

Compensaciones, beneficios y talento

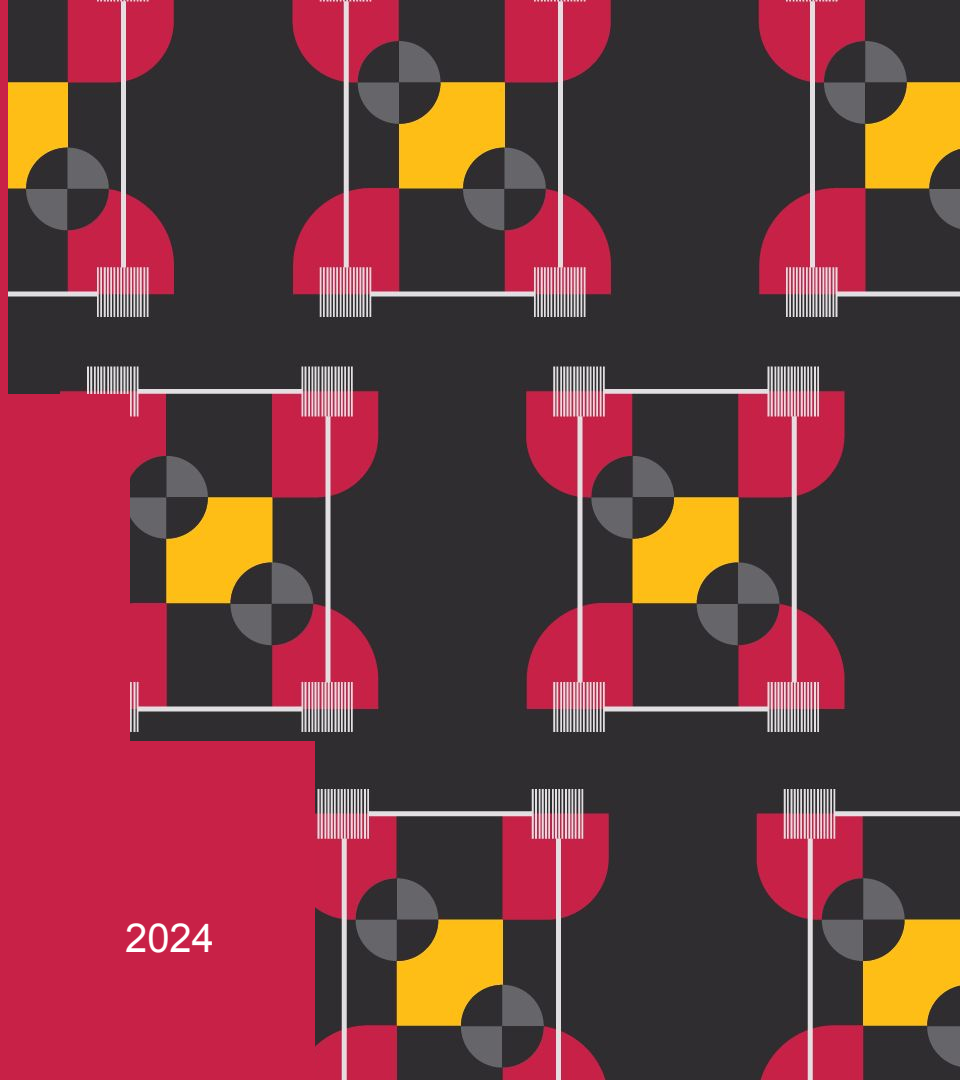
Coordenadas para la toma de decisiones en
un mercado en transformación

<https://www.pwc.com.ar>



pwc

2024





Contenido

03

Editorial

04

En pocas palabras

06

Evoluciones salariales

09

Ajustes y proyecciones

13

Bonos

15

PVE: Propuesta de Valor al Empleado

18

Panorama económico

21

Desafíos en agenda: seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana

30

Conclusión

32

Características de la muestra



Editorial



Habiendo cerrado el primer trimestre de 2024, todos conocemos que nos encontramos nuevamente ante un escenario económico complejo y desafiante que impacta directamente en las remuneraciones, su competitividad y, por ende, su potencial para atraer y retener el talento necesario.

En un contexto donde los ajustes a las tarifas de servicios públicos y el consumo general afectan directamente el poder adquisitivo, serán la presión sindical y los movimientos de los sectores más dinámicos del mercado los principales factores que marcarán el comportamiento de los salarios y su revisión periódica.

El año comenzó con una acelerada actividad vinculada a ajustes salariales: la frecuencia del otorgamiento de incrementos se acorta con respecto a 2023, predominando los ajustes bimestrales y mensuales.

Aun así, la inflación estimada para este año sigue siendo superior a la proyección de ajustes salariales. En respuesta, las áreas de recursos humanos seguirán apostando a mejorar la experiencia del empleado y potenciar la propuesta de valor, donde los beneficios mantienen un rol importante para compensar la pérdida de poder adquisitivo.

Las empresas deberán monitorear permanentemente el mercado, a fin de mantenerse actualizadas en las novedades y tendencias de compensaciones y beneficios, mientras encaran un desafío todavía mayor: construir la fuerza laboral del mañana. En esta edición compartimos seis decisiones prioritarias en las que toda organización debería estar trabajando hoy para asegurar el capital humano del mañana.

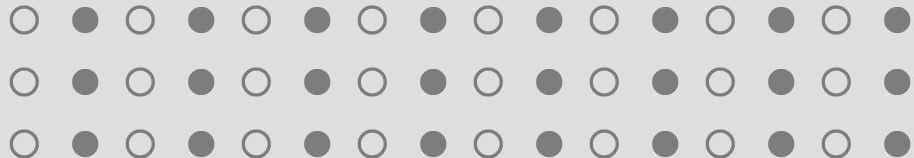
Resolver las urgencias del presente mientras se trabaja en la sostenibilidad del futuro es el gran desafío que las áreas de Recursos Humanos están afrontando estos días. Desde PwC Argentina queremos ayudarlos a identificar con mayor claridad las mejores oportunidades de crecimiento que este momento nos reclama.



Damián Vázquez
Socio



En pocas palabras





En pocas palabras

Las empresas han adaptando la revisión de la compensación del talento a un contexto de alta inflación.

191%

Es el ajuste salarial aprobado para todo el 2024

202%

Es la inflación estimada por las empresas participantes

117%

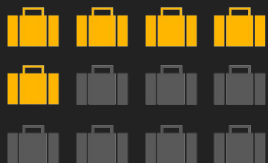
Evolución semestral

Las empresas otorgaron ajustes de un **117%** promedio del periodo comprendido entre el 31 de agosto de 2023 y el 29 de febrero de 2024..

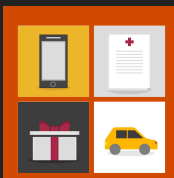
54%



De acuerdo a nuestro último sondeo realizado en el mes de marzo, el **54%** de las organizaciones realizará ajustes durante el mes de abril.



