

Jaque Mate 2005 Rumbo al 2006

Informe especialmente
confeccionado por el Staff del
equipo de HuCap, anticipando
las principales tendencias e
indicadores de la Gestión
estratégica del Capital Humano.



Contenido del informe:::

Contexto macroeconómico y mercado laboral	3
Remuneraciones y beneficios	5
Empleo	9
Clima Organizacional	12
Capacitación y desarrollo	14
Seguridad e higiene laboral	17

Tiempo de Lectura: 14' Minutos

Paginas Totales: 17

"La proyección y panorama para el 2006 se presenta optimista en cuanto a variables claves de la economía"

Contexto Macroeconómico y mercado laboral





- **La proyección y panorama para el 2006 se presenta optimista en cuanto a variables claves de la economía** que posibilitarán a las empresas desarrollar una mejor gestión del Capital Humano en las mismas.
- Se acentuará la discusión por mejoras salariales ; los niveles de rotación de las personas en busca de mejores condiciones laborales, junto a la escasez de recursos en determinadas profesiones, serán los principales y más estratégicos temas a resolver.
- El alza de precios y la falta de créditos a tasas más razonables para financiar el crecimiento se proyectan como las principales amenazas.
- El ahorro impositivo seguirá manteniéndose en niveles elevados
- **El crecimiento previsto de la economía será de entre un 4% y 5%.**
- **Temas que preocupan:** Control de precios- inflación-, inversión a largo plazo, mano de obra calificada, acuerdo con el FMI.



	REM*		PRESUPUESTO 2006	
	2005	2006	2005	2006
INFLACION	11%	9,2%	9,3%	9,1%
CREC. PBI	7,4%	5,0%	7,3%	4,0%
TASA DESEMPLEO	11%	10%	-	-
VAR. SUELDOS	14%	10%	-	-
SUPERAVIT COM**	9800	8600	-	Decreciente
RECAUDAC. PBI	22%	22%	-	22,40%
VAR PRESTAMOS	29%	18%	-	-
VAR DEPÓSITOS	19%	12%	-	-
VAR RESERVAS **	6.354	2.000	-	-
GASTOS/PBI	-	-	-	20.40%
TPO CAMB NOM	-	-	\$2,9	\$3,0
TASAS DE INTERES	-	-	-	-

FUENTE: BCRA

*Relevamiento de expectativas de mercado (BCRA) ** en U\$\$

"La mayoría de las empresas prevee, en su presupuesto, incrementos salariales"

Remuneraciones y beneficios



■ **La mayoría de las empresas están previendo en sus presupuestos anuales incrementos salariales.**

Los principales criterios que los impulsan son:

- a) Los niveles de mandos medios, gerenciales y puestos claves a causa del aumento de la competitividad laboral.
- b) La atracción y retención frente a la mayor demanda laboral y los defasajes producidos -
- c) Las negociaciones salariales del 2005, que habrán de acrecentarse durante el 2006 cuando se renegocien nuevos acuerdos y/o se continúen los postergados a partir de marzo.

■

El escenario planteado en el punto anterior **predice niveles de conflictividad en aumento**, al que se le sumará la mayor volatilidad en puestos claves de la organización. El aumento de los niveles de conflictividad será motivado, en nuestra opinión , no solo por el propio ritmo de la economía y demandas atractivas de empleo, sino por el propio efecto post crisis 2001 dado que las personas, especialmente las más calificadas, han puesto en revisión su sistema de lealtad y pertenencia con las empresas, estando ahora no solo abiertos a potenciales cambios, sino que los buscan.

- El nivel de conflictividad aumenta aún más a causa de quienes aspiran a reinsertarse laboralmente; se produce así **una brecha salarial, a nuestro criterio, demasiado pronunciada entre quienes quieren reinsertarse al mercado y aquellos que están empleados y buscan cambiar para mejorar**. En estos casos la diferencia de la expectativa salarial oscila en una banda de hasta el 90 % amplitud

.

