

Nota de tapa

SUELDOS

EJECUTIVOS

2024

En la carrera contra la inflación y la devaluación, qué harán las empresas con los salarios de su personal fuera de convenio. Cuál será la reacción a la presión que ponen las paritarias. Aunque mucho dependerá del nuevo escenario del país, la única definición es que habrá hasta más de cinco revisiones durante el año. Y con un creciente avance de los pagos 'dollar-linked'.

Por Alejandra Beresovsky

Siempre crítica, la definición de los aumentos de sueldos ejecutivos y de personal fuera de convenio para el año próximo será, esta vez, particularmente difícil.

Aunque hay algunas empresas que ya empezaron a trabajar en presupuestos –estimando diversos escenarios en materia inflacionaria–, son muchas las que postergaron esta delicada tarea, determinante a la hora de retener o atraer talentos.

Federico Carrera, cofundador y COO de la consultora de reclutamiento ejecutivo High Flow, lo resume de esta manera: “Cada año, cerca del último trimestre, los directivos de las empresas y sus jefes del exterior realizan el presupuesto del año siguiente, pero, esta vez, recién cuando hayan pasado las elecciones van a poder tener un escenario más claro”.

De hecho, no son pocas las que también están demorando las últimas actualizaciones de 2023, en un marco de incertidumbre y de alza del dólar y de los precios. El riesgo es hacer retoques que luego queden igualmente por detrás del movimiento inflacionario, algo que ya les ha sucedido. Un sondeo de la consultora PwC Argentina permite ver que el 61 por ciento de las compañías realizará este año ajustes salariales por sobre lo que inicialmente habían estimado. El 54 por ciento, entre 10 por ciento y 25 por ciento por arriba; el 31 por ciento, entre el 25 por ciento y el 50 por ciento; el 12 por ciento, menos del 10 por ciento y el 3 por ciento, más del 50 por ciento por encima de lo originalmente previsto. En tanto, el 31 por ciento aplicará los aumentos proyectados, y el 8 por ciento otorgará subas inferiores.

En un aspecto hay coincidencia entre los especialistas: ya no se puede pensar en solo uno o dos aumentos al año. Al igual que las paritarias del personal dentro de convenio, los salarios de los puestos más altos pasan por al menos tres pautas de incrementos anuales y sube el porcentaje de los que atraviesan por cuatro, cinco o más.

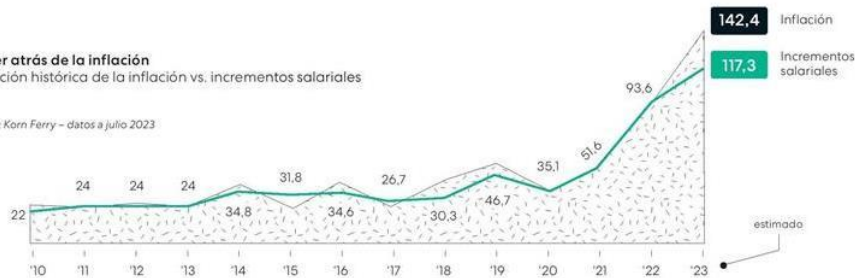
PwC Argentina indica que en febrero de 2021 apenas el 39 por ciento de las empresas había realizado tres o más aumentos salariales, porcentaje que subió al 49 por ciento en 2022 y al 87 por ciento este año. A comienzos de 2023, el 31 por ciento indicó que lo ajustaría tres veces; el 28 por ciento, cuatro veces, y otro 28 por ciento, más de cuatro veces. En cambio, los que revisaron sueldos sólo dos veces fueron apenas el 11 por ciento, al tiempo que los que lo hicieron una vez, un 2 por ciento. Según la consultora Hucap el 53 por ciento hará cuatro ajustes anuales y el 35 por ciento, cinco o más.

Cristian Levrotto, CFO de Traditum, compañía que ofrece soluciones tecnológicas para la industria de la salud, declara que, en un contexto actual “de inflación sostenida y crecimiento económico poco previsible”, es difícil sostener el poder adquisitivo de los salarios del personal fuera de convenio. “Definir pautas de incrementos estipuladas previamente puede no ser eficiente ante el crecimiento paulatino de la tasa de inflación mensual. En los casos en los que se fija un aumento de los salarios, es necesario revisar, bimestral o trimestralmente, el aumento de costo de vida y luego corregir si el incremento estipulado no cubrió la suba del índice general de precios”, describe.