Cerca del **40%** de las empresas consultadas realiza ajustes salariales de forma bimestral.

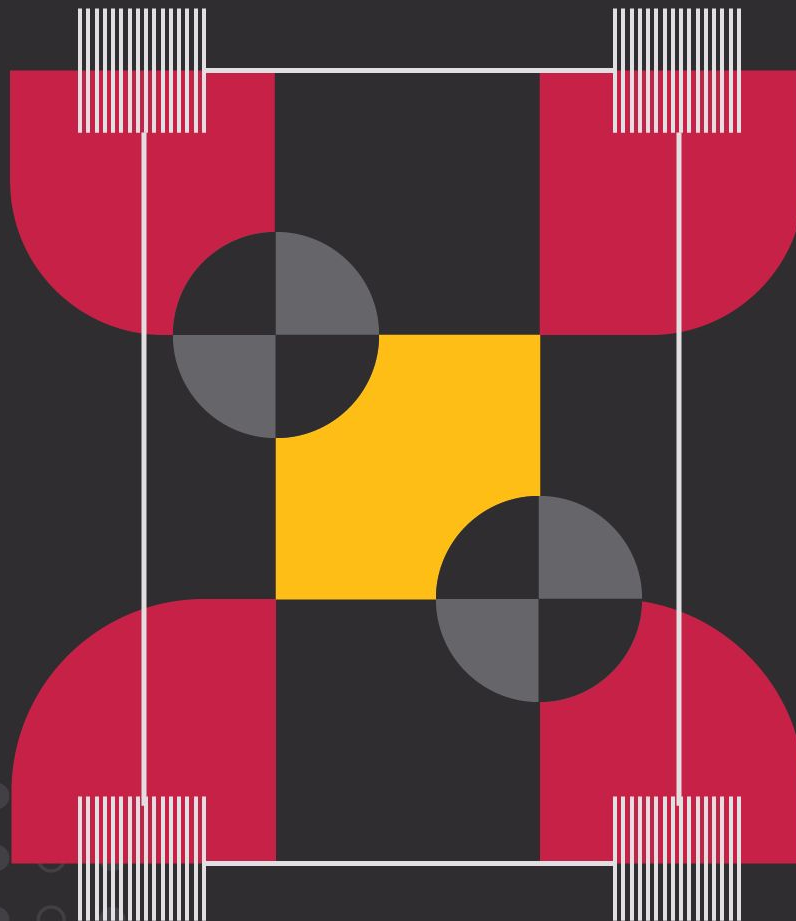


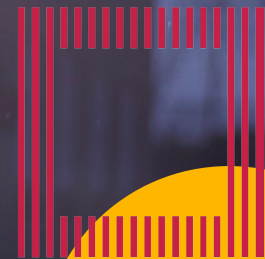
Las organizaciones siguen invirtiendo en la revisión e incorporación de beneficios como estrategia para atraer y retener talentos.





Evoluciones salariales





Evoluciones salariales

Las empresas arrancaron este año con un gran esfuerzo por compensar la escalada inflacionaria ocurrida al cierre del ejercicio anterior en donde los ajustes salariales cerraron con un promedio de 164% versus una inflación histórica de 211%. Si bien sabemos que algunas organizaciones otorgaron un catch up de un 20% promedio a fin de mejorar las cifras del cierre del 2023, no todas pudieron implementarlo y decidieron iniciar el 2024 con revisiones salariales que promediaron un 34%. Esto puede comprobarse con claridad si analizamos las evoluciones salariales del personal fuera de convenio del periodo comprendido entre el 31 de agosto de 2023 al 29 de febrero de 2024 en donde el incremento promedio ascendió a 117%.



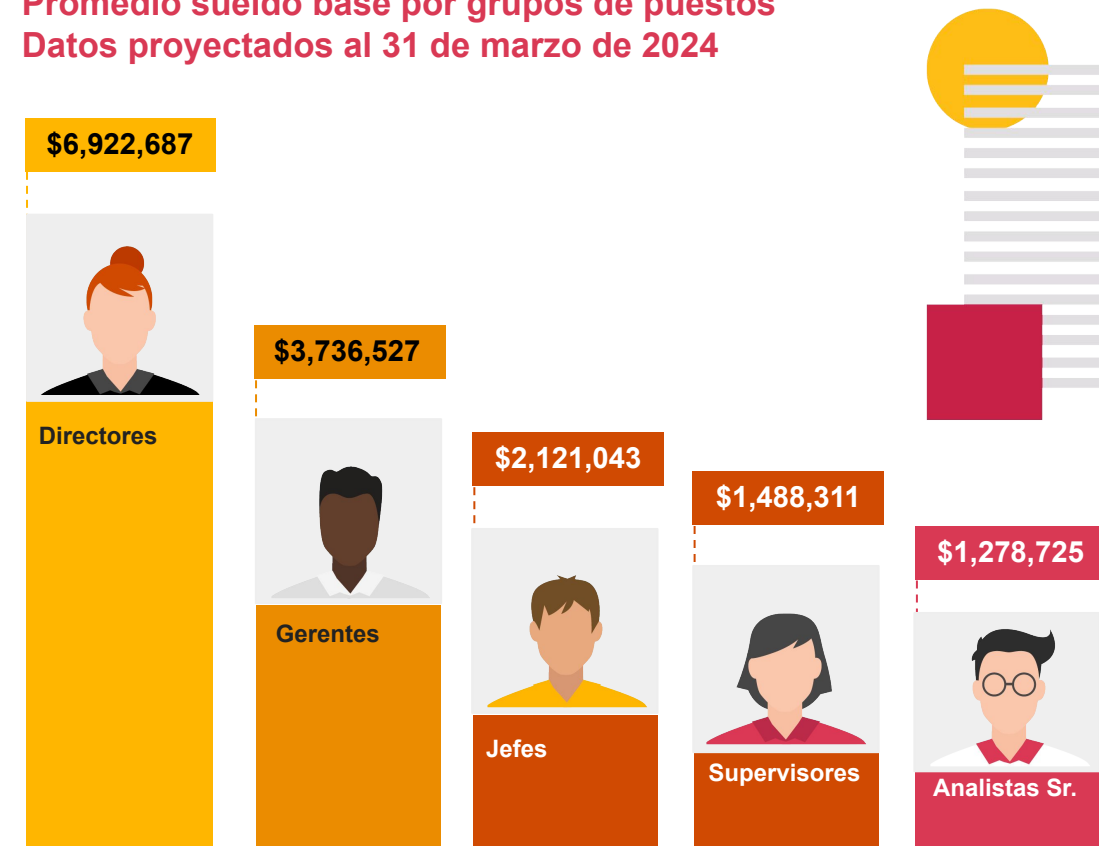


En el último semestre la mayor proporción de ajustes se concentró en los niveles superior (119%) y medio (117%), marcando una tendencia que valora la responsabilidad de funciones clave para sostener la operatividad del negocio en períodos de escasa previsibilidad. En tanto, los niveles inferiores registraron una evolución del 115%.