PRINCIPALES CRITERIOS PARA DETERMINAR INCREMENTOS SALARIALES

PERSONAL ENCUADRADO EN CONVENCIONES COLECTIVAS DE TRABAJO	PERSONAL FUERA DE CONVENIO
<div> <div>+</div> <div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> </div> <div>-</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Acuerdos paritarios ■ Negociaciones colectivas ■ Acuerdos individuales ■ Incrementos por productividad ■ Mercado externo ■ Efecto blanqueo laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Achatamiento de los niveles de est. salarial ■ Resultados de la compañía ■ Desempeño ■ Remuneración variable ■ Beneficios flexibles ■ Ajuste por inflación



- Los principales sectores que impulsarán la suba de salario son:



Industria Metal-mecánica



Industria Automotriz



Industria Tecnológica



Servicios



Agroindustria



Construcción

6
sectores

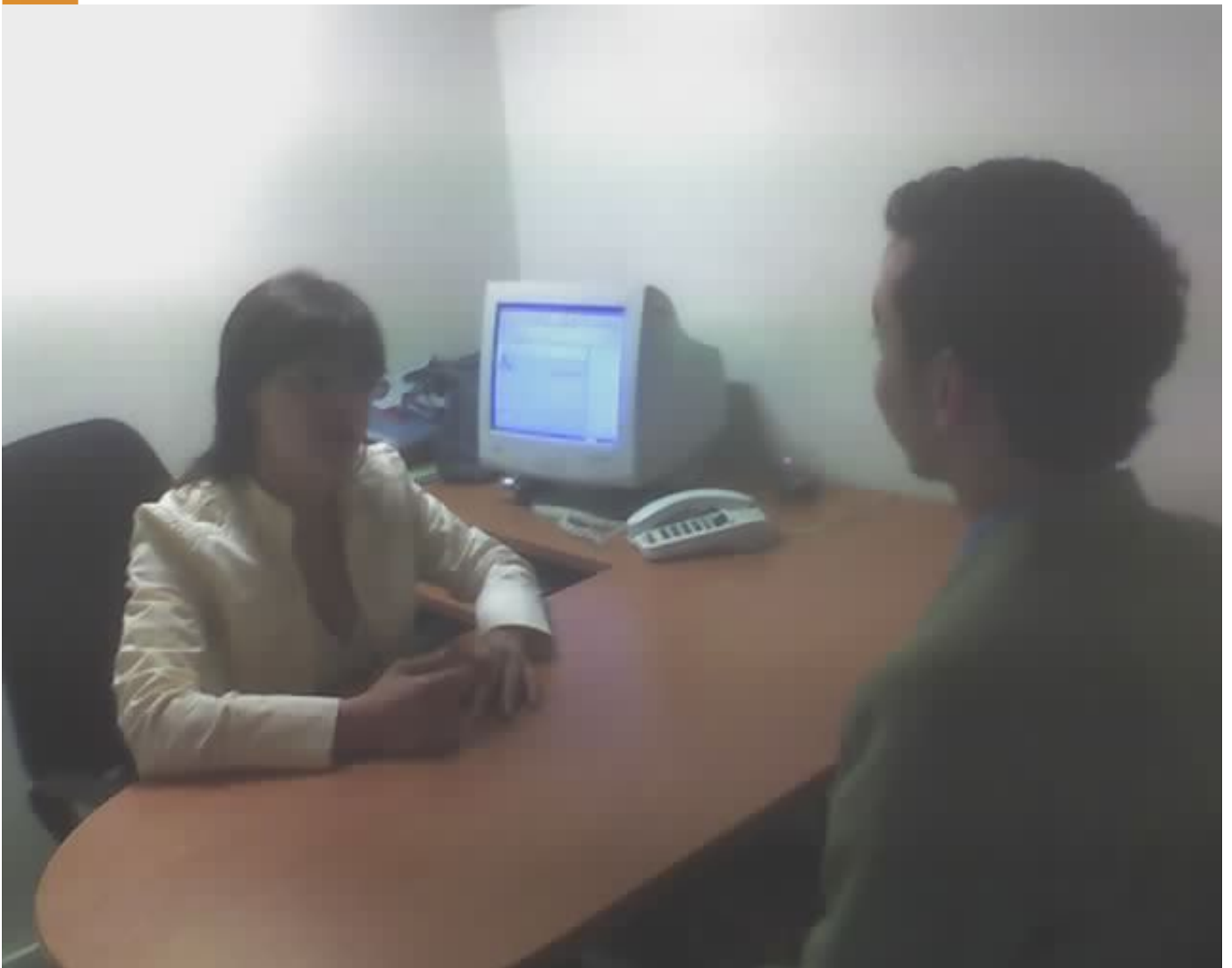
- En materia de beneficios se mantendrán los mismos criterios, aunque se revisarán los actuales sistemas vigentes y se pondrá mayor énfasis en la adaptación de los llamados beneficios flexibles. Los principales criterios que seguirán aplicándose habrán de ser :