Correr atrás de la inflación

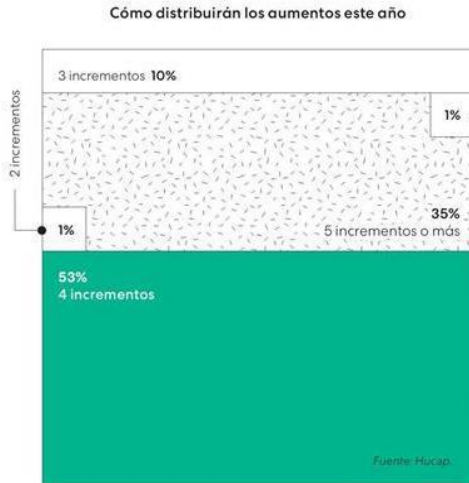
Evolución histórica de la inflación vs. incrementos salariales

Fuente: Korn Ferry – datos a julio 2023



Septiembre 2023

19



“También, a efectos de poder sobrellevar esta situación, las empresas debemos agudizar el ingenio y ofrecer otro tipo de beneficios extrasalariales para poder satisfacer a nuestros colaboradores en estos tiempos: trabajo remoto, flexibilidad laboral, oportunidades de crecimiento, programas de capacitación”, concluye.

Los especialistas indican que las compañías que ya están diagramando los aumentos de 2024 aplicarán porcentajes de tres cifras, al igual que este año.

Marcela Angeli, directora de *Work & Rewards* de Willis Towers Watson (WTW), informa que, antes de las PASO, sólo el 23 por ciento de las firmas estaba trabajando en las actualizaciones y que se estimaban ajustes salariales anuales acumulados de entre 100 y 120 por ciento, con un promedio de 109.

“Según el último relevamiento de Mercer, realizado a fines de julio, se preveía un incremento a nivel de mediana del 106 por ciento para el año próximo, con un escenario de inflación de 110 por ciento. Sin embargo, tal como ha sucedido en años anteriores, las compañías recién están comenzando su ejercicio presupuestario 2024 y los números son iniciales. Sumado a lo sucedido hace unos días, habrá que revisar y plantear distintos escenarios”, da a conocer Ivana Thornton, directora de *Career* de Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay.

“En función de nuestros últimos relevamientos efectuados en agosto, el 21 por ciento de las compañías tenían estimada la pauta para 2024. Es un porcentaje muy bajo para hablar de una tendencia, pero en todos los casos el mismo

era superior al 100 por ciento”, apunta por su parte Natalia Mariel Terlizzi, CEO de Hucap.

Para Matías Ghidini, CEO y socio de la empresa especializada en *headhunting* GhidiniRodil, lo que las empresas buscarán el año próximo será cortar con la racha de seis años consecutivos de pérdida de salario real; es decir, procurarán que el sueldo de los ejecutivos y del personal fuera de convenio en general sea al menos igual que la inflación.

En el mismo sentido se expresa Alejandro Servide, director de *Professionals, RPO & Technologies* de Randstad Argentina: “Un patrón general es tomar la inflación y luego ver cuánto de ello se puede recuperar dentro del marco de la evolución de los ingresos de la compañía, y en qué tiempo, considerando que la Argentina viene de años de inflación creciente y que la pérdida del poder adquisitivo es el denominador común de estos procesos”.

Más instrumentos

En este marco, cobran más importancia otros instrumentos y beneficios. “En un escenario de incertidumbre, sería razonable que las empresas, además de revisar las compensaciones, incorporen incentivos y otros componentes variables a las remuneraciones que permitan hacer frente a la pérdida del nivel adquisitivo del salario ante la inflación”, resalta Matiana Behrends, directora de *Human Capital* de Grant Thornton Argentina.

Sobre este aspecto, Mariela Rendón, *senior manager* de *People & Organisation* de PwC Argentina y Damián Vázquez, socio de la consultora, a cargo de *Management Consulting*, indican que el 85 por ciento de las organizaciones que participan en los estudios de la firma pagan bonos a su personal: de este grupo, el 94 por ciento brinda el beneficio al nivel superior (directores y gerentes); 81 por ciento lo otorga a nivel medio (jefes, supervisores, coordinadores y líderes de equipo) y 70 por ciento, al nivel inferior (como analistas o empleados administrativos, entre otros.)