En cuanto a los cargos, los directores se diferencian con una evolución salarial del 121% semestral, en tanto que se reporta un ajuste promedio del 119% para gerentes, 118% para jefes, 119% para supervisores, y del 116% para analistas senior y junior.

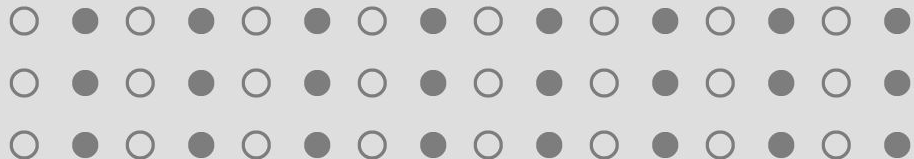
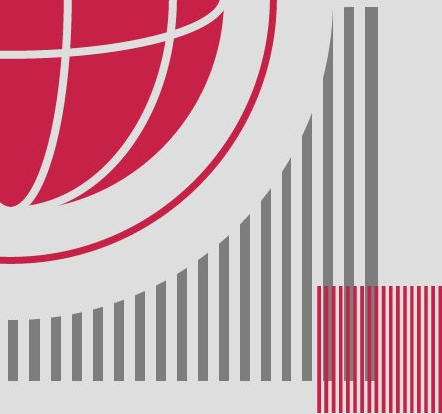
Promedio sueldo base por grupos de puestos

Datos proyectados al 31 de marzo de 2024





Ajustes y proyecciones





Ajustes y proyecciones

Los esfuerzos que las empresas realizan para mantener competitivos sus salarios tienen a la inflación como el gran adversario. Mientras que para este año se proyecta un promedio de ajustes generales al personal fuera de convenio del 191% (ya aprobado), se estima una inflación del 202%.

Desde PwC Argentina seguiremos monitoreando periódicamente el mercado a fin de brindarles información actualizada que refleje las decisiones que tomen las organizaciones en función a cómo evolucione la economía en los próximos meses.



191% promedio de ajustes aprobados para todo el 2024*

vs.



202% promedio inflación estimada para el 2024*

*Según resultados del sondeo realizado durante el mes de abril.

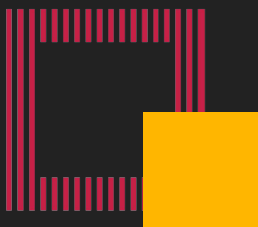




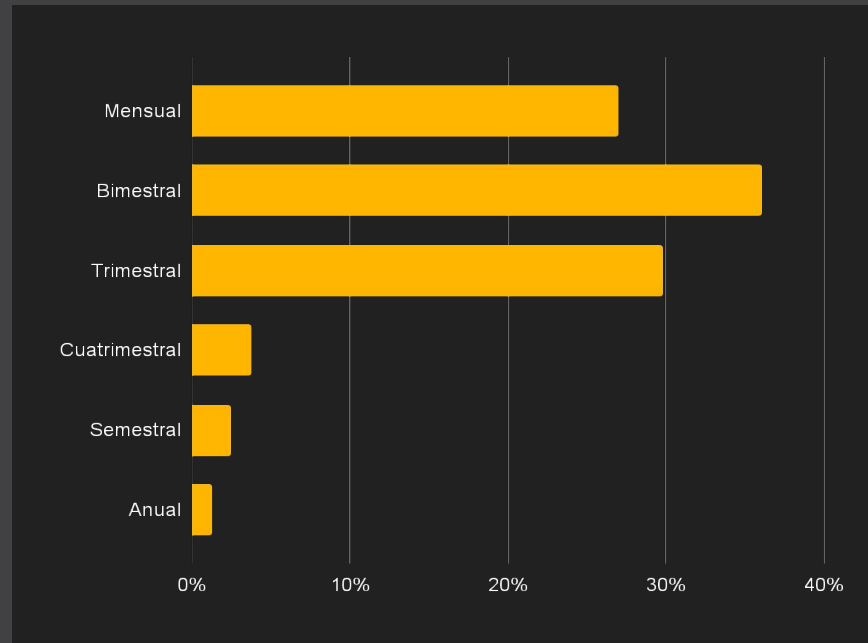
Ajustes y proyecciones

Ante las dificultades de equiparar eficazmente el ritmo inflacionario, la mayoría de las empresas consultadas incrementó la periodicidad de ajustes con revisiones bimestrales e incluso mensuales.

El siguiente gráfico muestra la cantidad de ajustes que estima hacer el mercado en función al último sondeo desarrollado durante el mes de abril.



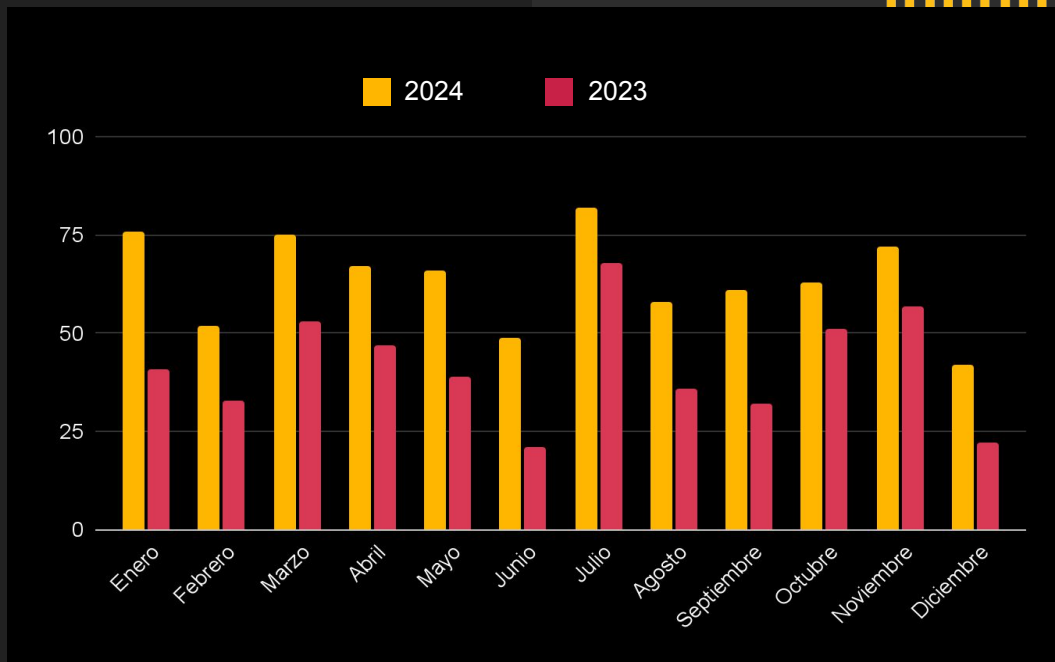
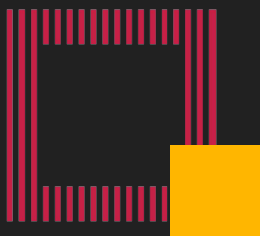
Frecuencia de ajustes salariales en el año





