



Relevamiento Salarial

Mayo de 2014

La muestra

Empresas participantes: 45 empresas.

Mercado:

Tecnología

Telecomunicaciones

Bancos y Finanzas



La muestra

Facturación (AR\$ Millones)

8%
de 50 a 150

36%
De 151 a 500

38%
501 a 1.000

18%
más de 1.001

Dotación

15%
Menos de 90 empleados

25%
91 a 250 empleados

25%
251 a 600 empleados

20%
601 a 1.600 empleados

15%
Más 1.601 empleados



Desafíos del Negocio



Mantener la rentabilidad.



Contexto económico regional y nacional.



Perdida de Competitividad:

Costos incrementales en USD en mano de obra

Gastos generales crecientes en USD

Dólar estable en relación a la inflación

Restricciones de las importaciones

Restricciones cambiarias

Control de precios Vs. Aumento de costos



Agregar valor a la producción.

Desafíos de Recursos Humanos



Reclutamiento de personal especializado.



Administración equitativa de compensaciones en contextos de alta inflación y restricciones:

Solapamiento salarial

Impacto de impuesto a las ganancias

Restricciones cambiarias para el pago de incentivos



Retención del talento:

Satisfacción, motivación y gestión del clima

Rotación de la población más joven . Jóvenes profesionales



Planes de sucesión.



Fortalecimiento de las capacidades de Liderazgo y gestión de personas de los mandos medios.

Dinámica Salarial 2013 (Personal fuera de convenio)

Prevalencia:

El 100% de las empresas aplicarán incrementos salariales:

- **55%** a todos los empleados
- **45%** excluye en promedio al 6 % de los empleados

Modalidades:

- General = **35%** de empresas
- Selectivo = **25%** de empresas
- Mixto = **40%** de empresas

Criterios:

Mayoritariamente: Mercado, Mérito e Inflación.

