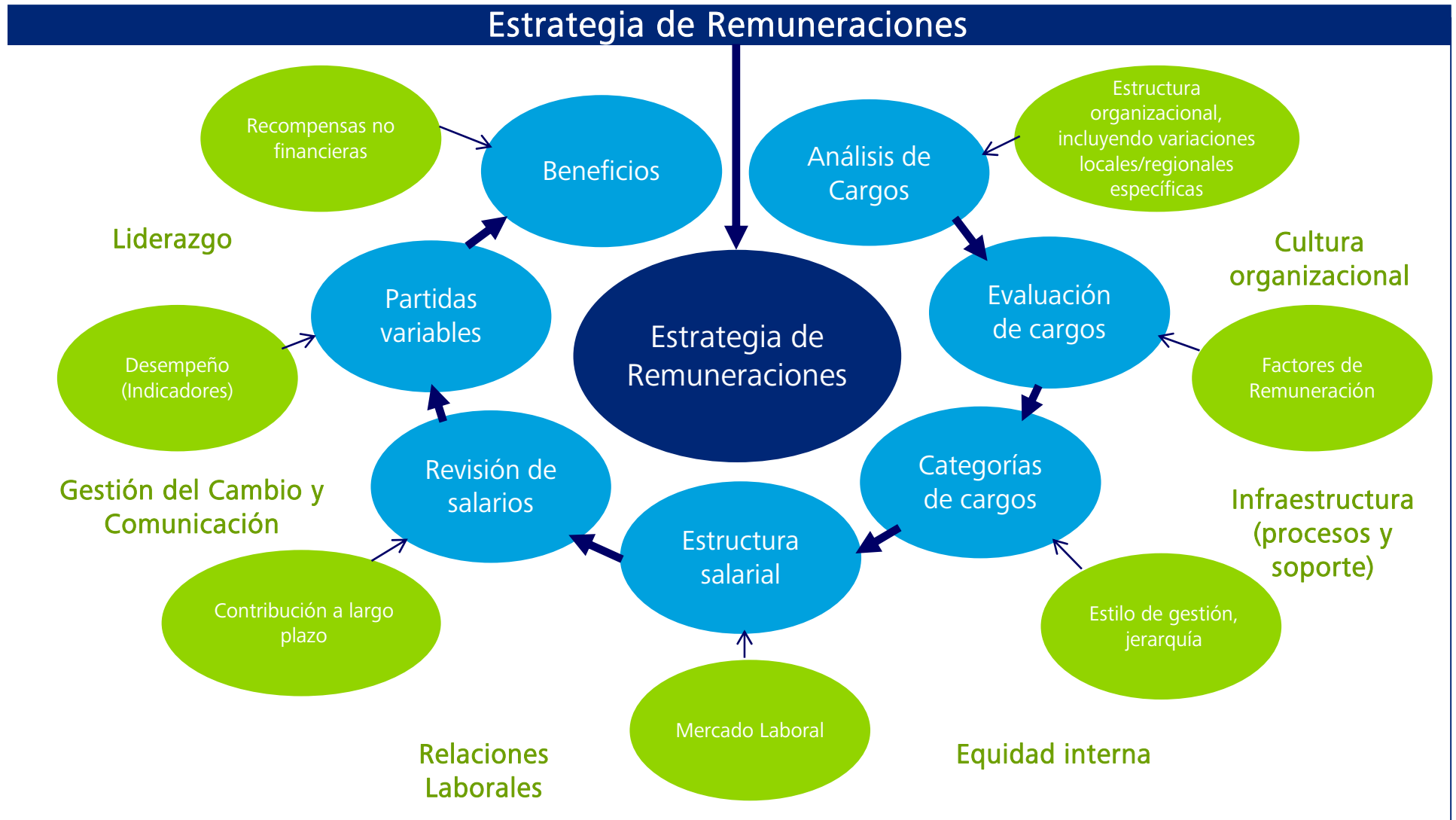


3. Sistema de remuneración estratégica

Un sistema de Remuneración Estratégica implica una fuerte alineación...



...implica contemplar aspectos que tienen una influencia directa e indirecta.



4. Propuesta de valor adecuada

Las remuneraciones son parte de la propuesta de Valor para el empleado... pero no son el todo

Promesa de Marca

Una marca reconocida puede motivar al empleador y comprometerlo con la organización.

La experiencia de los empleados

La imagen de la organización informa e inspira a los empleados y ayuda a que sus puestos de trabajo se conecten con sus creencias y aspiraciones.



Valores y Visión compartida

El acercarse a los empleados como clientes valorados, ayuda a las empresas a atraer y retener a los mejores y más brillantes Talentos.

Que otros aspectos los distintos segmentos de la fuerza laboral están ponderando y analizando...



Pero no hay una receta única para atraer y retener a las personas...

¿Qué valoran y que expectativas tienen los **segmentos críticos** de la fuerza de trabajo?

¿Qué valora y que expectativas tiene la fuerza de trabajo central de mi organización?

¿Qué combinación de componentes es la más efectiva para atraer y retener a esos segmentos de la fuerza de trabajo?



¿Cuáles son los distintos segmentos de la fuerza de trabajo?



¿Qué son los segmentos críticos de la fuerza trabajo?



Desarrollando una propuesta de valor alineada con las expectativas de los segmentos de la fuerza de trabajo...

¿Qué valoran y que expectativas tienen los segmentos críticos de la fuerza de trabajo?



- Paquete de remuneraciones/beneficios competitivo
- Oportunidades de carrera y desarrollo desafiantes y en el corto/mediano plazo
- Participación

¿Qué valora y que expectativas tiene la fuerza de trabajo central de mi organización?



- Salario competitivo
- Condiciones de trabajo adecuadas
- Beneficios diferenciales

● Calificador

DEMANDA DE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Reflexiones finales

Reflexiones finales

- 1** El tema es complejo y se requiere innovación. Es necesario **cuestionar y reinventar nuestros sistemas actuales** con una visión integral: Medición, Desempeño, Desarrollo, Remuneración... el proceso de **Evaluación del Desempeño** se constituye en un elemento central.
- 2** La retención no se **consigue únicamente pagando salarios altos**... si bien en un mercado dinámico esto constituye un calificador... la propuesta de valor tiene que integrar todos los componentes tangibles e intangibles.
- 3** Las diferencias entre las expectativas de los **distintos segmentos de la fuerza de trabajo** nos impulsan a buscar **soluciones que tengan en cuenta sus necesidades y adapten la propuesta de valor**.
- 4** Las organizaciones tienen **recursos limitados** con los que competir para atraer y retener personas y la **inversión efectiva** de los mismos requiere de una mirada estratégica del sistema **de remuneraciones y gestión del desempeño**.

Preguntas?

Muchas Gracias!!!

MBA/Cra. Laura López
lulopez@deloitte.com

Deloitte.