

La Agenda del Ejecutivo de RH – 1er semestre 2017

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2017 (1H17), al cual respondieron 403 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1430 que fueron consultados durante los meses de febrero y marzo de este año.** 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 con los resultados del año 2016 (semestres 1H16 y 2H16), aunque son semestres con prioridades diferentes (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 (75%). Esto representa un crecimiento importante respecto del resultado del 2H16 (72%) aunque similar al 76% del 1H16, por lo que parecería que continúan los conflictos, negociaciones y temas a resolver con los sindicatos. En muchos casos, nos dicen que dentro de los sindicatos hay peleas internas entre los más conservadores (“gordos”) y los más jóvenes más radicalizados. El activismo sindical puede deberse, no sólo a mostrar poder interno, sino también dentro del peronismo como oposición al actual gobierno. Sin embargo, en las cúpulas sindicales hay una cierta cautela ya que hay que mantener el empleo en rubros afectados por la baja demanda, por algunas importaciones, por el costo argentino y por la lenta recuperación de Brasil. La puja es por el “porcentaje de aumento” a lograr, que es lo que les puede dar poder. Los sindicatos usan el argumento de “recuperar lo perdido en el 2016” para resistirse a mirar la inflación del futuro. Los gremios buscan el 30-35%, y la mayoría de las empresas esperan cerrar en el entorno del 20-25% y el gobierno empuja hacia abajo en el rango del 17-20%. Está por verse cómo finalmente cierran las paritarias en estos meses y si se logra un “cambio cultural” ya que la inflación futura va a ir bajando en los próximos años. También “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue uno de los temas más votados (cuarto con 42%), pero se mantuvo respecto al 42% del 2H16 y bajó respecto al 50% del 1H16, por lo que parece que empieza a ser algo más manejable a medida que baja la inflación, sumado a que los temas como el “Solapamiento” (22% vs 29% del 2H16) y “Política de Beneficios” (28% vs 29%) también mostraron una baja en la votación. Todavía persisten las “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 al paquete total de compensaciones y beneficios. Lo positivo es que, con el tema de ganancias, hay reglas más claras y que, al bajar la inflación, se puede ver mejor cómo arreglar los desequilibrios en las estructuras salariales dentro de sus empresas y también su comparación contra el mercado.

Continúa en el **segundo lugar** el tema “**Gestión del clima laboral**” (67% versus 64% del 2H16 y algo menor al 70% del 1H16). Claramente, con lo ocurrido en el 2016 en cuanto a alta inflación y reacomodamiento de tarifas, caída del consumo y lenta recuperación económica, provoca desencanto que se refleja en el clima dentro de las empresas. Incluso algunas están con problemas de subsistencia con resultados preocupantes y eso provoca incertidumbre y caída del clima interno. Ya hemos señalado que en momentos difíciles aparecen más “defectos” del Management y esto también afecta el clima laboral. Sin embargo, parecería que hemos pasado lo peor y deberían aparecer señales claras de crecimiento que mejorarían el clima interno y se reduciría la “ansiedad”. Por otra parte, **salió tercero** otro tema “soft” que es el de “**Identificación y Retención de Talento**” (45%), que disminuyó significativamente respecto al 58% del 2H16, lo que indica que se han realizado acciones en estos meses para retener el mejor talento. Sin embargo, también hay un “freno” en buscar talento nuevo. Faltan recursos humanos en el mercado en ciertas funciones (particularmente posiciones comerciales, producción y sistemas), por lo que será un desafío mayor si no se prevé para el futuro. Asimismo, “Selección de perfiles técnicos” fue votado en un 28% que es algo similar al 30% del 2H16), lo que indica que una importante parte de las empresas siguen incorporando estos perfiles especializados.

También es preocupante cómo ha crecido el tema de “Riesgo Laboral/Juicios/ART” (33% versus 29% del 2H16 y 31% del 1H16), pero debería mejorar la situación la nueva ley de ART. Por otra parte, se mantiene el “Desarrollo de Gerentes y Ejecutivos” (33% versus 34% 2H16 y el 31% del 1H16) y “Capacitación de perfiles técnicos” (30% versus 23% en el 2H16), lo que indica que los ejecutivos de RH buscaran más productividad de los recursos humanos.

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 con las respuestas por industria y dotación, y donde se presentan los primeros 6 temas más votados.

Con respecto a las respuestas relacionadas al **“involucramiento” de la función de RH**, aumentó el alto involucramiento en la “Estrategia Empresarial” (71% versus 66% en el 2H16) y en la “Profesionalización de la función de RH” (73% versus 71%). Sigue siendo RH una de las funciones que más espacio ha ganado en la mesa chica y hay una clara tendencia a sistematizar su accionar y usar herramientas tecnológicas (redes sociales, big data, people analytics, etc.) y a “medir” las acciones de RH. Por otro lado, siguen alto pero sin grandes cambios, el “muy involucrada” en todo lo referente a “Alternativas para reducción de costos laborales” (76% versus 75% en 2H16) y en las “Reestructuraciones Organizativas” (76% versus 74%), lo que implica que es un tema constante en la agenda de RH el de mejorar la rentabilidad. Aumentó “Reestructuraciones de Procesos Internos” (35% vs 32% del 2H16) seguramente buscando productividad, y **creció también “Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** (44% vs 40% del 2H16) lo que indica que hay más inversiones planeadas o en ejecución y es posible que esto indique que en este 2017 finalmente estará arrancando la economía. En Abril se realiza el World Economic Forum (WEF) en Buenos Aires y veremos el interés que hay de las corporaciones y de otros inversores en el futuro de Argentina. Notamos que hay más confianza en el país, pero siguen las dudas (tal vez más de los empresarios argentinos) respecto del resultado de las próximas elecciones y la disposición de la sociedad argentina en seguir apostando al cambio.

Como ya he mencionado en informes anteriores, hemos agregado a los últimos sondeos una **nueva pregunta sobre cómo considera cada ejecutivo de RH que está “parada” su empresa** frente a esta coyuntura. En este 1H17 fue votado como el más importante **“Siguiendo una clara estrategia de negocios”** (75% versus 70% del 2H16), lo que sugiere hay más empresas que han podido definir su estrategia para estos nuevos tiempos y están buscando crecer o retomar un camino más rentable para desarrollar sus negocios. El siguiente concepto más votado fue **“Atravesando cambios culturales”**, que es algo que ha crecido mucho en este sondeo y posiblemente se deba a que ahora hay que ocuparse más de estos temas “soft” a medida que los resultados “hard” empiezan a tener alguna mejoras. Siguen como los más votados, **“Con cambios en la forma de llegar al mercado”** (22%); **“Con cambios en el management”** (20%) y **“Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales”** (20%), por lo que parece que las empresas siguen trabajando en un mejor posicionamiento frente a esta coyuntura económica. Analizaremos en mayor profundidad, en los desayunos con ejecutivos de RH (a realizar en abril), cómo estiman que van a impactar y evolucionar en estos meses los vaivenes políticos y el posible impacto de la coyuntura internacional.