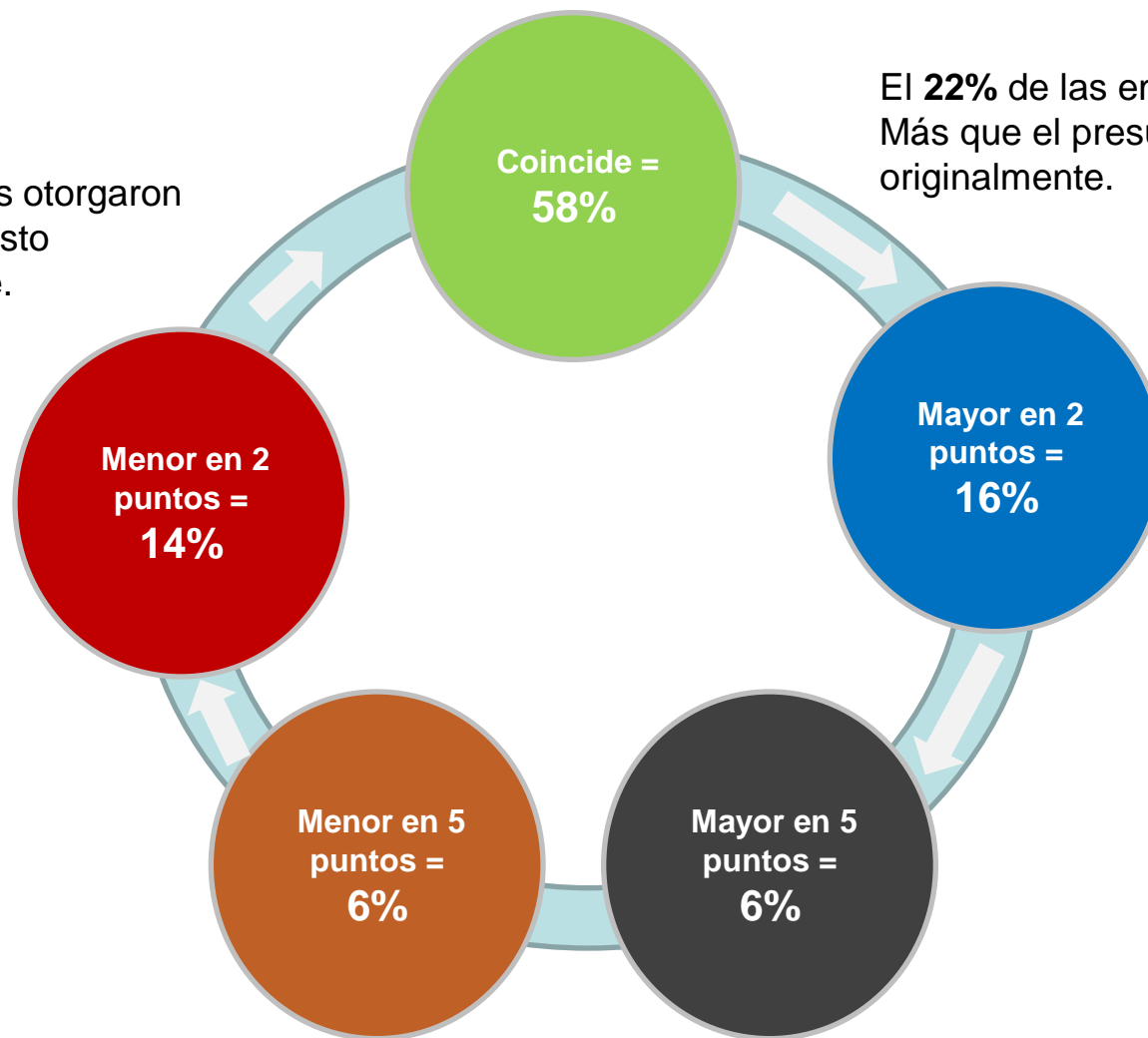


Oportunidades en el año:

- 2 veces = **50%** de empresas
- Única vez = **26%** de empresas
- 3 veces = **21%** de empresas
- Más de 3 veces = **3%** de empresas