PERSONAL ENCUADRADO EN CONVENCIONES COLECTIVAS DE TRABAJO	Ticket Canasta Comedor / ticket comida , Aguinaldo doble
PERSONAL FUERA DE CONVENIO PROFESIONALES Y PUESTOS CLAVES	Ticket de comida, Ticket canasta, Medicina Privada Días extras de vacaciones, Bonus Anual Becas de estudio
TOP POSITION, PRIMER NIVEL GERENCIAL o DIRECTIVO	Auto Bonus anual variable ligado a resultados Medicina privada Viajes Incentivos de largo plazo (Stock option)

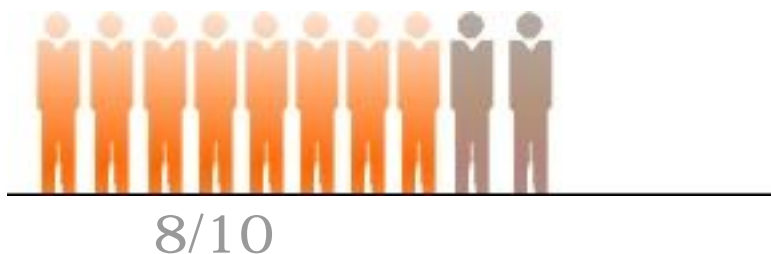
- Otro impacto -y no menor- a tener en cuenta es la brecha producida por el nivel salarial y costo laboral para las empresas que tienen a sus trabajadores en la economía informal, entiéndase trabajadores no registrados o pagos de salarios en "negro". Estos sectores sufrirán pérdida de recursos, ya que estos últimos se sentirán atraídos por las mejores condiciones laborales que habrán de convertirse en fuentes tradicionales de reclutamiento e interés de los buscadores de empleo.

"8 de cada 10 entrevistados activamente trabajando al ser consultados sobre su futuro laboral expresan intenciones de cambio por mejores condiciones laborales"

Empleo



- Como mencionamos anteriormente el efecto post crisis 2001 lleva a **incrementar los niveles de rotación de las personas**. Sumando a ello el pronóstico de disminución a 1 dígito de la tasa de desempleo, en nuestra opinión todo indica que las áreas de RR.HH. de las empresas verán incrementados sus actividades especialmente en cuanto a capacidad de gestión, eficacia y calidad de sus servicios para poder asegurar la cantidad y calidad de recursos necesarios cada vez más selectivos, así como escasos, en el mercado laboral actual.
- De acuerdo a nuestros propios registros e índice de rotación hemos observado que la misma se ha incrementado con respecto a valores históricos anteriores a la crisis del 2001, confirmando la tendencia de que el sistema de lealtad y permanencia de la gente tiene más movilidad a partir del protagonismo de los propios trabajadores que buscan cambiar de empleo:
- **8 de cada 10 entrevistados, activamente trabajando, al ser consultados sobre su futuro laboral expresan intenciones de cambio por mejores condiciones laborales y oportunidades de desarrollo**, asumiendo no poseerlas ni tampoco sentir confianza en obtenerlas dentro de las empresas en las cuales se desempeñan.



- Datos del INDEC muestran como, al primer semestre de 2005, el 47,8% de los asalariados trabajaban en la informalidad, casi 10 puntos porcentuales más de los que se registraban en los años 2000, 2001 o 2002. Como tendencia en nuestra opinión no observamos que puedan variar estos indicadores durante el 2006, dadas las características estructurales de estos sectores que la producen, la existencia de impuestos distorsivos, leyes e impacto del costo laboral .
- Las páginas de búsqueda específicas de los medios gráficos se han casi triplicado durante el 2005 con respecto a ediciones dominicales de años anteriores que, a su vez, no creemos que vuelvan a tener las dimensiones de las épocas del pleno empleo en Argentina. Esto último se debe a que la modernidad y la tecnología han dado paso al reclutamiento electrónico a través de las diferentes alternativas ofrecidas en los medios webs, que hoy ofrecen al mercado alternativas y oportunidades muy atractivas , ágiles y económicas .

+

Reclutamiento electrónico

WWW

una alternativa en crecimiento,
práctica, ágil y económica

-



- Durante el 2006 se acentuará la tendencia de los últimos años en el sector informático, en el cual se evidencia la escasez de recursos calificados en posiciones tales como programadores -especialmente tecnologías vinculadas a plataformas webs: PHP, ASP, etc- supervisores de proyectos, operadores data entry y operadores de centros de atención telefónica.