Consultadas por PwC sobre qué medidas están tomando para mantener la competitividad en la política de compensaciones y beneficios de 2023, lo primero que mencionaron fue “aumentar la cantidad de ajustes por año”, seguido por “mejorar el paquete de beneficios”, “revisar la propuesta de valor del empleado” y “adelantar bonos”.

Thornton, en tanto, cuenta que, actualmente, se advierte una revisión más generalizada y frecuente de topes de los seguros de vida adicionales, de reintegros de cobertura médica y de la asignación de autos. Esta última está afectada por la falta de unidades, por los plazos de entrega y por las distorsiones en los valores.

Los programas de bienestar también apuntan a mejorar la propuesta de valor y se suman a las prácticas tradicionales.

“Se está trabajando mucho en el concepto de ‘salario emocional’, que podemos definir como el conjunto de conceptos

“LAS EMPRESAS HACEN EL PRESUPUESTO DEL AÑO SIGUIENTE EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE. ESTA VEZ, RECIÉN CUANDO HAYAN PASADO LAS ELECCIONES PODRÁN TENER UN ESCENARIO MÁS CLARO”.

tangibles e intangibles que perciben los colaboradores y que forman parte de la propuesta de valor de las organizaciones”, explican Rendón y Vázquez, de PwC. Añaden que estas iniciativas y prestaciones están destinadas a mejorar la calidad de vida y experiencia laboral y que no están registradas en el recibo de pago. De acuerdo con su último relevamiento, los beneficios que sumaron las empresas están relacionados con otorgar descuentos en comercios, licencias adicionales, *home office* y flexibilidad laboral.

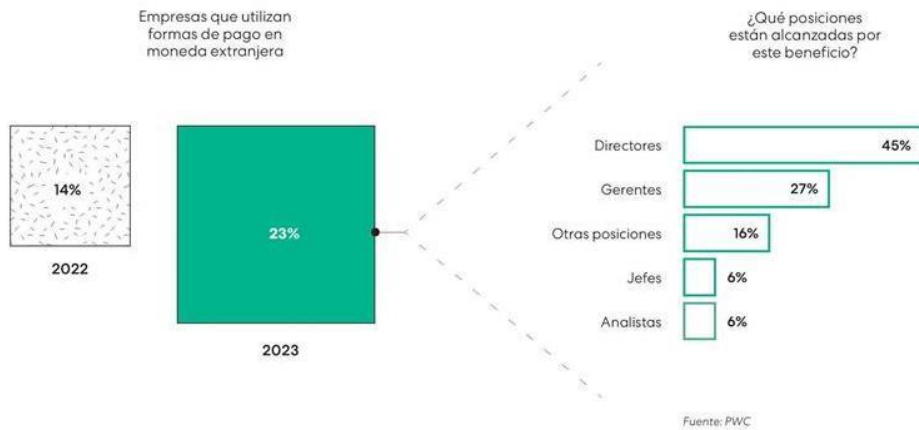
Las innovaciones tecnológicas suman recursos para la propuesta de valor. “El 8 por ciento de las compañías participantes de nuestra encuesta ofrece un monto mediante una billetera virtual, lo que brinda a sus empleados opciones flexibles para cubrir gastos y mejorar su bienestar. En general, las que lo aplican lo hacen a todos los niveles, lo que varía es el monto”, indica Fabiana Gadow, CEO Korn Ferry.

Pese a que las corporaciones compiten para atraer o retener talentos, es insoslayable que también se ven afectadas por la situación macroeconómica, por lo que los aumentos de salarios incidirán en sus números finales. “Producto de los últimos acontecimientos, no hay dudas de que las empresas tendrán que hacer algunos ajustes adicionales para paliar el impacto de la inflación, pero todavía es muy difícil determinar cuáles serán y cómo afectará este contexto a los resultados de los negocios, su rendimiento financiero y resultados”, alerta Terlizzi. Por eso, con el fin de impulsar la productividad, se adecuan herramientas de retención y motivación. “En lugar de bonos fijos, o complementarios a ellos, los variables o basados en desempeño se brindan en función de objetivos específicos o asociados a indicadores de rendimiento o logros financieros, que pueden ser especialmente valorados en contextos de inflación”, especifica.