Continuamos nuestro análisis con las respuestas a la pregunta sobre **qué temas están impactando más en el negocio** y, sigue siendo, desde el 2H del 2013, la **rentabilidad** como la más votada. En este 1H 2017, se redujo mínimamente (97% versus 99%), pero a la mayoría de las empresas les sigue impactando la rentabilidad (independientemente del segmento de industria en que estén), aunque continúa reduciéndose el tema de la **“Inflación”** (47% versus el 56% 2H16 y del 76% en 1H16). Esto implica que hay una proyección a la baja, lo que debería también favorecer la mejora de la rentabilidad, que se favorecería aún más si se logra una mayor productividad y no impactan tanto los **“Aumentos de Salarios”** (que salió como **el segundo tema más votado con 50% versus 43% del 2H16**). Dijimos en los informes anteriores (desde el año 2015) que muchas empresas estaban **al límite de la rentabilidad** provocada principalmente por continua

inflación y la recesión/control de precios/restricciones en importación/cepo cambiario. Ahora, con el nuevo gobierno parecería que se está ingresando a una etapa de posible mejoría del negocio y de poder trabajar en todos aquellos componentes que impactan en la rentabilidad. Sin embargo, no se puede generalizar, ya hay empresas que están mejor y están creciendo (probablemente el 40% del total), pero hay un 20% de empresas con problemas importantes y el 40% restante está todavía tratando de sobrevivir y/o modificando su negocio para adaptarse a las nuevas reglas de juego. Hay signos positivos, pero siguen presentes temas como **“Caída del Consumo”** (25% versus 25% del 2H16), **“Mayor competencia del Exterior”** (18% versus 8% del 2H16), **“Carga Impositiva Alta”** (18% versus 17% 2H16) y **“Valor Dólar Oficial”** (17% versus 6% 2H16) que están complicando a las empresas y frenan algunas inversiones productivas.

En la última parte del sondeo, **los directivos de RH opinaron sobre las expectativas y variables más destacadas del negocio** para este primer semestre del 2017. Surgen interesantes resultados que confirman que, a pesar de los ruidos políticos, de los famosos “errores”, las protestas y piquetes, siguen apareciendo indicadores de que todavía hay confianza y optimismo para este primer semestre del 2017. Por un lado, **va creciendo el porcentaje de empresas que estiman que su negocio “crecerá considerablemente” o “crecerá algo”** (total 42% versus 39% el 2H16 y del 36% del 1H16). Por otro lado, si bien el uso de la capacidad instalada para “máxima” y “alta” sigue parecida al semestre anterior (54% versus 53% del 2H16), lo que ha **crecido en forma destacada son las inversiones** que, en la sumatoria de “varias” y “algunas importantes”, **resulta del 34%** (versus 25% del 2H16). La **evolución de la dotación de las empresas se mantuvo estable** ya que la sumatoria de “crecerá considerablemente” y “crecerá levemente” resulta del 30% (versus 30% del 2H16), sin embargo, **ha disminuido en forma interesante el porcentaje de empresas que prevén una “disminución leve” o “disminución considerable”** en sus dotaciones (del 20% versus 23% del 2H16) lo que indica que algunas empresas están saliendo del grupo de aquellas que tienen serios problemas para operar.

También incluimos en esta última parte del sondeo unas preguntas referidas a qué “generación” pertenecen sus colaboradores. Surge claramente que no sólo están las **cuatro generaciones conviviendo en las empresas** en una distribución que, en el año 2015, era una casi perfecta de curva de “gauss”, sino que en este 1H17 sigue la reducción de la generación de los Baby Boomers (nacidos antes del año 1960) que ya está, en el 90% de las empresas que votaron, por debajo del 20% del total de sus empleados. Por otro lado, la generación Z (nacidos después del 2000) continúa creciendo y ya son el 91% de las empresas, el 20% del total de sus empleados. Como ya dijimos, es un desafío para los ejecutivos de RH, mantener el equilibrio de la convivencia de generaciones muy distintas, la motivación de estos nuevos y muy jóvenes “colaboradores” y trabajar en los beneficios (más flexibles para los más jóvenes) y adaptados a cada generación.

Por otro lado, es interesante ver como hay menos empresas (65% versus 78% del 2H16) que **afirman tener menos del 15% del total de su dotación a mujeres en cargos gerenciales** a pesar que hay un 58% del total de las empresas que responden que tienen mujeres trabajando en los rangos de menos del 10%, entre 10-20% y entre 20-30% del total de colaboradores en las empresas. Y es algo más llamativo que el 75% de las empresas tienen **mujeres ejecutivas en el rango de menos del 5% o en el rango de 5 a 10% del total de su dotación.**

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estiman otorgarán en este primer semestre del 2017 y en el total del año.** En primer lugar continua la práctica (implementada en el año 2015) de dar un mayor aumento en el primer semestre del año y de “completar” en el segundo semestre el aumento anual considerando lo que ocurra con la inflación real (parece una especie de cláusula gatillo implementada por el gobierno). Es por eso que, el 49% de las empresas van a otorgar un aumento en este 1H17 en el rango de 11% al 15% y el 23% en el rango de 16% al 20%. Como hay un 13% de las empresas que otorgarán aumentos en el rango de 0% al 10% y un 11% en el rango de 21 a 25%, creemos que el **promedio estará en el orden del 16/17% para este 1H17.**

Con respecto al aumento anual, surge que el 53% de las empresas otorgarán un aumento en el rango del 21% al 25%. Estimamos que el **promedio estará en el orden del 23/24%**, dado que 28% de las empresas estiman que dará un aumento en el rango del 26% al 30% o más; pero hay un total de 19% de las empresas que darán aumentos en el rango de 16% al 20% o menos.

Con una clara proyección a la baja de la inflación, las empresas podrán rever estas estimaciones para llevarlas más cerca del 20% anual y sólo corregir algunos desajustes de aquellos sueldos de sus gerentes /ejecutivos que hayan sido afectados por un “atraso” en sus compensaciones. Finalmente, y por ahora, una amplia mayoría de las empresas (86%) dan aumentos dos o tres veces por año.