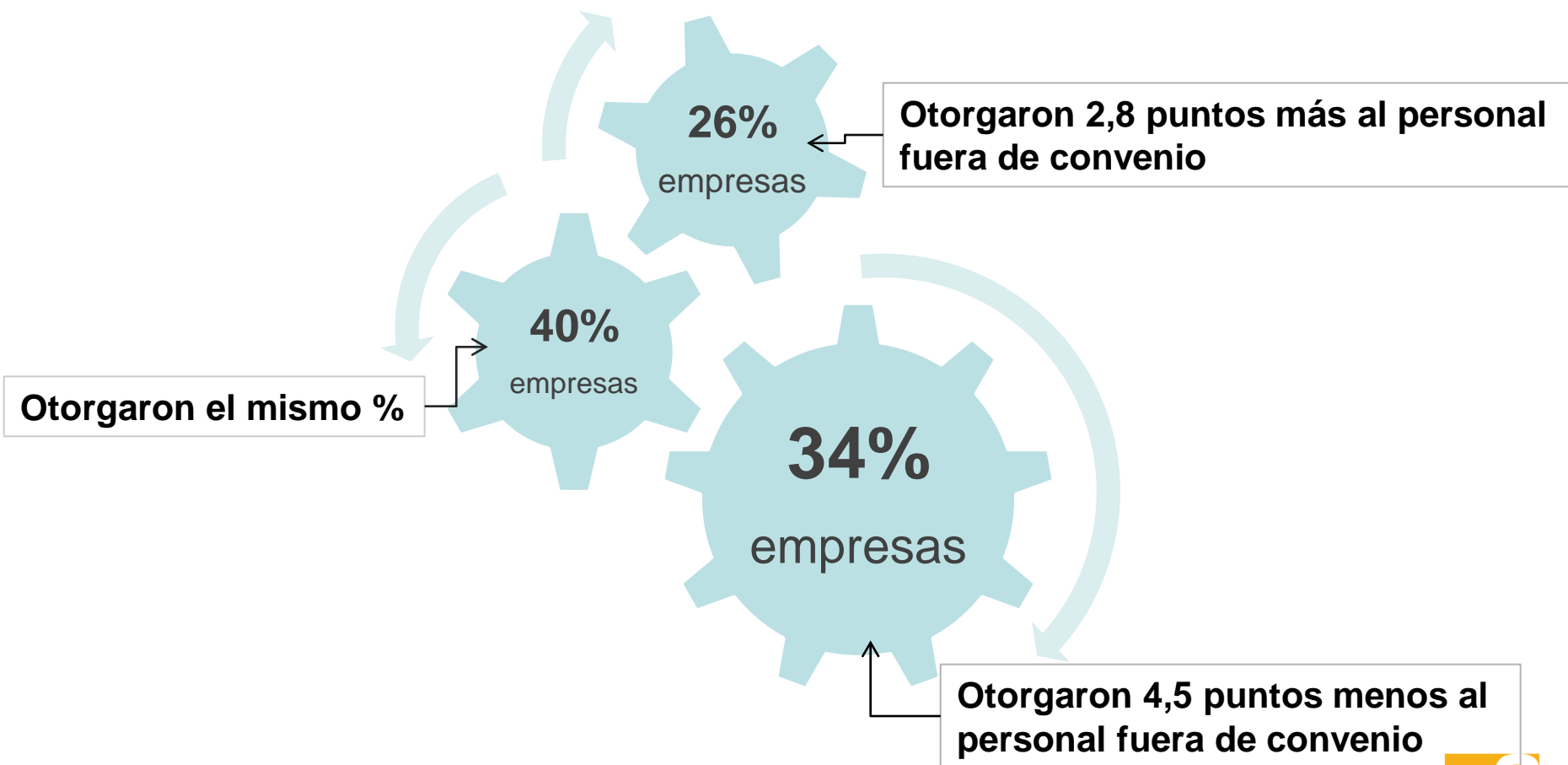
Incremento Vs Presupuesto Salarial 2013 (% empresas)

El **20%** de las empresas otorgaron Menos que el presupuesto aprobado originalmente.



El **22%** de las empresas otorgaron Más que el presupuesto aprobado originalmente.

Incrementos Salariales 2013 – Personal fuera de Convenio Vs. en Convenio



Incrementos últimos años – Personal fuera de Convenio Vs. en Convenio

2009

- En convenio = **21%**
- Fuera de convenio = **15%**

6%

2010

- En convenio = **29%**
- Fuera de convenio = **20%**

9%

2011

- En convenio = **30%**
- Fuera de convenio = **25%**

5%

2012

- En convenio = **24%**
- Fuera de convenio = **25%**

1%

Efectos Inmediatos:

- Continuidad solapamiento salarial.
- Desmotivación salarial en el personal fuera de convenio.
- Mayor sindicalización.
- Dificultad para promover supervisores a jefes.
- Achatamiento de la estructura salarial.

Proyecciones Incrementos salariales 2014 – personal fuera de convenio

Prevalencia:

El **92%** de las empresas aplicarán incrementos salariales.

Criterios:

Mayoritariamente: Mercado, Mérito e Inflación.

