



HR
PUERTO RICO
TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

2014







RESUMEN EJECUTIVO



Puerto Rico atraviesa una recesión que entró en su octavo año en abril del 2014. Aunque la economía ha tenido señales de mejoría, específicamente por la entrada de \$7 mil millones en fondos federales ARRA (acrónimo en inglés de la Ley de Recuperación y Reinversión Americana), entre el 2008 y el 2013 experimentó la fase de mayor caída desde que comenzó la actual crisis en el 2006.

Desde enero hasta el presente la economía parece mostrar un nuevo patrón de debilidad y las proyecciones para los siguientes dos (2) años indican casi dos (2) por ciento de contracción adicional, de acuerdo a Inteligencia Económica. Se indica además que nos encontramos a mitad del proceso y estima que el mismo debe extenderse hasta, al menos, el 2018.

Paralelo a la contracción económica, el total de empleos en Puerto Rico presenta un panorama constante de decrecimiento. Actualmente, esta cifra está por debajo de un millón debido a que la cantidad de empleos en las principales industrias se ha reducido.

En general, la debilidad en el ingreso y poder adquisitivo fomenta la guerra de precios como diferenciador competitivo. A su vez, la alta concentración de empresas comienza a afectar al sector comercial, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comienzan a sentir el desgaste de la depresión económica. Ante este panorama, la industria local está identificando espacios y segmentos de mercado para retener su base de clientes. En este aspecto, el sector de los alimentos es de los pocos segmentos en los cuales el capital local mantiene su liderazgo.

La industria manufacturera, a pesar de representar aún el cuarenta y cuatro por ciento (44%) del Producto Internacional Bruto (PIB), continúa perdiendo

terreno. Mientras economías emergentes como China, India y Asia afectan directamente el nivel de competitividad local, algunas empresas locales han encontrado nuevas fronteras y exploran oportunidades de exportación en mercados regionales. Por otro lado, se abren nuevas oportunidades para esta industria en el sector aeroespacial.

El sector farmacéutico es el más afectado en esta industria, pues se han reducido sus exportaciones y, aunque sigue siendo el sector que más empleos genera en la Isla, también experimenta una pérdida constante de empleos. Un reto adicional que enfrentan es la próxima expiración de patentes de medicamentos, por lo cual están emigrando al modelo de medicamentos genéricos y bio-equivalentes como alternativa.

En contraste, la industria de salud se perfila en crecimiento debido al envejecimiento poblacional, lo cual representa simultáneamente un reto y una oportunidad. Como resultado de este cambio demográfico, está creciendo la demanda por nuevas facilidades y servicios especializados para la tercera edad, lo cual obliga a repensar los modelos de negocio existentes en esta industria para suplir estas necesidades. Otra oportunidad de crecimiento en esta industria es el turismo de salud, mediante el cual la Isla pudiera posicionarse como destino único en este segmento.

Fuentes de Información:

Datos económicos y de empleo: Inteligencia Económica

Datos de compensación, beneficios y compromiso: Base de datos de Aon Puerto Rico

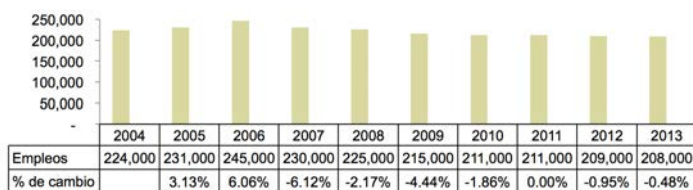
Datos de rotación de empleados, ausentismo y cambios demográficos: cuestionario de mercado general administrado por Aon y SHRM-PR a organizaciones establecidas en Puerto Rico.

DISTRIBUCIÓN

La Industria de la distribución en Puerto Rico, a pesar de estar impulsada por el alto nivel de consumo de los puertorriqueños, ha registrado una reciente baja en el total de ventas para el año 2013, luego de tres (3) años consecutivos de crecimiento. Esta leve caída de 0.03%, representa una disminución aproximada de \$12 millones, en comparación con el año anterior. Sin embargo, por el alto nivel de consumo en la economía local, se espera que las ventas para esta industria se recuperen y continúen en aumento, como ha sido la tendencia en años anteriores.

Al igual que las ventas, la cantidad de empleos en el sector de distribución también se ha reducido. Más aún, se ha registrado una disminución anual promedio de 2.40% durante los pasados siete (7) años. Durante este periodo, el promedio de empleos en la industria ha sido de 215,000; una reducción anual de más de 2% desde el año 2006, cuando el total de empleos alcanzó los 245,000. El total de empleos para este sector, en el 2013, representó el promedio más bajo registrado en los últimos 10 años. La gráfica a continuación detalla la cantidad de empleos de los últimos 10 años.

Empleos en la Industria de Distribución¹



TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Salario promedio anual por nivel organizacional

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2010	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$122,746	\$137,870	12%
Gerentes	\$62,747	\$70,686	13%
Supervisores	\$47,343	\$53,230	12%
Profesionales	\$30,573	\$36,361	19%
Personal de Apoyo	\$18,859	\$21,971	17%

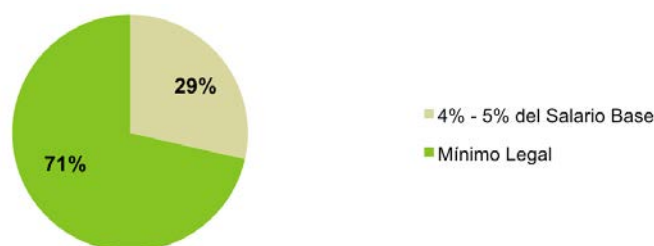
Salario Base

Los salarios en la industria de la distribución, en general, demuestran un crecimiento anual de entre dos (2%) y cuatro por ciento (4%). Estos incrementos anuales están impulsados por la regularidad en el volumen de ventas en la industria y la disminución en el total de empleos. Este último factor resulta más importante porque al reducirse la cantidad de empleos en la industria es imprescindible retener el talento actual de las organizaciones. Por esto, las organizaciones en la industria procuran mantener salarios competitivos, posiblemente prestando más atención y esfuerzo a los puestos profesionales.

Bono de Navidad

Al igual que en otras industrias, la prevalencia en cuanto a bonos de navidad en la industria de la distribución en Puerto Rico es ofrecer el mínimo legal establecido. El setenta y uno por ciento (71%) de las organizaciones otorga los \$600, según estipula la ley. Por otro lado, veintinueve por ciento (29%) de las organizaciones otorgan un por ciento del salario base. Este por ciento fluctúa entre un cuatro (4%) y cinco por ciento (5%). La gráfica a continuación nos presenta el resumen.

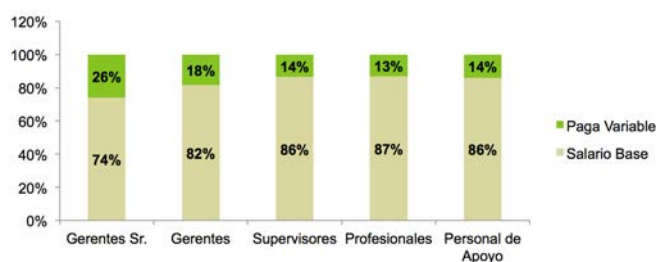
Práctica de Bono de Navidad (% de empresas)



Paga Variable

La paga variable en la industria de la distribución es una práctica prevalente. A diferencia de otras industrias, la paga variable es un componente de compensación para todos los niveles organizacionales de este sector. En gran medida, esto se debe a que esta compensación está atada al desempeño individual y a los resultados alcanzados. Por ser una industria orientada a la venta, esta paga variable va dirigida a establecer métricas de eficiencia y a incentivar volúmenes de ventas incrementales para propiciar márgenes de ganancias más altos.

Proporción de Salario Base y Paga Variable 2014



COMPENSACIÓN TOTAL

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2010	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$159,557	\$179,217	12%
Gerentes	\$76,585	\$86,275	13%
Supervisores	\$55,717	\$62,645	12%
Profesionales	\$35,828	\$42,611	19%
Personal de Apoyo	\$22,308	\$27,047	21%

¹Fuente: Inteligencia Económica

La compensación total para la industria de la distribución refleja aumentos anuales constantes, por lo que este componente de la compensación (al igual que en otras industrias) es el que tiene más efecto en la compensación total. La paga variable es un componente prevalente para todos los niveles organizacionales, en muchas posiciones como incentivos por ventas y comisiones.

TENDENCIAS DE BENEFICIOS

Plan médico, plan dental y de visión

En la industria de la distribución el plan médico es un beneficio que ofrece la mayoría de las organizaciones que la componen. Para este sector, la aportación promedio del patrono al plan médico es aproximadamente el ochenta por ciento (80%) del costo de la cubierta. Por ende, la aportación del empleado a este beneficio está cerca del veinte por ciento (20%) del costo de la cubierta. A pesar de no ser una tendencia prevalente, algunas organizaciones en esta industria aportan el cien por ciento (100%) del costo de la cubierta, cuando el beneficio contempla únicamente al empleado. Cerca del ochenta y tres por ciento (83%) de las organizaciones en la industria incluyen cobertura dental y de visión en su diseño de plan médico.

Otros Beneficios

El estipendio de auto es un beneficio muy común en esta industria, debido en parte a que las organizaciones mantienen un gran volumen de personal de ventas, un área en la cual este beneficio es común. Este estipendio, en promedio, oscila entre \$400 y \$625 mensuales. Este beneficio predomina en posiciones de venta y posiciones gerenciales.

Plan de Retiro

Dentro de esta industria, es común que los patronos ofrezcan planes de contribución definida a sus empleados. La aportación patronal máxima promedia entre un cuatro (4%) y seis por ciento (6%). Algunas organizaciones requieren que el empleado realice una aportación mínima de un uno por ciento (1%) para recibir la aportación patronal.

