

## *La Agenda del Ejecutivo de RH – 2do semestre 2016*

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2016 (2H16) al cual respondieron 422 ejecutivos de RH de Argentina (31% de un total de 1340 consultados) durante el pasado mes de Agosto**. Los resultados se presentan en forma agregada y también abiertos por dotación y por segmento de industria, lo que permite observar las diferencias y sacar mejores conclusiones. Haremos nuestros comentarios comparándoles principalmente en los resultados del año 2016 (semestres 1H15) aunque son semestres diferentes en las prioridades (por ejemplo, en el primer semestre hay más negociaciones de paritarias).

“**Temas Sindicales**” salió, igual que en los últimos semestres, como el que más “ocupará” la agenda del ejecutivo de RH (72%), una leve disminución con relación a 76% del 1H16. Los sindicalistas siguen activos, y con una cierta actitud de desafío a este nuevo gobierno pero con cautela y observando sus propias filas. Hay intención de reabrir las paritarias apuntando a un aumento del 40% anual pero no será una tarea fácil con falta de empleo nuevo, lenta salida de la recesión y de la crisis de Brasil e inflación en baja. El gobierno quiere hacer un cambio en las negociaciones apuntando a la inflación futura versus la pasada. Veremos si este “cambio cultural” prevalece pero seguramente habrá varias idas y vueltas, paros y presiones como también bonos especiales y otros acuerdos especiales por empresa hacia fin de año. También “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue uno de los más votados (48%) pero similar a 50% del 1H16 ya que se esperaba un año complicado con ajustes relativos de precios e inflación alta en el 1H16. Como también se votaron temas como el “Solapamiento” (29%) y “Política de Beneficios” (29%), está claro que todavía hay “distorsiones” en lo referente a las remuneraciones, sigue la preocupación de los ejecutivos de RH de lo que perciben todos los “colaboradores” en lo referente a la “Compensación Total Anual” pero también ampliando esto a lo que se llama PVE (Propuesta de Valor al Empleado) que apunta a considerar los aspectos intangibles que “aprecian” sus colaboradores - principalmente los más jóvenes – como los valores y la marca de la empresa, la flexibilidad horaria y el home-office entre otros. Sin embargo, sigue la dispersión, el achatamiento de las estructuras salariales, la variabilidad en los aumentos anuales otorgados en tiempos y porcentajes distintos, y el impacto de ganancias; por lo que sigue siendo muy difícil para el ejecutivo de RH lograr un equilibrio, competitividad y “justicia” en las estructuras salariales dentro de sus empresas y también comparándolos contra el mercado. Todos temas “duros” que siguen ocupando mucho tiempo de sus agendas.

Continúa en el segundo lugar el tema “**Gestión del clima laboral**” (64% y algo abajo del 70% del 1H16). Claramente los temas sindicales y de salarios siguen siendo importantes en un año de muchos cambios positivos y “ordenamiento” de la gestión pública, pero con alta inflación en los primeros meses, recesión y caída de consumo, con todavía pocas inversiones y sin un crecimiento del empleo, provoca preocupación en los colaboradores de la empresa. En momentos difíciles aparecen más “defectos” del Management y esto afecta el clima laboral. Sin embargo, parecería que hemos “pasado el invierno” y hay más esperanza en que no sólo va a mejorar la situación hacia fin de año, sino que se ve que el año 2017 será un año de crecimiento con inflación en baja. Esto mejora levemente el clima laboral pero los argentinos somos muy exceptivos y desconfiados por lo que seguimos “quejándonos” y afectando el clima laboral. Por otra parte salió tercero otro tema “soft” que es el de “**Identificación y Retención de Talento**” (58%) que creció con respecto al 54% del 2H16 lo que indica que sigue el interés en retener talento en esta coyuntura, buscar talento nuevo y especializado en ciertas funciones (particularmente posiciones comerciales, producción y administración/finanzas) o en “Selección de perfiles técnicos” (30% versus 31% del 1H16) lo que indica que una

importante parte de las empresas ven que pueden crecer algo en este final del año 2016 pero mucho más en el año 2107. También es interesante observar cómo se mantienen en los primeros puestos los temas de “Riesgo Laboral/Juicios” (29% versus 31% del 1H16) y “Desarrollo de Gerentes y Ejecutivos” (34% versus el 31% del 1H16) lo que indica que los ejecutivos de RH no solo tienen que seguir cuidando y evitando los posibles temas legales y juicios, sino también lograr más productividad de los recursos humanos ya que la rentabilidad sigue siendo un tema central.

**Hay que tener en cuenta que siempre hay diferencias en las prioridades de los temas y preocupaciones en las agendas de los ejecutivos de RH dependiendo del tipo de industria y el tamaño de las empresas.** Es por ello que te invitamos a ver los gráficos por industria y dotación.

Con respecto a las respuestas relacionadas al “involucramiento” de la función de RH, se continúa observando un alto involucramiento en la “Estrategia Empresarial” (66%) y en la “Profesionalización de la función de RH” (71%). Por otro lado, si bien sigue alto el “muy involucrada” en todo lo referente a “Alternativas para reducción de costos laborales” (75% versus 77% en 1H16) y en las “Reestructuraciones Organizativas” (74% versus 77% en 1H16), ambos temas tienen menos “votos” por lo que parecería que hay menos espacio para mejoras y que se ha llegado a definir una estructura organizacional adecuada. Algo aumento “Reestructuraciones de Procesos Internos” (32% vs 29% del 1H16) seguramente buscando productividad. Se mantuvo estable “Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio” (40% vs 40% del 1H16) lo que parecería que todavía no hay muchas inversiones ni nuevos negocios en este segundo semestre. Como vimos en el reciente **Foro de Negocios e Inversiones** que se realizó a principios de Septiembre en el CCK, hay más confianza y optimismo pero parecería que los empresarios (principalmente los ya establecidos en Argentina) siguen con el lema “quiero ver más para apostar e invertir” en oposición a lo que escuchamos de los empresarios/inversores extranjeros que ya ven a la Argentina mucho mejor.

Como ya saben, estamos agregando en los últimos sondeos una nueva pregunta sobre cómo considera cada ejecutivo de RH que está “parada” su empresa frente a esta coyuntura. En este 2H16 fue votado como el más importante **“Con una clara estrategia de negocios”** (70% versus 66% del 1H16) lo que sugiere que muchas empresas han podido definir su estrategia para estos nuevos tiempos y están esperando crecer o retomar un camino más rentable para desarrollar sus negocios. También fueron un poco más votados **“Implementando una nueva estrategia de negocio”** (25% versus 24% del 1H16) y **“Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales”** (22% versus 20% del 1H16) por lo que parece que sigue creciendo el optimismo y el mejor reposicionamiento de las empresas. Analizaremos en mayor profundidad en los desayunos con ejecutivos de RH (a realizar en Noviembre) para ver cómo van a impactar y evolucionar en estos meses los cambios en las nuevas políticas del gobierno y la evolución de la coyuntura internacional.