Modalidades:

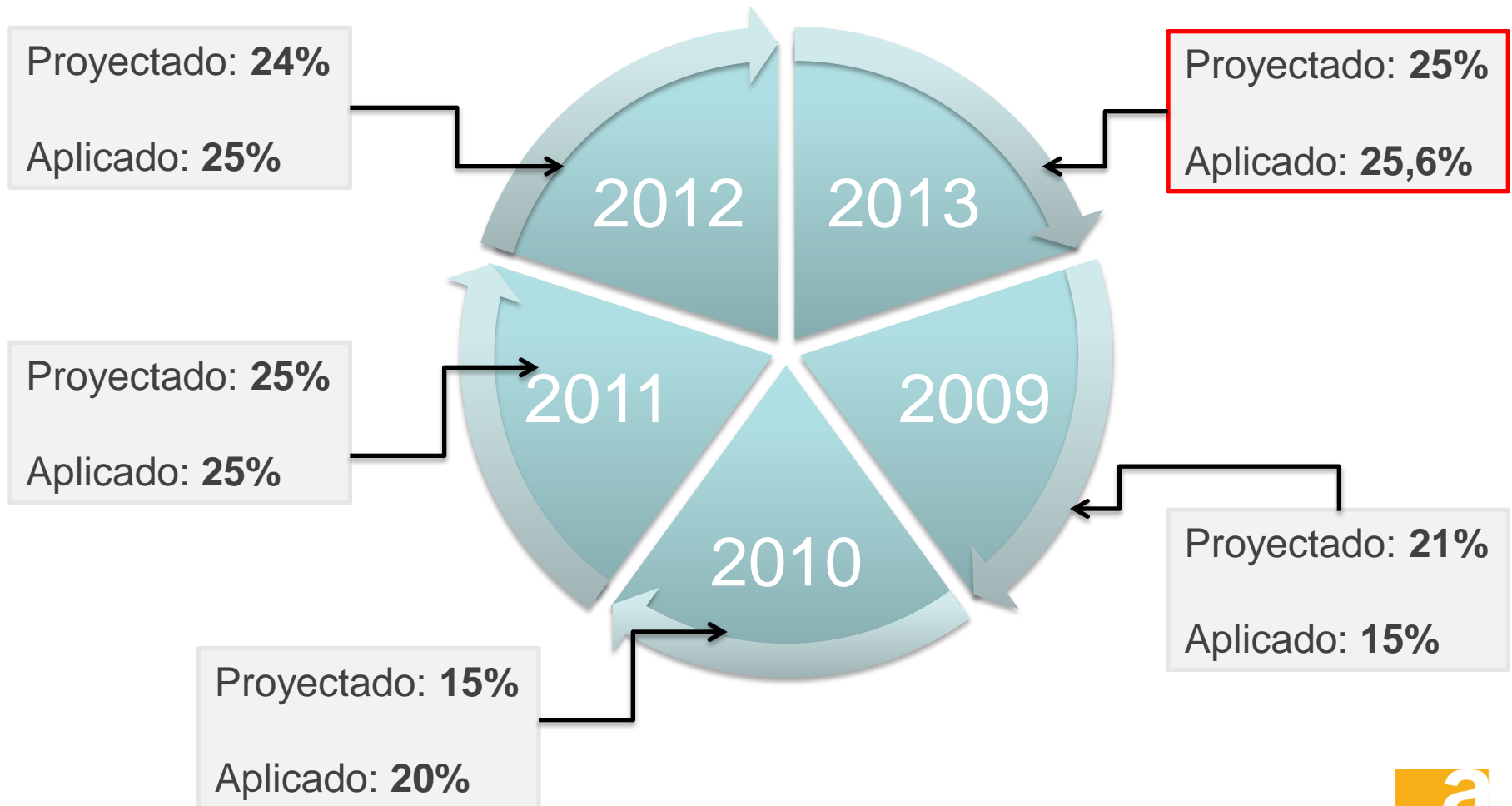
- General = **19%** de empresas
- Selectivo = **30%** de empresas
- Mixto = **51%** de empresas