También surge, viendo el gráfico de los **% de aumentos otorgados en el año 2016**, que el promedio de aumento para los fuera de convenio fue del **33/34%** como nosotros habíamos ya adelantado en el Informe del 2H16. También se ve que fue un año 2016 con altos y bajos y con empresas que están creciendo y otras con problemas, ya que la mayoría de ellas (37%) darán un bono “on target/cumplió objetivos” al 100% a sus ejecutivos por el cumplimiento de objetivos y un 20% totalizan aquellas empresas que darán bonos entre 110-120% o más de 120%. Sin embargo, hay 20% que no pagará bonos a sus ejecutivos y un 25% que lo hará en el rango de 80-90%.

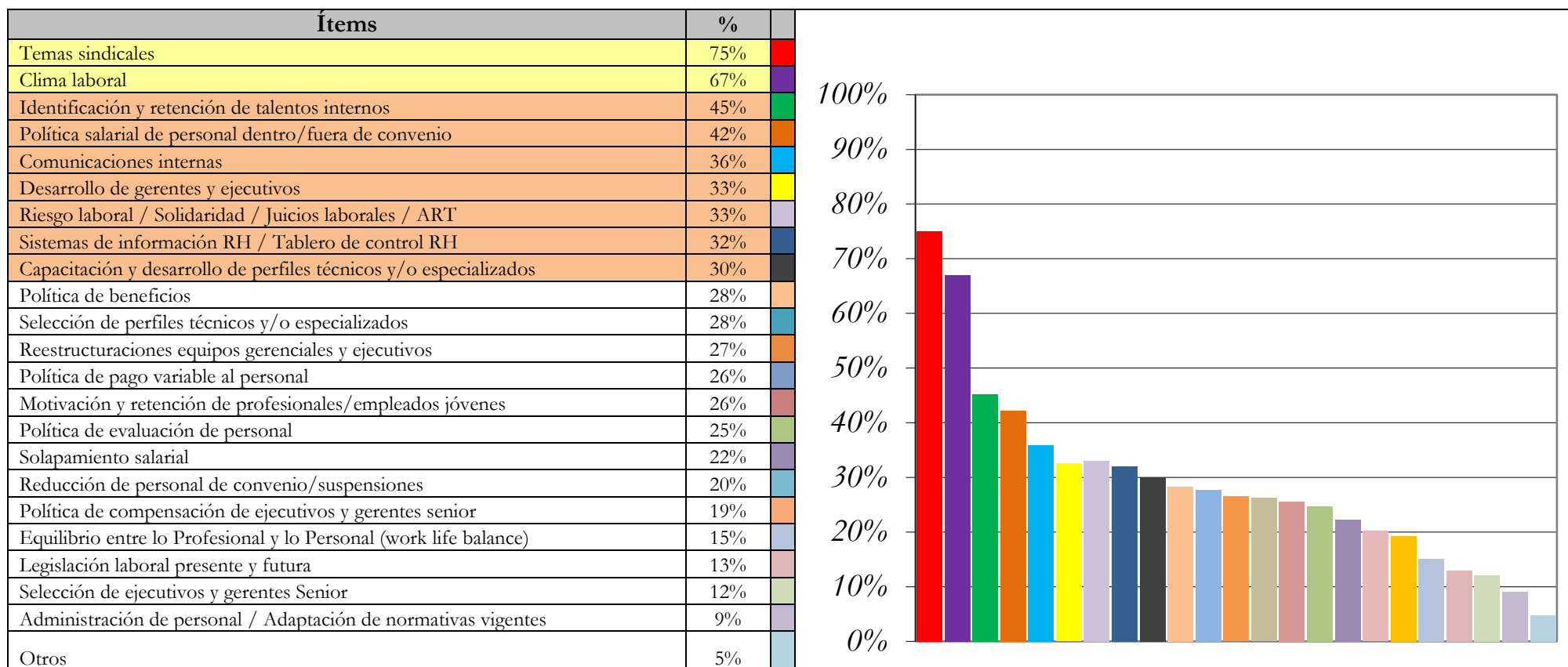
Como ya venimos diciendo en informes anteriores, siguen presentes las distorsiones de las remuneraciones en el mercado por todos estos años de fuerte inflación anual acumulada, distintas políticas de aumentos con personal dentro y fuera de convenios, distintas capacidades de las empresas para otorgar aumentos por su rentabilidad e industria, existencia de solapamientos de varios años sin poder 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, diversas y personalizadas, etc.. Esto hace que las remuneraciones en general sean muy difíciles de comparar con el mercado (benchmarks) y además sigue vigente 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. La baja de la inflación (junto al uso de tecnología en el área de RH) permitirá que muchos de estos temas puedan mejorarse o se simplifiquen para así dar lugar a que se retome el camino de la productividad, del mérito y de revalorar los recursos humanos.

Por último, mencionaré que en este año podrán aparecer otros temas importantes relacionados a los recursos humanos como reformas en leyes laborales, reducción del ausentismo, *aggiornamento* de los “viejos” convenios colectivos (que en muchos casos tienen más de 40 años de antigüedad), control de los juicios laborales y el accionar de las ARTs con la nueva ley, y una posible reforma tributaria y previsional. Muchos temas y desafíos por delante que seguramente recaerán o impactarán en la función de RH.

Nota: si bien realizar 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.