Por otra parte, las respuestas a la pregunta sobre qué temas están impactando más en el negocio continua siendo, desde el 2H del 2013, la **rentabilidad**. En este 2H 2016, se mantuvo estable que al 99% de las empresas les sigue impactando la rentabilidad, sin embargo, se redujo considerablemente el tema de la inflación (56% vs 76% en 1H16). Ya dijimos en los informes previos del 1H15 y 2H15 que se confirmaba que muchas empresas estaban **al límite de la rentabilidad** provocada principalmente **por la alta/continua inflación y la recesión/control de precios/restricciones en importación/cepo cambiario**; ahora, con el nuevo gobierno y las nuevas reglas de jugo y valor del dólar, crece el número de empresas que se están adaptando a las nuevas reglas de juego positivamente (14% vs 11% del 1H16) aunque igual les preocupa la rentabilidad, la inflación, los aumentos salariales (43%), los conflictos gremiales (31%) y en este 2H 16 se suman la caída del consumo (25%), la alta carga impositiva (17%) y el aumento de tarifas aunque este tema es sólo para el 15% de las empresas a pesar de los numerosos reclamos que se escucharon.

En la última parte del sondeo, los directivos de RH opinaron sobre las expectativas y variables más destacadas del negocio para este segundo semestre del 2016. Surgen interesantes resultados que confirman que hay mejor clima en general para “atravesar” esta segunda parte del 2016. Por un lado, va creciendo el porcentaje de empresas que estiman que su negocio crecerá considerablemente o algo (total 39% vs 36% del 1H16). Además siguen siendo escasas las inversiones importantes (25%) pero va **creciendo la evolución de la dotación de las empresas** (total de crecerá considerablemente y levemente es 30% vs 27% del 1H16 y del 25% del 2H15). Sin embargo, se **mantiene el porcentaje de empresas que prevén una disminución leve o considerable** en sus dotaciones (23% vs 23% en 1H16) lo que indica que hay varias que siguen con serios problemas para operar (por ejemplo las autopartistas).

También incluimos en esta última parte del sondeo unas preguntas referidas a que “generación” pertenecen sus colaboradores. Surge claramente que no sólo **hay cuatro generaciones conviviendo en las empresas** en una distribución que si bien decíamos en el año 2015 que era una casi perfecta de curva de “gauss”, ahora en este 2H16 sigue la reducción de la generación de los Baby Boomers (nacidos antes del año 1960) que ya está en el 91% por debajo del 20%. Por otro lado, la generación Z (nacidos después del 2000) continúa creciendo y ya son el 93% en el 20% del total de la población. Como ya dijimos, las “quejas” de los *millennials* (generación Y) van a parecer menos desafiantes para los ejecutivos de RH que los nuevos desafíos que tendrán para mantener el equilibrio de la convivencia de generaciones muy distintas y la motivación de estos nuevos y muy jóvenes “colaboradores”. Por otro lado seguimos encontrando que el 78% de las **empresas afirman tener menos del 15% del total de su dotación que son mujeres en cargos gerenciales** a pesar que hay un 57% de mujeres trabajando en las empresas en los rangos de menos del 10%, entre 10-20% y entre 20-30% del total de colaboradores en las empresas. Y es algo tal vez más injusto que el 64% de las empresas tienen mujeres ejecutivas en el rango de menos del 5% del total de su dotación.

Por último, el informe incluye todo lo referente a los ajustes salariales otorgados en el primer semestre del 2016 (1H16) como los proyectados para este 2H16 y 2017. En primer lugar se confirma que el mercado se movió en el orden del **21/22% de aumento en el 1H16** ya que el 40% de las empresas dieron un aumento en el rango del 15% al 20% y el 27% de otras lo dieron en el rango de 20% a 25%. En este año ocurrirá algo parecido a lo que pasó en el 2015 donde se dieron aumentos mayores en el primer semestre para compensar la fuerte suba de la inflación y se corrigió en el segundo semestre en base a la inflación real anual. Es por eso que el 44% de las empresas van a otorgar un aumento en este 2H16 en el rango de 10% al 15%, el 26% en el rango de 15% al 20% y 20% de las empresas en el rango de 0% al 10%; lo que podría **dar un promedio en el orden del 12/13% para el 2H16**. Con respecto al aumento anual, estimamos que estará **en el orden del 33/34% para todo el 2016** (un poco por arriba del total anual promedio del 32% del 2015) ya que el 64% de las empresas darán un aumento total para el año en el rango del 30% al 35% y un 27% de las empresas en el rango del 25% al 30%. Por otra parte, con respecto a lo que se está presupuestando **para todo el año 2017, pensamos que estará más cerca del 25%** porque el 37% de las empresas estima que dará un aumento en el rango del 25% al 30% y un 30% de las empresas en el rango del 20% al 25%. Puede ser un “wishfull thinking” pero es una clara proyección pensando en la baja de la inflación. Finalmente, y por ahora, una amplia mayoría de las empresas (89%) dan aumentos dos o tres veces por año.

En definitiva, siguen las distorsiones de las remuneraciones en el mercado por todos estos años de fuerte inflación anual acumulada, distintas políticas de aumentos con personal dentro y fuera de convenios, distintas capacidades de las empresas para otorgar aumentos por su rentabilidad e industria, existencia de solapamientos sin corregir, paritarias con porcentajes, sumas fijas y bonos de fin de año, innovaciones en cada empresa para mantener el poder adquisitivo por ganancias, política de beneficios ampliadas y diversas y personalizadas, etc., etc. Esto hace que las remuneraciones en general sean muy difíciles de comparar con el mercado (benchmarks) y además sigue el achatamiento de las estructuras salariales, la pérdida del valor del mérito y la dispersión

en las remuneraciones/beneficios para posiciones con responsabilidades similares dentro y fuera de las empresas. Esperemos que con la Inflación en baja las cosas mejoren o se simplifiquen.