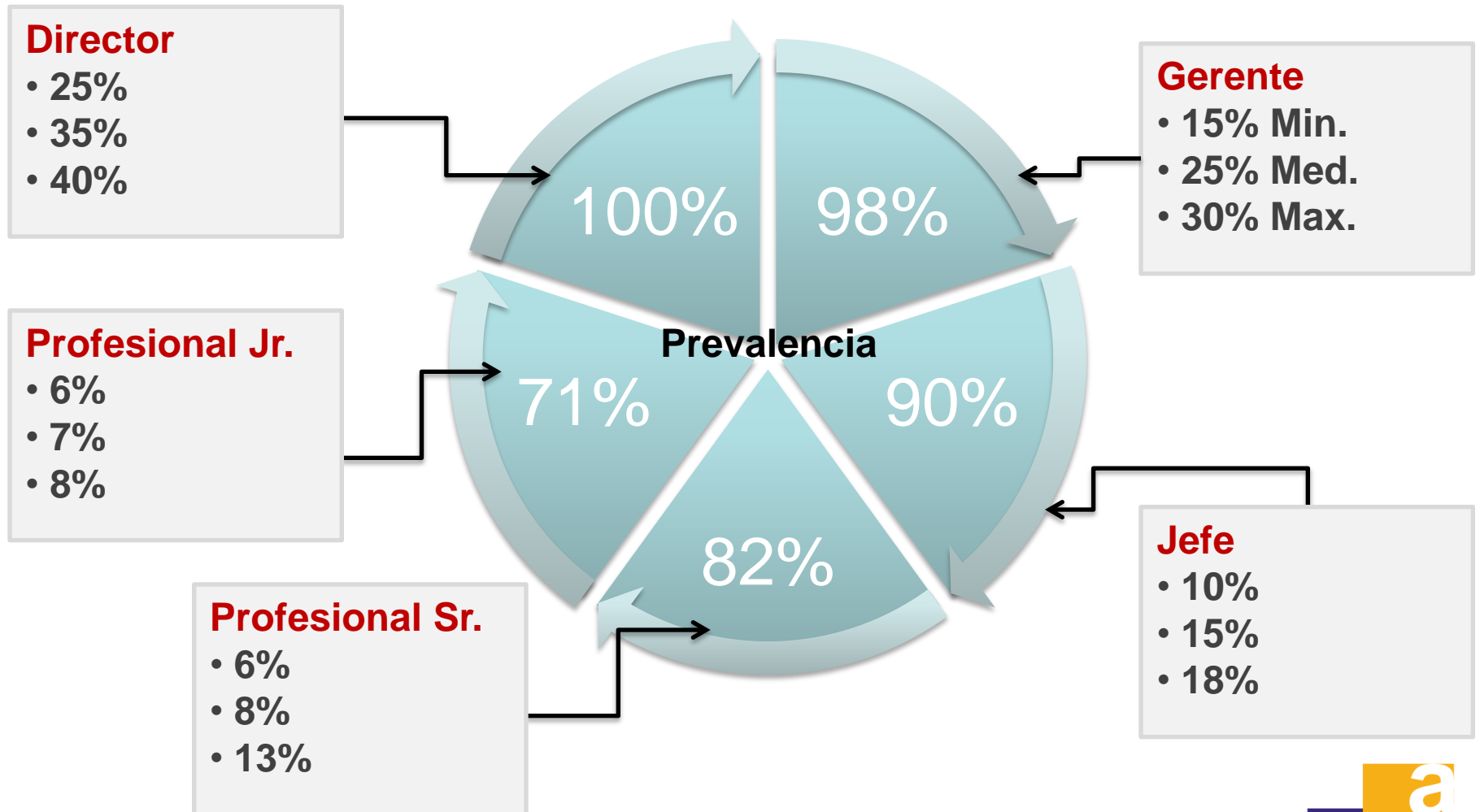
Oportunidades en el año:

- 2 veces = **50%** de empresas
- Única vez = **27%** de empresas
- 3 veces = **19%** de empresas
- Más de 3 veces = **4%** de empresas

Incrementos Projectados Vs. Reales – Personal fuera de Convenio



Incentivos de Corto Plazo (como % del salario anual)



Beneficios Gerenciales

Automóvil Compañía

85% de las
empresas

- Gerente General: 100%; Directores: 94%; Gerentes: 87%
- Montos (U\$SM): Gerente General: 40-75; Directores: 37-55; Gerentes: 20-35. Gastos totales cubiertos.
- Recambio: cada 4 años.