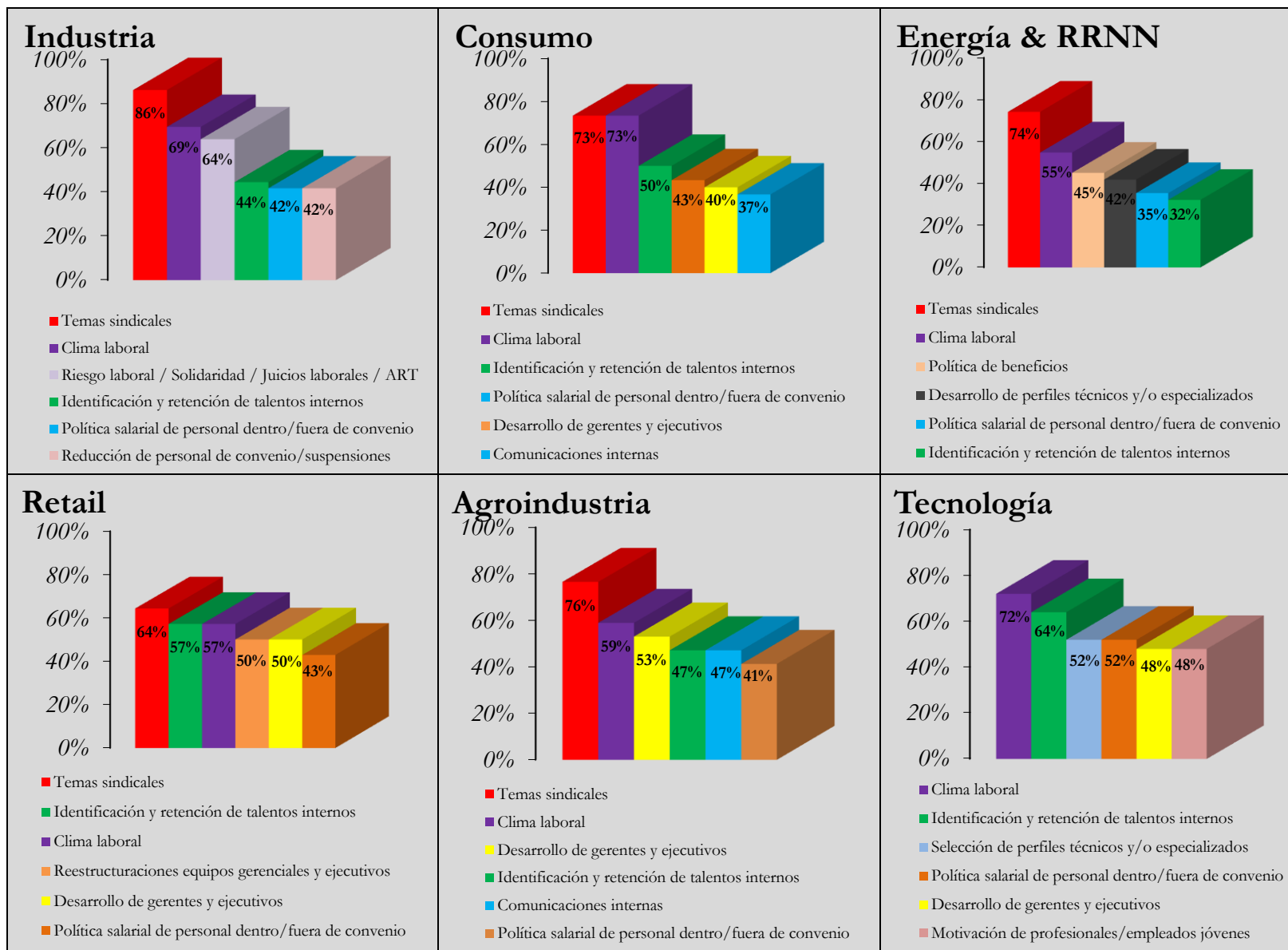
En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también podrás encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes a los dos semestres del año 2016. Confiamos que será de tu interés y quedamos a tu disposición por si tenés alguna pregunta o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

Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 1H del 2017

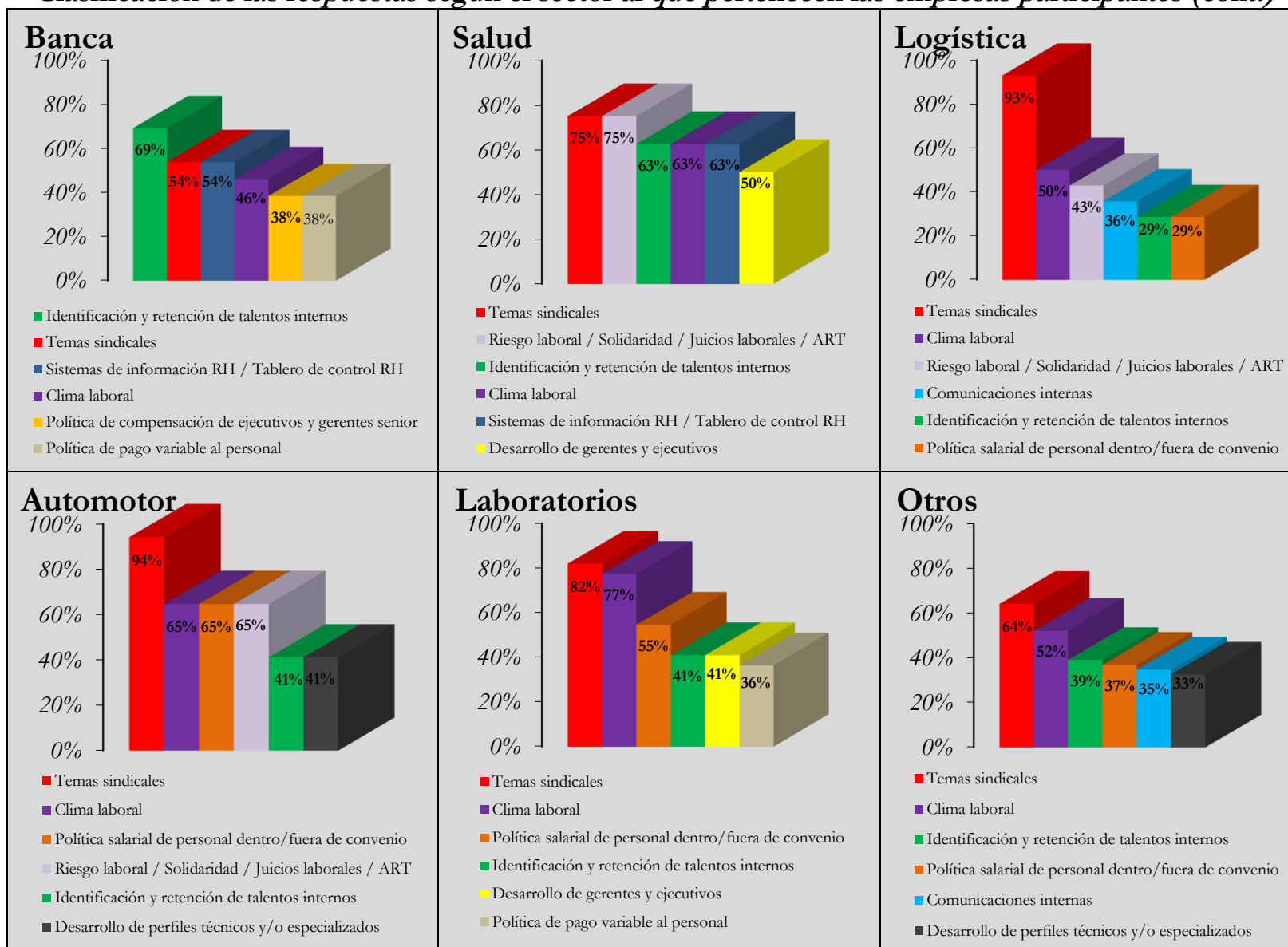


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	403
Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