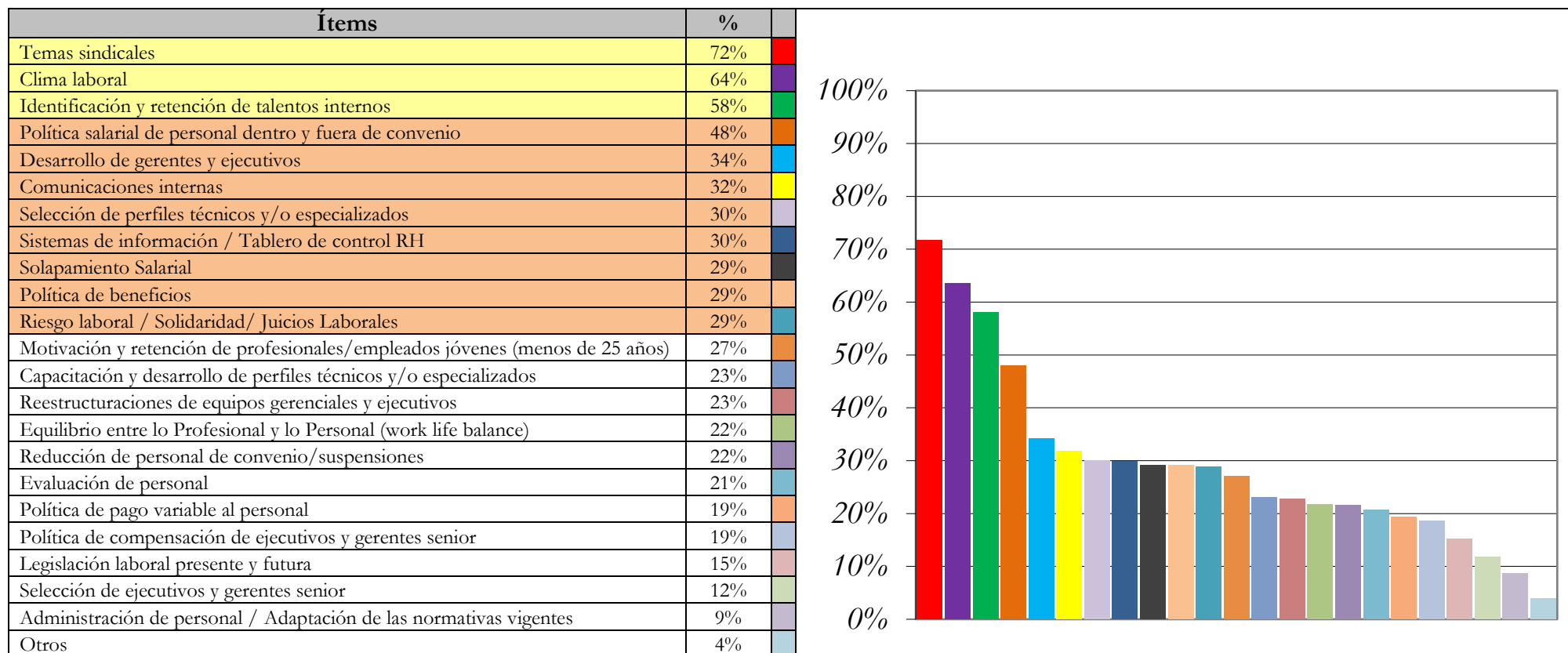
Por otro lado, un 9,3% de desocupación, unos 900.000 chicos “ni ni”, y más de un 35% de informalidad en el empleo en Argentina, provoca que tanto la creación de empleo como la distribución impositiva, sigan provocando una situación difícil sobre el sector privado. La productividad es un tema que hay que seguir trabajando. Tratar que la mayor productividad que tienen las empresas grandes puede derramarse a las PyMEs que son las que realmente generan empleo nuevo en Argentina. La baja de la inflación será fundamental para encontrar y analizar mejor cuales son los temas que más afectan a esta productividad porque se empezará a ver/analizar los detalles mejor. Habrá que seguir trabajando en reducir o reformar las demasiadas leyes laborales y se deberá incrementar el dialogo social con sindicatos para pedir su ayuda también. Los convenios son “viejos” en muchos casos tienen más de 40 años de antigüedad. El aumento de los juicios laborales y de las primas de las ARTs debe tratar de ser reducidos a través de un mejor control y de una mejor interpretación por parte de la justicia. Probablemente haya que encarar una reforma tributaria y previsional haciendo participar a quienes corresponda y siempre teniendo como objetivo reducir la burocracia y mejorar el trabajo inclusivo. Muchos temas y cosas para hacer que seguramente recaerán o impactarán en la función de RH.

---

Como siempre decimos, si bien hacer este tipo de investigaciones no es nuestra actividad principal, creemos que por nuestro posicionamiento en el mercado de búsquedas de ejecutivos, debemos realizar periódicamente encuestas y sondeos puntuales a los efectos de conocer aún mejor el mercado y compartirlos con clientes y ejecutivos interesados en el capital humano.

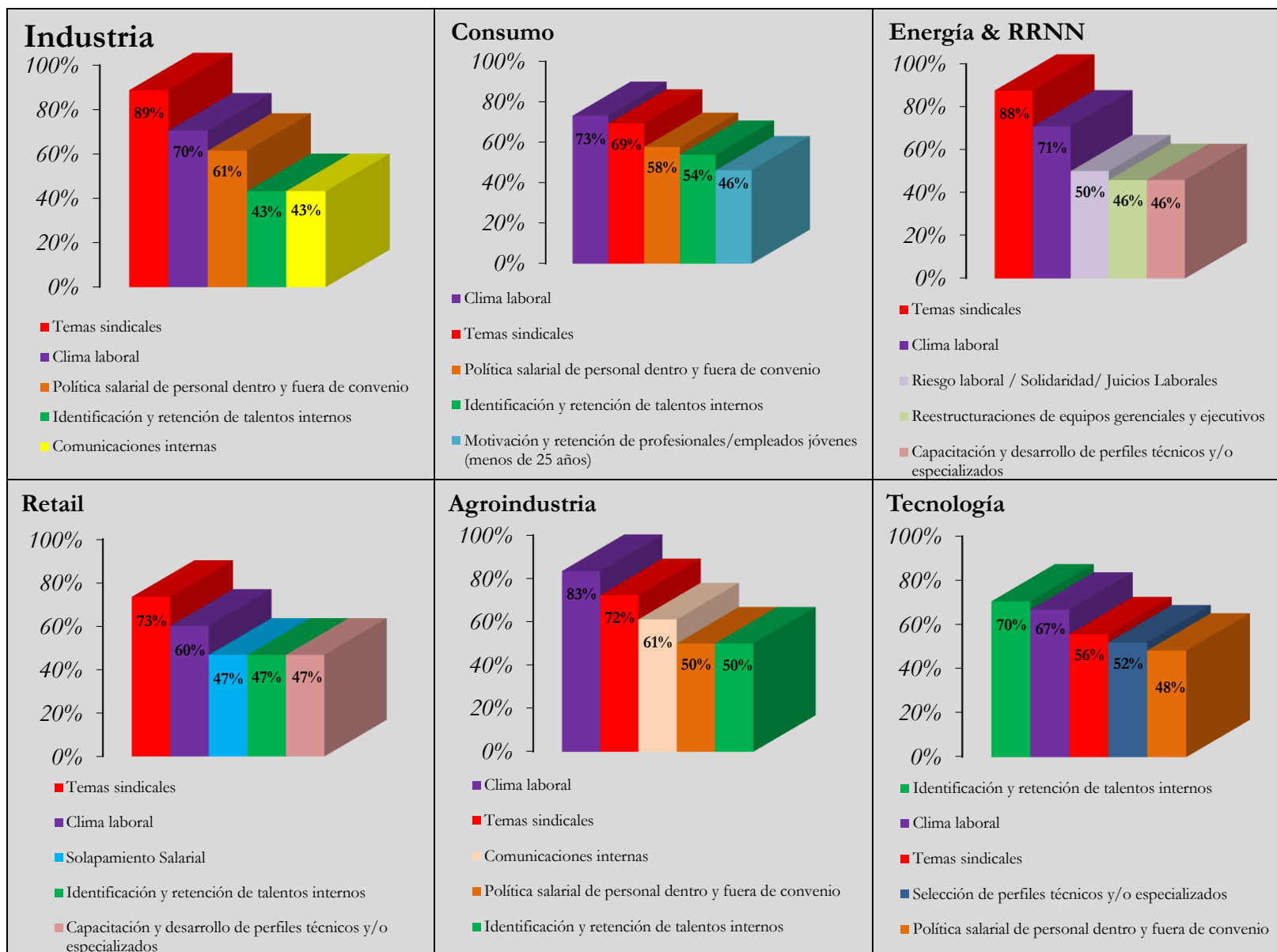
En nuestra Página Web [www.sb-asociados.com](http://www.sb-asociados.com) (ver Informes y Artículos) también podrás encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes a los dos semestres del año 2015 y del primer semestre del 2016. Confiamos que será de tu interés y quedamos a tu disposición por si tenés alguna pregunta o comentario adicional.

**Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 2H del 2016:**

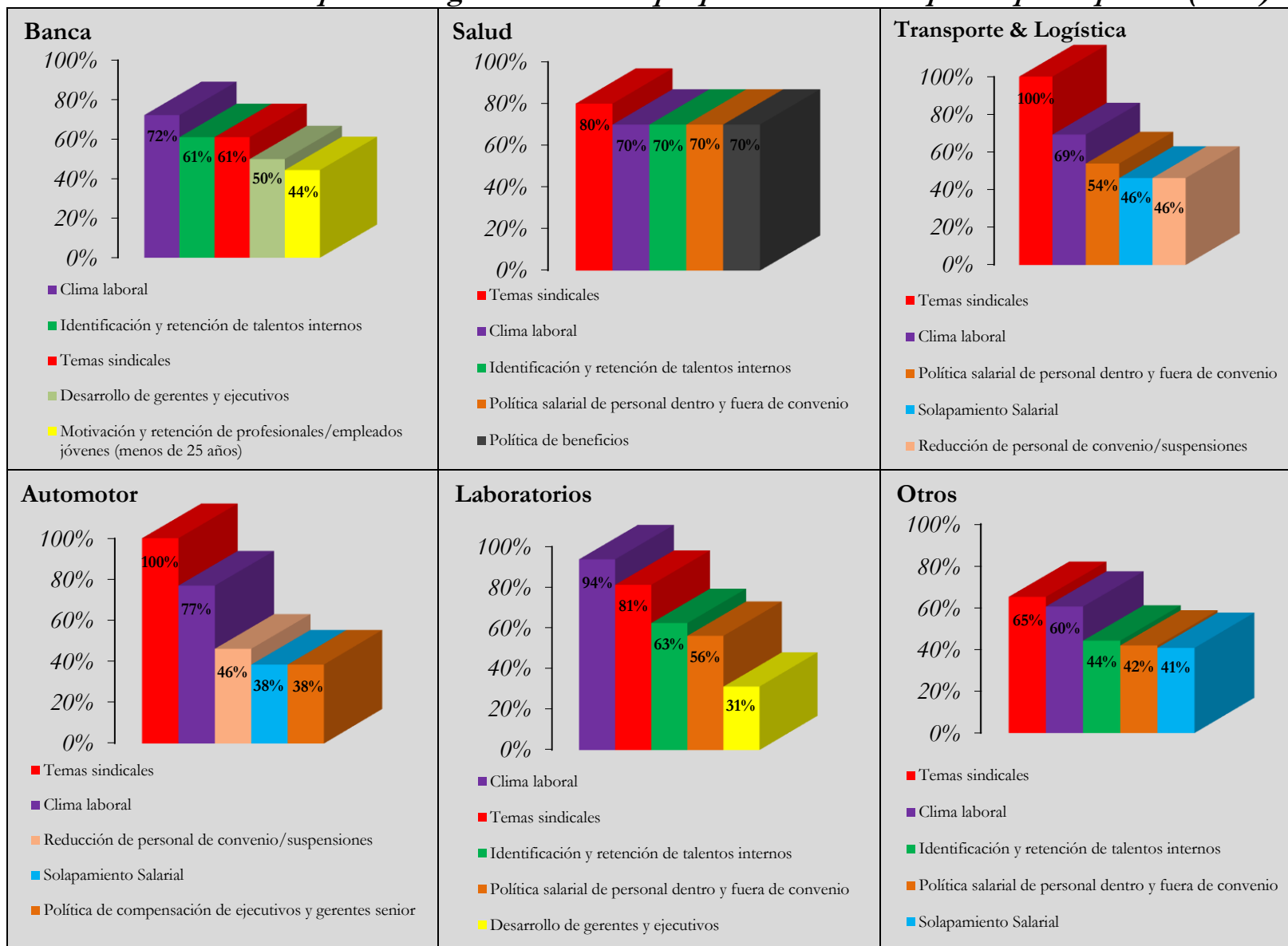


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	422
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

*Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:*

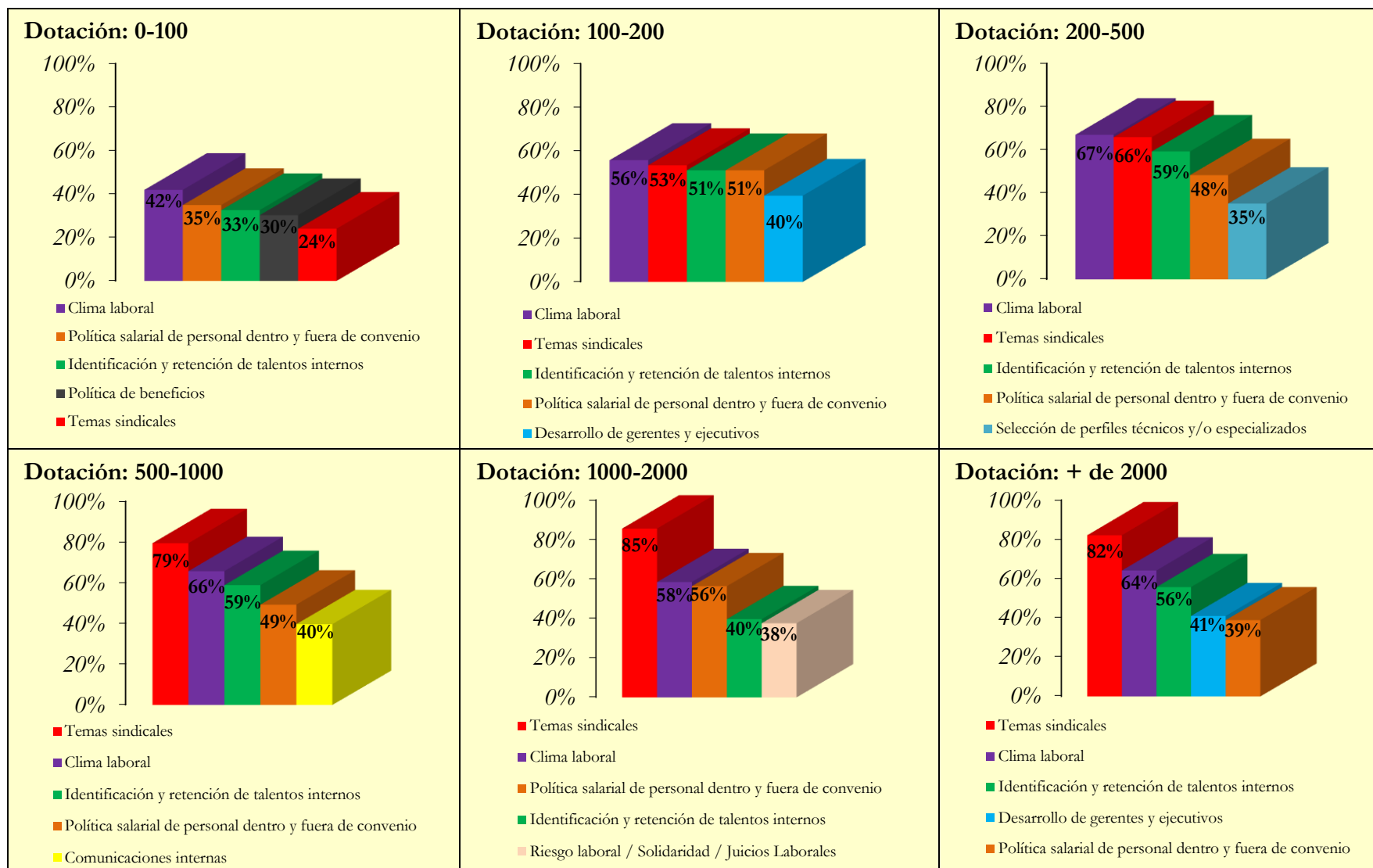


**Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**



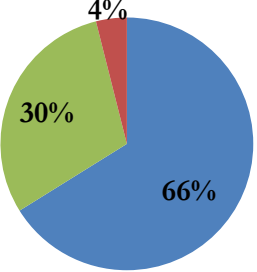
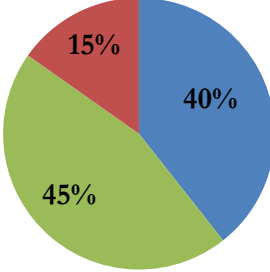
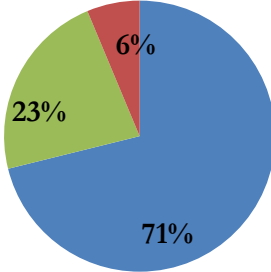
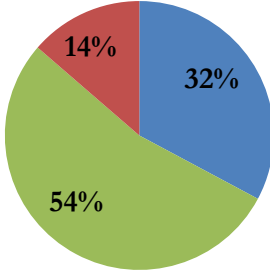
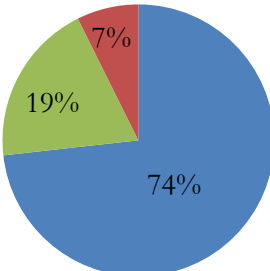
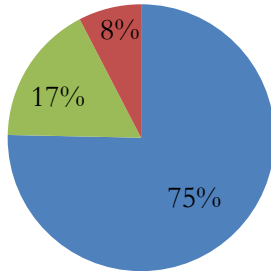


*Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:*





*“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2016:*

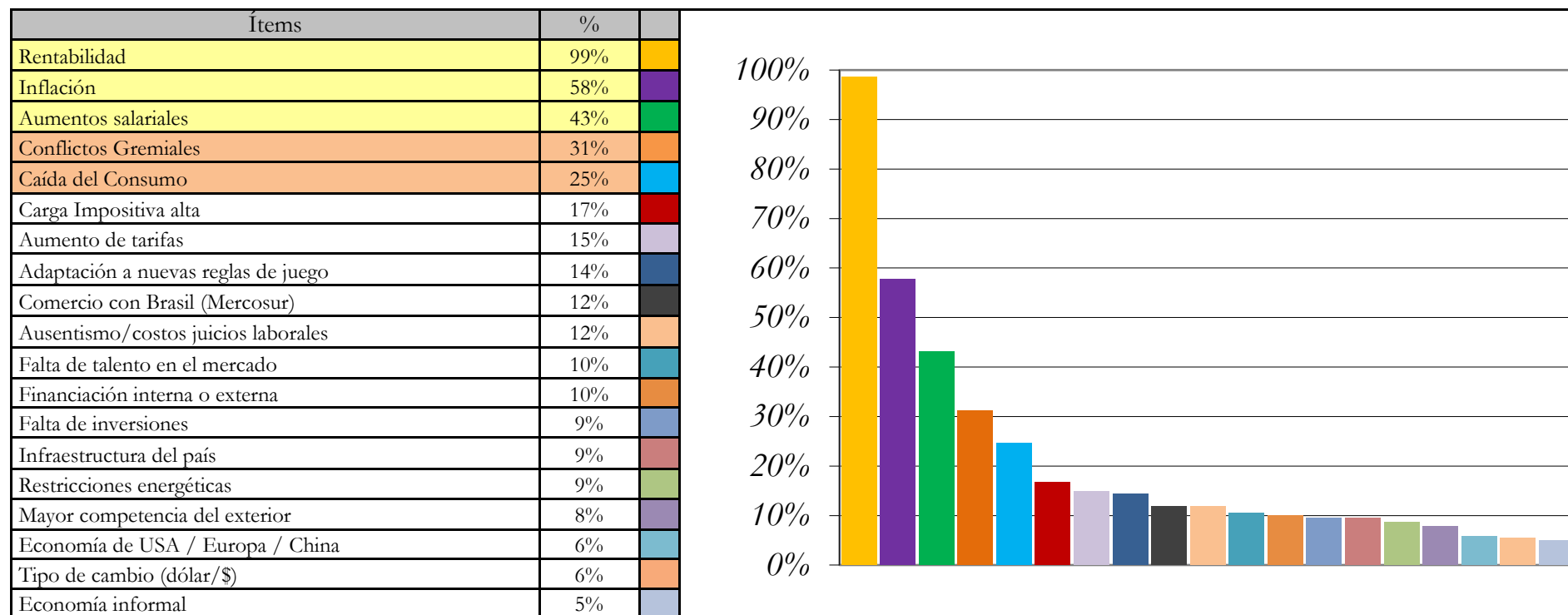
<i>Estrategia Empresarial</i>	<i>Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio</i>	<i>Profesionalización en función RH</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>
<i>Procesos Internos fuera de RH</i>	<i>Reestructuraciones Organizativas</i>	<i>Alternativas para reducir costos laborales</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>

***Cómo considera que su empresa está “parada” frente a esta segunda parte del año 2016:***

Ítems	%
Con una clara estrategia de negocios	70%
Implementando una nueva estrategia de negocios	25%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	22%
Con cambios en su estrategia de negocios	13%
Con cambios importantes en el "management" (equipo directores y/o CEO)	12%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	12%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	11%
Con un sólido equipo gerencial	11%
Redefiniendo la estrategia de negocios	10%
Operando con buena rentabilidad	10%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	10%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	5%
En proceso de venta o cierre	5%
Con cambios en sus accionistas principales	5%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	4%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	2%
Acomodándose a una adquisición reciente con mezcla de culturas	2%
Con falta de liderazgo de su "middle management" (jefes y gerentes medios)	1%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	1%
Con alguna necesidad de "fortalecer" el equipo gerencial/directivo	0%