Seguro de Vida

68% de las
empresas

- Nivel Gerencial:
- Suma asegurada: 24 sueldos muerte natural; 48 muerte por accidente.
- Costo absorbido por empresa: 68% de las empresas.

Incentivos de Largo Plazo

Se mantiene la elegibilidad:

Gerente General = 100%

Directores = 93%

Gerentes = 78%

Prevalencia
78%

Bajo revisión su instrumentación como consecuencia del “cepo cambiario”.

Beneficios



Otros beneficios

Concepto	Observación
Celular	A cargo de la empresa con tope de hasta \$500 mensuales. Lo paga el 65% de las empresas.

Tipo de Beneficio	Jerarquía aplicable	Detalle del tipo de beneficio	Valor del tipo de beneficio
Cocheras	Gerentes y Directores	Estacionamiento mensual cubierto	\$ 1.245
Pre-paga	Directores	OSDE / Swiss Medical / Galeno	Plan 410
	Gerentes		Plan 310
	Jefes y Supervisores		Plan 210
Kits Escolares	Todos los empleados	Entrega de kits Jardín, primaria y secundaria	\$425.- por persona
Regalo de nacimiento	Gerentes		\$1.500 por persona
Regalo de nacimiento	Jefes y Supervisores		\$900 por persona
Regalo de nacimiento	Empleados en general		\$550 por persona
Regalo de casamiento	Gerentes		\$1.700 por persona
Regalo de casamiento	Jefes y Supervisores		\$1.000 por persona
Regalo de casamiento	Empleados en general		N/A



Otros beneficios

Jerarquía	Buenos Aires	Preiodicidad	Observaciones
Alta Dirección	3 a 4.5 Sueldos	Anual	Generalmente se paga en Febrero del año siguiente
Gerencia Media	2.5 a 3 Sueldos	Anual	Generalmente se paga en Febrero del año siguiente
Mandos Medios y Supervisores	1.5 a 2.5 Sueldos	Anual	Generalmente se paga en Febrero del año siguiente
Analistas Técnicos y Profesionales	1 Sueldo	Anual	Generalmente se paga en Febrero del año siguiente
Empleados en General	1 Sueldo	Anual	Generalmente se paga en Febrero del año siguiente

Concepto del Bono	Buenos Aires
Por desempeño	31%
Por resultados de la Empresa	20%
Mixto	49%



Beneficios

Plan de Pensiones

67% de las empresas

- Nivel Gerencial:
- Tipo de Plan: Contribución definida.
- Financiamiento: matching 1 a 1.
- Vehículo financiamiento: fideicomiso.

Chequeo Médico

71% de las empresas

- Nivel Gerencial.
- Chequeo diferencial por nivel: 71% de las empresas.
- Frecuencia anual.

Beneficios

Plan Médico

83% de las
empresas

- Nivel Gerencial:
- Tipo de plan diferenciado por nivel: Galeno – OSDE – Swiss Medical, entre los más favoritos.

Almuerzo

95% de las
empresas

- Nivel Gerencial.
- Valor diario del almuerzo: AR\$46 a AR\$84.

Beneficios

Préstamos

77% de las
empresas

- Razones:
 - Personales = 41%
 - Emergencia = 34%
 - Hipotecario = 18%
 - Otros = 7%

Salarios



Salarios

GERENTE DE PROYECTO Y DESARROLLO
GERENTE DE TECNOLOGIAS
GERENTE DE OPERACIONES
GERENTE COMERCIAL
GERENTE DE FINANZAS
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
GERENTE DE LEGALES

Observaciones

Salario Base = Sueldo Bruto mensual (antes de los impuestos)

Total Dinero = Sueldo Base + Bonos, Incentivos y/o Comisión (antes de los impuestos)

Remuneración Total = Total Dinero + Beneficios cuantificados en AR\$ (Ej. Cochera)

Valores detallados en Pesos Argentinos.