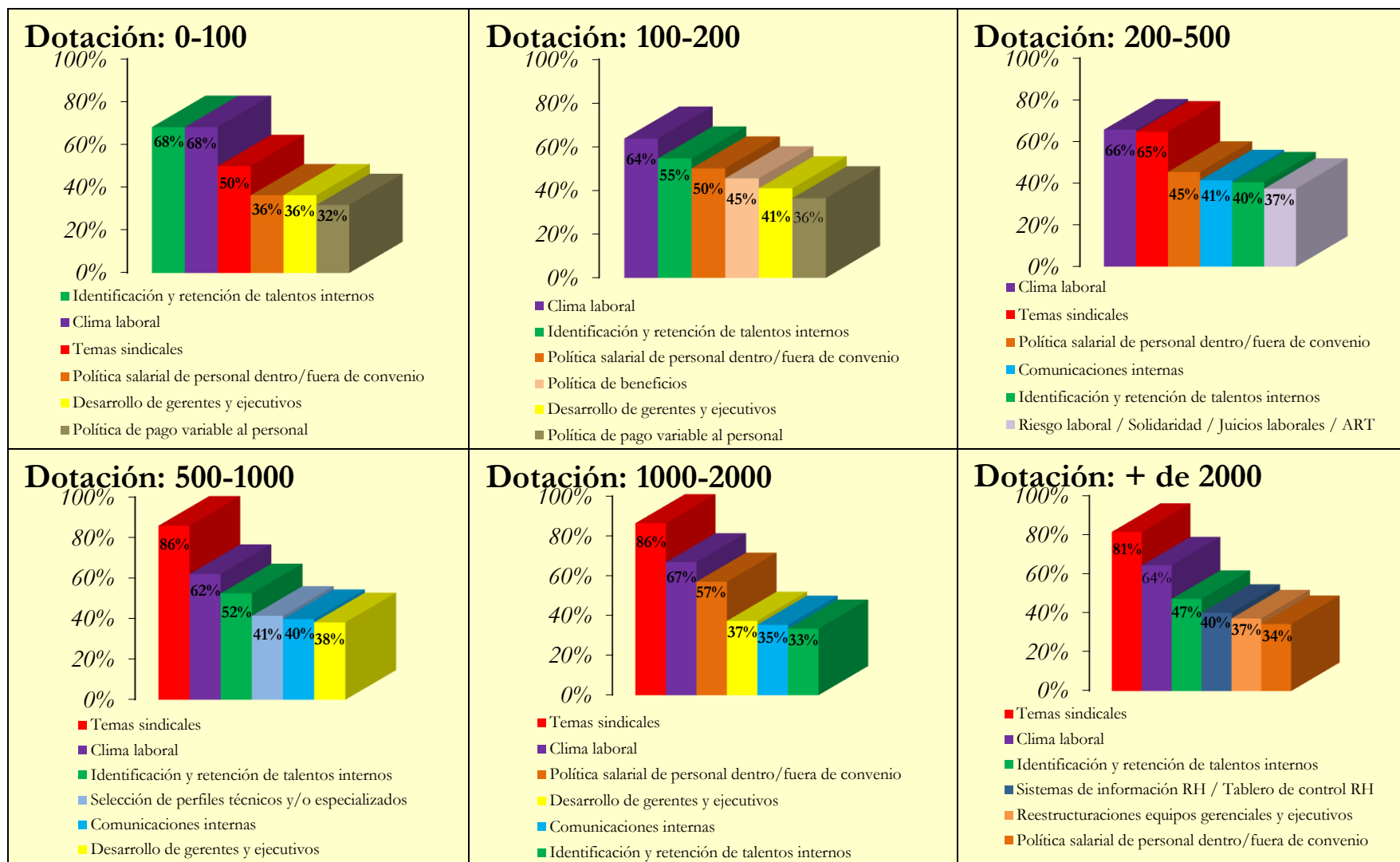
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes



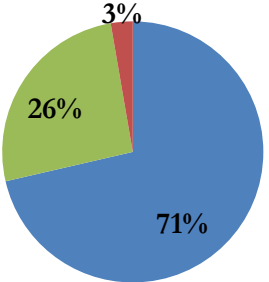
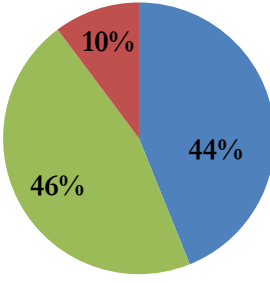
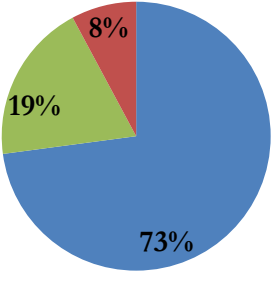
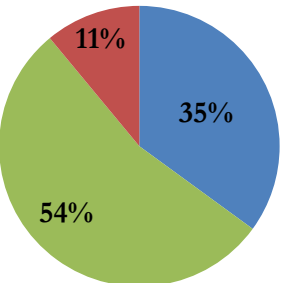
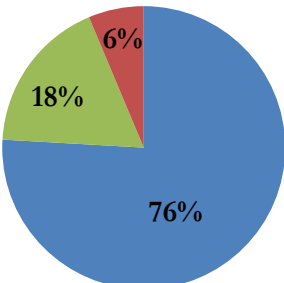
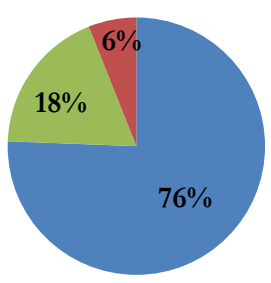
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.)



Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes



“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2017

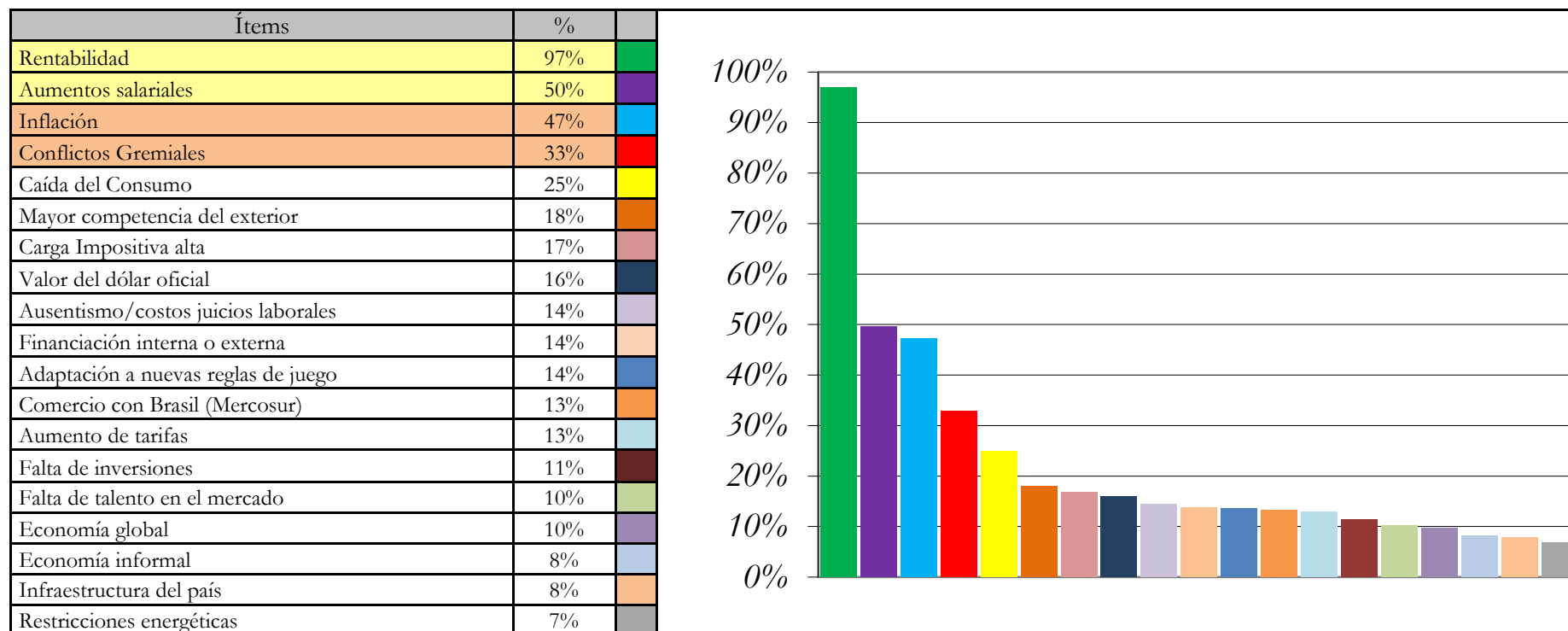
<i>Estrategia Empresarial</i>	<i>Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio</i>	<i>Profesionalización en función RH</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ 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 primera parte del año 2017

Ítems	%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	75%
Atravesando cambios culturales	23%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	22%
Con cambios importantes en el "management" (equipo directores y/o CEO)	20%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	20%
Implementando una nueva estrategia de negocios	19%
Con cambios en su estrategia de negocios	18%
Redefiniendo la estrategia de negocios	17%
Con un sólido equipo gerencial	16%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	16%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	12%
Operando con buena rentabilidad	12%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	12%
Con alguna necesidad de "fortalecer" el equipo gerencial/directivo	9%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	9%
Con problemas en los mandos medios	7%
Acomodándose a una adquisición reciente	7%
Con cambios en sus accionistas principales	6%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	6%
En proceso de venta o cierre	6%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	3%

La Agenda del Ejecutivo de RH – 1er semestre 2017

Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H 2017



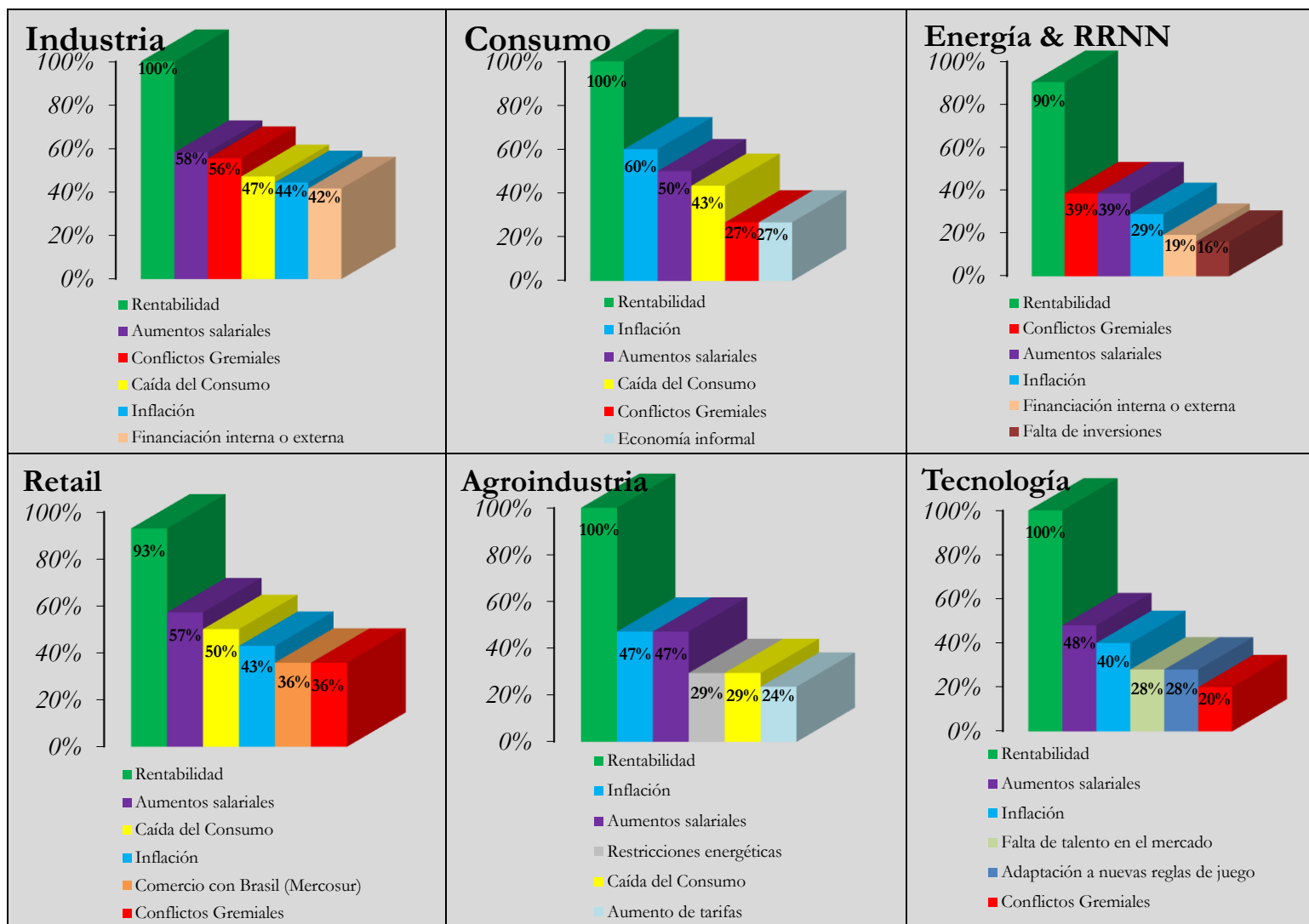
Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