## La Agenda del Ejecutivo de RH – 2do semestre 2016 (cont.)

**Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2016:**



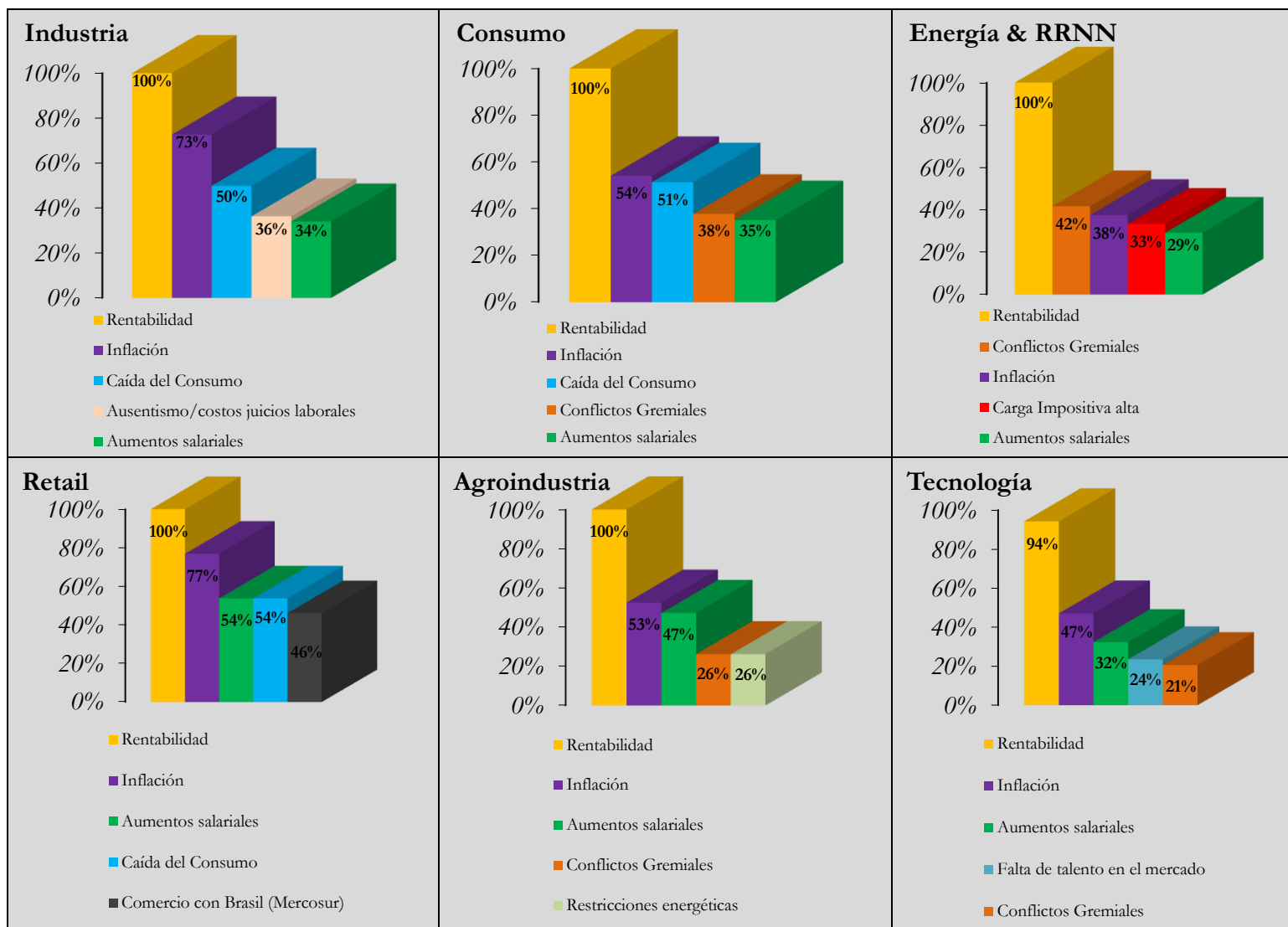
Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

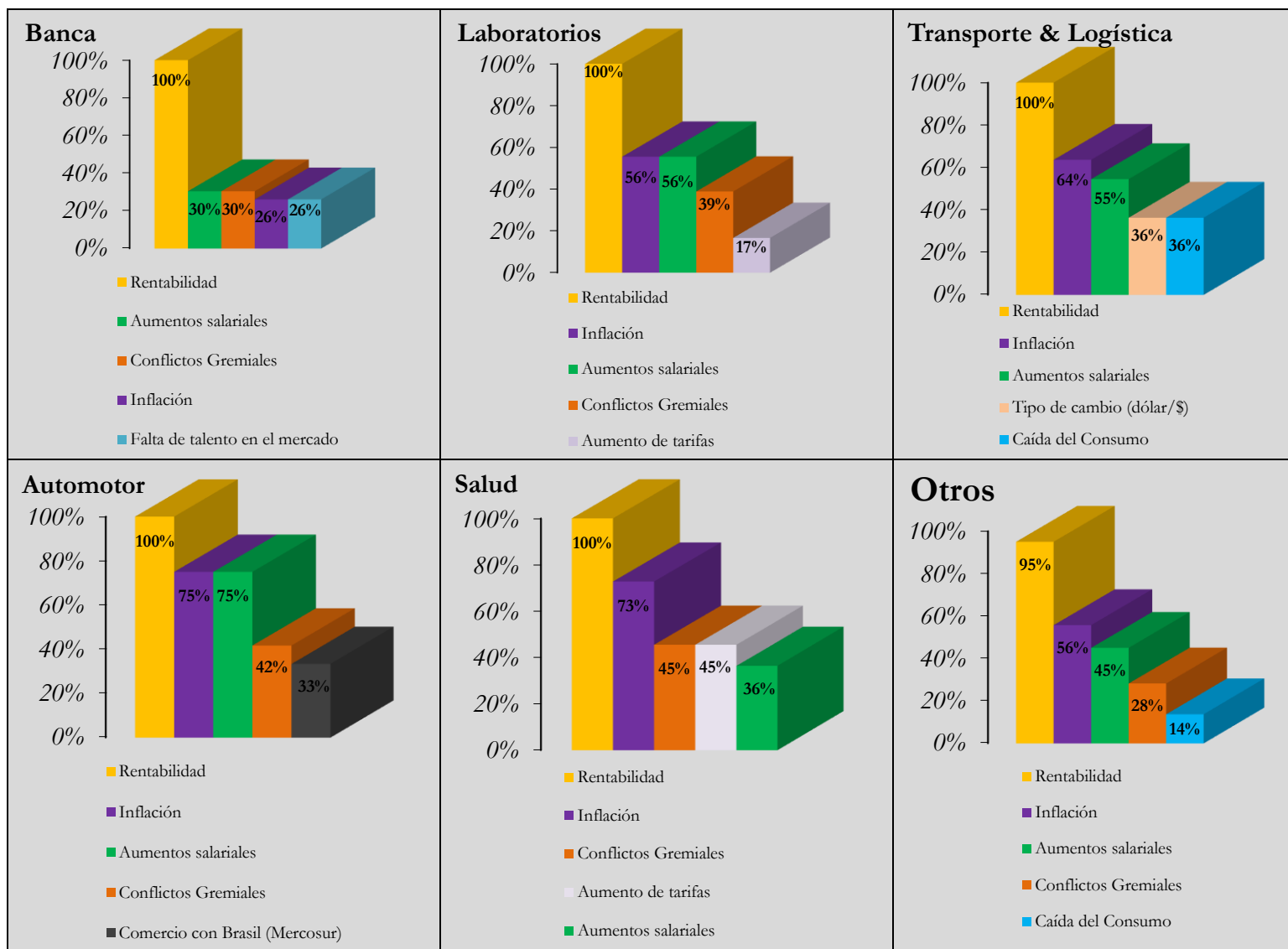
Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