0101000100101000111101001010001001010001111010010100010010100011010
0101000100101000111101001010001001010001111010010100010010100011010

- Seguirá un sostenido crecimiento del protagonismo **femenino** en distintas posiciones de la organización, también en niveles de mayores responsabilidades e incluso directivos.



- Observamos prácticas de Hunting aplicadas a posiciones de alta demanda laboral y difícil cobertura que antes solo eran aplicadas a los niveles de *Top Position*. Esta particular situación está provocando importantes distorsiones en las estructuras de salarios de las empresas y un dolor de cabeza aún mayor para quienes ni siquiera la poseen.

"Los sectores están cada vez más permeables
a volcar una mirada más crítica y expectante en relación
a cómo se siente la gente"

Clima Organizacional





- **Afortunadamente, de la mano de la creciente estabilidad, los sectores están cada vez más permeables a volcar una mirada más crítica y expectante en relación a “cómo se siente la gente.”** Se están poniendo en práctica diferentes alternativas que garanticen la estabilidad dentro de los equipos de colaboradores y alejen el fantasma de la “rotación”. Fantasma éste último que tanto costo encubierto, en materia de procesos de selección, curvas de eficiencia disminuida, costos de inserción y, especialmente durante los tiempos de adaptación y aprendizaje han ocasionado y ocasionan a las compañías.



- **Entre las prácticas de RR.HH. que más crecimiento tuvieron durante el 2005 y, entendemos, habrán de continuar desarrollándose durante el 2006, se encuentran las prácticas de coaching y mentoring empresarial.** Estas últimas tienen el fin de ayudar a los líderes a ser mejores líderes y de esta forma contribuir a la mejora del Clima laboral.

- Otras prácticas que en nuestra opinión seguirán creciendo como tendencias:

-**Estudio de clima organizacional y medición sistemática del clima** trabajando sobre las oportunidades de mejoras con foco en las causas que perjudican el clima laboral , buscando encontrar los puntos de apalancamiento a través de los cuales, y con mínimas inversiones, se logran resultados sustentables en el tiempo.

- **Como principal tendencia aconsejable y en revisión se podrían categorizar aquellas prácticas que tiendan a "humanizar" más el ambiente de trabajo**, lo que no implica mayores costos laborales, sino mejores actitudes hacia la mejora del clima laboral, ejemplos:

-Revisión / acortamiento de la jornada laboral y cumplimiento legal de descansos diarios y semanales
-Mejora en la calidad de vida y en las condiciones y medio ambiente del trabajo.(Cymat)
-Declaración de ámbito no fumador, áreas de descanso, servicios de refrigerio, ticket, entre otros.
-Migración del estilo de liderazgo de jefe tradicional a Coach, lo que requiere capacitación y formación (ver capacitación)

Tendencia favorable a aplicar programas de beneficios flexibles versus la rigidez imperante por el sistema proteccionista de nuestra legislación (derechos adquiridos que dificultan la implementación de esta natural tendencia)

-Sustancial foco en mejorar los sistemas de comunicación formal en la empresa.

- **"Mobbing" o acoso moral** :Marcada tendencia y mayor preocupación en la prevención del mismo.

"En materia de tecnología y diseño educativo estimamos que habrá de afianzarse y crecerán las capacitaciones vivenciales y experienciales comunmente conocidas como "Outdoor training"

Capacitación y desarrollo





- **Consideramos que el 2006 se presenta como un escenario propicio para reactivar o potenciar actividades de capacitación** y programas de desarrollo organizacional por las siguientes y principales razones:

- 1) **Niveles sostenidos de crecimiento** en las distintas actividades y sectores de la economía en general. Para sostenerlo no se requiere solo inversión de capital y crecimiento de la capacidad de producción instalada (que ya esta al limite de su crecimiento) sino que también hace falta más capital humano, entrenado y capacitado para aumentar la productividad laboral (no la resultante de inversiones tecnológicas o económicas).
 - 2) **Mayor concientización y responsabilidad empresarial** por la gestión del Capital Humano. Factor éste último de atracción y retención valorado por las personas a la hora de decidir donde trabajar. Recomendamos tener en cuenta la baja sostenida de desempleo y el efecto “ 1 dígito” esperado en dicho índice, que alentará a explorar nuevas y mejores oportunidades laborales, aumentando de esta forma los niveles de rotación.
 - 3) **El impacto por las nuevas tecnologías y modernización industrial**, acompañado por la creciente demanda de clientes más exigentes, demandantes y acostumbrados a recibir promociones especiales, atenciones y servicios diferenciales para fomentar el consumo. Ello estaría impulsado por la Clase media que, si bien ha visto disminuir su posicionamiento vertical en la escala de movilidad social, lejos está de resignarla y las demostraciones van acompañadas de enérgicos reclamos, públicos, mediáticos o jurídicos
 - 4) Acompañando al punto anterior, los niveles de manifestación y reclamos sociales manifestados requieren que el personal de contacto con los clientes estén lo suficientemente bien capacitados y en óptimos niveles de equilibrio emocional para afrontar la forma en que los clientes demandan , exigen y hacen valer sus derechos .
- En materia de tecnología y diseño educativo estimamos que habrán de afianzarse y crecerán las capacitaciones vivenciales y experienciales conocidas como "Outdoor training", el e-learning, la e capacitación a distancia, los juegos de simulación "e-game", los procesos de coaching y mentoring empresario y programas conjuntos de capacitación junto a universidades.