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

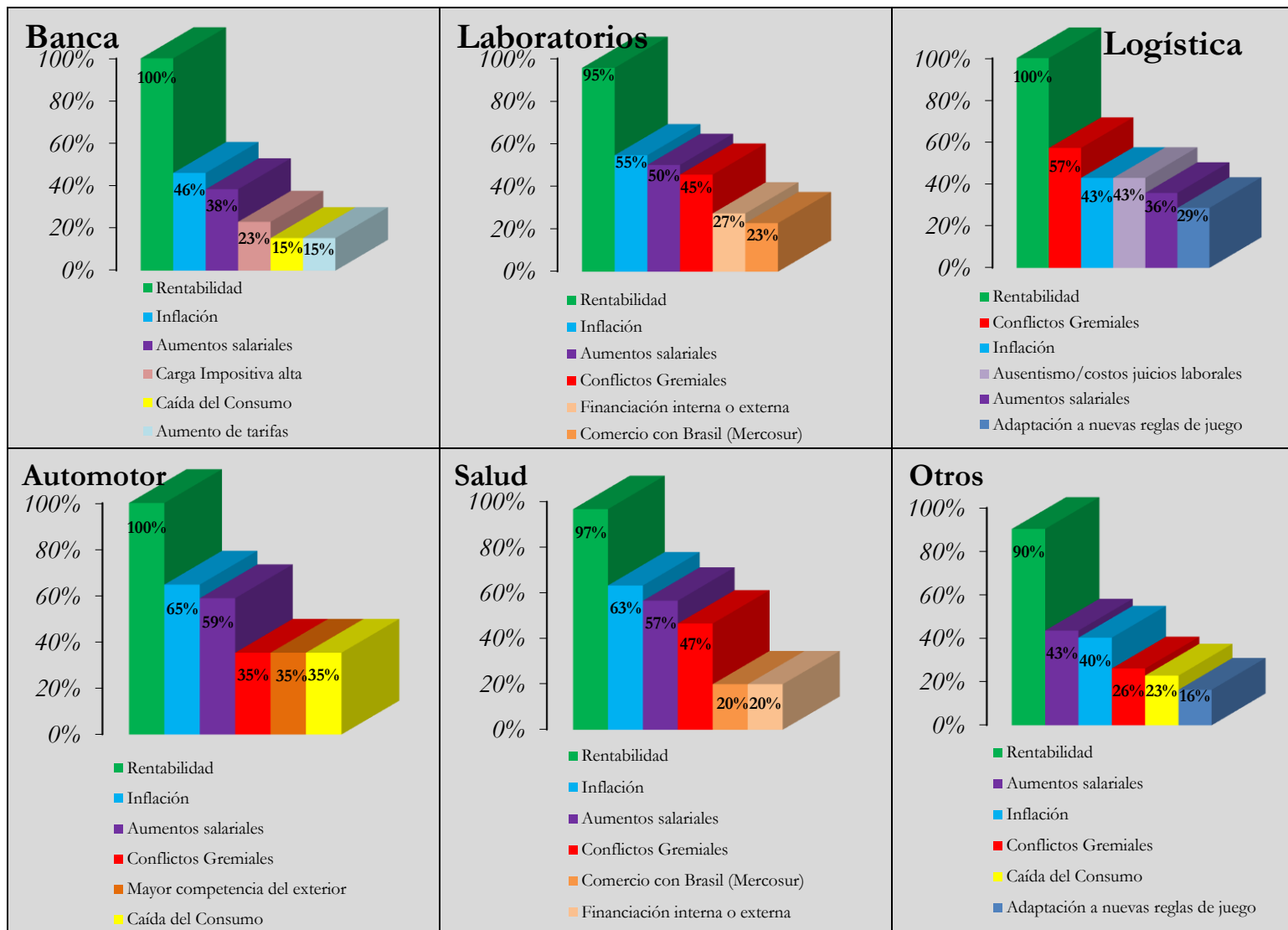
Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