Es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, que otorga en el primer trimestre del año un bono vinculado con los objetivos del negocio en general y con los de cada equipo. Igualmente, aplica otros beneficios bajo criterio dinámico. “Teniendo en cuenta el contexto de nuestro país y los cambios en las necesidades de nuestra gente, diseñamos y vamos adaptando nuestra propuesta de valor para maximizar su bienestar”, asevera Valeria Pessano, directora de Compensaciones, Talento y Transformación.

La empresa basa su propuesta de valor en cinco pilares. El pilar “ahorro” incluye una cuponera de descuentos, reintegros, capacitaciones y alianzas con *startups* financieras para asesoro-

El dólar, una alternativa





rar sobre distintas opciones de inversión, consumo mensual de bebidas de la firma, transporte y comedor subsidiado y una calculadora de ahorro que permite visualizar los beneficios disponibles según la situación o preferencias del trabajador. Otros pilares son "salud", con planes de prepagas; "flexibilidad", que contempla una semana de vacaciones extra y un esquema de trabajo flexible; "familia", con licencias extendidas para cuidador primario y secundario y acompañamiento en situaciones de tratamientos de reproducción asistida y en casos de adopción, y "desarrollo", que abarca un programa de becas, descuentos en universidades e idiomas, y plataformas de aprendizaje.

Solapamiento

La presión de los gremios y la inflación sin freno hacen que exista el riesgo de solapamiento entre los salarios de quienes ocupan las posiciones jerárquicas y los empleados bajo convenio, por lo que –según la CEO de Hucap– para las primeras, sobre todo los puestos clave de las estructuras, se pone foco en la remuneración variable. "Tras el aumento de precios de los últimos días, gremios como Camioneros pidieron la reapertura de paritarias, en el orden del 140 por ciento. Si bien el salario de los no convencionales se encuentra en constante revisión, ésta está lejos de esos valores, por lo que

en los puestos jerárquicos temen volver a ser, una vez más, 'la variable de ajuste'", asevera.

"El solapamiento salarial es algo que ha estado presente en la agenda de los profesionales de recursos humanos a través de los últimos años", reconocen Rendón y Vázquez. "En nuestras últimas encuestas, el solapamiento se presenta en el 50 por ciento de las organizaciones participantes, principalmente en las primeras líneas de supervisión", precisan.

Bertotto Boglione, que fabrica productos para la industria de Oil & Gas y es también dueña de la compañía del mercado de agromáquinas Metalfor, tiene 1200 colaboradores: un 40 por ciento fuera de convenio y el resto representado por la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). "La política de la compañía para el personal fuera de convenio es igualar los aumentos de las paritarias de UOM, tanto remunerativo como no remunerativo", revela la vicepresidenta, María Rosa Miguel. Pero aclara: "De todos modos, como normalmente estos aumentos 'corren de atrás' a la inflación, se van dando incrementos a cuenta de estos acuerdos, para acompañar el poder adquisitivo, compensando la inflación. Esto se aplica tanto para personal bajo convenio, como para los que están fuera de convenio".

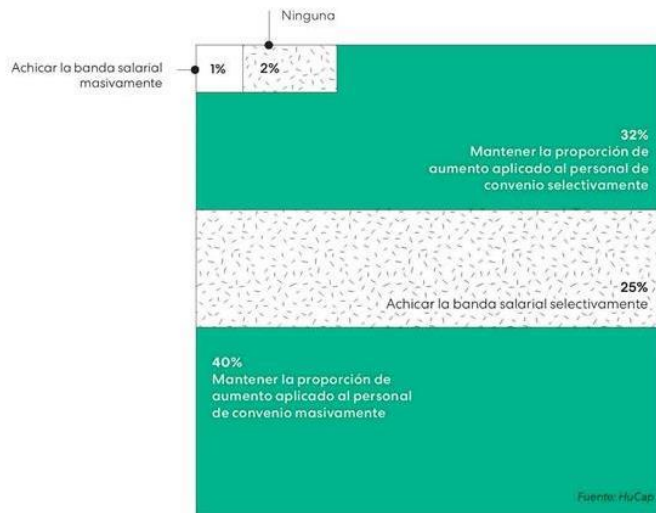
La empresa diferencia entre trabajadores mensualizados y jornalizados. Los primeros tienen un bono anual por desempeño; mientras que los segundos, un adicional por productividad que representa entre un 15 y un 35 por ciento adicional a la remuneración de convenio.