Tendencias de Compromiso

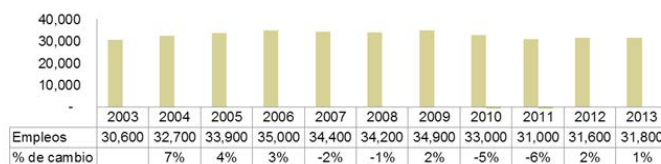
El nivel de compromiso para esta industria es de un ochenta y dos por ciento (82%). Dentro de este estudio, la industria de la distribución resultó ser la segunda con el nivel de compromiso más alto. En comparación con el nivel de compromiso más bajo registrado, el nivel de compromiso en la industria de distribución es un veintisiete por ciento (27%) más alto. Indicadores tales como la reputación organizacional, el alineamiento de las marcas y los recursos en talento e infraestructura que posee la organización son los que impulsan este alto nivel de compromiso. En cambio, el reconocimiento, las oportunidades de carrera, así como el aprendizaje y desarrollo, son aquellos indicadores que representan un mayor reto para que el nivel de compromiso actual aumente. Estos

indicadores toman mayor importancia en una industria donde el total de empleos se ha ido reduciendo en años recientes. Resulta, entonces, necesario que las organizaciones dentro de la industria establezcan con claridad planes de desarrollo y reconocimiento que contribuyan a mantener altos niveles de retención.

INDUSTRIA BANCARIA

Los indicadores económicos para la industria de la banca en Puerto Rico, posiblemente demuestran un impacto económico más significativo en relación con otras industrias incluidas en este estudio. Desde el comienzo de la recesión, este sector ha estado reduciendo el volumen de activos que maneja. Este panorama no se limita únicamente a la banca comercial, sino que es una tendencia que se manifiesta en el sistema financiero de Puerto Rico en su totalidad. Para el 2010, los activos totales del sistema financiero se acercaban a los \$165 billones. Ya para el 2013, éstos se aproximaron a \$145 billones; una reducción de catorce por ciento (14%). Indudablemente, las tendencias económicas, las adquisiciones de bancos en años recientes y el aumento en la demanda por servicios de banca en línea son algunas de las tendencias que impactan de forma directa el nivel de empleo de la industria y el manejo de sus recursos humanos.

Empleos en el Sector Financiero²



A pesar del impacto que ha tenido la situación económica actual en la industria de la banca, el empleo en este sector se ha mantenido estable durante la última década, con un mínimo de 30,000 empleos. Esto sin olvidar que los bancos comerciales cuentan con más de 350 sucursales en la isla, factor que evita que se produzcan cambios significativos en la cantidad de empleados ya que impactaría los niveles de servicio. Incluso, se ha dado un aumento moderado en los empleos los pasados dos (2) años. La industria mantiene una nómina total aproximada de \$1,208 millones.

TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Salario promedio anual por nivel organizacional

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2011	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$155,228	\$177,096	14%
Gerentes	\$81,242	\$87,353	8%
Supervisores	\$48,899	\$51,358	5%
Profesionales	\$32,123	\$33,524	4%
Personal de Apoyo	\$21,756	\$23,142	6%

²Fuente: Inteligencia Económica

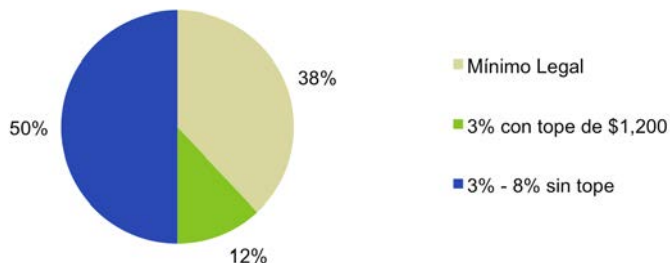
Salario Base

En comparación con otras industrias, la industria bancaria mantiene niveles elevados de salario base, específicamente para los niveles gerenciales. Estos dos niveles (gerente y gerentes sr.) han crecido en los pasados tres (3) años entre un tres (3%) y un cinco por ciento (5%), respectivamente. Este crecimiento se atribuye a los incrementos anuales otorgados. Este factor se hace más notable cuando vemos que para el resto de los niveles organizacionales el aumento fluctuó alrededor del dos por ciento (2%). Se proyecta que continúe la merma en los activos totales de la industria, lo que representará un reto en la consistencia de estos salarios en los años venideros.

Bono de Navidad

En la industria bancaria, a diferencia de otras industrias incluidas en este estudio, la tendencia prevalente es otorgar el bono de navidad como un por ciento del salario base. El cincuenta por ciento (50%) de los bancos otorga el bono de navidad basado en un por ciento del salario base, sin tope. Por otro lado, el treinta y ocho por ciento (38%) de los bancos otorga el mínimo legal. Por último, el doce por ciento (12%) de los bancos otorga un por ciento del salario base, con un tope de \$1,200. La gráfica a continuación nos presenta el resumen.

Práctica de Bono de Navidad (% de bancos)



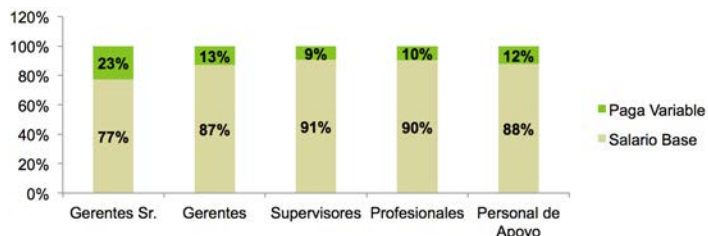
Paga Variable

La paga variable como herramienta de compensación es prevalente en el sector financiero. En la industria de la banca prevalecen los bonos por desempeño y los incentivos por comisiones de ventas como instrumentos de paga variable. Por lo general se compensa con comisiones de ventas a todas aquellas posiciones relacionadas a ventas comerciales e hipotecas. En cambio, las posiciones relacionadas a banca corporativa, crédito y riesgo son más propensas a ser recompensadas de forma variable mediante bonos de desempeño. En términos de la proporción entre el salario base y la paga variable, no existen cambios significativos en los pasados tres (3) años, según lo demuestran las gráficas a continuación.

Proporción de Salario Base y Paga Variable 2011



Proporción de Salario Base y Paga Variable 2014



COMPENSACIÓN TOTAL

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2011	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$193,405	\$218,383	13%
Gerentes	\$93,203	\$97,716	5%
Supervisores	\$54,338	\$55,733	3%
Profesionales	\$35,649	\$35,944	1%
Personal de Apoyo	\$24,308	\$25,806	6%

La compensación total para la mayoría de los niveles se comporta muy similar a la tasa de cambio de los salarios promedios, siendo los propios salarios los responsables de los cambios más significativos de la compensación total. No obstante, la paga variable es una constante en la industria bancaria, representando en promedio entre un doce por ciento (12%) y veintitrés por ciento (23%) de la base salarial, dependiendo del nivel organizacional. Los componentes de paga variable en la industria son un factor importante en la compensación, específicamente para los niveles gerenciales donde la proporción de paga variable es más alta. Posiblemente, esto se debe a que los parámetros de paga variable están atados al cumplimiento de metas organizacionales y financieras.

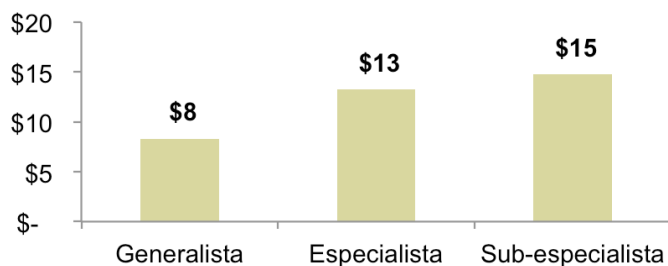
TENDENCIAS DE BENEFICIOS

Plan médico, plan dental y de visión

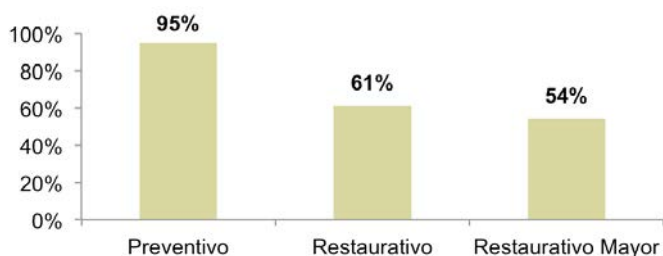
Más del setenta por ciento (70%) de los planes médicos ofrecidos en la industria de la banca son tarifados (fully insured), en los cuales la compañía aseguradora asume el riesgo del plan médico. El cincuenta y siete por ciento (57%) de los bancos ofrecen este beneficio después de los noventa (90) días de tiempo probatorio y el mismo por ciento ofrece este beneficio solo a empleados regulares. Las tablas a continuación presentan las diferentes cubiertas que prevalecen en la industria bancaria.

Cubierta de plan médico

Co-pagos de visitas a médicos



Cubierta de plan dental



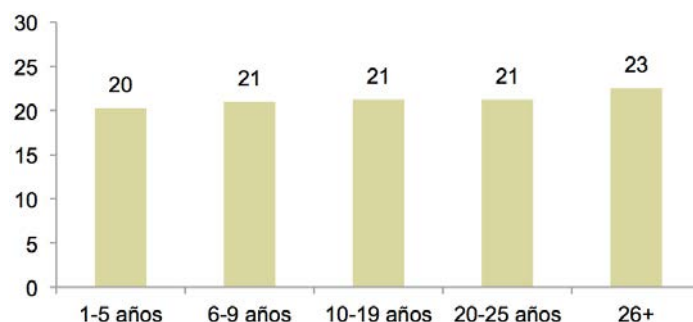
El cincuenta y siete por ciento (57%) de las organizaciones en la industria ofrecen beneficios de visión y el setenta y un por ciento (71%) de los patronos cubre el costo de examinación visual de forma anual. Este mismo setenta y un por ciento (71%) ofrece cubierta dental. En promedio, los patronos en esta industria aportan cerca del noventa y cinco por ciento (95%) de la cubierta, lo que equivale en promedio a \$1,450 como beneficio máximo para cubierta dental. Estas organizaciones que ofrecen cubierta dental, también ofrecen en promedio \$1,600 como beneficio de ortodoncia.