422

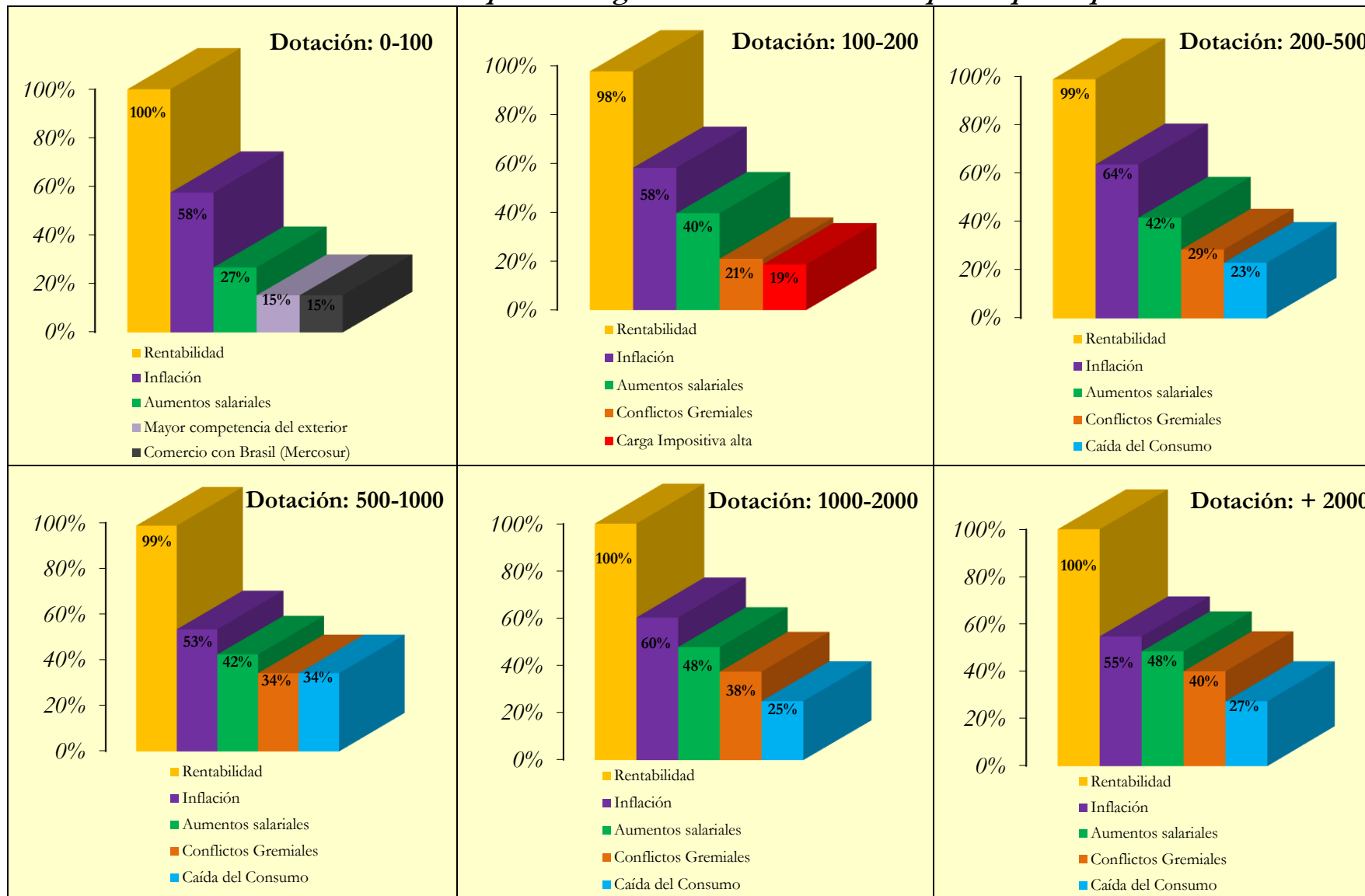
*Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:*



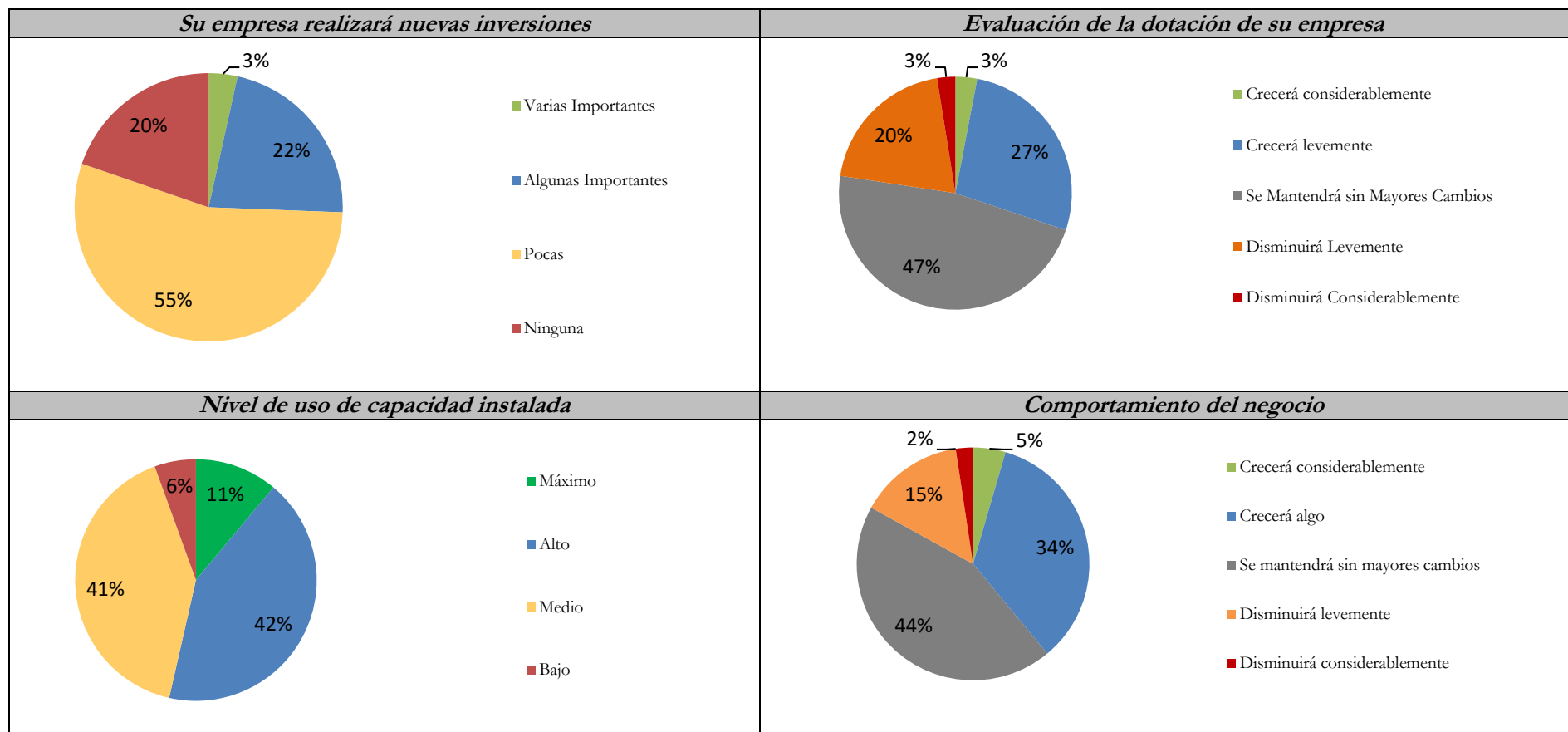
*Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):*



**Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:**

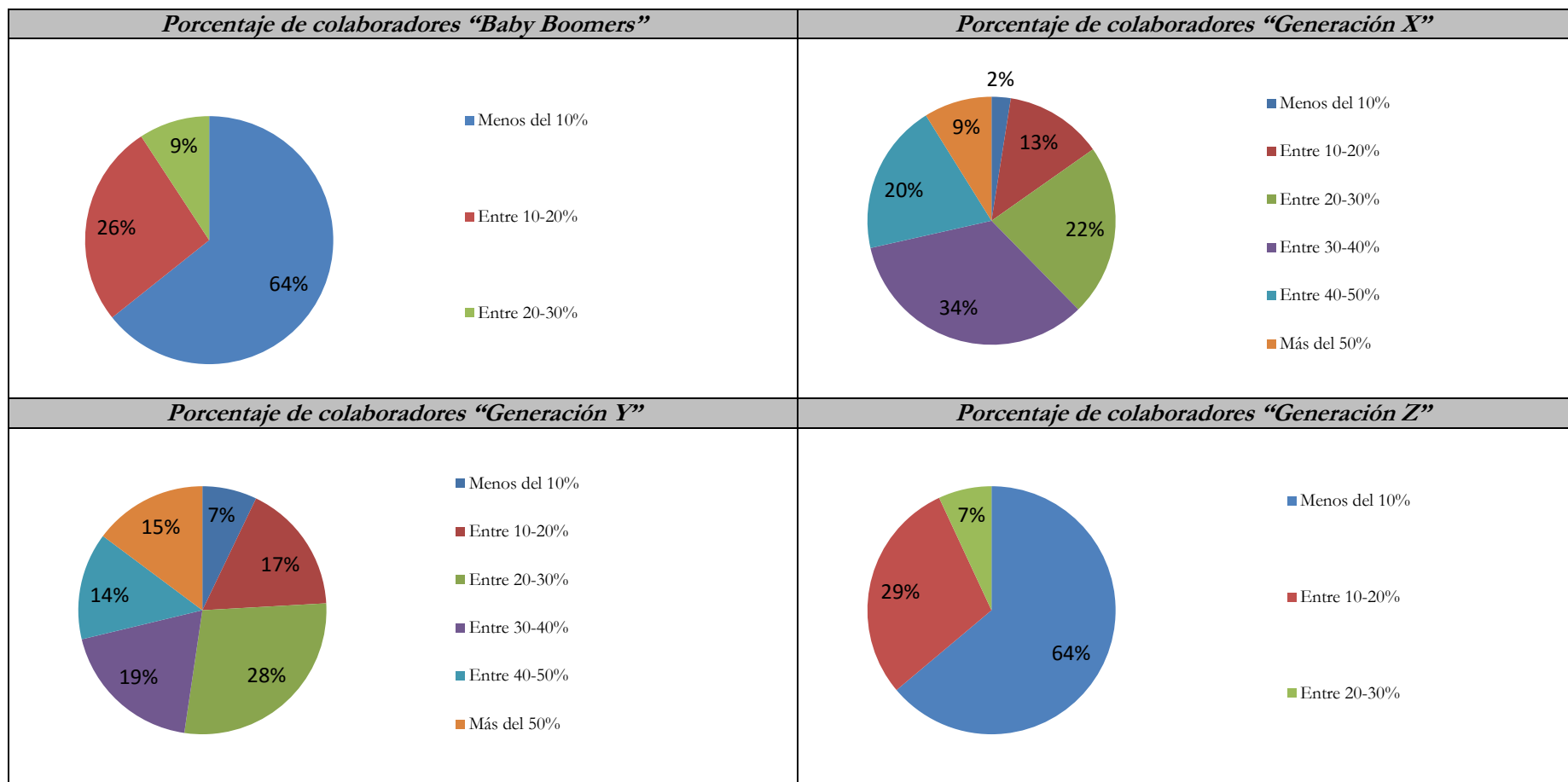


*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2016:*

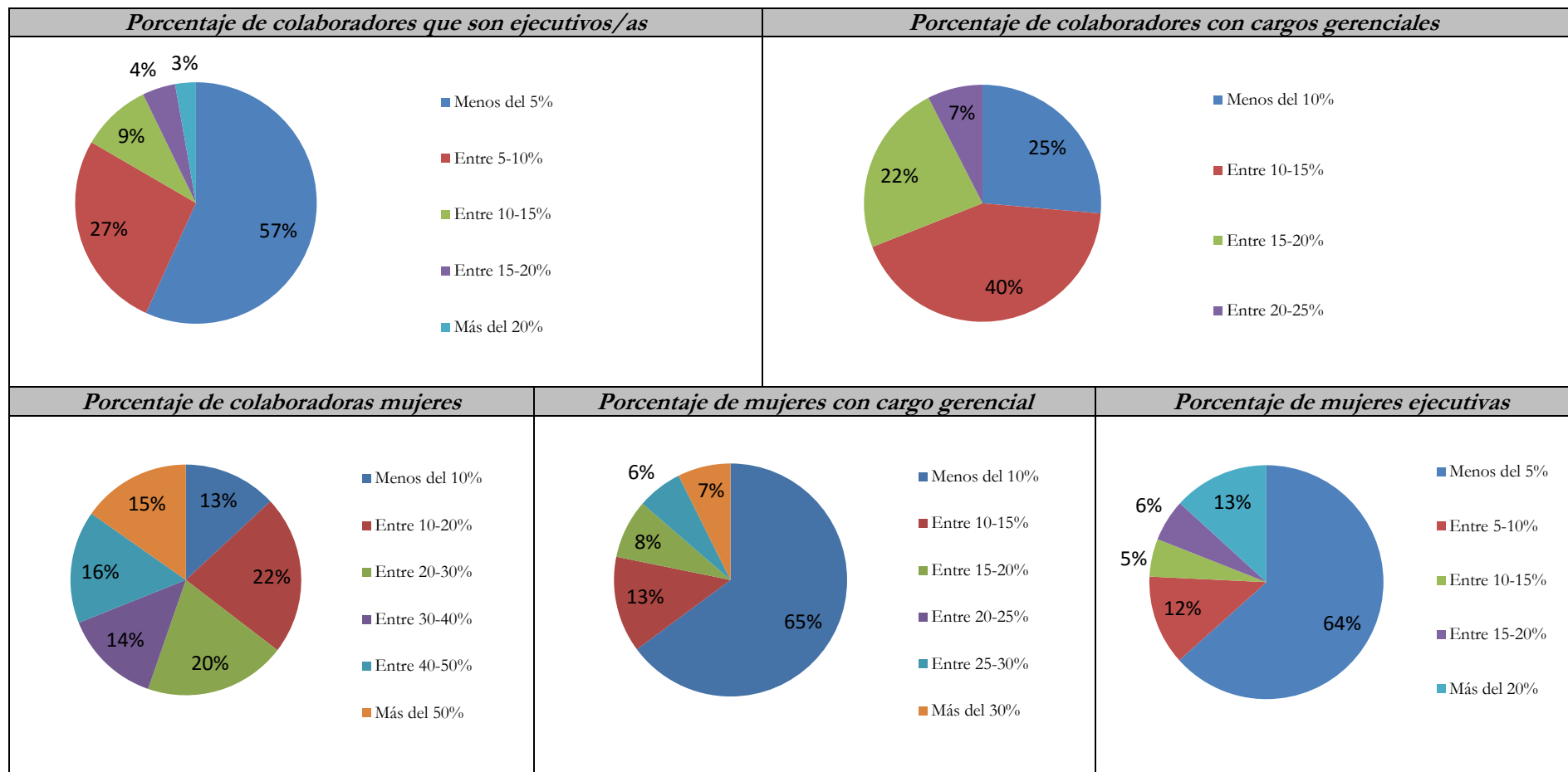




*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2016 (cont.):*



*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2016 (cont.):*



*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2016 (cont.):*