Una medida creciente es atar la remuneración a monedas o activos más sólidos que el peso argentino, modalidad más adoptada por el sector IT, que compite a nivel internacional para atraer y retener talentos. "La estabilidad monetaria brinda a estos perfiles seguridad en términos de salario y de su capacidad para cubrir necesidades financieras, es percibido como una ventaja y tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas", dice Terlizzi.

Según la Ley de Contrato de Trabajo, el salario puede abonarse en especie (o en monedas extranjeras), pero sólo hasta un 20 por ciento, recuerda Behrends. Sin embargo, uno de los

LAS EMPRESAS BUSCARÁN CORTAR CON LA RACHA DE SEIS AÑOS CONSECUTIVOS DE PÉRDIDA DE SALARIO REAL; ES DECIR, PROCURARÁN QUE EL SUELDO, AL MENOS, EMPATE LA INFLACIÓN.

Alerta por solapamiento. ¿Cuál es la principal práctica que aplican para corregir solapamientos salariales?



estudios laboristas más cotizados del mercado local tiene fuerte flujo de trabajo en el armado de ingenierías legales para poder implementarlo.

“Lo más común en aquellas compañías que tienen esta práctica es pagar el 100 por ciento del bono neto en dólares y del salario sólo una parte”, ejemplifica Thornton. La instrumentación, junto a las regulaciones y la disponibilidad de recursos, son restricciones para brindar este beneficio, apuntan en PwC. “Actualmente, y tomando como base el último sondeo realizado a fines de junio, un 23 por ciento de la muestra otorga pagos en moneda extranjera, especialmente aplicados a posiciones de nivel superior. Si es destacable la evolución del beneficio, ya que, en 2022, era brindado por un 14 por ciento de la muestra”, precisan Rendón y Vázquez, quienes añaden que otro 4 por ciento lo está evaluando.

Respecto de qué ejecutivos que están recibiendo este particular beneficio, el sondeo pone en primer lugar a los directores (el 45 por ciento); seguidos por los gerentes (27 por ciento); otras posiciones (16 por ciento); jefes (6 por ciento) y analistas (6 por ciento).

Para Carrera, de High Flow, son las grandes corporaciones, que disponen de más recursos financieros, las que pudieron cambiar su esquema remunerativo y llevarlo a uno

mensual que mezcla dólares y pesos. Pero también insertan otros activos. “Las *startups* y las empresas más ‘nuevas’, que pertenecen al mundo tecnológico, contratan a empleados pagando parte en acciones futuras, que son instrumentos de largo plazo”, grafica. Asevera que también empresas cuyo *core* está en el sector cripto están pagando con criptomonedas. “Todas estas variaciones hacen que el mercado laboral sea más complejo: los ejecutivos, a la hora de evaluar su situación actual ante posibles cambios, tienen que hacer un diagnóstico más exhaustivo de las condiciones actuales y futuras, asumiendo nuevos riesgos”, considera.

La posibilidad de ofrecer mejoras, ajustes y actualizaciones no es homogénea, hay diversos factores que hacen que sean diferentes. Por caso, según la encuesta de PwC, hay perfiles específicos con los cuales las empresas buscan ser más competitivas, como los correspondientes a las ingenierías, los técnicos y los especialistas en IT. En tanto, el relevamiento de la consultora arroja que los rubros de las compañías que tienen más herramientas para retener y atraer talentos están relacionados con la actividad petrolera y de energía, con el consumo industrial y con el de tecnología.

Desde este último ámbito, Silvina Monalli, gerente regional de Recursos Humanos de Grupo Datco, cuenta la experiencia

de la firma: "Hablar de sueldos competitivos en el contexto actual de la Argentina es un poco aventurado, y sin dudas una tarea compleja para llevar a la práctica, pero al estar dentro del segmento de tecnología, y tener personal fuera de convenio, necesariamente se trabaja en la elaboración y construcción de distintas alternativas que hacen que los colaboradores sigan eligiendo quedarse a trabajar con nosotros".

Monalli revela que la empresa trabaja con un esquema de actualización trimestral, en el que se le recompone el ingreso a los más de 500 colaboradores que tiene en la Argentina de acuerdo con la inflación. "Fuera de esos plazos, de manera selectiva, por diferentes razones, tanto de *performance*, como de negocios o de potencial, hay que contemplar ajustes de manera personalizada", aclara. Asegura, asimismo, que es una política "particularmente valorada". "Permite a nuestros colaboradores tener previsibilidad frente a la incertidumbre que plantea el contexto económico", completa.