Ownership: Cada vez más el concepto de " Ownership " ("hacernos cargo de nuestro propio desarrollo más allá de lo que la empresa haga formalmente") toma protagonismo, acompañando la demanda y oferta del mercado de trabajo donde los recursos calificados cada vez escasean más y, de hecho, faltan en ciertas áreas específicas.

Notamos como las personas tienden a interesarse muy especialmente por su horizonte temporal de los próximos 5 años. Ello estaría fuertemente marcado en quienes tienen más de 35 años, ya que vislumbran las consecuencias de los efectos del nuevo contrato laboral. La estabilidad laboral y el empleo seguro constituye un punto de atracción.

Nuestra recomendación a las personas con " Ownership", y también a quienes aún no lo tienen incorporado, es alentarlos a desarrollar procesos de aprendizaje y desarrollo individual que acompañen la visión de sus horizontes temporales a no menos de 5 años vista . Realizar post grados, maestrías, mejorar las competencias gerenciales o de oficios específicos, es la mejor inversión que puedan realizar, aunque ello implique postergar vacaciones, cambio de auto para quienes tienen capacidad de ahorro; quienes no la tengan tampoco deben resignarse y explorar los incentivos privados, sistemas de becas , programas solidarios privados o públicos y, especialmente, la actitud protagonista de que Sí se puede.

"En nuestra opinión los responsables de RR.HH. y expertos en *HyS* deberán prestar singular atención a los temas vinculados a la Higiene y seguridad, salud y cymat "

Seguridad e Higiene





- Si bien el tema de la Higiene y Seguridad Laboral ha tenido una movilidad importante y éxitos en materia de prevención el nivel de precarización laboral existente, y los trabajadores encuadrados en la economía informal, dan cuenta de un aspecto clave de nuestro tejido socio-cultural y económico: Existe una marcada polarización entre las prácticas prevencionistas de primer nivel y clase mundial en contraste con la repetida y lamentable realidad de las causas que a diario provocan niveles de accidentología o siniestros elevados.
- Se estiman que los accidentes que se denunciarán durante el 2006 superarán los 500.000 casos y que entre 1 y 2 de cada 10 accidentes, seguirán siendo in itinere (es decir los relacionados a accidentes ocurridos entre el trayecto de la casa al trabajo y viceversa por lo que se desprende que entre el 80 y 90 % ocurrirán en lugar u ocasión del trabajo).
- En el marco de un contexto de irresponsabilidad agravado post crisis 2001, se estandarizan y habilitan prácticas que podrían evitar que la simple estadística presentada pueda incluso agravarse como consecuencia de la mayor actividad económica prevista para el 2006
- En este escenario polarizado los temas de principal interés que aparecen tienen que ver con el impacto de los costos directos e indirectos que producen los accidentes y enfermedades profesionales, ya que alteraron el sistema de riesgos del trabajo y una expectativa por la cual se esperan respuestas y soluciones a aspectos legales en el marco de un régimen de accidentes de trabajo que reencauce el sistema de riesgos laborales y logre minimizar los reclamos por accidentes y enfermedades profesionales.
- Un aspecto que los responsables de RR.HH. y expertos en HyS deberán prestar suma atención es al vinculado con la Salud laboral. Deberá atenderse tanto a las reincidentes prácticas de Adicción al trabajo y al mobbing o acoso, no solo sexual ya anteriormente explicado, como así también a las condiciones laborales y entorno social (piquetes, huelgas, paros etc) que producen más stress y enferman a la gente “
- No menor es el tema y preocupación por el incremento de los casos de alcohol y drogadicción en los lugares de trabajo y fuera de ellos por los devastadores efectos que acarrearán.