Otros Beneficios

Un beneficio muy común en la industria es el reembolso patronal de costos por estudios académicos. El ofrecimiento de este beneficio puede variar dependiendo del nivel organizacional. A pesar de que el mismo es prevalente en el sector financiero, no significa que en todas las organizaciones se ofrece por igual a todos los niveles. En algunos casos solo se ofrece a gerentes y ejecutivos. Estos reembolsos suelen ofrecerse como un por ciento del costo de matrícula, como una aportación máxima por crédito dependiendo de la calificación de cada curso o simplemente como una aportación fija. En algunos casos se incluyen los materiales como parte del costo reembolsable.

La industria de bancos ofrece a sus empleados otros beneficios, como la acumulación de días por enfermedad por encima a los ofrecidos por ley. Por lo general, se permite la acumulación hasta un máximo de treinta y cinco (35) días. Igualmente, los días de vacaciones ofrecidos varían por años de servicio y pueden fluctuar entre los dieciséis (16) y treinta (30) días, dependiendo de los años de servicio que haya cumplido el empleado.

Días de vacaciones promedio por años de servicio



Plan de Retiro

En la industria bancaria, más del setenta por ciento (70%) de las organizaciones ofrecen planes de contribución definida. Las aportaciones que hacen los patronos de la banca fluctúan entre veinticinco centavos (\$0.25) por cada dólar y \$1.00 por cada dólar (1:1). Las aportaciones al plan van desde un cuatro (4%) a un seis por ciento (6%) de pareo. El periodo de derechos adquiridos promedio (vested period) es de tres (3) años de servicio.

Beneficio	Práctica de mercado
Plan de retiro	Plan de contribución definida
Aportación del empleador	Entre \$0.25 y \$1.00 por cada dólar
Pareo	4% a 6%
Periodo de adquisición (vested period)	3 años

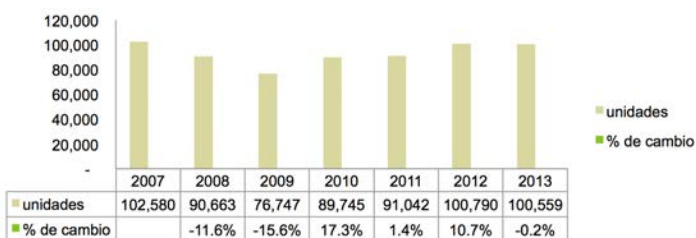
Tendencias de Compromiso

La industria de la banca, dentro de todas las industrias que se presentan en este estudio, es la que reflejó un nivel de compromiso más bajo. El nivel de compromiso para la misma es de setenta y tres por ciento (73%), un diecisiete por ciento (17%) menos que la industria con más alto nivel en este estudio. Los factores que más impactan el compromiso en esta industria son el manejo del desempeño y el reconocimiento a los empleados. La industria debe enfocar sus esfuerzos en el desarrollo e implementación de programas dirigidos a manejar el desempeño de sus empleados y a aumentar el compromiso. Otras iniciativas que pueden desarrollar o mejorar son aquellas relacionadas a recompensar a los empleados de cada área del negocio, enfocando los esfuerzos en fomentar una cultura de servicio al cliente.

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz está en un proceso de recuperación desde el 2010. En el 2013 se vendieron 100,507 autos, 0.4% menos que en el 2012; lo que representa la primera caída después de dos (2) años de crecimiento. A pesar de la caída, las ventas superaron las 100,000 unidades durante dos (2) años consecutivos, número que es considerado en la industria como saludable dada la tendencia de los últimos años. En la gráfica a continuación se presenta una tendencia en la venta de autos a través de los años.

Venta de Autos en Puerto Rico



Dentro de los indicadores más importantes en la industria de autos en Puerto Rico, uno de los de mayor impacto en los recursos humanos es el volumen de unidades vendidas. Un aumento en la venta produce una mejoría en los salarios para esta industria. El total de unidades vendidas en el 2009 fue de 76,477. En cambio, en el 2013 el total fue de 100,559; un aumento de 24,082 unidades. Tanto los salarios como el total de unidades muestran un comportamiento ascendente lo que indica una relación directa entre estas variables. A pesar de que la cantidad de establecimientos disminuyó, de 308 establecimientos en el año 2002 a 280 en el año 2012, la cantidad de empleos en la industria para el año 2012 fue de 5,600. Esto representa una nómina total de, aproximadamente \$177 millones, constituyendo un salario anual promedio de \$31,700³. Por tanto, el nivel de empleos continúa manteniéndose durante los años, factor importante en la industria.

No se proyectan grandes cambios en la actividad económica de la industria automotriz, tanto a corto como a mediano plazo, específicamente en 2014 y 2015. Por consiguiente, el impacto en los recursos humanos —específicamente en la compensación— apunta a que las compañías deberán hacer esfuerzos por mantener sus niveles salariales competitivos.

TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN⁴

Salario promedio anual por nivel organizacional

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2006	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$86,861	\$117,682	35%
Gerentes	\$53,349	\$71,373	34%
Supervisores	\$35,400	\$48,366	37%
Profesionales	\$24,240	\$39,073	61%
Personal de Apoyo	\$14,982	\$27,372	83%

Salario Base

El salario base para la industria automotriz ha mantenido su crecimiento normal durante los pasados cinco (5) años. La mayor estabilidad en este renglón de la compensación se refleja en los niveles de gerentes y supervisores. Para ambos niveles, el crecimiento en los pasados cinco (5) años ha fluctuado entre un tres (3%) y un cuatro por ciento (4%) anual. Claramente, esta proporción sugiere un crecimiento en la base salarial promedio, producido por incrementos anuales. Esta tendencia se fortalece dado al hecho de que el mercado de autos no ha crecido de forma sustancial en este mismo periodo de tiempo; más bien se encuentra en recuperación luego de haber mantenido ventas incrementales desde el 2009 hasta el 2012. Sin embargo, para los niveles organizacionales profesionales y de apoyo, el crecimiento en la base salarial promedio pudiera deberse a otros factores. Para estos dos últimos niveles, el crecimiento promedio en la base salarial fluctuó entre el siete (7%) y el ocho por ciento (8%) anual. De manera que otros factores, además de los incrementos anuales, han impactado esta cifra. Otro factor importante a considerar es el salario mínimo federal. Desde el año 2006 hasta el presente se han registrado tres (3) revisiones al salario mínimo federal. Este factor redundará en un aumento directo en los rangos salariales para el nivel de apoyo, dado a que gran parte de las posiciones bajo estos dos niveles parten del salario mínimo como referencia en sus estructuras salariales.

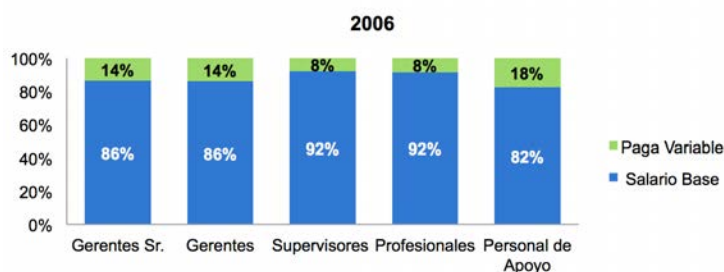
Bono de Navidad

El cincuenta y siete por ciento (57%) de las empresas relacionadas a la industria automotriz proveen el mínimo legal de bono de navidad. El cuarenta y tres por ciento (43%) ofrece un por ciento del salario base que fluctúa entre un dos por ciento (2%) a un ocho por ciento (8%).

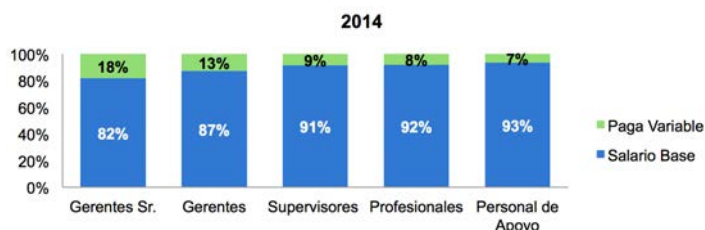
Paga Variable

Las gráficas a continuación resaltan que la paga variable continúa desempeñando un rol complementario en la industria automotriz. En términos generales, la paga variable representa entre un siete por ciento (7%) hasta un dieciocho por ciento (18%) de la compensación total. Al observar las gráficas a continuación se puede concluir que al personal de apoyo se le otorgó una paga variable significativamente más alta en el 2006 de diecisiete por ciento (17%) que la paga variable la cual obtuvo en el 2012 un siete por ciento (7%).

Proporción Salario Base y Paga Variable



³Fuente: Inteligencia Económica. ⁴Estas tendencias de compensación se enmarcan en el contexto de las empresas dedicadas a la distribución de autos en Puerto Rico. Bajo este contexto las empresas no poseen fuerza de ventas y por consiguiente no operan concesionarios, sólo distribuyen a estos. Otro rasgo importante es que no se maneja dentro de la fuerza laboral empleados a tiempo parcial.



COMPENSACIÓN TOTAL

La compensación total para la mayoría de los niveles se comporta muy similar a la tasa de cambio de los salarios promedios, siendo los propios salarios los responsables de los cambios más significativos de la compensación total. La paga variable es otro de los factores que inciden en las diferencias en la compensación total.

