

Compensaciones, beneficios y talento

Tendencias y enfoques para la gestión
del personal y la competitividad de la
propuesta de valor

www.pwc.com.ar



Abril 2025



Contenido

03

Editorial

17

Panorama económico

04

En pocas palabras

21

Desafíos en agenda: las personas en el centro de la estrategia IA

06

Evoluciones salariales

28

Conclusión

09

Ajustes y proyecciones

30

Características de la muestra

15

Bonos



Editorial



Nuestra edición anterior nos encontraba camino al cierre de un año que superó los desafíos y complejidades propios de un reordenamiento de las principales variables de nuestra economía. La reducción de la inflación, la estabilización de la brecha cambiaria y la disminución del riesgo país se sumaban al compromiso del gobierno nacional con el equilibrio fiscal, impactando positivamente en el índice de salarios y la recuperación del poder de compra.

Esta tendencia permitió a las empresas contar con un escenario de mayor certidumbre para proyectar sus políticas salariales, con el objetivo de mantener la competitividad e incluso superar las estimaciones de inflación. En este sentido, los datos colectados en nuestro sondeo señalan un mejor margen para cuidar la competitividad de las remuneraciones, así como una reducción en la frecuencia de los ajustes salariales previsto para este año, aspectos que analizamos con mayor detalle a lo largo de esta edición.

No obstante, la evolución económica de nuestro país y del mundo nos plantea nuevos interrogantes, que también interpelan a un área tan sensible como las remuneraciones. Por lo pronto, ¿cuál será el nuevo esquema cambiario que surja del acuerdo con el FMI? Y si ampliamos la foto, ¿cuál será el nuevo orden comercial que resulte de las condiciones arancelarias que está tratando de llevar adelante Estados Unidos?

En consecuencia, las empresas están siendo cautas en no dejar de lado ninguna alternativa para sostener la competitividad de sus compensaciones, como el caso de los bonos, en general más vinculados a los niveles medios y directivos, y los beneficios no financieros de una propuesta de valor más amplia.

La relativa estabilidad de las variables que suelen condicionar las remuneraciones permite relajar el foco en los desafíos inmediatos y brindar atención a objetivos más críticos para el mediano y largo plazo. Entre ellos, la gestión de las personas se ha vuelto estratégica para la adopción de nuevas tecnologías que están reconfigurando modelos de negocios, tal es el caso de la inteligencia artificial, un tema que abordamos en profundidad en nuestra sección de Desafíos en agenda.

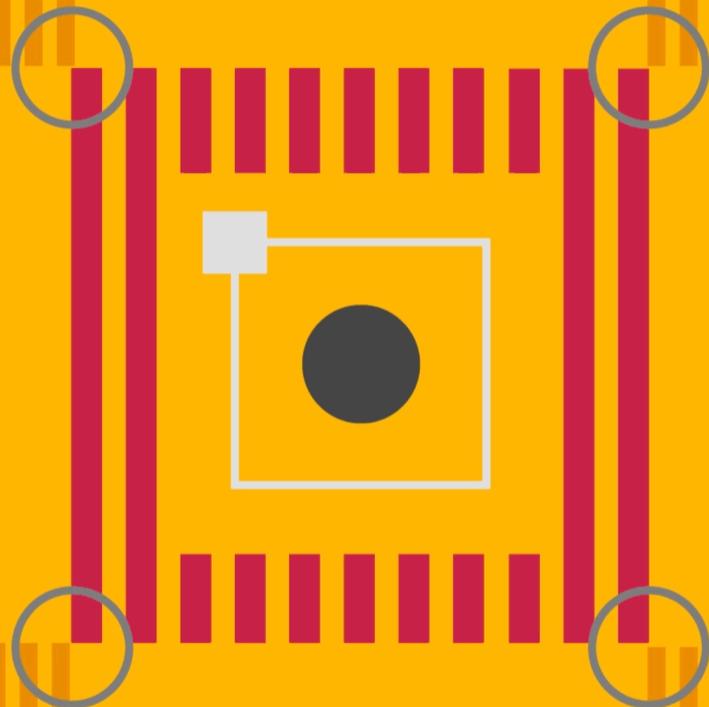
Estos son algunos de los hallazgos de nuestro último sondeo. Los invito a conocer un desarrollo más profundo, para entender los enfoques que las empresas están adoptando en la gestión de las personas y la retribución de su trabajo.



Damián Vázquez
Socio



En pocas palabras





En pocas palabras

Con la tranquilidad de un panorama con mayor certidumbre, pero la cautela propia de un año electoral, estas son las principales perspectivas para la gestión de los salarios durante los próximos meses:

32%

Es el ajuste salarial proyectado para todo el 2025

La proyección de ajustes salariales del 2025 al cierre de nuestra última encuesta indica que los ajustes al personal fuera de convenio serán de un **32%** promedio, dato que seguiremos monitoreando de cerca.

15,47%

Ajustes proyectado 1er semestre ene-junio 25

El ajuste promedio proyectado por las empresas participantes de nuestras encuestas y sondeos para el primer semestre del año (enero – junio 2025) asciende a **15,47%**.

8,93%



Según nuestro último sondeo realizado en el mes de marzo, el ajuste acumulado de enero a marzo 2025 asciende a **8,93%** promedio.



En función al contexto actual de una inflación más controlada, las empresas proyectan realizar ajustes salariales más espaciados en comparación a periodos pasados.