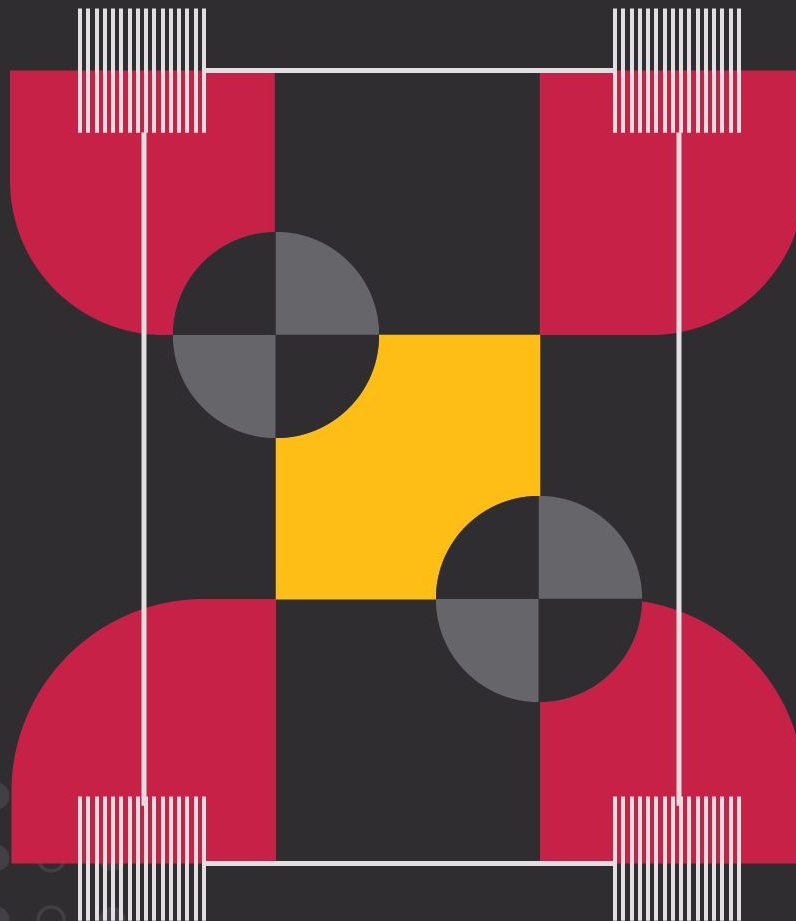
Meses más utilizados para otorgar ajustes

El siguiente gráfico presenta el comportamiento de ajustes salariales reportado por las empresas participantes tanto durante febrero de 2024 como en febrero 2023





Bonos





Bonos

El 89% de las organizaciones que respondió nuestra encuesta pagan bonos a su personal, herramienta utilizada para sostener la competitividad del salario y motivar el logro de objetivos de valor estratégico. Como podemos observar, este beneficio dejó de ser exclusivo del nivel superior y/o puestos claves y con el transcurso del tiempo, se ha ido extendiendo al resto de niveles jerárquicos, constituyéndose en un recurso atractivo al momento de atraer talentos y también convirtiéndose en uno de los componentes de la propuesta de valor más valorados por los colaboradores.



89% de empresas que otorgan bonos

98%

Nivel superior

87%

Nivel intermedio

71%

Nivel inferior

Modalidades de pago

76%

Monto variable

14%

Monto fijo

7%

Combinación de ambos

*4% no informó esq.

Esquemas utilizados para el pago de bono variable

59%

Cantidad de sueldos

30%

% de la comp. anual

2%

Combinación de ambos

*9% no informó esq.

Monto variable según cantidad de sueldos

3,5

Nivel superior

2

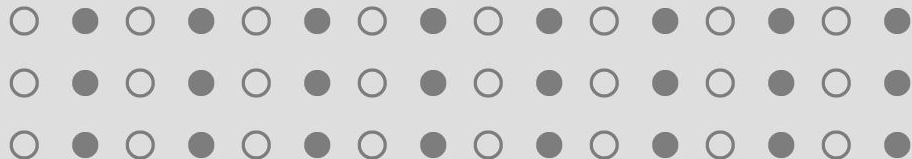
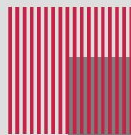
Nivel medio

1,2

Nivel inferior



PVE: Propuesta de Valor al Empleado





PVE: Propuesta de Valor al Empleado

Ante la dificultad de mantener salarios competitivos, las empresas están más volcadas a mejorar la experiencia de su personal, combinando los atributos que las personas valoran en el actual mercado laboral y lo que cada organización puede entregar.

En particular, la revisión del paquete de beneficios sigue siendo relevante al momento de buscar alternativas para compensar la pérdida del poder adquisitivo y reforzar la propuesta de valor al empleado.

Para Recordar:

Elementos de la PVE

- Gestión de compensaciones
- Marca
- Formas de trabajo
- Experiencia
- Planes de desarrollo
- Bienestar
- Lugares y espacio de trabajo





Propuesta de Valor al Empleado

La revisión del paquete de beneficios sigue siendo relevante al momento de buscar alternativas para compensar la pérdida del poder adquisitivo y reforzar la propuesta de valor al empleado.

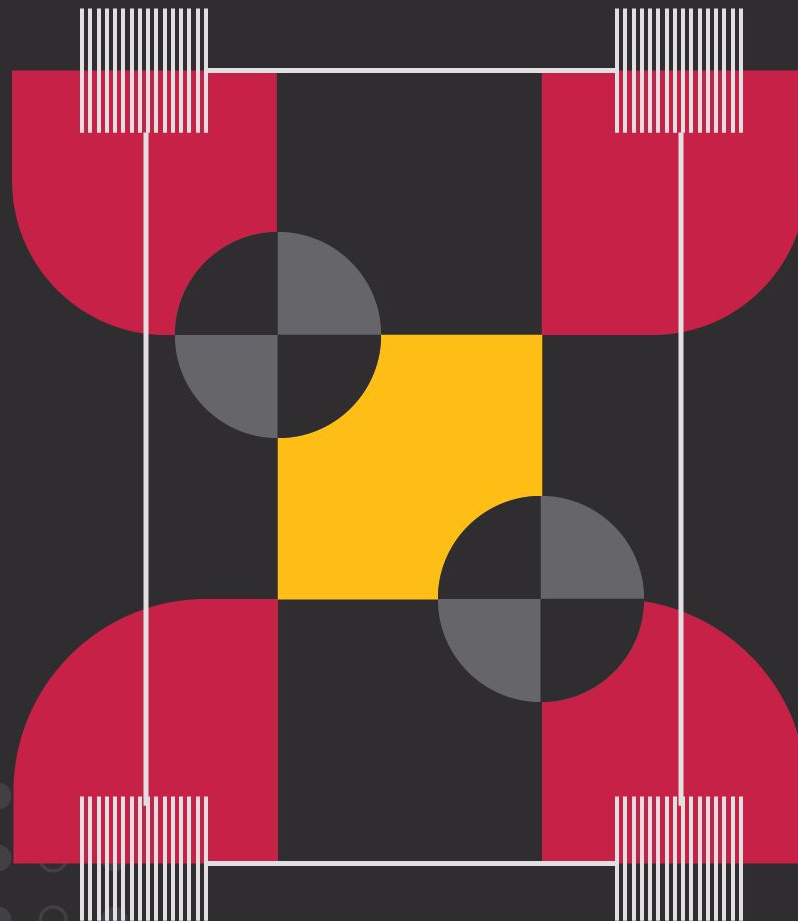
Entre los beneficios otorgados para acompañar la aceleración del incremento del costo de vida, se destacan:

- Aumento de la cantidad de ajustes por año
- Adelanto de aguinaldos
- Anticipo de sueldos
- Incorporación de nuevos beneficios
- Adelanto de pago de bonos
- Revisión de montos de reintegros
- Desarrollo o mejora de la propuesta de valor del empleado





Panorama económico





Panorama económico

La nueva administración que asumió en diciembre 2023 heredó una economía con grandes desequilibrios y una dinámica compleja. El problema estructural -histórico de la Argentina- del déficit fiscal derivó en desequilibrios financieros, monetarios y cambiarios que, de no mediar medidas correctivas, se tornaban exponenciales.

Desde el punto de vista fiscal, y siendo este el nudo gordiano del problema económico, el enfoque de las medidas aplicadas. Con baja del gasto y alza de impuestos se procura alcanzar el equilibrio presupuestario a nivel financiero en 2024. En los dos primeros meses del año esta meta ha sido alcanzada.

Por otra parte, una de las primeras medidas adoptadas fue una corrección del tipo de cambio oficial, con una devaluación de 54% se lo llevó a ARS 800 por USD. Paralelamente, el BCRA redujo fuertemente la tasa de la política monetaria a un terreno negativo en términos reales y anunció una política de *crawling peg* del 2% mensual para el tipo de cambio oficial. De este modo, a pesar de la tasa de interés negativa en pesos, se procuró estimular el *carry trade* para recomponer las reservas del Banco Central. Adicionalmente, y

como parte del reordenamiento monetario, se procuró limpiar la hoja de balance del BCRA, sustituyendo la emisión de Leliqs -instrumento a 28 días- por operaciones de pasés -a un día-.

Gracias al superávit fiscal -que evitó la emisión para financiar al Tesoro-, a la licuación de los pasivos remunerados producto de la tasa de interés negativa, y a la absorción monetaria por la regularización de la deuda con los exportadores integrada en pesos y el rescate de deuda de la tesorería en poder del Banco Central se generó una fuerte disminución en términos reales de los pasivos remunerados y no remunerados del BCRA, a la vez que se incrementaron los activos (i.e. las reservas).

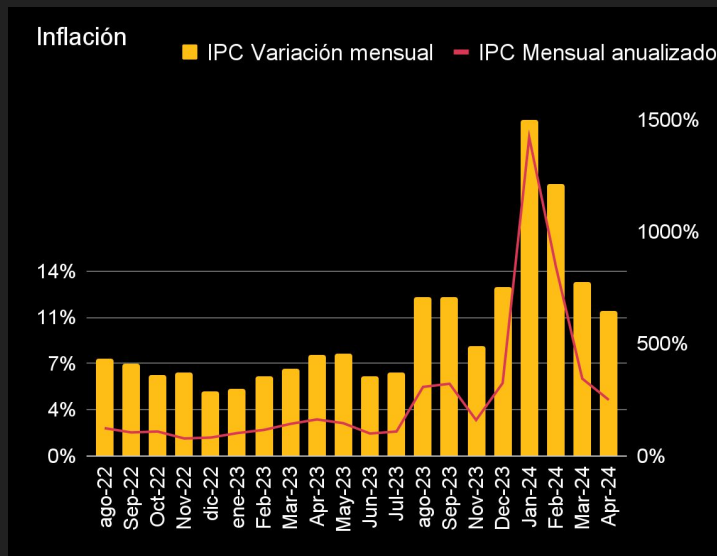
Todas estas medidas han tenido impacto en la inflación. Durante el primer trimestre del año los precios minoristas acumularon un alza de 51,6%. Si bien la inflación se encontraba en un nivel alto, la devaluación ocurrida en diciembre junto con la liberalización de precios llevó a un cambio de precios relativos que aún se encuentra en proceso de acomodamiento, pero con tendencia decreciente.



Panorama económico

El ajuste ha impactado en el nivel de actividad y se espera que 2024 continúe en terreno negativo. Los motores que han impulsado la actividad en los últimos años ya no están presentes. El “anabolizado” consumo privado hace tiempo que perdió su potencia para hacer crecer la actividad y, como contrapartida, durante los últimos años contribuyó en gran medida a acelerar la inflación. Hoy el sector de ingresos fijos sufre los avatares de la inflación, con pérdidas de poder adquisitivo en términos reales y pocas chances de una fuerte reversión en el muy corto plazo. Por el lado del consumo público, éste está agotado no solo por la falta de financiación genuina sino por el grado de participación que ha ganado en la economía, a expensas del sector privado. Por su parte, la exportación, que contribuirá de manera positiva pero desigual entre sectores, tiene poco peso en el total de la demanda agregada como para revertir el resultado total. Resta la inversión -la cual incluye los componentes público y privado-, pero la primera, de la mano de la búsqueda del superávit fiscal, tendrá un aporte negativo y la inversión privada, clave para la reactivación y crecimiento sostenido de largo plazo, necesita que el programa se consolide y genere mayor confianza y previsibilidad.

IPC variación mensual y variación mensual anualizada

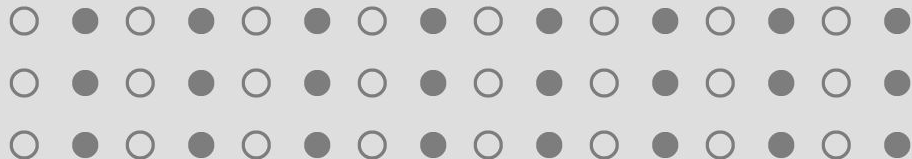
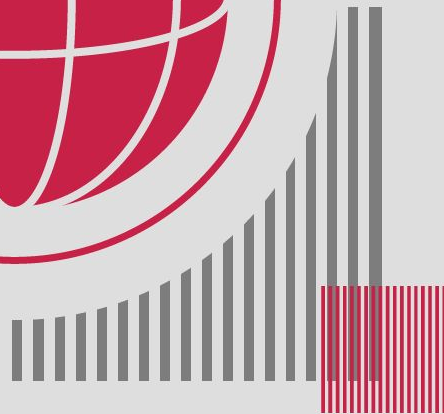
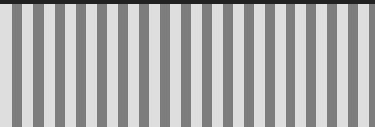
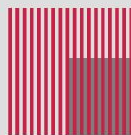


Los invitamos a leer el informe económico mensual elaborado por el área de Economía de PwC Argentina.