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2006	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$99,022	\$138,865	40%
Gerentes	\$62,042	\$78,840	27%
Supervisores	\$39,696	\$53,156	34%
Profesionales	\$27,000	\$42,655	58%
Personal de Apoyo	\$16,754	\$29,430	76%

TENDENCIAS DE BENEFICIOS

Plan médico, plan de farmacia y plan dental

El cien por ciento (100%) de los planes médicos en la industria automotriz son tarifados (fully insured). La contribución promedio que hace el patrono al plan médico es de ochenta y cuatro por ciento (84%), mientras que la contribución promedio que le corresponde al empleado es de dieciséis por ciento (16%). Las tablas a continuación presentan las diferentes cubiertas que prevalecen en la industria automotriz:

Cubierta de plan médico

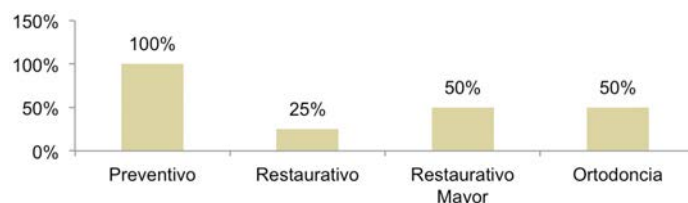
Co-pagos de visitas a médicos, hospitales y cirugía ambulatoria



Cubierta de Farmacia



Cubierta de plan dental



Plan de Retiro

En la industria automotriz predominan los planes de contribuciones definidas. Las aportaciones que hacen los patronos en este sector fluctúan entre veinte centavos (\$0.20) por cada dólar y \$1.00 por cada dólar (1:1), hasta un pareo de entre cuatro (4%) y seis por ciento (6%). El periodo de derechos adquiridos (vested period) fluctúa entre 4.8 a 5 años de servicio.

Beneficio	Práctica de mercado
Plan de retiro	Plan de contribución definida
Aportación del empleador	Entre \$0.20 y \$1.00 por cada dólar
Pareo	4% a 6%
Periodo de adquisición (vested period)	4 a 5 años

TENDENCIAS DE COMPROMISO

La industria de autos es una con altos niveles de compromiso. La tendencia más reciente en los niveles de compromiso se mantiene entre el ochenta y siete por ciento (87%) al noventa y un por ciento (91%). Tales niveles reflejan principalmente la importancia y la reputación que mantienen muchas de las empresas en la industria y el alto grado de alineamiento de las marcas. Los retos en este sector redundan en otorgar oportunidades de carrera a la fuerza laboral.

Por consiguiente, la industria de autos debe continuar esforzándose por mantener la reputación en las empresas claves, de manera que el alineamiento de las marcas se sostenga. Estos factores deben redundar en la continuación de los niveles de compromiso alcanzados hasta el momento. Para mejorar los niveles actuales es necesario que las organizaciones comiencen a desarrollar planes de acción enfocados en mejorar las oportunidades de carrera para sus empleados. Nuevamente, será importante que las organizaciones se esfuercen por mantener sus niveles salariales ya que, como fue mencionado, éste es un factor trascendental para los empleados en la industria y, por ende, incide en el grado de compromiso.

INDUSTRIA DE HOSPITALES

La actividad económica en los hospitales se ha visto tan lacerada como en otras industrias. Sin embargo, los hospitales han experimentado un aumento en el total de empleos. En gran medida, esto se debe a que la salud es un servicio de primera necesidad; indispensable a pesar de la turbulencia de la economía. Sin embargo, existen factores económicos

que amenazan el crecimiento de la industria, como la reciente degradación del crédito del país que podría limitar el acceso al financiamiento e inversión y que a su vez pudiera trastocar el desarrollo de la industria. Actualmente, esta industria emplea más de 45,000 personas de forma directa. Un marcado crecimiento en comparación con el año 2003, cuando el total de empleos directos rondaba los 27,700 empleos, aproximadamente.

En términos económicos, la industria aporta cerca de cinco billones de dólares (\$5 billones) a la economía de la isla. Aproximadamente \$1.6 billones de esa aportación corresponden a nómina, lo que equivale a un salario promedio anual de \$37,400⁵. Se proyecta que esta industria continúe su tendencia de crecimiento leve, pues aunque la población del país sigue en disminución, también estamos experimentando un fenómeno de envejecimiento poblacional creciente, que necesitan y necesitarán atención médica y servicios hospitalarios.

TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Salario promedio anual por nivel organizacional

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2010	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$77,504	\$115,572	49%
Gerentes	\$59,674	\$68,759	15%
Supervisores	\$38,245	\$44,463	16%
Profesionales	\$24,593	\$28,994	18%
Personal de Apoyo	\$17,853	\$19,039	7%

Salario Base

El crecimiento en el total de empleos para la industria también se refleja en la compensación para este sector. La base salarial para la industria de hospitales ha crecido durante los pasados cinco (5) años, demostrando el crecimiento en la industria y los efectos de los cambios demográficos, teniendo como resultado un aumento en la demanda de los servicios y cuidado médico. El cambio en los salarios en la industria para los últimos cinco (5) años confirma el crecimiento en los hospitales, donde se ha visto un incremento anual promedio de entre tres por ciento (3%) y cinco por ciento (5%) en la mayoría de los niveles organizacionales. Por otra parte, un factor que incide en los salarios a nivel profesional son los mínimos salariales para algunas profesiones de la salud, según dispone la ley. Por ejemplo, para los profesionales en enfermería el salario mínimo anual oscila entre \$18,000 y \$30,000, dependiendo de la experiencia y la preparación académica. Por otro lado, no se han observado cambios en los salarios promedio para el personal de apoyo durante los pasados cinco (5) años; esto debido a cambios en el salario mínimo federal, ya que la última revisión se produjo en el año 2009.

Bono de Navidad

El setenta y cinco por ciento (75%) de las empresas relacionadas a la industria de hospitales provee el mínimo legal de bono de navidad. Mientras, el restante veinticinco por ciento (25%) ofrece un porcentaje del salario base que fluctúa entre uno (1%) y seis por ciento (6%). En promedio, este por ciento ofrecido es cuatro por ciento (4%).

Paga Variable

El uso de paga variable como herramienta de compensación en la industria no es prevalente. Esta práctica se ofrece, generalmente, en los niveles organizacionales más altos de esta industria, como un por ciento del salario base. Sin embargo, existen otros mecanismos de compensación más populares y que se ofrecen a gran parte de la fuerza laboral. Algunos de estos son los bonos por asistencia perfecta y bonos por días de enfermedad.

COMPENSACIÓN TOTAL

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2010	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$78,673	\$117,398	49%
Gerentes	\$60,643	\$69,843	15%
Supervisores	\$39,528	\$45,269	15%
Profesionales	\$25,354	\$29,713	17%
Personal de Apoyo	\$18,608	\$19,707	6%

La compensación total para la industria hospitalaria se ve influenciada directamente por los cambios en los salarios. Esto quiere decir que la compensación total se comportará conforme aumenten los salarios. Por ende, actualmente la paga variable no es una práctica prevalente en la industria. Sin embargo, los bonos por desempeño en los niveles gerenciales son una tendencia emergente para esta industria, lo que definitivamente provocará un rediseño en la proporción entre el salario base y la paga variable. Como resultado, se verá un cambio también en la compensación total.

TENDENCIAS DE BENEFICIOS

Plan Médico

La contribución promedio que hace el patrono en la industria de hospitales al plan médico del empleado es ochenta y tres por ciento (83%), correspondiéndole entonces al empleado contribuir un promedio de diecisiete por ciento (17%) a su plan médico. Esta aportación disminuye para los planes que incluyen cubierta para cónyuge y planes familiares, en cuyo caso la aportación es de sesenta y siete por ciento (67%) por plan de pareja y un sesenta y cinco por ciento (65%) por plan familiar. Estos planes incluyen cobertura dental y de farmacia.

Plan de Retiro

En la industria de hospitales predominan los planes de contribuciones definidas. Las aportaciones que hacen los patronos de este sector fluctúan entre veinticinco (\$0.25) y cincuenta (\$0.50) centavos por cada dólar, hasta un tres por ciento (3%) a un cuatro por ciento (4%) de pareo. En algunos casos, la aportación podría ser de hasta un siete por ciento (7%). La práctica más común en la industria es proveer este beneficio una vez el empleado haya cumplido con los noventa (90) días de periodo probatorio.

⁵Fuente: Inteligencia Económica

Otros Beneficios

La mayoría de los hospitales ofrece beneficios pagados completamente por el patrono, tales como el seguro de vida básico grupal y seguro por muerte accidental y desmembramiento (AD&D, por sus siglas en inglés). En cambio, para otros beneficios, como el seguro por incapacidad a corto plazo, el uso y costumbre es que el patrono cubre hasta un sesenta y cinco por ciento (65%) del beneficio. Igualmente sucede con el seguro de incapacidad a largo plazo, el cual generalmente ofrece el patrono cubriendo hasta un cincuenta por ciento (50%) del beneficio.

Beneficio	Práctica de mercado
Plan médico	Aportación del patrono es de 83% para el plan individual, 67% para el plan de pareja y 65% para el plan familiar.
Plan de Retiro	Las aportaciones de los patronos fluctúan entre veinticinco (\$0.25) y cincuenta (\$0.50) centavos por cada dólar, hasta un 3% a un 4% de pareo.
Incapacidad a corto plazo	Pagado por el patrono hasta 65% del beneficio.
Incapacidad a largo plazo	Pagado por el patrono hasta 50% del beneficio.
Seguro de vida básico grupal y AD&D	Pagado por el patrono hasta dos veces el salario.
Seguro de vida suplementario	Pagado por el empleado
Días feriados	Se otorgan, en promedio, 13 días feriados.
Descuento de cafetería	\$42.00 (cantidad mensual a cada empleado) o un precio fijo de \$1 por almuerzo.
Diferencial por turno	Se paga \$8 la hora por primer turno y \$10 la hora por segundo turno.