De igual manera, de acuerdo a lo informado por la muestra, los meses más utilizados para otorgar ajustes durante el 2025 son enero, marzo, julio y noviembre





| Editorial

| En pocas palabras

| **Evoluciones salariales**

| Ajustes y proyecciones

| Bonos

| Panorama económico

| Desafíos en agenda

| Conclusión

| Características de la muestra



Evoluciones salariales





Evoluciones salariales

Las empresas participantes en nuestra encuesta proyectan realizar ajustes salariales que ascienden a un **15,47%** promedio durante el primer semestre del 2025 (enero – junio). El dato es significativo, en tanto confirma la competitividad de la oferta salarial frente a la evolución de la inflación durante este año.

Esta evolución es posible luego de que en 2024 se conjugaran dos factores de alto impacto sobre las remuneraciones. Por un lado, a inicios del período se produjo una actualización de ajustes salariales y, por otro, durante el segundo semestre se registró una marcada disminución del índice inflacionario. En este escenario, las empresas lograron acotar significativamente la brecha entre salarios e inflación.

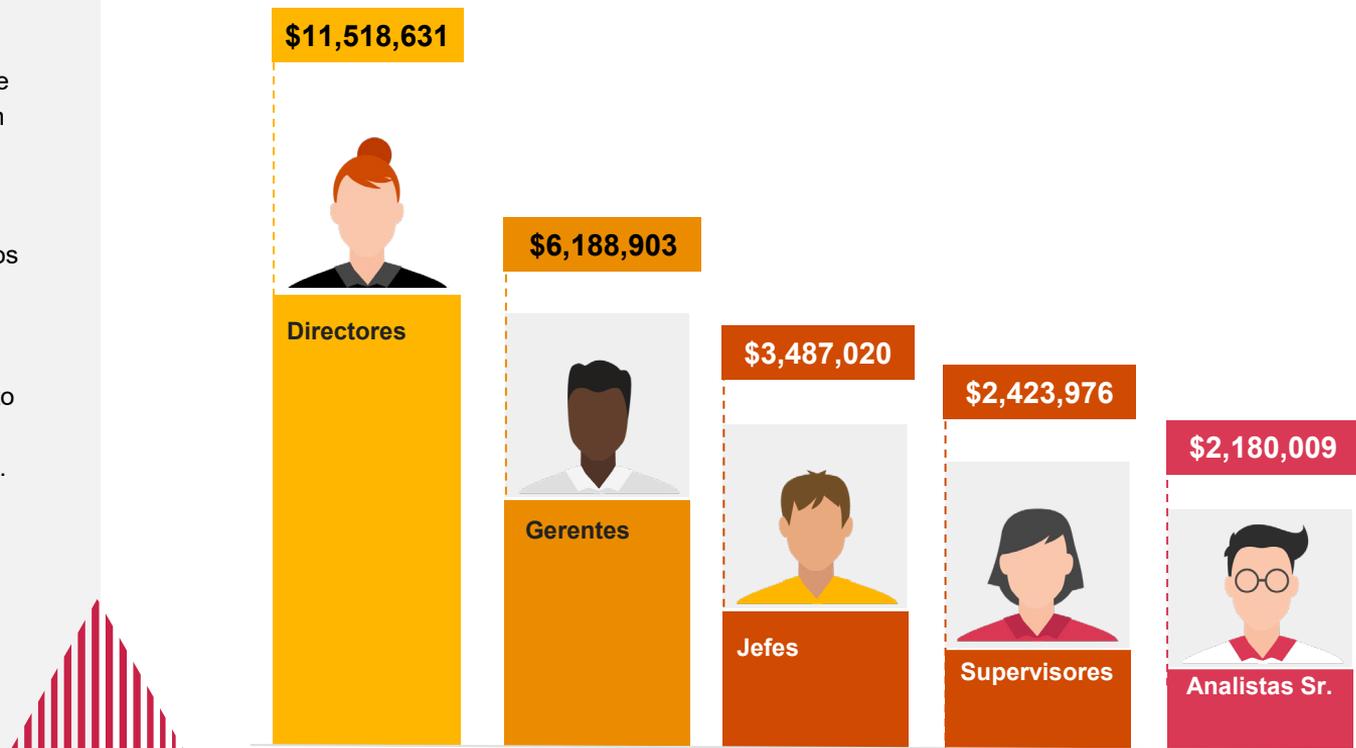




Si bien no se observan diferencias significativas en la evolución salarial de las principales áreas ni en los niveles jerárquicos (nivel superior, nivel medio y nivel inferior), los directores continúan destacándose cuando consideramos la evolución anual de sus compensaciones.

De esta manera, la mayor proporción de incrementos en estos cargos sigue confirmando la importancia que otorgan las organizaciones al personal que debe tomar decisiones con impacto estratégico en la evolución del negocio y gestión de las personas.

Promedio sueldo base por grupos de puestos Datos al 28 de febrero de 2025





Recursos Humanos: El foco en la gestión...

Si en 2024 los esfuerzos estuvieron concentrados en mejorar el poder adquisitivo de nuestros colaboradores a partir de la desaceleración inflacionaria, en 2025 las empresas están diversificando su gestión en varios frentes que incluyen temas críticos a corto y largo plazo, como compensaciones y beneficios, retención y motivación de las personas.