Salarios

GERENTE DE PROYECTO Y DESARROLLO	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	65.566	52.250	65.566	88.945	77.256	68.921
Total Dinero	70.327	60.320	76.419	100.704	88.562	79.148
Total Remuneración	77.409	68.296	86.522	116.478	101.500	90.432

GERENTE DE PROYECTO Y DESARROLLO	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	77.881	62.064	77.881	105.651	91.766	81.865
Total Dinero	83.535	71.648	90.772	119.618	105.195	94.013
Total Remuneración	91.948	81.123	102.772	138.355	120.563	107.417

GERENTE DE TECNOLOGIAS	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	74.330	58.790	74.330	88.097	81.214	73.739
Total Dinero	79.291	67.869	86.634	99.743	93.189	84.749
Total Remuneración	87.465	76.844	98.087	115.367	106.727	96.766

GERENTE DE TECNOLOGIAS	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	87.486	69.195	87.486	103.689	95.587	86.790
Total Dinero	93.325	79.881	101.967	117.397	109.682	99.748
Total Remuneración	102.946	90.444	115.447	135.786	125.617	113.892



Salarios

GERENTE DE OPERACIONES	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	67.979	56.223	67.979	81.710	74.845	68.637
Total Dinero	74.925	64.906	79.231	92.512	85.872	78.883
Total Remuneración	81.597	73.489	89.706	107.003	98.355	90.066

GERENTE DE OPERACIONES	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	78.129	64.618	78.129	93.911	86.020	78.886
Total Dinero	86.112	74.597	91.062	106.326	98.694	90.661
Total Remuneración	93.781	84.462	103.100	122.980	113.040	103.514

GERENTE COMERCIAL	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	64.366	49.244	73.858	89.646	81.752	70.916
Total Dinero	69.796	56.849	86.084	101.497	93.791	81.477
Total Remuneración	80.915	64.366	97.465	117.396	107.430	93.076

GERENTE COMERCIAL	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	75.258	57.577	86.356	104.815	95.585	82.916
Total Dinero	81.606	66.468	100.650	118.671	109.661	95.263
Total Remuneración	94.607	75.258	113.956	137.260	125.608	108.825



Salarios

	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
GERENTE DE FINANZAS	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	77.694	66.171	77.694	92.336	85.015	78.734
Total Dinero	87.508	76.390	90.555	104.542	97.549	90.496
Total Remuneración	94.509	86.492	102.526	120.918	111.722	103.312

	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
GERENTE DE FINANZAS	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	88.753	75.590	88.753	105.479	97.116	89.941
Total Dinero	99.964	87.264	103.444	119.423	111.434	103.377
Total Remuneración	107.962	98.803	117.120	138.130	127.625	118.018

	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	42.813	32.754	48.367	63.804	56.085	48.308
Total Dinero	46.203	37.812	56.373	72.239	64.306	55.475
Total Remuneración	53.319	42.813	63.825	83.554	73.690	63.397

	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	48.636	37.210	54.946	72.483	63.714	54.879
Total Dinero	52.487	42.956	64.041	82.065	73.053	63.021
Total Remuneración	60.572	48.636	72.507	94.920	83.714	72.021



Salarios

	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	73.259	62.084	73.259	87.178	80.218	74.174
Total Dinero	82.208	71.671	85.386	98.703	92.044	85.253
Total Remuneración	88.911	81.149	96.674	114.164	105.419	97.329

	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	85.503	72.460	85.503	101.748	93.625	86.570
Total Dinero	95.948	83.650	99.656	115.199	107.428	99.502
Total Remuneración	103.771	94.712	112.831	133.244	123.037	113.595