Datco asigna bonos extraordinarios en relación con cumplimiento de objetivos, crecimiento, nuevos clientes y productos, entre otras variables. "Se van actualizando al mismo ritmo que el componente fijo del sueldo", apunta Monalli. Además, otorga préstamos a tasa subsidiada para empleados que deban afrontar situaciones económicas puntuales, y descuentos en gimnasio, telefonía celular, capacitaciones y otros rubros, que se definen en función del perfil del empleado. Cuando un trabajador refiere a alguien para ingresar a la compañía, una vez pasado el periodo de prueba de esa persona, recibe como gratificación una tarjeta de compra.

Monalli asevera que esas medidas son efectivas. "Si bien pueden ser considerados beneficios pequeños o comunes a la mayoría de las empresas del rubro, son de alto impacto interno desde el momento que nos permiten reducir en porcentajes muy importantes el nivel de rotación en el que estábamos sumergidos desde el inicio de la pandemia y la explosión de fuga de talentos hacia empresas del exterior o aquellas que ofrecen pagos en moneda extranjera", explica.

Escalas

Otra encuesta, esta vez de Korn Ferry, arrojó en julio que la industria con mayor proyección de incremento anual es minería, con 127 por ciento. Le siguen logística (126 por ciento), materiales de construcción (125 por ciento), industrias

ALGUNAS CORPORACIONES PUDIERON
CAMBIAR SU ESQUEMA REMUNERATIVO
Y LLEVARLO A UNO MENSUAL QUE MEZCLA
DÓLARES Y PESOS.

LA PRESIÓN DE LOS GREMIOS Y LA
INFLACIÓN SIN FRENO ELEVAN EL RIESGO
DE SOLAPAMIENTO ENTRE LOS SALARIOS
JERÁRQUICOS Y LOS DE CONVENIO.

(123 por ciento), sector financiero (122 por ciento) y oil & gas (119 por ciento).

En tanto, desde Mercer observan también matices entre las multinacionales y las empresas locales. "La diferencia fundamental tiene que ver con que a las nacionales no hay que explicarles el contexto argentino, lo conocen perfectamente, sus dueños viven en el país. Entonces, vemos más agilidad en la aprobación de cambios en las prácticas de ajuste y, en algunos segmentos, porcentajes más altos", indica Thornton. "En un contexto inflacionario, es relevante quién da el incremento más rápido", refuerza.

Además del rubro y del origen de las empresas, también es diferente la situación de las que reciben divisas de aquellas que perciben ingresos en pesos. "Más que diferencias entre nacionales y extranjeras, podría haberlas entre aquellas vinculadas con mercados externos y exportaciones respecto de las industrias que tienen sus ingresos vinculados con el desarrollo del mercado local", afirma Behrends.

La flexibilidad de las empresas nacionales también es destacada por Ghidini, quien recuerda que el 70 por ciento del empleo es generado por pequeñas y medianas empresas, la mayoría locales y, además, familiares. "Ahí, donde no existen políticas de compensaciones globales, que son mucho más rígidas, hay una ventana de oportunidad para remunerar a muchos de sus empleados con prácticas creativas, con un *mix* entre aquello que figura en el recibo y lo que no figura", ilustra.

Cuanta menos espalda tenga la compañía, más orientadas a perfiles específicos estarán las mejoras. "Cuando la escala es menor, las empresas con menos recursos muchas veces 'hacen lo que pueden' que no es poco, y buscar tratar de impactar prioritariamente sobre el talento que necesitan fidelizar, otorgando un plus que no dan al resto de la organización", resume Servede.

"La clave es poder contar con un negocio que pueda acompañar el descalce salarial, buscando brindar el 'mejor esfuerzo', donde la comunicación interna no sea un tema menor, sino fundamental, y trazar un plan de acción que, dentro de la incertidumbre general que vivimos como país-, permita brindar algún grado de certeza de cómo la organización va a operar su política de compensaciones y beneficios", añade. Sobre el riesgo de solapamiento, reflexiona: "Poder contar con estructura de escalas salariales es la clave para poder ajustar en función de los recursos con los que cuenta la organización y distribuirlos de manera equitativa". <AP>