En esta línea, las organizaciones consultadas están trabajando en áreas de alto valor estratégico que responden tanto a la gestión de Recursos Humanos como a su alineación con objetivos más macro del negocio. El detalle de las mismas, en el orden de importancia asignado por los participantes nuestros estudios, es el siguiente:

Gestión de la propuesta de valor

Capacitaciones

Reformulación de políticas de RR.HH.

Implementación de Inteligencia Artificial

Nuevas políticas de flexibilidad laboral

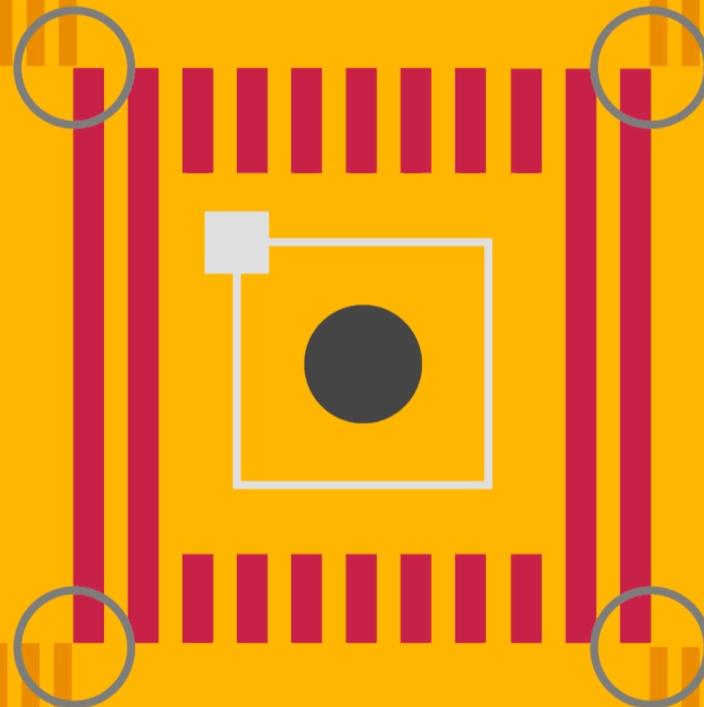
Diversidad e Inclusión

Ética y transparencia (Compliance)





Ajustes y proyecciones





Ajustes y proyecciones

El ordenamiento de las variables macroeconómicas a nivel nacional brindó a las empresas una perspectiva de mayor certidumbre para realizar proyecciones que permitan sostener la competitividad salarial y equiparar incluso las estimaciones de inflación.



32%

es el promedio de ajustes aprobados para todo el 2025 al cierre de la presente edición de nuestra Encuesta de Remuneraciones.*

*Desde PwC Argentina seguiremos haciendo sondeos periódicos para monitorear los movimientos y tendencias del mercado y compartir información actualizada con ustedes.

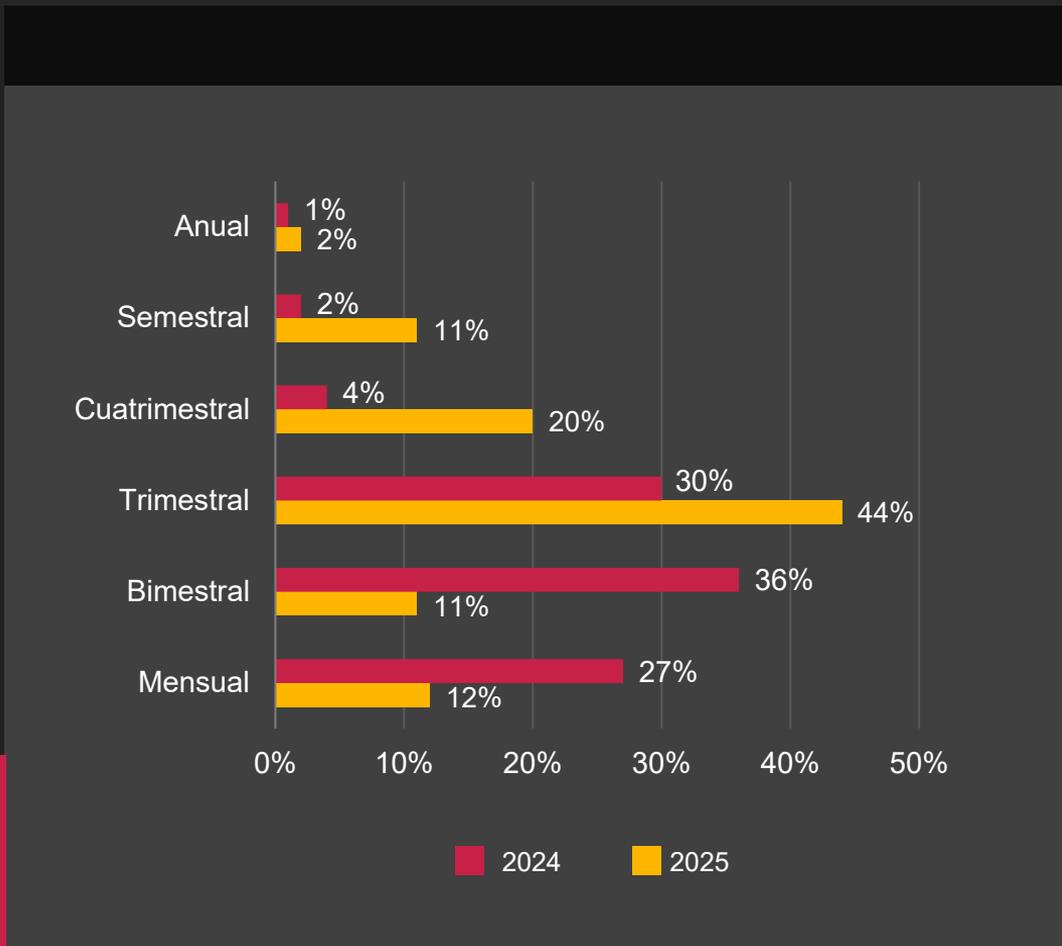




Ajustes y proyecciones:

Frecuencia de ajustes salariales

La estabilidad sostenida durante los últimos meses impactó en la frecuencia de los ajustes salariales. Ante la baja de la inflación este año se observa una vuelta a esquemas de ajustes más espaciados, predominando el esquema trimestral, registrándose asimismo un incremento en el segmento de compañías que aplican esquemas cuatrimestrales e incluso semestrales.





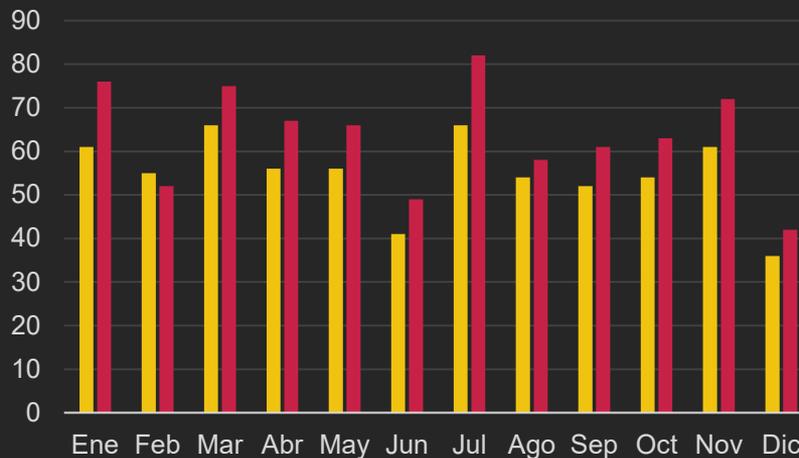
Meses más utilizados para otorgar ajustes

El siguiente gráfico presenta el comportamiento de ajustes salariales reportado por las empresas participantes tanto durante febrero de 2025 como en febrero de 2024.

Enero, marzo, julio y noviembre continúan siendo los meses elegidos para las actualizaciones salariales.



■ 2025 ■ 2024





| Editorial

| En pocas palabras

| Evoluciones salariales

| Ajustes y proyecciones

| **Bonos**

| Panorama económico

| Desafíos en agenda

| Conclusión

| Características de la muestra



Bonos





Bonos

El 87% de las empresas consultadas por PwC Argentina otorgan bonos a su personal. Se trata de una herramienta orientada a diferentes niveles jerárquicos y, en general, sujeta a resultados y cumplimiento de metas y objetivos.

La modalidad de **bono variable** sigue siendo la opción más elegida por las organizaciones que cuentan con esta práctica. De las empresas que brindaron información, 69% pagó de acuerdo con lo establecido en el target, 21% pagó por arriba del target definido y solamente un 10% pagó por debajo del target.

De igual manera, 45% de la muestra considera que el impacto de contar con una política de bonos variable en los resultados del negocio es alto, 42% medio y sólo un 13% considera que el impacto es bajo/nulo.



87% de empresas que otorgan bonos

97%

Nivel superior

87%

Nivel intermedio

60%

Nivel inferior

Modalidades de pago

80%

Monto variable

10%

Monto fijo

7%

Combinación de ambos

*3% no informó esquema

Esquemas utilizados para el pago de bono variable

60%

Cantidad de sueldos

33%

% de la comp. anual

3%

Combinación de ambos

*4% no informó esquema

Monto variable según cantidad de sueldos

3

Nivel superior

2

Nivel medio

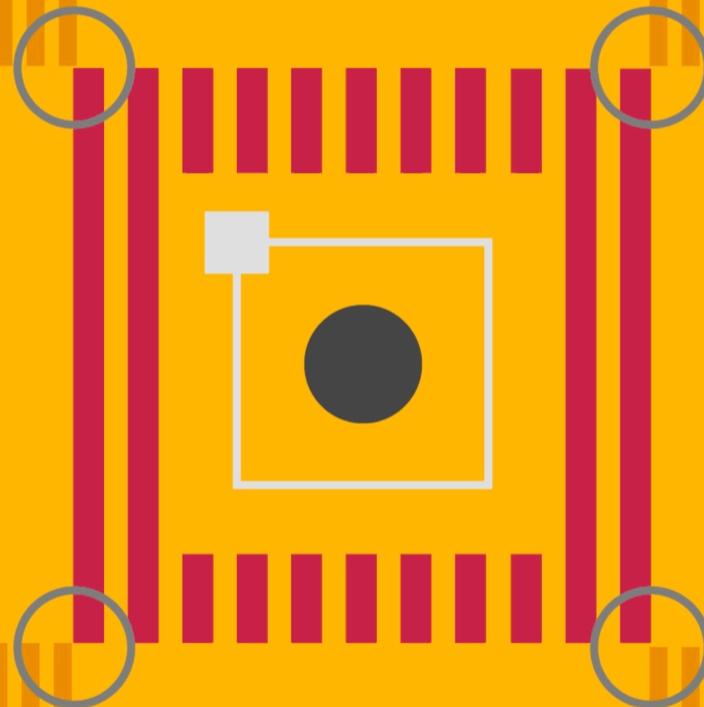
1,1

Nivel inferior





Panorama económico





Panorama económico: 2025 – un año bisagra

Iniciamos 2025 con la mirada puesta en un horizonte económico que se presenta desafiante pero no exento de oportunidades. A nivel global, la incertidumbre prevalece. El incremento de aranceles en Estados Unidos generó turbulencia a nivel internacional.

Estados Unidos ha cerrado su economía, incrementando los aranceles de la gran mayoría de los países con los que comercia. Y aun cuando tampoco está claro cuán permanente será dicha suba -o si es simplemente un elemento de negociación geopolítica-, podría desatarse una guerra comercial de consecuencias impredecibles.

En este contexto internacional, que se ha tornado más complejo, Argentina debe continuar lidiando con sus propios desequilibrios internos.



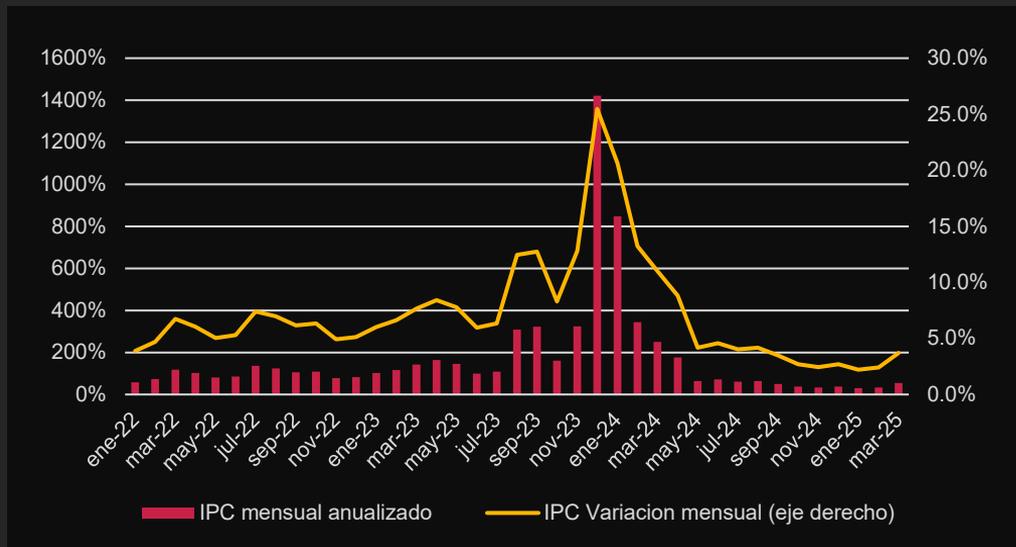


Panorama económico: 2025 – un año bisagra

A pesar de que el proceso de desaceleración de la inflación superó incluso las expectativas del mercado, continúa siendo muy elevada en términos internacionales.

En marzo de 2025 la inflación argentina registró un alza mensual de 3,7% acumulando una variación de 8,6% en el año. En la comparación interanual, el incremento fue de 55,9%. Las divisiones que acumularon las mayores subas de precios al tercer mes del año fueron educación (25,2%), restaurantes y hoteles (11,9%), y alimentos y bebidas no alcohólicas (11,4%). A nivel de las categorías, el IPC Núcleo (8,8%) lideró el incremento, seguido por Regulados (8,4%) mientras que los Estacionales acumularon (7,9%)

IPC variación mensual y variación mensual anualizada



Los invitamos a leer el informe económico mensual elaborado por el área de Economía de PwC Argentina.

[Leer informe](#)



Panorama económico: 2025 – un año bisagra

Por su parte, Argentina logró el acuerdo con el FMI, donde obtuvo unos USD 12.000 millones a ser desembolsados el 15 de abril y otros USD 3.600 millones de organismos multilaterales antes de junio.

Esto permitió terminar con el cepo cambiario en el que se encontraba el país desde finales de 2019. El nuevo régimen cambiario establece que el tipo de cambios podrá fluctuar libremente dentro de una banda móvil entre \$1.000 y \$1.400, cuyos límites se ampliarán a un ritmo del 1% mensual.

De este modo, alcanzado el acuerdo con el FMI y dilucidada la incertidumbre cambiaria, es probable no solo que cedan las presiones sobre el tipo de cambio, sino que se reviertan. En efecto, con un esquema cambiario definido, una hoja de balance del BCRA fortalecida y fecha de vencimiento para la reducción a los derechos de exportación, no es improbable que se acelere la liquidación de exportaciones y aumenten la oferta en el mercado de cambios.

En la medida en que el contexto internacional no se agrave aún más y deteriore de manera significativa el precio de las commodities, es posible que las turbulencias locales pasen antes de lo previsto.



Desafíos en agenda:

Las personas, en el centro de la estrategia de IA





Desafíos en agenda:

Las personas, en el centro de la estrategia de IA.

En los últimos años la inteligencia artificial (IA) está protagonizando un salto evolutivo, al tiempo que se vuelve cada vez más accesible para empresas y personas. Esto fue particularmente notorio en 2024, cuando presenciamos una multiplicación de la adopción y el uso de herramientas generativas, como ChatGPT, Gemini o Copilot. Pero esta historia recién empieza y las organizaciones de todos los sectores se están enfrentando a una serie de desafíos críticos referidos a la definición de una estrategia de IA que esté alineada con la de Tecnología de la Información, o bien la reorganización de procesos para ganar agilidad y productividad.

En muchos casos, estos desafíos surgen y se resuelven sobre la marcha, sin mayor planificación. Es entendible. Hablamos de la adopción de una tecnología que está iniciando su desarrollo y sobre la que directivos y empresas están aprendiendo continuamente. Pero hay un área en la que es necesario ser más cuidadosos y responsables: **el impacto en las personas y en las funciones.**



En nuestro país el 76% de las empresas está adoptando herramientas de IA en todos los niveles y el 60% de los directivos estima que en los próximos tres años será una solución integrada que permitirá mejorar su fuerza de trabajo^[1]. Con esta visión, es clave determinar la mejor manera de preparar a los empleados para que aprovechen las nuevas herramientas disponibles, sobre todo, si todavía no están seguros o no son conscientes de su potencial impacto. Así lo refleja un sondeo de PwC a nivel global: no llegan al 30% quienes creen que IA creará nuevas oportunidades de empleo o desarrollo^[2].

Como puede apreciarse, nuestra área de gestión se ha vuelto un facilitador indispensable para la adopción de IA. Este proceso requiere una estrategia centrada en las personas, lo que incluye su validación, y es más fácil de implementar si se trabaja en conjunto. A continuación, detallamos seis aspectos ineludibles para lograrlo.

[1] 28° Encuesta Anual Global de CEO – Capítulo Argentina, 2025 (PwC Argentina).

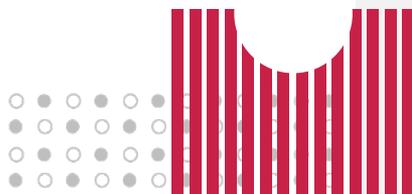
[2] Global Workforce Hopes and Fears Survey, 2024 (PwC).



Más de un tercio de los trabajadores han experimentado un cambio significativo en su rol en el último año

Pregunta: ¿En qué medida, si corresponde, las siguientes afirmaciones describen los cambios que usted ha experimentado en su función en los últimos 12 meses?

(Se incluyen las respuestas "en gran medida" y "en muy gran medida")





1. Liderar nuevas formas de desarrollar resiliencia en una fuerza laboral estresada

El riesgo de fatiga y sobrecarga laboral es alto en este momento. Casi la mitad de los encuestados afirma que su carga de trabajo está aumentando significativamente y, además, ha tenido que aprender a usar nuevas tecnologías. Los líderes tienen un papel importante en la creación de una cultura que fomente tanto el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como la adaptación y el fortalecimiento de la autonomía de decisión para desarrollar mayor resiliencia.

2. Involucrar a los empleados en el cambio para impulsar la transformación

Los directores ejecutivos son más propensos que sus colaboradores a citar el cambio tecnológico como un importante impulsor de la transformación. Esto indica la necesidad de que los líderes se comuniquen e involucren en conversaciones que expliquen las razones de la transformación. Cuando los empleados entienden este viaje, se conectan mejor con los objetivos y encuentran inspiración para compartir su propia visión y colaborar proactivamente con la organización.

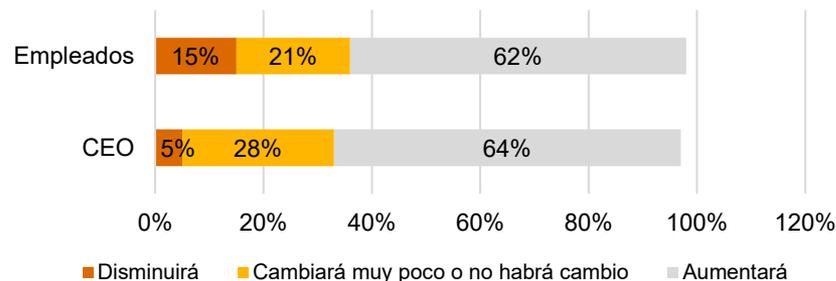
CEO y trabajadores coinciden en el potencial de IA Generativa para aumentar la eficiencia

Pregunta Encuesta Hopes and Fears:

¿En qué medida cree que la IA Generativa aumentará o disminuirá la eficiencia en su tiempo en el trabajo durante los próximos 12 meses?

Pregunta encuesta global CEO:

¿En qué medida cree que la IA Generativa aumentará o disminuirá la eficiencia del tiempo de trabajo de sus empleados durante los próximos 12 meses?



Nota: Basado en encuestados que usaron IA Generativa en su trabajo o fuera de él durante los últimos 12 meses. Para comparar los resultados con la 27ª Encuesta Anual Global de CEO de PwC, se excluyó a los encuestados que trabajan en el gobierno y los servicios públicos (n=37.246). Los porcentajes mostrados podrían no sumar 100 debido al redondeo y a la omisión de las respuestas "no sé".

Fuente: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. Encuesta realizada por PwC a 56.600 trabajadores en 50 países y regiones.



3. Ayudar a los empleados a liderar en innovación

Colaboradores y CEO coinciden respecto de la burocracia, el tiempo perdido y la fricción organizacional en el trabajo. Crear eficiencias con herramientas de IA, como las generativas, es por lo tanto muy valioso. Pero las promesas de IA van mucho más allá y esto se logra dando a las personas la libertad para innovar, equivocarse y reintentar. La forma más rápida de lograr que su empresa se adapte a nuevas tecnologías y formas de trabajo es empoderar a su gente para que se anime a experimentar.

4. Infundir confianza en las herramientas

Más del 70% de los empleados que usaron herramientas generativas coinciden en su valoración para aprender nuevas habilidades, ser más creativos y mejorar la calidad de su trabajo. Entre sus preocupaciones se destaca la producción de información errónea o sesgada. Lo cierto es que un enfoque impulsado por la tecnología y liderado por humanos puede ayudar a generar mayor confianza: las personas siempre deben supervisar rigurosamente los resultados de IA y tomar decisiones en situaciones de alto valor o riesgo.

5. Reconocer la importancia del desarrollo de habilidades

La capacitación se ha vuelto tan valiosa para los empleados que la consideran un factor diferenciador de la empresa. En consecuencia, para las empresas se ha vuelto fundamental crear amplias oportunidades de desarrollo y, en esta línea, también se espera de los líderes orientación y asesoramiento sobre las habilidades necesarias. También es importante crear una cultura en la que el tiempo para el aprendizaje en el trabajo sea parte del ADN de la organización.



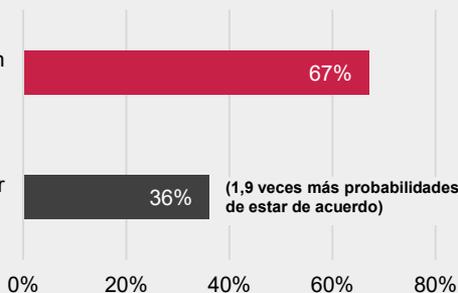


Las oportunidades de mejora de habilidades son un factor crítico para los empleados que buscan cambiar de empleador

Pregunta: Al pensar en su decisión de quedarse con su empleador actual o cambiarse a uno nuevo, ¿en qué medida influiría la oportunidad de aprender nuevas habilidades? (Respuesta "en gran medida")

Es probable que cambie de empleador en los próximos 12 meses*

No es probable que cambie de empleador en los próximos 12 meses**



* Basado en los encuestados que respondieron "muy probable" o "extremadamente probable" respecto de cambiar de empleador en los próximos 12 meses (n = 15.823).

** Basado en los encuestados que respondieron "poco probable" o "muy poco probable" respecto de cambiar de empleador en los próximos 12 meses (n=29.408).

Fuente: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. Encuesta realizada por PwC a 56.600 trabajadores en 50 países y regiones.

6. Priorizar la experiencia del empleado para el desempeño

Una manera de aliviar la carga de trabajo de los empleados es ayudar a mejorar la racionalización y alineación de la tecnología dentro de sus organizaciones. Esto podría implicar la simplificación de la configuración tecnológica general. Por ejemplo, los asistentes digitales pueden proporcionar una interfaz fácil de usar que ayude a los empleados a navegar y utilizar diversas tecnologías. Esto puede reducir la necesidad de una formación exhaustiva en múltiples plataformas y dar lugar a formas más eficientes de realizar las tareas.

Es probable que su organización ya tenga una visión de futuro. Sin embargo, es menos probable que pueda hacerla realidad a menos que líderes y trabajadores impulsen el cambio juntos. Esto empieza por ayudar a las personas a entender por qué es necesaria la transformación y cómo pueden contribuir. Mediante un liderazgo inspirador y transparente, los líderes empresariales pueden formar una fuerza laboral entusiasmada y con ganas de hacer realidad esa visión.



Contenido relacionado



Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 explora cómo la inteligencia artificial está impactando en el mundo del trabajo y cuáles son los sentimientos de las personas respecto de esta increíble transformación.

[Ver más](#)



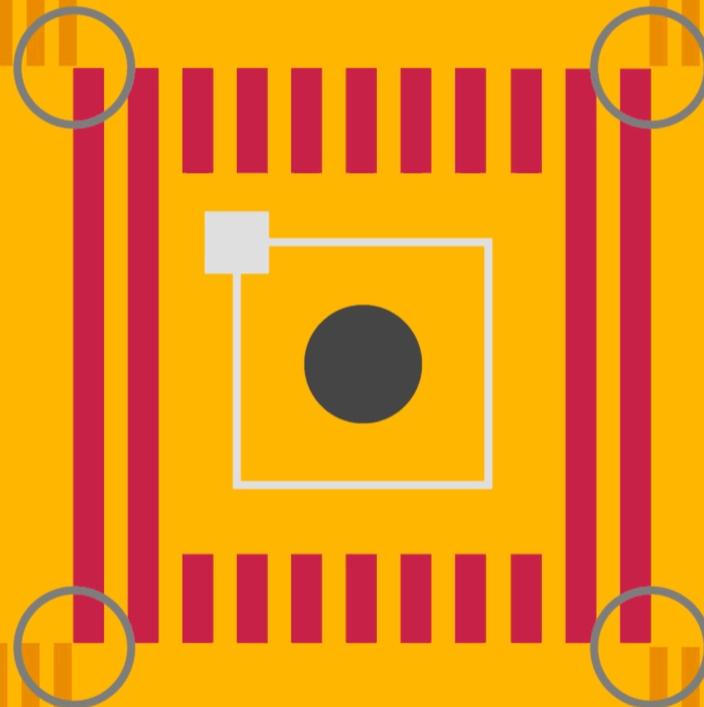
El capítulo Argentina de la 28° Encuesta Anual Global de CEO sondea a los principales ejecutivos del país con el foco puesto en el avance imparable de la inteligencia artificial y la reinención en el core del negocio.