Existen, además, otros beneficios muy particulares de esta industria. Entre ellos están los descuentos o subsidios para alimentos. Este beneficio se ofrece actualmente de diferentes formas, ya sea como un por ciento del consumo, una cantidad fija por porción de alimentos o en forma de boletos de descuento. Por lo general, en la industria esta aportación se encuentra entre uno (\$1.00) y cuatro dólares (\$4.00). Otro beneficio particular de la industria de hospitales, disponible sólo para ciertas posiciones, son los diferenciales por turno.

La práctica prevalente es pagar \$8.00 por diferencial en el primer turno. Proporcionalmente, generalmente se paga \$10.00 por diferencial en un segundo turno.

Por último, otro beneficio destacado en la industria son los días feriados. Para la industria de los hospitales el promedio es trece (13) días, pero tienden a fluctuar entre ocho (8) y dieciocho (18) días. Igualmente, otros beneficios que se ofrecen comúnmente son: día de cumpleaños libre y con paga, préstamos de emergencia, pago de colegiaciones a profesionales de la salud, educaciones continuas con horas paga, descuentos en farmacias, entre otros.

⁶Fuente: Inteligencia Económica

TENDENCIAS DE COMPROMISO

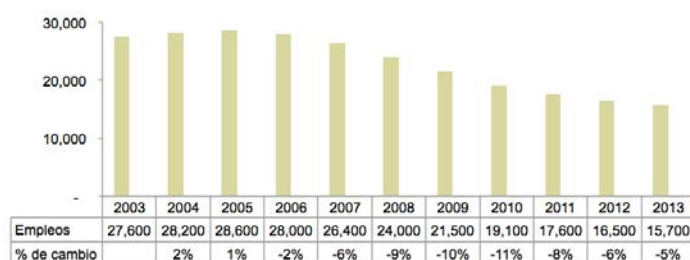
A pesar de que los niveles de compromiso para la industria de hospitales no son los más altos en comparación con el resto de las industrias en este estudio, éstos son positivos. El nivel de compromiso para la industria es de setenta y nueve por ciento (79%), aproximadamente. Por la dinámica de los hospitales y su orientación al servicio, los factores positivos que más influyen en los niveles de compromiso son aquellos relacionados directamente con la ejecución directa de tareas diarias, cómo éstas se ajustan de forma satisfactoria a las habilidades del empleado y la sensación de logro que obtiene el empleado por la ejecución de dichas tareas. Por otro lado, los factores que representan un mayor reto para mejorar estos niveles son aquellos elementos relacionados al reconocimiento y recompensa por las contribuciones que hacen los empleados, más allá de la compensación y beneficios.

INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Por más de tres (3) décadas, la industria farmacéutica en Puerto Rico ha sido el sector que más exportaciones produce. Cerca del sesenta y nueve por ciento (69%) del total de exportaciones que se generan en la Isla pertenecen a la industria farmacéutica. Igualmente, aún es la industria que más empleos genera en Puerto Rico y que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB), con un cuarenta por ciento (40%).

Sin embargo, ha sido la industria más afectada en el modelo económico de la Isla en las últimas décadas. Las exportaciones se han reducido y, en los pasados 10 años, se han perdido aproximadamente 11,900 empleos en este sector industrial. El total de empleo se ha ido reduciendo consistentemente durante los pasados cinco (5) años. Al presente, la industria mantiene cerca de 15,700 empleos, con un salario promedio de \$61,860, lo que representa una nómina total aproximada de \$971 millones. Se proyecta el cierre de más farmacéuticas en los próximos años, lo que continuaría la tendencia negativa en las estadísticas de esta industria.

Empleos en la Industria Farmacéutica⁶



TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2010	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$156,895	\$168,813	8%
Gerentes	\$110,691	\$116,828	6%
Supervisores	\$78,314	\$83,905	7%
Profesionales	\$50,588	\$54,803	8%
Personal de Apoyo	\$32,858	\$34,611	5%

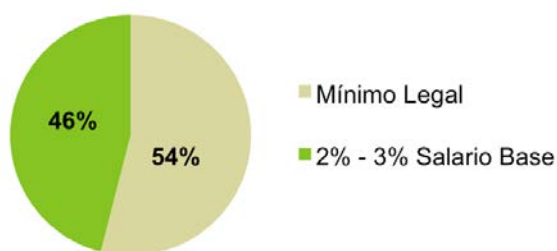
Salario Base

Los incrementos salariales son un factor constante en la industria farmacéutica. En los últimos años, los incrementos por mérito han estado entre dos (2%) y tres por ciento (3%), dependiendo del nivel organizacional. Debido al decrecimiento de la industria, las organizaciones mantienen salarios competitivos en todos sus niveles organizacionales, buscando retener su talento; lo mismo ocurre con posiciones específicas (por ejemplo, los farmacéuticos) donde el mercado y la oferta de candidatos con los conocimientos requeridos es limitada.

Bono de Navidad

El cincuenta y cuatro por ciento (54%) de las organizaciones en la industria farmacéutica otorgan el bono de navidad basado en la cantidad mínima exigida por ley; es decir, \$600. El cuarenta y seis por ciento (46%) restante ofrece entre el dos (2%) y tres por ciento (3%) del salario base. A pesar de que un por ciento considerable de empresas en la industria ofrece un bono más alto que los \$600 dólares, el porcentaje otorgado es más bajo que en otras industrias. La gráfica a continuación nos presenta el resumen.

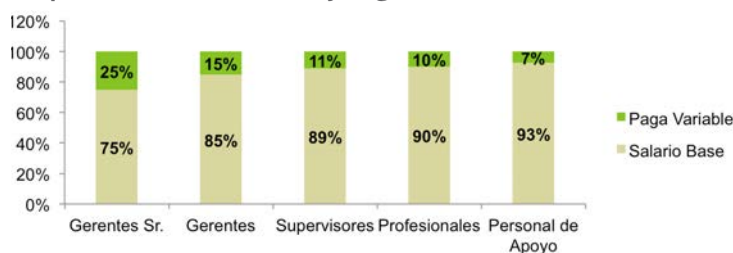
Práctica de Bono de Navidad (% de organizaciones)



Paga Variable

La paga variable es un componente importante en la compensación de los empleados en la industria farmacéutica. Los bonos por desempeño como por ciento del salario base en todos los niveles organizacionales es el componente mayormente utilizado en la industria. El porcentaje otorgado por bono de desempeño varía por nivel organizacional y generalmente está atado a métricas financieras, de eficiencia y de producción.

Proporción de Salario Base y Paga Variable 2014



COMPENSACIÓN TOTAL

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2010	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes Sr.	\$191,822	\$211,377	10%
Gerentes	\$126,642	\$134,653	6%
Supervisores	\$85,887	\$93,184	8%
Profesionales	\$54,165	\$60,303	11%
Personal de Apoyo	\$34,694	\$37,204	7%

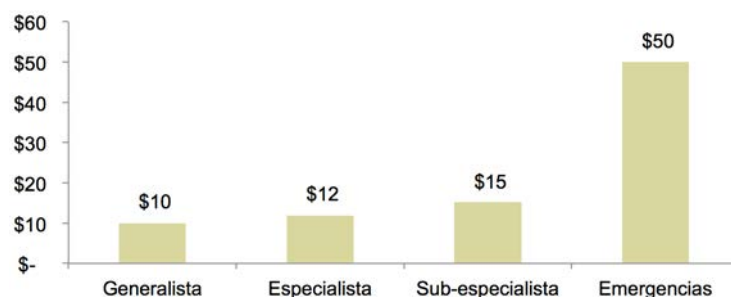
La compensación total nuevamente muestra la consistencia en la otorgación de incrementos anuales. Sin embargo, también refleja un aumento promedio más alto al crecimiento de los salarios. Esto demuestra que las organizaciones procuran mantener programas de paga variable competitivos.

TENDENCIAS DE BENEFICIOS

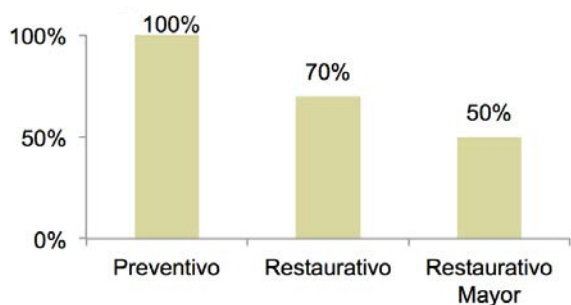
Plan médico, plan dental y de visión

La aportación patronal promedio al plan médico en la industria farmacéutica representa, aproximadamente, el ochenta y ocho por ciento (88%) del costo total de la cubierta. Por ende, la aportación del empleado a la cubierta médica es aproximadamente el doce por ciento (12%) del costo total. Dentro de la cubierta médica que ofrecen las organizaciones en la industria se ofrece cubierta dental y de visión. A continuación se resaltan algunos detalles de la cubierta médica, dental y de visión.

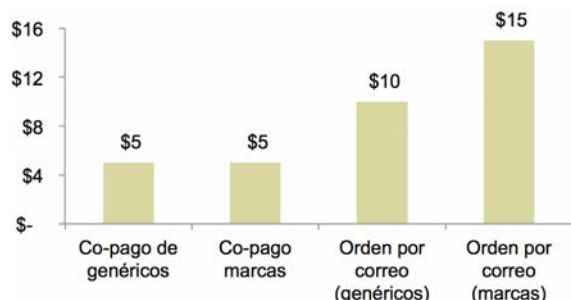
Co-pagos de visitas a médicos, hospitales y emergencias



Cubierta de Plan Dental



Cubierta de Farmacia



Plan de Retiro

Los planes de retiro en la industria farmacéutica, a diferencia de otras industrias, ofrecen este beneficio a sus empleados de forma inmediata. La aportación patronal para esta industria generalmente se encuentra entre un cuatro (4%) y seis por ciento (6%).

TENDENCIAS DE COMPROMISO

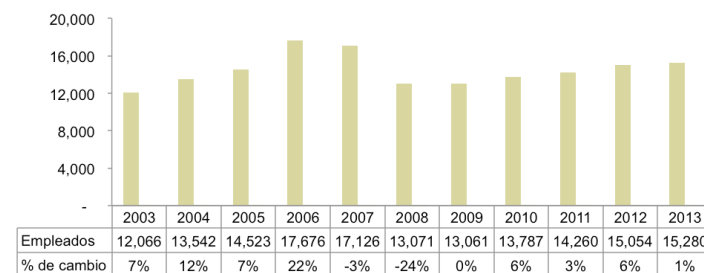
El nivel de compromiso en la industria farmacéutica ronda el setenta y nueve por ciento (79%), siendo una de las industrias con más alto nivel de compromiso entre las que componen este estudio. Los indicadores que impulsan este nivel de compromiso son: la reputación de la marca, la diversidad y el sentido de recompensa. Por tanto, en esta industria logran un compromiso más alto las organizaciones cuyos empleados reconocen el posicionamiento de la marca para la cual trabajan y comprenden las aportaciones que su organización hace a la sociedad; además de aquellas que colocan a sus empleados en posiciones que les permitan destacar sus habilidades y destrezas.

TIENDAS POR DEPARTAMENTO

El impacto de la situación económica actual no se limita al sector de la manufactura únicamente; también se extiende a aquellas industrias intensivas en consumo, como lo son las tiendas por departamento. Las tiendas por departamento son parte de las ventas al detal del país y, durante el 2013, alcanzaron ventas de \$6.2 billones. Esto representó

una reducción de cuatro por ciento (4%) comparado con el año natural 2012. Sin embargo, esta reducción no ha impactado directamente la cantidad de empleos de esta industria en los últimos años.

Empleos en las Tiendas por Departamento⁷



Los empleos en este sector han crecido en los últimos años a razón de cinco por ciento (5%). Uno de los factores que ha propiciado este aumento es el incremento en el total de establecimientos en la industria. Desde el 2010 al presente, la cantidad de tiendas por departamento crece aproximadamente un cuatro por ciento (4%) por año, sobrepasando las cien (100) tiendas actualmente.

TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Nivel Organizacional	Salario Anual Promedio 2012	Salario Anual Promedio 2014	% de cambio
Gerentes ⁸	\$54,225	\$56,177	4%
Supervisores	\$28,566	\$29,566	4%
Personal de Apoyo	\$17,729	\$18,349	3%

Salario Base

A diferencia de otras industrias, las tiendas por departamento mantienen estructuras más sencillas, con menos niveles organizacionales. Como resultado, la base de estas estructuras se compone en gran medida de los puestos de apoyo, en su mayoría de tipo no exentas, lo que impacta los salarios de la industria. Los salarios en la industria de las tiendas por departamento son relativamente bajos en relación a otros sectores. En los pasados tres (3) años, los salarios para gerentes han crecido cerca de un dos por ciento (2%). Este dato indica que los salarios de gerentes, en esta industria, crecen paralelo al promedio del mercado general. Por otro lado, los salarios para los supervisores y el personal de apoyo en esta industria crecen en promedio de un uno por ciento (1%), lo que está por debajo del mercado. Aún así, el mismo dato demuestra que la compensación en la industria se mantiene estable.

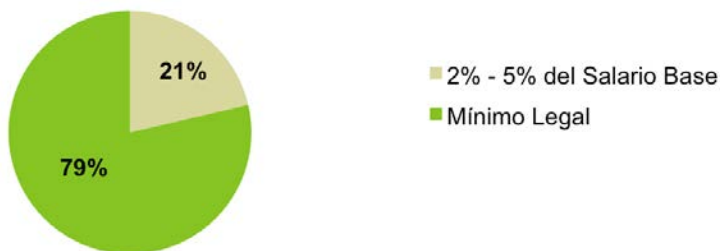
Bono de Navidad

En la industria de las tiendas por departamento, la prevalencia al momento de otorgar el bono de navidad es el mínimo legal. El setenta y nueve por ciento (79%) de las tiendas por departamento otorga a sus empleados los \$600 que establece la ley. Por otro lado, veintiún por ciento (21%) de las tiendas otorgan un por ciento del salario base. Este por ciento oscila entre un dos (2%) y un cinco por ciento (5%). La gráfica a continuación nos presenta el resumen.

⁷Fuente: Inteligencia Económica

⁸Incluye tiendas grandes y pequeñas, el salario varía según el tamaño de la tienda.

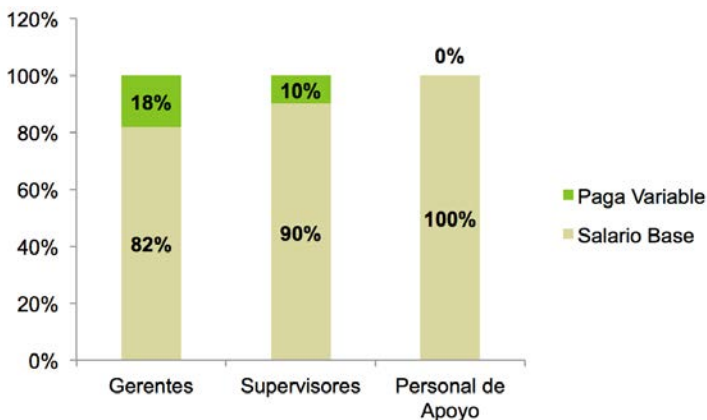
Práctica de Bono de Navidad (% de tiendas)



Paga Variable

La paga variable en las tiendas por departamento es una práctica de compensación utilizada en la industria. La compensación variable es mayormente utilizada en la industria para niveles de gerentes de tiendas y supervisores de departamentos. En promedio, la paga variable para los gerentes es de dieciocho por ciento (18%) del salario base. En cambio, para los supervisores, el promedio de paga variable es de diez por ciento (10%) del salario base.

Proporción de Salario Base y Paga Variable 2014



COMPENSACIÓN TOTAL

Nivel Organizacional	Compensación Total Promedio 2012	Compensación Total Promedio 2014	% de cambio
Gerentes	\$62,303	\$66,889	7%
Supervisores	\$31,019	\$33,122	7%
Personal de Apoyo	\$17,762	\$18,949	7%

La compensación total para las tiendas por departamento refleja cambios significativos en algunos componentes de la compensación. Los aumentos anuales son relativamente bajos pero, a diferencia de otras industrias, éstos son estables. La paga variable es prevalente mayormente entre gerentes y supervisores; y está mayormente asociada al desempeño de las tiendas en términos de ventas. La paga variable muestra un crecimiento por encima del crecimiento promedio en los salarios.

TENDENCIAS DE BENEFICIOS

Plan médico, plan dental y de visión

Dentro del sector de las tiendas por departamento prevalecen los planes tarifados (fully-insured). La aportación promedio del patrono al plan médico varía entre un setenta (70%) y un ochenta por ciento (80%) del costo del mismo. Por consiguiente, la aportación que realiza el empleado está entre un veinte (20%) y un treinta por ciento (30%). La tabla a continuación muestra el resumen de las prácticas más comunes en la industria:

Plan médico	Práctica de mercado
Co-pagos de visitas a médicos	Generalista: \$8 - \$15 Especialista: \$10 - \$18 Sub-especialista \$12 - \$20
Hospital	Deducible de \$50 a \$150 por admisiones
Emergencias	\$50 - \$75
Laboratorios y Radiografía	25% - 40%
Co-pagos medicamentos genéricos	\$5 - \$10
Co-pagos medicamentos de marca	\$10 - \$20
Dental	Preventivo - 0% Restaurativo Menor - 20% - 30% Restaurativo Mayor - 50%
Ortodoncia	Hasta un máximo de \$1,000 por asegurado
Visión	Reembolso de \$125 dólares por espejuelos o lentes de contacto

Los beneficios del plan médico para esta industria ofrecen cobertura al empleado y sus dependientes, como es lo típico en la mayoría de las industrias. A pesar de que la prevalencia es ofrecer este beneficio a empleados a tiempo completo únicamente, ofrecer este beneficio a empleados a tiempo parcial es una tendencia en aumento en este sector, algo que no es característico para el resto de las industrias en este estudio. La práctica es proveer cubierta sin contribución del patrono, por lo que el empleado asume el cien por ciento (100%) del costo.

Otros Beneficios

Algunos beneficios secundarios pero que, a su vez, son generalmente ofrecidos en esta industria, son el seguro de vida y el seguro de incapacidad a largo plazo. En el caso del seguro de vida, la práctica común es ofrecer una cubierta de 1.5 veces el salario anual, que el patrono cubre hasta un máximo de \$500,000. Otros beneficios otorgados en esta industria son los reembolsos por estudios, usualmente ofrecidos luego de doce (12) meses de servicio. En este caso, el beneficio puede ir desde \$1,000 hasta \$5,000. Igualmente, es típico brindar descuentos en las propias tiendas, los cuales pueden ir desde un diez (10%) hasta un treinta por ciento (30%).

Plan de Retiro

Los planes de contribución definida son prevalentes en la industria de las tiendas por departamento. Los pareos que hacen los patronos a la aportación del empleado van desde cincuenta centavos (\$0.50) a un dólar (\$1.00) por cada dólar que aportado el empleado. Las aportaciones patronales al plan de retiro van desde un tres (3%) a un seis por ciento (6%) del sueldo del empleado. El periodo de derechos adquiridos promedio (vested period), es de tres (3) a cinco (5) años de servicio. Al igual que el plan médico, existen compañías dentro de esta industria que ofrecen este beneficio a empleados a tiempo parcial, requiriendo al empleado que trabaje un mínimo de mil (1,000) horas por año para ser elegibles.

Beneficio	Práctica de mercado
Plan de retiro	Contribución definida
Pareo	\$0.50 a \$1.00
Aportación del Patrono	3% a 6%
Periodo de adquisición (vested period)	3 a 5 años

TENDENCIAS DE COMPROMISO

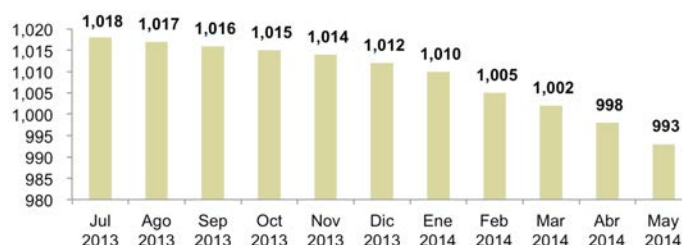
El nivel de compromiso para la industria de las tiendas por departamento es de setenta y ocho por ciento (78%), superando a varias industrias de aquellas que componen el estudio. Para esta industria, los indicadores positivos que tienen su efecto en el nivel de compromiso de los empleados son la reputación de la organización, el aprendizaje y desarrollo, el manejo del desempeño y el sentido de recompensa. En cambio, aquellos indicadores que representan un mayor reto para las compañías en esta industria son aquellos relacionados al reconocimiento, la comunicación y las oportunidades de carrera. Para poder elevar el nivel de compromiso es necesario que las organizaciones evalúen y establezcan métricas para utilizar los medios más eficientes que puedan redundar en una comunicación más efectiva.

MERCADO GENERAL

La economía aún se encuentra en un período de contracción. Entre el 2008 y el 2013, la economía local experimentó la fase de mayor caída desde que comenzó la actual crisis en el 2006. En abril del 2014, la economía de Puerto Rico cumplió ocho (8) años en recesión. La entrada de \$7 mil millones en fondos federales ARRA (acrónimo en inglés de la Ley de Recuperación y Reinversión Americana) ayudaron a mitigar la crisis y contribuyó a que comenzara un período de estabilización entre el 2011 y el 2012, cuando el Producto Nacional Bruto (PNB) decreció entre un -1.6 por ciento y un 0.1 por ciento en el 2011 y 2012, respectivamente. A pesar de esta leve mejoría, la economía volvió a experimentar una caída en el 2013 y desde enero hasta el presente la economía parece mostrar un nuevo patrón de debilidad. En el 2013, la economía se contrajo en -0.3%. Las proyecciones para el año fiscal 2014 resaltan una deceleración del -1.8 por ciento. Las proyecciones para los años 2015 y 2016 también indican contracciones de -1.0 por ciento y -0.8 por ciento, respectivamente.

El total de empleos en Puerto Rico también ha presentado en años recientes un panorama constante de decrecimiento. Actualmente, la cifra total de empleos en la isla está por debajo del millón. Esto se debe a que la cantidad de empleos en las principales industrias se ha reducido.

Empleos en Puerto Rico (miles)⁹



Los principales sectores industriales han experimentado una disminución en el total de empleos en la Isla con relación al año pasado. Industrias como la de construcción, la manufactura y la banca han sido las más afectadas por esta situación. Estas tres (3) industrias combinadas han perdido más de siete (7) mil empleos en comparación con el año pasado. De todas las industrias incluidas en este estudio, la industria farmacéutica es la que más empleos ha perdido; cerca de un cinco por ciento (5%) con relación al año pasado.

Además de las condiciones económicas particulares de cada industria, existen otros retos en el mercado laboral de la Isla que acrecientan y dificultan la gerencia estratégica de los recursos humanos. Entre éstos se encuentran el impacto en las organizaciones de la reforma federal de salud conocida popularmente como *Obamacare*, la competitividad de los planes de retiro que ofrecen los patronos, la redefinición de las gratificaciones (perks), y los beneficios a causa de la situación económica, la rotación de empleados y la incidencia de ausentismo. A raíz de la difícil situación económica por la que atraviesa el país, y de la cual las organizaciones y el mercado laboral no están exentas, evaluamos a continuación las acciones y cambios en prácticas que experimentan las empresas en relación a este conjunto de factores.

COMPENSACIÓN

La compensación en las industrias incluidas en este estudio es muy variada. Naturalmente, el nivel de ingresos, el tamaño de las organizaciones y los recursos con los que cuentan cada organización influyen en los rangos salariales de cada una. De las industrias incluidas en este estudio, aquellas que reflejan salarios más altos por nivel organizacional son la farmacéutica, la bancaria y la de consumo. Otras industrias, como la automotriz y la de distribución, tienden a presentar una proporción de paga variable (comisiones e incentivos de venta) más alta al resto. En cambio, otros sectores como las tiendas por departamento mantienen salarios más bajos, dado que la mayoría de sus empleados desempeñan funciones de apoyo y la mayoría de estos salarios están cercanos al mínimo salarial.

⁹Fuente: Inteligencia Económica

Las organizaciones se mantienen firmes en su deseo de mantener bonos de desempeño competitivos y de evaluar incentivos a mediano y largo plazo como medidas para asegurar la retención de sus mejores empleados. Igualmente, en el esfuerzo constante por monitorear los cambios en la compensación de los empleados en cada industria, las organizaciones comienzan a tener como prioridad participar en encuestas salariales y así revisar sus estructuras salariales con más regularidad.

Beneficios

A través de este estudio se demuestra que las organizaciones continúan proveyendo paquetes de beneficios muy similares, enfocándose en la competitividad de los mismos. Los beneficios de plan médico y los planes de retiro continúan siendo los más valorados por los empleados en todas las industrias. En el mercado general, la aportación patronal al plan médico es aproximadamente ochenta por ciento (80%) del costo total de la cubierta. Esta aportación varía por industria. En el caso de los planes de retiro, prevalecen los modelos de contribución definida. Los hallazgos resaltan la existencia de beneficios que, aunque no son prevalentes en el mercado en general, son valiosos de acuerdo a las particularidades de ciertas industrias como, por ejemplo, diferenciales por turno, bonos de asistencia, días adicionales de vacaciones y reembolsos por estudios académicos, entre otros.

Compromiso

El nivel de compromiso promedio para las industrias incluidas en el estudio es de aproximadamente ochenta por ciento (80%). El ochenta y seis por ciento (86%) de las industrias mantienen niveles de compromiso mayores al setenta y cinco por ciento (75%) y solo dos (2) industrias alcanzaron niveles mayores al ochenta por ciento (80%). Algunos factores como el alineamiento de marca, el reconocimiento al empleado y las oportunidades de carrera, se presentan como los indicadores más importantes para lograr un alto nivel de compromiso por empleado. Debido a la crisis económica y al panorama de algunas industrias, el reconocimiento a empleados de alto desempeño representa un reto mayor. Esto debido a que posiblemente no se presenten oportunidades de carrera a corto plazo, por lo que el reconocimiento pudiera tomar una importancia más significativa. A continuación, se detalla el nivel de compromiso por industria.

Industria	Nivel de compromiso
Automotriz	90%
Distribución	82%
Farmacéutica	79%
Hospitales	79%
Consumo	78%
Tiendas por Departamento	78%
Banca	73%

Obamacare

El treinta y tres por ciento (33%) de las organizaciones encuestadas no visualiza que la reciente reforma Obamacare tenga algún impacto significativo en los planes de salud que ofrecen a sus empleados. En cambio, casi

un treinta por ciento (30%) de las organizaciones ya han sufrido cambios debido a la reforma. Este grupo de empresas ha reformulado sus aportaciones patronales al plan médico y, por tanto, la de sus empleados, con el propósito de no efectuar cambios en sus cubiertas. Aproximadamente el catorce por ciento (14%) de las organizaciones encuestadas precisan que la reforma ha tenido un impacto económico notable y que por dicha razón los costos de sus cubiertas han incrementado. Este impacto económico en parte se debe a que la reforma añade impuestos a las aseguradoras que luego redundan en un aumento en el costo de la cubierta para el patrono dependiendo del diseño de plan que ofrece.

Lo que sí es un hecho para todas las organizaciones es que la reforma ha traído consigo un aumento en la utilización del plan; uno de los objetivos que perseguía la ley. Este incremento en la utilización se debe a varios factores. En primer lugar, la reforma extiende mayores servicios de cuidado preventivo que en algunos casos deben ser cubiertos en su totalidad. Esto significa que más personas recibirán servicios que anteriormente no recibían; aumentado la utilización. Segundo, la reforma extiende la edad de los dependientes de los asegurados, lo que significa que utilizarán el plan por más tiempo. Finalmente, a medida que las personas se orientan y conocen más acerca de sus cubiertas, más promueven la utilización.

Planes de retiro

A pesar de la crisis económica las organizaciones no se inclinan a modificar sus planes de retiro. Reconociendo la importancia de este beneficio para sus empleados, las organizaciones se mantienen firmes en ofrecer planes de retiro competitivos. Alrededor del ochenta y seis por ciento (86%) de las organizaciones encuestadas provee a sus empleados algún plan de retiro. Entre éstos predominan los planes de contribución definida con una aportación patronal promedio de cinco por ciento (5%). Lo que diferencia a unos patronos de otros es en el pareo que realiza la organización al plan de retiro. El cincuenta por ciento (50%) de las empresas que provee un sistema de retiro de contribución definida para el cien por ciento (100%) de la aportación del empleado. Aproximadamente el treinta y seis por ciento (36%) de las organizaciones para el cincuenta por ciento (50%) de la aportación del empleado. Solo un siete por ciento (7%) de las organizaciones para un veinticinco por ciento (25%) de la aportación de los empleados. Solo el siete por ciento (7%) restante ofrece un pareo mayor al cien por ciento (100%) de la aportación.

Redefinición de gratificaciones (perks) y beneficios

Un poco menos de la mitad de las organizaciones, aproximadamente un cuarenta y ocho por ciento (48%), no está redefiniendo o realizando cambios en sus beneficios. A pesar de que pudiera ser un elemento favorable (mantener los mismos paquetes de beneficios), tanto para las organizaciones como para los empleados, esto sugiere que no se está contemplando aumentos o mejoras en los beneficios, por lo que se pudiera esperar que los mismos permanezcan constantes por lo menos a

corto plazo. Sin embargo, esta tendencia no significa que las empresas no evalúen cambios a sus paquetes de beneficios, lo cual es el caso para el veinticuatro por ciento (24%) de las organizaciones encuestadas. En otras organizaciones, las gratificaciones y beneficios están atados al desempeño individual del empleado. Por otro lado, hay un pequeño conjunto de empresas, apenas el 10 por ciento, que ya han reducido beneficios.

Rotación de empleados

Entre los factores constantes que afectan el manejo de los recursos humanos está el nivel de rotación de sus empleados. Este factor aumenta conforme aumenta la tendencia a ofrecer empleos temporeros, así como la emigración de profesionales capacitados en busca de mejores oportunidades profesionales y sociales. Estos dos (2) elementos contribuyen en gran parte a la pérdida de conocimiento en las empresas y a la interrupción en la transferencia de conocimiento entre generaciones. La rotación en los empleos tiende a variar por nivel organizacional, siendo típicamente más alta para el nivel profesional y los puestos de apoyo donde posiblemente se encuentra la base de la clase media. En esencia, estos niveles tienden a ser más propensos a la emigración y al empleo temporero. Por otro lado, en los niveles organizacionales más altos existen niveles de rotación más bajos. Esto se debe a que fundamentalmente los puestos son permanentes, los salarios son más altos y la oferta de beneficios es mayor con gratificaciones variadas. A continuación, se presenta el nivel de rotación promedio por nivel organizacional.

Nivel organizacional	Rotación promedio
Directores	0%
Gerentes	2%
Supervisores	1%
Profesionales	5%
Personal de Apoyo	4%
Otro	5%

Ausentismo

Varios factores inciden en las cifras de ausentismo de empleados en las organizaciones. Solo el diez por ciento (10%) de las organizaciones considera no tener problemas de ausentismo en su organización. El factor más frecuente de ausentismo en la fuerza laboral, según las organizaciones encuestadas, es la enfermedad de los empleados y sus familiares. Este factor predomina en el cuarenta y ocho por ciento (48%) de las organizaciones. Otro elemento relacionado al ausentismo está relacionado a condiciones de salud crónicas y de salud mental de los empleados; reportado por el diecinueve por ciento (19%) de las organizaciones encuestadas. Otro componente que incide en el nivel de ausentismo de las organizaciones tiene que ver con la necesidad de tiempo para tratar asuntos familiares y para realizar diligencias personales; factor que reportó el catorce por ciento (14%) de las organizaciones. Posiblemente, de continuar aumentando estos factores, las organizaciones deberán considerar realizar campañas de salud preventiva e implementar iniciativas basadas en el balance de vida y trabajo, así como otras prácticas, por ejemplo, trabajo remoto.

Factores de ausentismo

- Enfermedad de empleados y familiares
- Condiciones de salud crónicas
- Gestiones personales y asuntos familiares

Impacto de cambios demográficos

No hay duda de que los cambios demográficos en la Isla han impactado el perfil de la fuerza laboral. En junio de 2014, la mediana de edad en Puerto Rico fue 38.5 años, lo que reafirma la tendencia del envejecimiento de la población puertorriqueña.¹⁰ Actualmente, las organizaciones enfrentan este fenómeno implementando estrategias variadas, debido a la diversidad de la composición de la fuerza laboral de cada organización. En general, las organizaciones persiguen manejar la convergencia de distintas generaciones en el escenario laboral, el desarrollo de nuevas destrezas a raíz de nuevas necesidades, la evolución tecnológica y la diversidad en sus métodos de comunicación. Solo el veintiocho por ciento (28%) de las organizaciones encuestadas en este estudio manifiestan no haber cambiado sus prácticas como consecuencia de los cambios demográficos. Por otro lado, el setenta y dos por ciento (72%) que sí ha hecho cambios ha tomado diversas acciones. A continuación, se presentan algunas de las prácticas que se han implementado para manejar estos cambios.

Prácticas implementadas como consecuencia de los cambios demográficos

- Contratación de profesionales retirados en jornadas reducidas.
- Aumento en inversión de adiestramientos en todos los niveles.
- Adaptación de políticas sobre imagen, presentación y uso de internet y redes sociales.
- Desarrollo de planes de sucesión e identificación de talento interno.
- Transferencia de conocimiento, trabajo estandarizado y mentorías.
- Desarrollo de estrategias de retención enfocadas en capacitación y desarrollo.
- Creación de perfiles de puestos para identificar competencias técnicas.

Práctica de auto corporativo o estipendio de auto

La administración de la práctica de auto corporativo o estipendio por auto ha cambiado en los últimos años, principalmente debido a los cambios en el Reglamento del Código Tributario 8297 PR 2011. Sin embargo, estos cambios no han impulsado una reformulación significativa entre las organizaciones encuestadas. Actualmente, el sesenta y cinco por ciento (65%) de las organizaciones encuestadas no planifica realizar cambios en su práctica de auto. Aquellas organizaciones que se plantean cambios o que ya han implementado cambios en su práctica favorecen el cambio al estipendio por auto, cambio a autos híbridos y descuentos por millas.



¹⁰Fuente: Inteligencia Económica

RESUMEN

Conforme al entorno económico el PNB (Producto Nacional Bruto) lleva varios años de contracción. Sin embargo, para el 2011 y 2012 mostró una mejoría gracias a la inyección de fondos ARRA (Ley de Recuperación y Reinversión Americana por sus siglas en inglés). De acuerdo con los economistas para el 2013 el PNB comenzó una disminución y se espera que continúe hasta el 2015.



Estos efectos económicos llevan a una reducción de la fuerza trabajadora donde los indicadores señalan que la economía de Puerto Rico va a ser de un veinte por ciento (20%) a un veinticinco por ciento (25%) más pequeña. Esto ha causado cambios de empleo en las diferentes industrias donde las más afectadas han sido la construcción, manufactura y la banca con una pérdida de siete mil (7,000) empleos. La industria farmacéutica es la que más empleos ha perdido con aproximadamente un cinco por ciento (5%) en comparación con el año pasado. Por otro lado, las industrias que incrementaron la fuerza trabajadora son: la industria de servicio con un tres punto nueve por ciento (3.9%), servicios de salud con un veinte punto cuatro por ciento (20.4%), servicios profesionales con un siete punto ocho por ciento (7.8%) y la de hoteles y entretenimiento con un siete punto uno por ciento (7.1%).

Si comparamos el comportamiento de los salarios y la productividad con el PNB a precios constantes, encontramos que el crecimiento anual promedio del PNB fue de tres punto ocho por ciento (3.8%), mientras que la productividad de la fuerza laboral fue de un punto cuatro por ciento (0.4%) y los salarios crecieron a una tasa de un punto ocho por ciento (0.8%). Esto nos indica que los salarios y la productividad se mantuvieron a una tasa inferior que la economía.



Conforme al estudio se ha visto una reducción en los presupuestos de los salarios donde hace más de 10 años, se presupuestaban aumentos entre un cinco (5%) a un seis por ciento (6%) y hoy día se está presupuestando un promedio de un dos punto cinco por ciento (2.5%). Sin embargo, se ha visto una tendencia a aumentar más el presupuesto de los bonos de productividad o eficiencia donde antes el presupuesto era de apenas un cuatro por ciento (4%) y hoy día puede alcanzar hasta un doce punto cinco por ciento (12.5%). Encontramos unas industrias que consideran más este tipo de compensación como lo es la industria automotriz y la banca.

Por último, queremos resaltar el nivel de compromiso de la fuerza trabajadora en las diferentes industrias donde solo dos alcanzaron más de un ochenta por ciento (80%) en su nivel de compromiso y el resto obtuvo un setenta y cinco por ciento (75%). Con el propósito de aumentar los niveles de compromiso de nuestros empleados debemos diseñar programas considerando la realidad económica, de nuestra fuerza trabajadora. Además, se debe evaluar la realidad demográfica y el componente social que está impactando la población con respecto a los niveles de ausentismo y rotación de empleados y de esta manera preparar el sistema organizacional para una transición generacional, manteniendo la efectividad.

Los resultados de nuestro estudio confirman y validan las necesidades y retos que sólo pueden ser manejados a través de competencias sólidas en nuestra profesión. Desde cada nivel o grado, el profesional de recursos humanos tiene la responsabilidad de contribuir a la situación actual, anticipar y planificar para sus efectos.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

Datos económicos y de empleo: Inteligencia Económica

Datos de compensación, beneficios y compromiso: Base de datos de Aon Puerto Rico

Datos de rotación de empleados, ausentismo y cambios demográficos: cuestionario de mercado general administrado por Aon y SHRM-PR a organizaciones establecidas en Puerto Rico.



Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización profesional que agrupa sobre 1,300 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser voz ante cambios que impacten el balance entre capacidad empresarial y las necesidades del empleo. SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial. Para más información adicional visita www.shrmp.org o contáctanos a través de 787-767-2141.



Sobre Aon:

Aon es el líder global en servicios de consultoría y subcontratación (outsourcing) de recursos humanos. Diseñamos soluciones para atender los retos más complejos que enfrenta el mercado laboral local. Contamos con más de 300 empleados especializados en; manejo de talento, retiro, compensación, salud y bienestar, y comunicación, así como la base de datos más extensa en compensación y beneficios. Para más información sobre Aon, visite aon.com/puertorico.

Puerto Rico HR Trends es una publicación netamente puertorriqueña, desarrollada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico en unión a Aon.

2014. Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin autorización.



HR
PUERTO RICO
TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

2014