[Leer informe](#)



Desafíos en agenda: seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana





Desafíos en agenda: seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana



PwC encuestó a alrededor de 4.000 CEO y directores de Recursos Humanos sobre el futuro del trabajo y las nuevas habilidades que se necesitarán para un óptimo desempeño. Los resultados revelaron seis aspectos clave en los que las empresas ya deberían estar trabajando y tres inhibidores que están trabando su desarrollo.


Los tiempos están cambiando vertiginosamente. Los empresarios de hoy enfrentan desafíos más disruptivos y complejos que sus antecesores. Las recientes crisis globales, el siempre presente cambio climático y las desigualdades socioeconómicas son tres grandes dimensiones que impactan el negocio y demandan medidas urgentes. En este contexto, acelerar la transformación digital del negocio es una estrategia ineludible, pero su implementación no está exenta de riesgos.





¿Y qué hay de las personas? El agotamiento o burnout del personal, recientemente reconocido como enfermedad por la OMS, se ha vuelto una epidemia que impulsa olas de renuncias con cifras récord en todo el mundo, sumado a que los colaboradores están más abiertos a cambiar rápidamente de trabajo en función a la oferta monetaria, prestaciones, beneficios, balance vida trabajo, entre otros aspectos. Para alcanzar un crecimiento sostenido, es necesario aprovechar todo el potencial de los equipos y para eso hay que abordar nuevas estrategias que promuevan contención, apoyo e inspiración para los colaboradores.

Frente a estos desafíos, los ejecutivos consultados por PwC coincidieron en identificar seis decisiones estratégicas en las que deberían estar trabajando actualmente para construir la fuerza laboral del mañana. Sin embargo, la mayoría reconoció no estar logrando ningún tipo de avance al respecto. ¿Por qué?



De las seis decisiones analizadas, las tres más valoradas están relacionadas con la digitalización o la automatización. Y los tres principales inhibidores de progreso son el costo, la falta de capacidad de liderazgo y la cultura organizacional. Estos obstáculos resaltan la importancia de apuntalar los elementos financieros y de capital humano de la ecuación tecnológica. Para avanzar en la agenda digital las organizaciones tendrán no solamente que invertir en nuevas tecnologías, como sistemas en la nube, automatización y nuevos modelos de datos, sino que, además, los ejecutivos deberán cambiar sus propios comportamientos y los de su gente, desde reentrenarse para realizar determinadas tareas hasta aprender a apoyarse en datos para tomar decisiones.





Seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana

Los desafíos laborales más importantes para construir la fuerza laboral del futuro

Identificar los riesgos de sustituir el trabajo humano por la tecnología

Comprender qué habilidades necesitarán los trabajadores a raíz de la tecnología

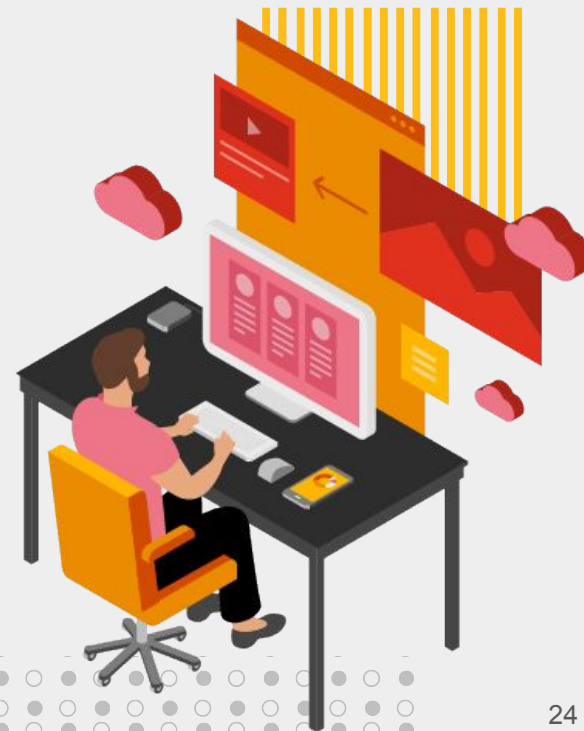
Comunicar con claridad los efectos de la automatización y la inteligencia artificial

Los inhibidores más importantes para progresar en estos desafíos

Costos

Capacidad de liderazgo

Cultura organizacional





Seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana

Cerca de 4 mil referentes encuestados coincidieron en valorar las siguientes seis decisiones que las empresas deberían tomar hoy para construir la fuerza laboral del mañana.

1) Anticipar y planificar el futuro

La planificación es más importante y compleja que nunca porque las organizaciones enfrentan un futuro cada vez más incierto. La planificación basada en escenarios, en la que los líderes imaginan y anticipan sus necesidades para múltiples futuros posibles, es una forma de estar preparados para lo que pueda venir. Por su parte, la planificación dinámica genera capacidad de respuesta en los planes, lo que permite revisar estrategias y reasignar fondos. Comprometerse a ambos tipos de planificación produce dividendos y es más efectivo que optar solo por una, porque prepara a los decisores para una mayor amplitud de posibilidades.

2) Generar confianza en la organización

Solo el 30% los encuestados aseguró estar haciendo lo necesario para generar altos niveles de confianza entre los empleados y sus supervisores directos. Entre los obstáculos consultados, el más señalado fue “comunicar un propósito claramente definido y un conjunto de valores para la organización”.

El sondeo de PwC revela que las personas quieren que las organizaciones estén a la altura de su propósito, valores y cultura. Para que los empleados se sientan cómodos, los líderes deben instituir políticas de apoyo, abrir canales de comunicación claros, ofrecer oportunidades de mejora de habilidades para apoyar la empleabilidad a largo plazo de su gente y demostrar el compromiso de una cultura organizacional inclusiva.





Seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana

3) Optimizar la productividad y el rendimiento de la fuerza laboral

Es el momento de crear un entorno que respalde la productividad sostenible en lugar de preocuparse por monitorear a los empleados. Ser productivo durante un día o una semana no tiene sentido si se logra a expensas del bienestar. Dar a los trabajadores flexibilidad para gestionar su trabajo, su vida familiar y su descanso, como así también brindarles apoyo en diversas circunstancias y necesidades, contribuirá con la salud física y mental del personal y garantizará un mejor desempeño a largo plazo.