[Ver más](#)





Conclusión





Conclusión



A la carrera por mantener una oferta salarial competitiva, las proyecciones para este año suman mayor foco en otros desafíos, como atracción y retención de talento, motivación y compromiso, entre otros factores que demandan atención inmediata.

No obstante, la foto actual permite a las empresas distribuir con mayor equidad sus esfuerzos en los varios frentes que implica la gestión de las personas. En esta línea, es un buen momento, por ejemplo, para revisar y reorganizar los beneficios relacionados con el bienestar, los planes de desarrollo de carrera o la flexibilidad en la forma de trabajo, que siguen siendo muy valorados por las personas.

También es necesario alinear los objetivos del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la organización, lo que incluye la reformulación del negocio a partir de la incidencia de las nuevas tecnologías y otras mega tendencias, como cambios en el balance económico global y factores ambientales de alto impacto. Las personas son el centro de todo lo que hacemos y es fundamental prepararlas para los grandes cambios que se avecinan.

En la próxima edición de “Compensaciones, beneficios y talento” seguiremos actualizando y analizando los principales emergentes del mercado laboral y los desafíos más críticos en la gestión de las personas.





| Editorial

| En pocas palabras

| Evoluciones salariales

| Ajustes y proyecciones

| Bonos

| Panorama económico

| Desafíos en agenda

| Conclusión

| **Características de la muestra**



Características de la muestra





Características de la muestra

El estudio de compensaciones, beneficios y talento se basa en datos obtenidos a partir de la Encuesta de Remuneraciones de PwC Argentina.

La muestra del estudio realizado al 28 de febrero de 2025 contó con la participación de **178** organizaciones de diferentes industrias a lo largo de todo el país. La diversidad de sus estructuras nos permitió recabar resultados de más de **300** puestos distribuidos en las principales áreas (administración y finanzas, comercial, producción, recursos humanos, sistemas y legales).



178
organizaciones



+300
puestos

47 puestos

Nivel superior: directores y gerentes



108 puestos

Nivel medio: jefes, supervisores, coordinadores y líderes de equipo.



161 puestos

Nivel inferior: analistas, empleados, administrativos, entre otros.





Orientación del negocio



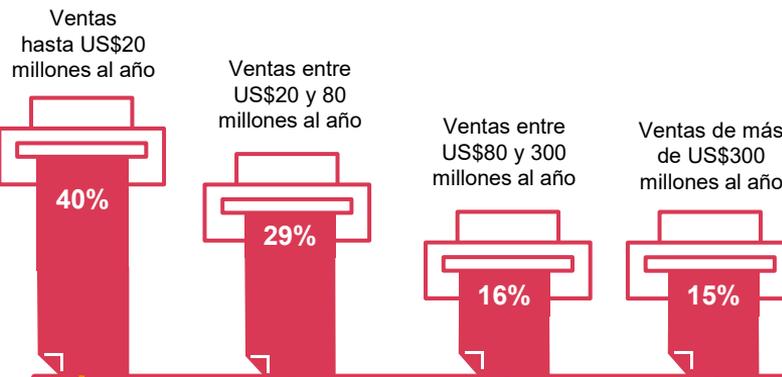
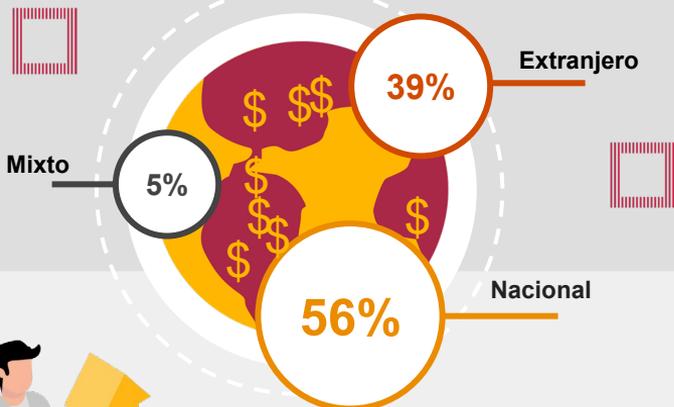
42%
Servicios



39%
Consumo Industrial



19%
Consumo final



Rango de facturación





¡Sumate a nuestra encuesta!

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/en-cuesta-de-remuneraciones-y-beneficios.html>

Contactos:

Damián Vázquez

damian.vazquez@pwc.com

Mariela Rendón

mariela.rendon@pwc.com

Ramiro Céfalo

ramiro.c.cefalo@pwc.com



© 2025 Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. Todos los derechos reservados.

En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L., cada una de las cuales es una entidad legal independiente, que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina. Para más información visitá www.pwc.com/structure.

Este contenido es solo para fines de información general y no debe utilizarse en reemplazo de consulta y asesoramiento profesional.