	MERCADO IT / TELECOMUNICACIONES					
GERENTE DE LEGALES	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	66.583	50.940	68.056	87.234	77.645	68.743
Total Dinero	69.768	58.807	79.321	98.767	89.044	78.965
Total Remuneración	78.195	66.583	89.808	114.238	102.023	90.209

	MERCADO FINANCIERO/BANCOS/SEGUROS					
GERENTE DE LEGALES	1Q	Min	Med	Max	3Q	Prom
Sueldo Base	76.382	58.436	78.071	100.072	89.071	78.860
Total Dinero	80.035	67.461	90.994	113.301	102.148	90.585
Total Remuneración	89.703	76.382	103.024	131.049	117.036	103.485



RR.HH.



Restricciones Cambiarias para el área de RR.HH.

- Prácticamente ninguna empresa ha tomado la decisión de efectuar cambios en la forma del pago de salarios y/o bonos a los ejecutivos/gerentes.
- Las que lo han analizado, lo hacen bajo la consideración de posiciones con alcance nacional.

Agenda 2013 de RR.HH.



Gestión de los Recursos Humanos:

- Identificación y retención de talentos
- Gestión del Clima Laboral
- Motivación y retención de profesionales y empleados jóvenes
- Sucesión / cuadros de reemplazo
- Atraer personal
- Capacitación y Desarrollo de gerentes y ejecutivos
- Capacitación y Desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados



Relaciones Laborales:

- Legislación laboral presente y futura
- Relación con Sindicatos

Agenda 2013 de RR.HH.



Compensaciones y Beneficios:

- Seguimiento de las compensaciones del personal fuera de convenio
- Comunicación de las compensaciones
- Solapamiento salarial



Los puntos que NO ESTABAN en la agenda:

- Reducción de Costos
- Comunicaciones internas
- Reducción de personal
- Reestructuración de la compañía
- Desarrollar planes de contingencia
- Evaluación de desempeño

Otras prácticas de RR.HH.

Se está incrementando la tendencia de PAGO VARIABLE:

- El pago variable componente importante de la compensación total.
- Liga la compensación del empleado a los resultados del negocio.
- Tendencia de ampliar hacia los niveles no ejecutivos.
- Reduce los costos fijos del negocio.
- Las organizaciones son retadas a diferenciar los pagos por desempeño.
- Es una tendencia a nivel mundial.
- Para gerencias indicadores locales.
- Fortalece la idea de “Equidad Interna”.



CONCLUSIONES

- Cuidar la mezcla de compensación ¿Cómo y en quien invertimos?
- Mantenimiento preventivo y no correctivo
- Con la cantidad de cambios a nivel mundial; pensemos en una Compensación Flexible
- Nunca hacer promesas en compensación, el mundo está cambiando - autoempleo
- Responsabilidad y riesgo compartidos. Hay que ofrecer las herramientas para que los empleados aseguren su propio futuro.
- Comunicación clara de la intención y el diseño de la remuneración variable.



CONCLUSIONES

- Comunicar también los elementos no financieros (integrados dentro del paquete de compensación) y su relación con la propuesta de valor para el empleado.
- Obtención de información y herramientas para facilitar a los gerentes la gestión y aprovechar la tecnología existente (por ejemplo los portales web).
- Centrarse en el desarrollo de capacidades y habilidades de los gerentes de línea para comunicarse con mayor eficacia los mensajes relacionados con la retribución.





Nuestros Servicios



Encuestas de clima laboral

Sondeos Salariales

Mystery Shopper

Descripción de puestos

Evaluación de desempeño

Banda Salareales

Bechmarking de RRHH



Auditorías de Calidad

Investigación de mercado

Prensa y difusión





Para comunicarse con nosotros

www.bamarketing.com.ar

estela@bsasmkt.com.ar



(54 11) 4771-4054

(54 11) 4772-5222



buenos aires marketing

soluciones integrales

Castillo 1336 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina

