



Monitor de mercado - 1 de Mayo 2024

Condiciones emergentes que indican una volatilidad potencial

Birches Group realiza encuestas salariales y monitorea las condiciones del mercado laboral en más de 150 países. El programa de encuestas salariales actualiza y publica cambios en la compensación del empleador tres veces al año (abril, julio y octubre).

De manera continua, Birches Group monitorea los indicadores económicos que resaltan una volatilidad potencial. Estos indicadores se basan en gran medida en el examen del movimiento del tipo de cambio contra la divisa estadounidense.

Birches Group publica el Monitor de mercado para mantener a nuestros clientes y colaboradores informados sobre las condiciones emergentes que pueden requerir un seguimiento más cercano. El Monitor de mercado se publica dos veces al mes y está disponible sin costo alguno. [Regístrese](#) para continuar recibiendo actualizaciones.

Cada organización debe determinar por sí misma los desencadenantes apropiados dentro de las condiciones del mercado laboral que justificarán un cambio/una actualización de salarios y beneficios y cómo se aplicarán estos cambios a cada uno de los titulares. En la gran mayoría de los lugares, una revisión anual planificada del movimiento del mercado laboral es suficiente para sostener una compensación dinámica.

Cuando las economías comiencen a experimentar volatilidad, las organizaciones deben contar con políticas y medidas para responder a estas condiciones a fin de mantener sistemas de pago dinámicos y brindar continuidad comercial/operativa en la medida de lo posible. El grado de agresividad que estas medidas pueden y deben depende de la volatilidad que ocurre. En su mayor parte, el movimiento del tipo de cambio/inflación que permanece por debajo del diez por ciento anual normalmente se capturará en el movimiento estándar del mercado laboral. Cuando estos indicadores comienzan a exceder el movimiento del diez por ciento durante un período de seis meses o menos, se vuelve prudente un monitoreo adicional con anticipación de la necesidad de un ajuste más rápido.



¿Por qué tipos de cambio?

Muchos clientes se preguntan por qué estamos rastreando los tipos de cambio para monitorear los mercados en lugar de la inflación. Estas son las razones:

Los empleadores establecen los salarios utilizando el coste laboral: cuánto pagan otros empleadores en el mercado por trabajos iguales o similares. Durante tiempos económicos normales, el coste laboral es el único indicador que necesita para asegurarse de que su programa de compensación sea competitivo. Cuando ocurre la volatilidad del mercado, la devaluación de la moneda y la inflación aumentan. Si bien hemos encontrado que la devaluación, la inflación y el movimiento del mercado laboral no están correlacionados, es decir, a menudo se mueven independientemente uno del otro, durante los períodos de alta volatilidad, los empleadores suelen utilizar la devaluación o la inflación como una de las consideraciones para reaccionar ante la volatilidad en el mercado laboral.

Los tipos de cambio son un indicador anticipado de la volatilidad. Las tarifas están ampliamente disponibles y se basan en hechos, no en estimaciones. Por otro lado, la inflación es un indicador rezagado de la volatilidad. Los datos precisos de la tasa de inflación son difíciles de obtener y, a menudo, se estiman. Por ejemplo, los últimos datos de inflación global publicados por la OCDE, de abril de 2022, incluyen las tasas de inflación de 156 países de todo el mundo. El 45% de los datos se estima después de 2020. En otras palabras, ¡70 de los 156 países no informaron datos de inflación actuales para ningún período en 2021 o 2022! Los datos de la OCDE son útiles y probablemente los mejores datos disponibles públicamente, pero los datos se basan en estimaciones y proyecciones, ¡no en hechos! Además, la inflación afecta a los empleados de manera diferente según su nivel de vida y sus circunstancias individuales.



Birches Group utiliza los tipos de cambio de divisas como la medida más fiable de la volatilidad. A menudo la inflación sigue a la devaluación en el mercado, por lo que la devaluación es un indicador decente del impacto de la inflación. Los empleadores que controlen la devaluación y tomen medidas proactivas consistentes en respuesta emergerán como líderes del mercado y estarán bien equipados para mantener una posición competitiva en el mercado a pesar de las difíciles condiciones económicas.

Habiendo examinado el impacto del movimiento del tipo de cambio en los salarios, se ha observado que el impacto puede ser profundo, pero no totalmente correlacionado con el movimiento total. Siguiendo los datos actuales de volatilidad, se presenta una tabla de seis niveles de volatilidad. Estos seis niveles brindan indicaciones a las organizaciones sobre el grado de volatilidad e indican que se requieren mayores niveles de atención para planificar cualquier medida adicional para mantener la competitividad del sistema de pago local.

De los 26 países en esta edición, hay 4 países en Nivel 1, se sitúan 5 países en Nivel 4, y 5 países están en Nivel 5. Angola, Bielorrusia, Chile, Gambia, Kenya, Laos, Liberia, Malawi, Mauritania, Rusia, Ruanda, y Sierra Leona están excluidos de la lista a causa de un bajo movimiento de tipo de cambio, que está por debajo del 10%.

Para aquellas organizaciones que se suscriban a los datos del mercado laboral de Birches Group, ahora están disponibles los datos actualizados del mercado para Abril 2024 está disponible donde las organizaciones posiblemente puedan examinar el movimiento.



Condiciones de los primeros de Mayo 2024

Para el informe de Monitor de mercado vol. 3, no.9, el examen del movimiento del tipo de cambio durante los seis meses anteriores ahora identifica veintiseis países que requieren un mayor seguimiento. El cuadro de movimiento del tipo de cambio para estos veintiseis se presenta a continuación. También está disponible una tabla adicional que rastrea el movimiento de la tasa de cambio frente al dólar estadounidense para el euro, la libra esterlina, el franco CFA y el yen japonés (los valores de la tasa de cambio están en USD):

Birches Group Exchange rate alert, 1 May 2024

Country	Currency	ISO Code	Nov-23	Dec-23	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24		6 mo movement
Angola	Kwanza	AOA	827.07	828.783	828.724	828.261	832.631	832.633	832.825		0.7%
Argentina	Argentine Peso	ARS	350.005	799.95	815.4	831.288	849.522	865.677	876.25		150.4%
Belarus	Belarusian Ruble	BYN	3.2	3.206	3.196	3.164	3.207	3.254	3.242		1.3%
Chile	Chilean Peso	CLP	924	878	910	967	949	953	946		2.4%
Congo, Dem. Rep.	Franc Congolais	CDF	2475.068	2619.809	2626.923	2689.411	2698.732	2728.72	2729.577		10.3%
Egypt	Egyptian Pound	EGP	30.85	30.85	30.839	30.789	48.4	47.512	47.864		55.2%
Gambia	Dalasi	GMD	62.28	63.54	65.2	67.4	67.97	67.65	67.7		8.7%
Ghana	Ghana Cedi	GHS	11.894	11.972	11.92	12.4	12.85	13.414	13.55		13.9%
Kenya	Kenyan Shilling	KES	151.44	153.3	159.25	156.5	137	129.63	133.99		-11.5%
Lao, People's Dem. Rep.	Laos Kip	LAK	20806	20797	20678	20892	20933	21226	21393		2.8%
Lebanon	Lebanese Pound	LBP	85500	85500	85500	85500	89500	89500	89500		4.7%
Liberia	Liberian Dollar	LRD	186.772	187.229	188.018	189.403	191.542	191.954	192.36		3.0%
Malawi	Malawi Kwacha	MWK	1700	1700	1700	1700	1700	1751	1730.1		1.8%
Mauritania	Ouguiya	MRU	39.21	39.4	39.37	40.26	39.81	39.57	39.51		0.8%
Myanmar	Kyat	MMK	2100	3430	3420	3390	3455	3472.5	3477.5		65.6%
Nigeria	Naira	NGN	839.48	839.35	951.13	1475.5	1591.42	1241.72	1334.78		59.0%
Russian Federation	Russian Ruble	RUB	91.631	89.701	88.467	91.295	91.497	92.892	93.364		1.9%
Rwanda	Rwanda Franc	RWF	1222.676	1237.481	1255.104	1262.124	1274.649	1277.625	1281.978		4.9%
Sierra Leone	Leone	SLL	22.429	22.909	23	23	23	23	23.21		3.5%
South Sudan, Republic of	South Sudanese Pounds	SSP	1044.443	1065.437	1082.532	1095.928	1596.757	1555.628	1555.567		48.9%
Sudan	Sudanese Pound	SDG	760	810	910	1035	1075	1090	1175		54.6%
Syrian Arab Republic	Syrian Pound	SYP	11500	12500	12500	12500	12500	12500	12500		8.7%
Türkiye	Türkiye Lira	TRY	28.584	29.055	29.994	30.723	32.095	32.266	32.375		13.3%
Venezuela	Bolivar Digital	VES	35.334	35.624	35.917	36.318	36.2	36.23	36.38		3.0%
Zambia	Kwacha	ZMW	22.86	24.45	26.1	26.841	24.688	24.925	26.505		15.9%
Zimbabwe	Zimbabwe Gold	ZIG	5739.522	5839.243	6908.986	11450.66	16878.37	20945.17	13.381		-99.8%

Euro	EUR	0.937	0.927	0.913	0.933	0.914	0.932	0.935		-0.2%
U.K. Pound	GBP	0.817	0.799	0.786	0.793	0.781	0.797	0.799		-2.2%
CFA Franc	XOF	614.71	607.987	598.883	611.729	599.65	611.159	613.273		-0.2%
Yen	JPY	151.9	145.41	145.97	150.39	147.8	153.12	156.61		3.1%

Legend

Movement greater than 10% in 6 months
Movement greater than 20% in 6 months
Movement greater than 30% in 6 months
Movement greater than 40% in 6 months
Movement greater than 50% in 6 months

Based upon UN official exchange rates

Condiciones de los primeros de Mayo 2024

Según los datos anteriores, el nivel de monitoreo y respuesta recomendado es el siguiente:

Nivel uno	Nivel cuatro	Nivel cinco
Ghana RD Congo Türkiye Zambia	Argentina Egipto Myanmar Nigeria Sudán	Líbano Siria Sudán del Sur Venezuela Zimbabue

La República Democrática del Congo, Ghana, Turquía, y Zambia permanecen en Nivel 1. Argentina, Egipto, Myanmar, Nigeria y Sudán permanecen en Nivel 4, mientras que Líbano, Sudán del Sur, Siria, Venezuela y Zimbabue permanecen en Nivel 5. Casi todo de los empleadores participando en nuestras encuestas en los cinco países denominan en dólares o en euros.

Además, el 8 de abril 2024, La Bolsa de Valores Zimbabue (ZSE), anunció la sustitución de Real-Time Gross Settlement Dollar (RTGS) por el Oro de Zimbabue (ZiG), como la nueva moneda del país. El tipo de cambio inicial es 13,56 ZiG. [Reuters](#) informa que la introducción de la nueva moneda del banco central es una respuesta contra hiperinflación. El RTGS sufrió una rápida depreciación, en un 80% disminución en valor, este año. Por eso, Zimbabue permanecerá en el Nivel 5. Seguiremos examinando la situación de cerca.

Angola, Bielorrusia, Burundi, Chile, Gambia, Kenya, Laos, Liberia, Malawi, Mauritania, Rusia, Ruanda, y Sierra Leona sigue siendo excluidos de la lista a causa de un bajo movimiento de tipo de cambio, que está por debajo del 10%.

Cuando las organizaciones decidan proceder con una respuesta a los desarrollos económicos más allá del Nivel uno, donde las políticas estándar de administración de pagos aún permanecen vigentes, se debe considerar un monitoreo cercano y una determinación de cuándo la organización revertirá la administración de pagos al Nivel uno.

Birches Group ha desarrollado una variedad de escenarios de respuesta que las organizaciones pueden considerar para abordar las condiciones encontradas para cada nivel de volatilidad. Nos complace trabajar con organizaciones individuales para examinar el contexto de los enfoques salariales actuales para ayudar a diseñar una respuesta adecuada.

Birches Group presenta esta información con el único propósito de proporcionar datos sobre condiciones emergentes. La decisión de proceder con cualquier respuesta a las condiciones cambiantes está enteramente dentro del ámbito de cada organización. Tener políticas implementadas que identifiquen posibles condiciones volátiles, definan posibles “desencadenantes” para acciones complementarias y brinden orientación sobre los pasos que una organización seguirá para mantener la estabilidad en una medida parcial brinda un alto grado de transparencia a la gestión de compensación.

El nivel de análisis y respuesta prevé una compensación establecida en moneda local. La denominación de las indemnizaciones en monedas distintas de la moneda nacional debe ser muy excepcional. Las condiciones que justifican la posible consideración de esta respuesta se detallan en el Nivel de respuesta cinco.

Niveles de volatilidad

Para guiar una organización sobre las medidas apropiadas frente a los plazos para gestionar la actualización de las escalas salariales, se ha preparado la siguiente tabla alineando la medida frente a la condición del mercado.

Nivel de volatilidad	Condición de mercado
Nivel uno	Condiciones estándar del mercado 0 a 20% de movimiento de tipo de cambio en seis meses
Nivel dos	Condiciones dinámicas del mercado 20+% de movimiento del tipo de cambio en seis meses
Nivel tres	Condiciones de mercado en rápida evolución 40+% de movimiento del tipo de cambio en seis meses Múltiples evaluaciones y revisiones típicas entre los comparadores
Nivel cuatro	Evento social/económico repentino e inesperado Devaluación de la moneda del 50% o más en seis meses o menos Respuesta del comparador incoherente y poco clara
Nivel cinco	Moneda nacional alineada con dólares/euros Amplia práctica predominante de denominar los salarios nacionales en dólares o euros Legal para el personal tener cuentas bancarias en dólares/euros
Nivel seis	Colapso del mercado laboral Salida del mercado de la mayoría de los comparadores Ausencia de datos confiables sobre moneda e inflación

País Enfocado: Sudán del Sur

Para demostrar cómo las organizaciones pueden identificar sus factores desencadenantes y desarrollar medidas apropiadas basadas en los niveles de volatilidad anteriores, nos centraremos en el Sudán del Sur como nuestro caso de estudio en esta actualización. A continuación, se incluyen ejemplos paso a paso que las organizaciones podrían considerar al comenzar a desarrollar su propia Política de medidas especiales.

ORIENTACIÓN SOBRE DOLARIZACIÓN

En países clasificados como de volatilidad de Nivel Cinco, donde la alta inflación o la devaluación son significativas, la solución que se busca con frecuencia es cambiar la escala de la moneda local a una que esté denominada en una de las principales monedas convertibles, con mayor frecuencia dólares estadounidenses o euros. Dado que los presupuestos organizacionales generalmente se configuran en una moneda u otra, esta solución parece sencilla y obvia.

Si bien puede parecer una alternativa sencilla, hay numerosos factores a considerar antes de hacer un cambio tan grande. El primer y más importante factor es la evaluación de las condiciones de mercado predominantes. Cuando se trata de dolarización, esto va más allá del uso de comparadores e incluye evaluar la utilidad del dinero local en la vida diaria. ¿Se sigue utilizando la moneda local principalmente para el comercio de bienes y servicios? De ser así, se debe hacer todo lo posible para mantener una estructura salarial que se base en la moneda local y se debe monitorear y actualizar activamente.

Los empleadores que operan en el mercado nacional siempre deben basar sus decisiones de compensación en las condiciones actuales del mercado. La dolarización provoca un desapego creciente de las condiciones locales sobre el terreno. Y los precios del mercado local rara vez se adaptan por completo después de la hiperinflación o la depreciación. La dolarización empujará inevitablemente la escala salarial por encima del mercado, con pocas posibilidades de que alguna vez se realinee.



País Enfocado: Sudán del Sur

ORIENTACIÓN SOBRE DOLARIZACIÓN

Otro desafío por considerar es seleccionar el intercambio para la conversión a escala. La devaluación progresiva ejercerá presión sobre un tipo de cambio de un período anterior para ajustar cualquier “pérdida” reciente. Desde el punto de vista de la compensación, no ha habido pérdidas ya que los salarios se han referenciado al mercado local y se ha realizado un seguimiento y actualización estándar. La idea de dolarización cambia la perspectiva sobre la base de la compensación.

Además de ser políticamente sensible, la dolarización demuestra cómo un empleador puede operar sin verse limitado por la economía local, con la que deben lidiar la mayoría de las organizaciones y los ciudadanos. Esto puede ser particularmente delicado para las organizaciones intergubernamentales de las que el país anfitrión es miembro.

La dolarización puede considerarse, sin embargo, bajo condiciones muy estrechas y específicas. Estos consisten en:

- Cuando se establece un tipo de cambio fijo legal entre la moneda local y la moneda fuerte, dolarizando así la economía local.
- Cuando la apertura de cuentas en dólares es legal para el personal nacional y es una práctica ampliamente aceptada en el mercado laboral local.





Respondiendo a la volatilidad

Esta tabla de categorías de volatilidad debe ser discutida y acordada como base para desarrollar respuestas alineadas. Medidas que las organizaciones eligen desarrollar para mantener la competitividad del mercado y la continuidad del negocio en respuesta a la volatilidad económica y social debe difundirse ampliamente para que todos en la organización conozcan la base más allá de los principios fundamentales sobre los cuales se evaluará y revisará el salario. Se deben hacer provisiones con anticipación para garantizar que se establezcan los arreglos para respaldar la acción necesaria a medida que evolucionan las condiciones. Es necesario que haya una estrecha coordinación con el proveedor de datos. Birches Group está preparado para trabajar con organizaciones para desarrollar respuestas y ayudar a comunicar estas políticas con el personal y la gerencia.

Con una organización y planificación apropiadas, es bastante posible la creación de un marco flexible para sostener la compensación durante períodos de volatilidad. Sobre todo, tener un marco de política establecido guiado por la información del mercado garantiza el mantenimiento de la meta y la integridad del sistema salarial mientras permanece en el contexto de las condiciones del mercado local.

**[REGÍSTRESE](#) PARA SEGUIR RECIBIENDO ACTUALIZACIONES
DE NUESTRO INFORME DE MONITOR DE MERCADO**

Estamos aquí para ayudarles a integrar la gestión de su fuerza laboral



COMMUNITY™ GESTIÓN INTEGRADA DE LA FUERZA LABORAL

En Birches Group, creemos en un enfoque holístico para administrar su fuerza laboral, desde la estructura inicial hasta la capacidad de su gente, a través del desarrollo de habilidades y el desempeño. La plataforma Community™ es la metodología de Birches Group que integra áreas críticas de recursos humanos: diseño y evaluación de puestos, gestión de compensaciones, medición de habilidades y gestión del desempeño. Community™ utiliza un enfoque simple, claro y consistente en todas las áreas de recursos humanos, todo construido sobre la base de *Empleos*.



EVALUACIÓN SIMPLE Y CONSISTENTE DE TRABAJO

Birches Group Community™ Empleos es un enfoque de evaluación de puestos simple y transparente que los recursos humanos, los gerentes e incluso el personal entienden fácilmente. Creemos que la evaluación del trabajo constituye el pilar fundamental de todo lo que hace RRHH, desde la compensación y la contratación hasta el desarrollo y el desempeño. Cada área de recursos humanos se ve afectada por la evaluación del trabajo y los niveles de trabajo.



DISEÑO Y MANTENIMIENTO DE ESCALA

Nuestros especialistas en diseño de escalas tienen una amplia experiencia en la creación y el mantenimiento de escalas salariales para diferentes tipos de organizaciones, además de proporcionar datos actualizados del mercado laboral para ayudarlo a mantener su posición deseada en el mercado.



GESTIÓN DE PAGO INDIVIDUAL CON COMMUNITY™ HABILIDADES

En Birches Group, creemos que el movimiento de pago debe reflejar la experiencia de uno. A medida que un empleado adquiere más experiencia en su trabajo, desarrolla una comprensión más profunda de su función y acumula las habilidades necesarias que le permiten ser más eficaz y producir resultados de mayor calidad. Birches Group Community™ Skills proporciona un marco para medir la experiencia. Las empresas pueden vincular su administración de compensaciones con la progresión de las Habilidades de varias maneras y proporcionar aumentos basados en el crecimiento de los empleados en sus trabajos en lugar del desempeño.



RECOMPENSACIÓN DE LOGROS CON COMMUNITY™ DESEMPEÑO

Birches Group cree que el desempeño debe usarse para un reconocimiento único, no para aumentos salariales. El enfoque Community™ de Birches Group para la gestión del desempeño centra las expectativas sobre el desempeño en la definición real del nivel de trabajo y la celebración del bien. Usando un enfoque que mide el logro vinculándolo con los factores de evaluación del trabajo, el propósito, la involucración y la realización, Community™ brinda a las organizaciones un sistema de gestión del desempeño que está estandarizado, simplificado y puede alinearse fácilmente con objetivos en diferentes niveles de grado y equipos.

¿LISTO PARA DESARROLLAR SU POLÍTICA DE MEDIDAS ESPECIALES?

[Contactanos](#) para saber cómo los servicios de Birches Group pueden ayudar a su organización a dar los próximos pasos hacia el desarrollo de su propia política de medidas especiales. También puede obtener más información sobre Community™ y cómo puede alinear aún más la fundación de su organización.