4) Habilitar las capacidades del futuro

El 74% de los ejecutivos consultados reconoció que no puede identificar las habilidades que su organización necesitará en el futuro a raíz del cambio tecnológico. Es imperativo considerar esta oportunidad de mejora en la agenda de Recursos Humanos y que en el corto plazo las empresas inviertan en sistemas y tecnología, que puedan identificar las habilidades actuales de los colaboradores y detectar brechas en las habilidades requeridas.

Esto se pueden mitigar con una variedad de medidas, tales como herramientas que permitan identificar brechas de habilidades, programas de autogestión en el desarrollo de habilidades, capacitaciones generales o específicas, contratación e incorporación de talentos con capacidades puntuales, un mejor diseño de trayectorias profesionales y planes de sucesión que permitan la movilidad y el desarrollo de nuevas experiencias.



Seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana



5) Implementar tecnología pensando en las personas

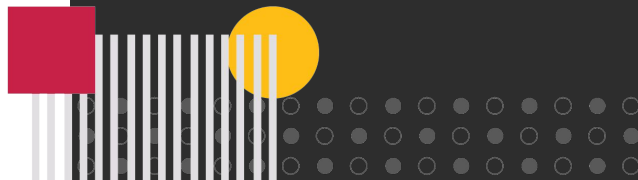
Apenas el 21% de los encuestados asegura que pueden identificar los riesgos potenciales de reemplazar el trabajo humano con tecnología, en tanto que el 75% reconoció que no logra comunicar a su personal de forma clara y coherente el impacto de la automatización y la inteligencia artificial.

La mejor manera de seguir implementando nuevas soluciones tecnológicas es con transparencia y colaboración. La comunicación puede incluso personalizarse en función de la segmentación de la fuerza laboral. La cocreación de soluciones tecnológicas también es fundamental, porque incluye a los empleados como parte de la solución, incluso buscando oportunidades de automatización. La transformación en dinámicas ágiles es una herramienta clave para no sólo lograr resultados exitosos sino para sentar las bases de organizaciones flexibles que se adapten rápidamente a los desafíos que día a día enfrentan las empresas.

6) Desarrollar la capacidad para acceder al talento rápidamente

Solo el 28% de los consultados aseguró poder ajustar rápidamente la fuerza laboral en respuesta a los cambios en el mercado.

Algunas organizaciones apuestan a formar y desarrollar el talento y otras, optan por buscarlo en el mercado. Por esta razón, es importante mejorar y optimizar los procesos de reclutamiento, contratación y movilidad interna ya que es muy valioso tener acceso a candidatos ya entrevistados y con buen potencial para cualquier cambio en las necesidades de una organización.





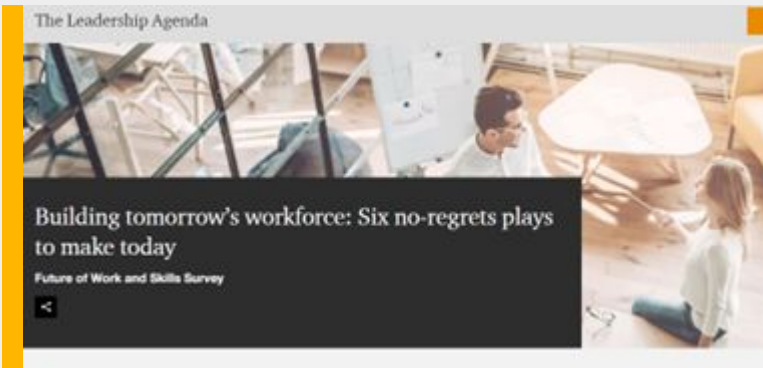
Seis decisiones para construir la fuerza laboral del mañana

Los ejecutivos que llevan adelante decisiones estratégicas o relacionadas con la fuerza laboral deben actuar hoy de manera enérgica para fortalecer a sus organizaciones y prepararse para el futuro. Estamos avanzando vertiginosamente hacia nuevas formas de trabajo y la mejor manera de recorrer este camino aprovechando las herramientas que mejor conocemos para comunicarnos con nuestros equipos y sondear el clima organizacional. Entender las necesidades y expectativas de las personas con las que trabajamos a diario se volverá cada vez más importante para robustecer la cultura que compartimos como miembros de una misma organización y potenciar su impacto positivo en el compromiso, el desempeño y el rendimiento competitivo. El tiempo apremia.





Contenido relacionado



Building tomorrow's workforce: Six no-regrets plays to make today es un paper de PwC que se basa en los resultados de una encuesta a 3.937 CEOs y directores de Recursos Humanos de 26 países y 28 industrias, respecto del futuro del trabajo y las nuevas habilidades que se necesitarán para un óptimo desempeño.

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>



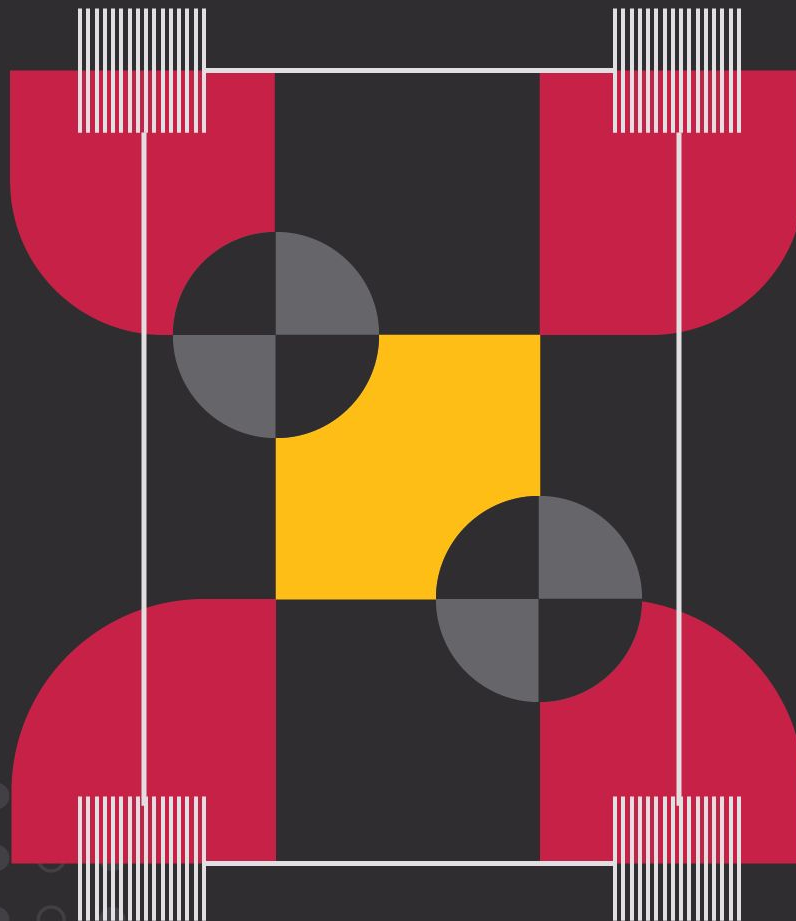
Blair Sheppard, líder global de estrategia y liderazgo de PwC, analiza una perspectiva renovada sobre las megatendencias que están dando forma al mundo del futuro: cambio climático, disrupción tecnológica, cambios demográficos, mundo fracturado e inestabilidad social.

<https://www.youtube.com/watch?v=J7Tt9PI-Gbc&t=18s>





Conclusión





Conclusión

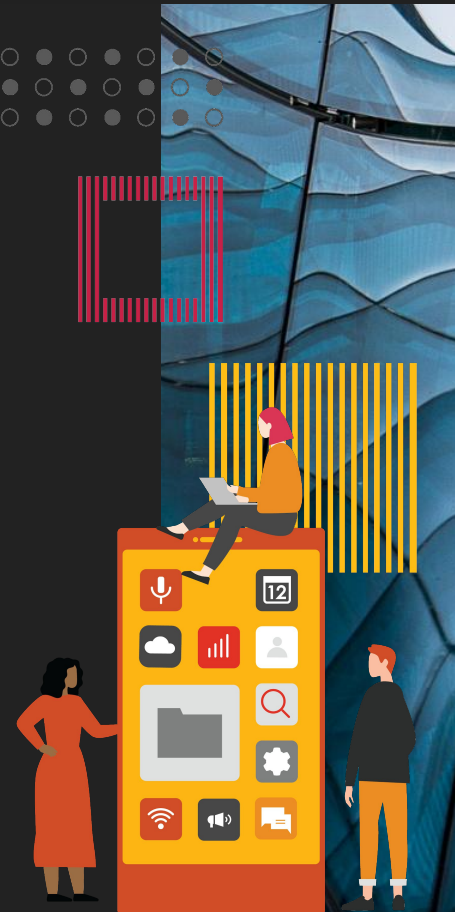


Como venimos señalando en las últimas ediciones de este estudio, uno de los mayores desafíos que actualmente enfrentan las áreas de recursos humanos es la proyección anual de los salarios del personal. En este sentido, la incertidumbre del panorama económico sigue siendo una barrera difícil de franquear y las mejores estimaciones no alcanzan a compensar la dinámica inflacionaria del mercado local.

En respuesta, este año las empresas están incrementando la frecuencia de los ajustes para preservar la competitividad del salario y el compromiso del colaborador con sus responsabilidades.

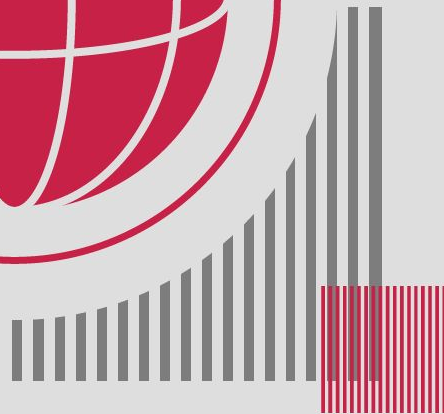
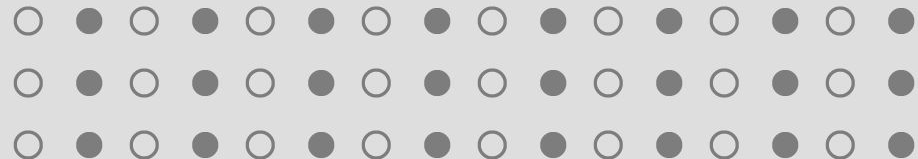
En la misma línea, el foco sigue estando en mejorar la propuesta de valor para compensar el deterioro salarial. Sin embargo, hay ciertos beneficios que están siendo seriamente afectados por el impacto de la economía, como los incrementos en las coberturas de la salud, tras la desregulación de la medicina prepaga. La situación obliga a las empresas a profundizar el análisis de costos y el alcance de este beneficio que es muy valorado por sus empleados.

La criticidad del momento es también una buena oportunidad para plantearnos qué fuerza laboral necesitan nuestras organizaciones, con una visión de mayor alcance. Este ejercicio incluye definir qué capacidades necesitaremos a largo plazo y mitigar las brechas identificadas con instancias de formación y actualización, que asimismo constituyen una estrategia importante para la atracción y retención del talento. En nuestra próxima edición continuaremos brindando más información y compartiendo análisis sobre compensaciones, beneficios y talento.





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 29 de febrero de 2024 contó con la participación de **179** 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).



179

organizaciones



+300

puestos

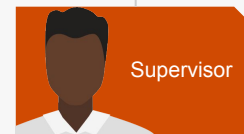
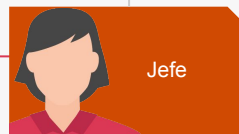
56 puestos

Nivel superior: directores y gerentes



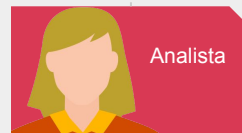
106 puestos

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



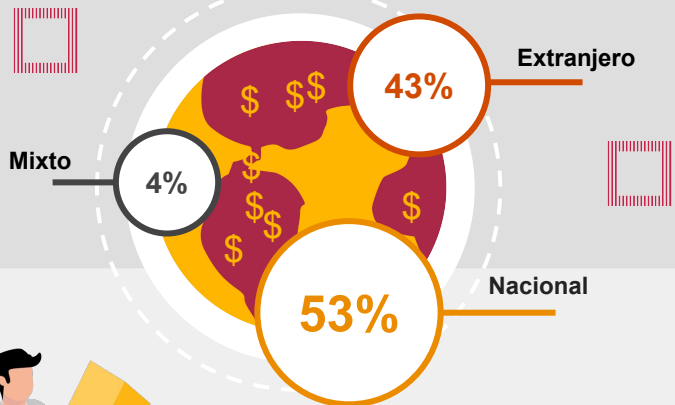
147 puestos

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





Origen del capital



Orientación del negocio



38%

Consumo Industrial



37%

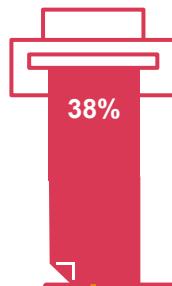
Servicios



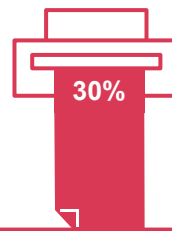
25%

Consumo final

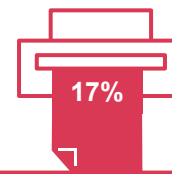
Ventas hasta US\$20 millones al año



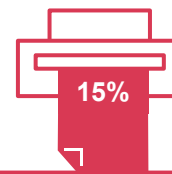
Ventas hasta US\$20 y 80 millones al año



Ventas hasta US\$80 y 300 millones al año



Ventas más de US\$300 millones al año



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

© 2024 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.