403

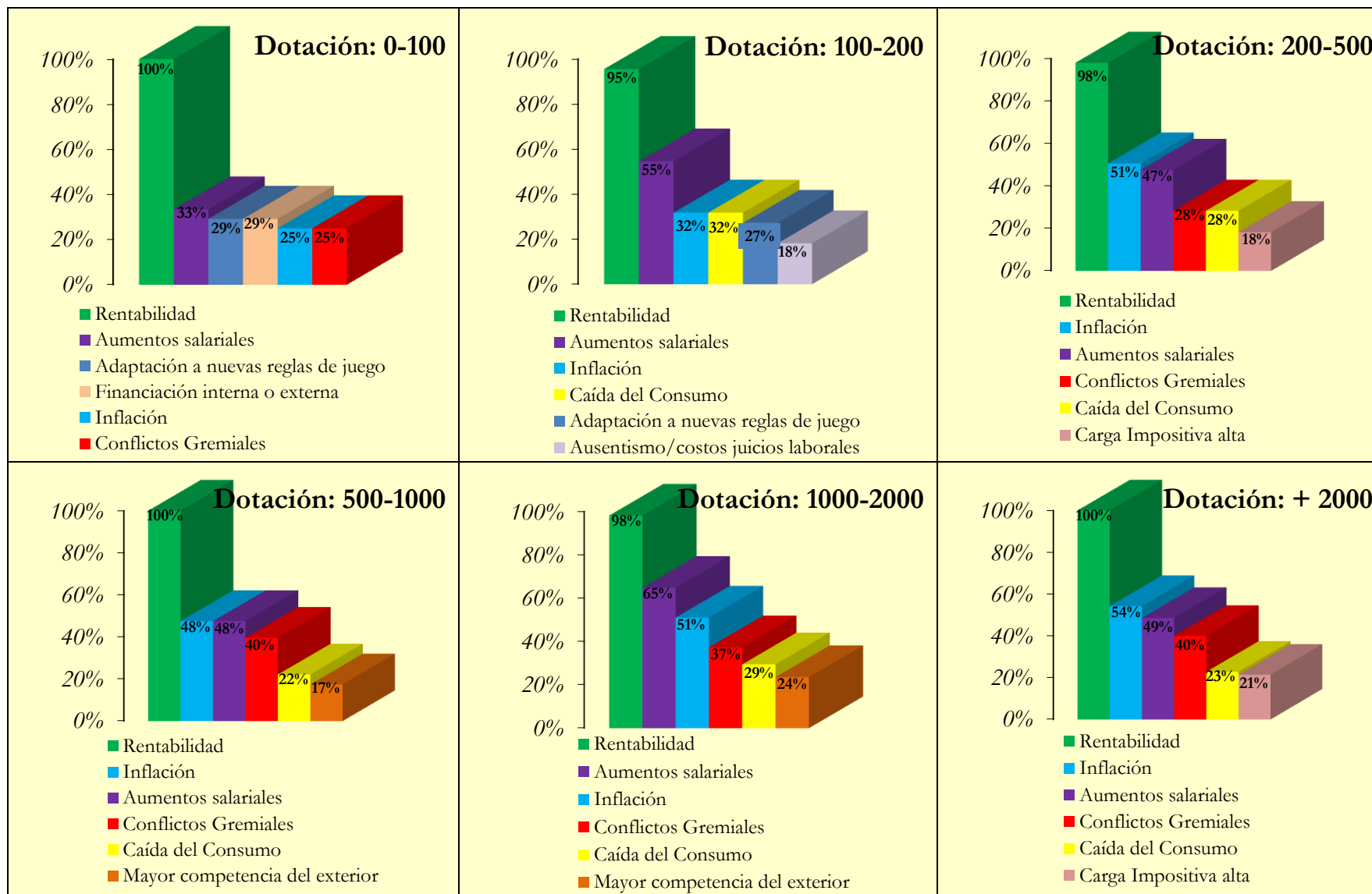
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes



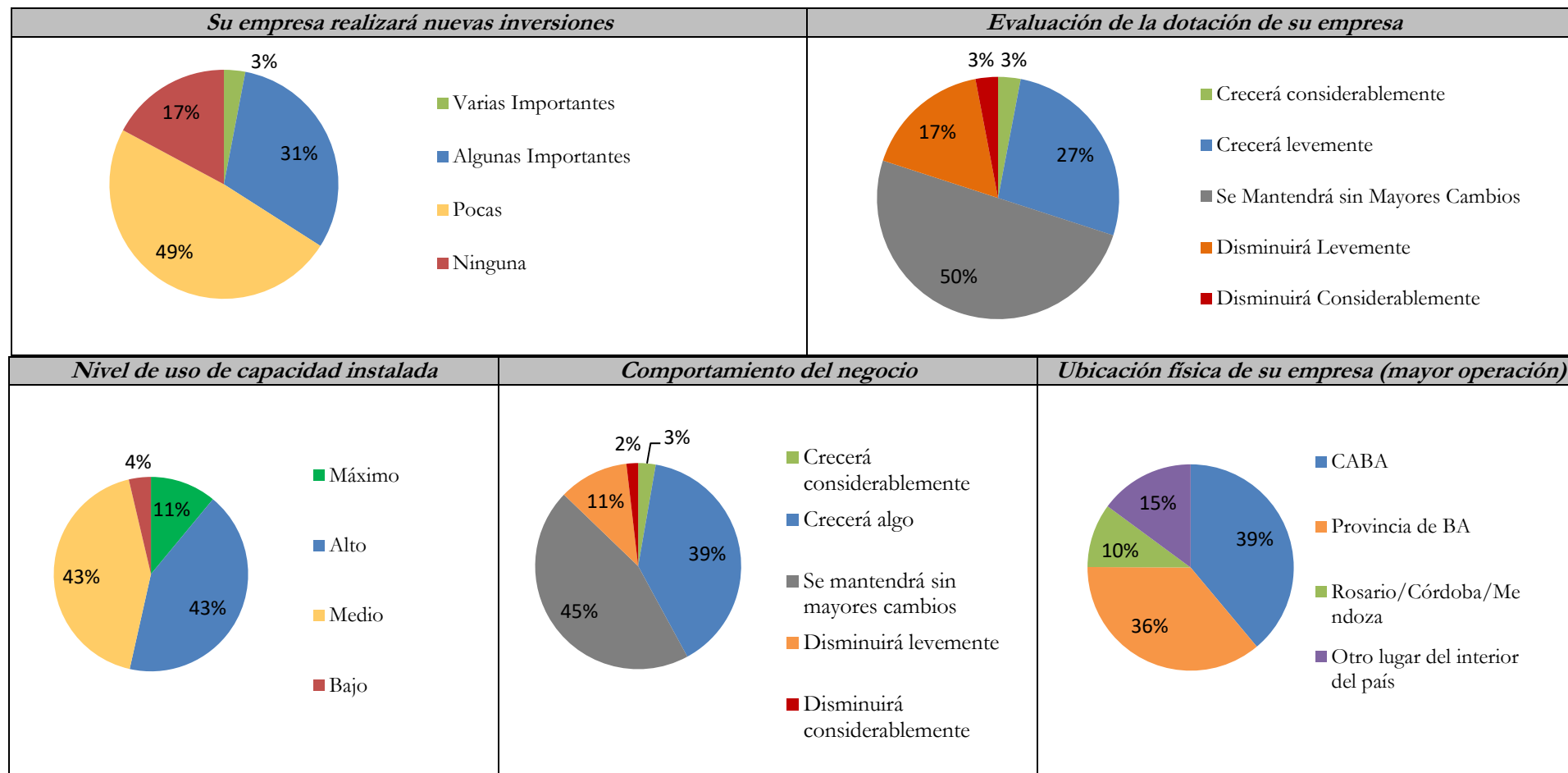
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.)



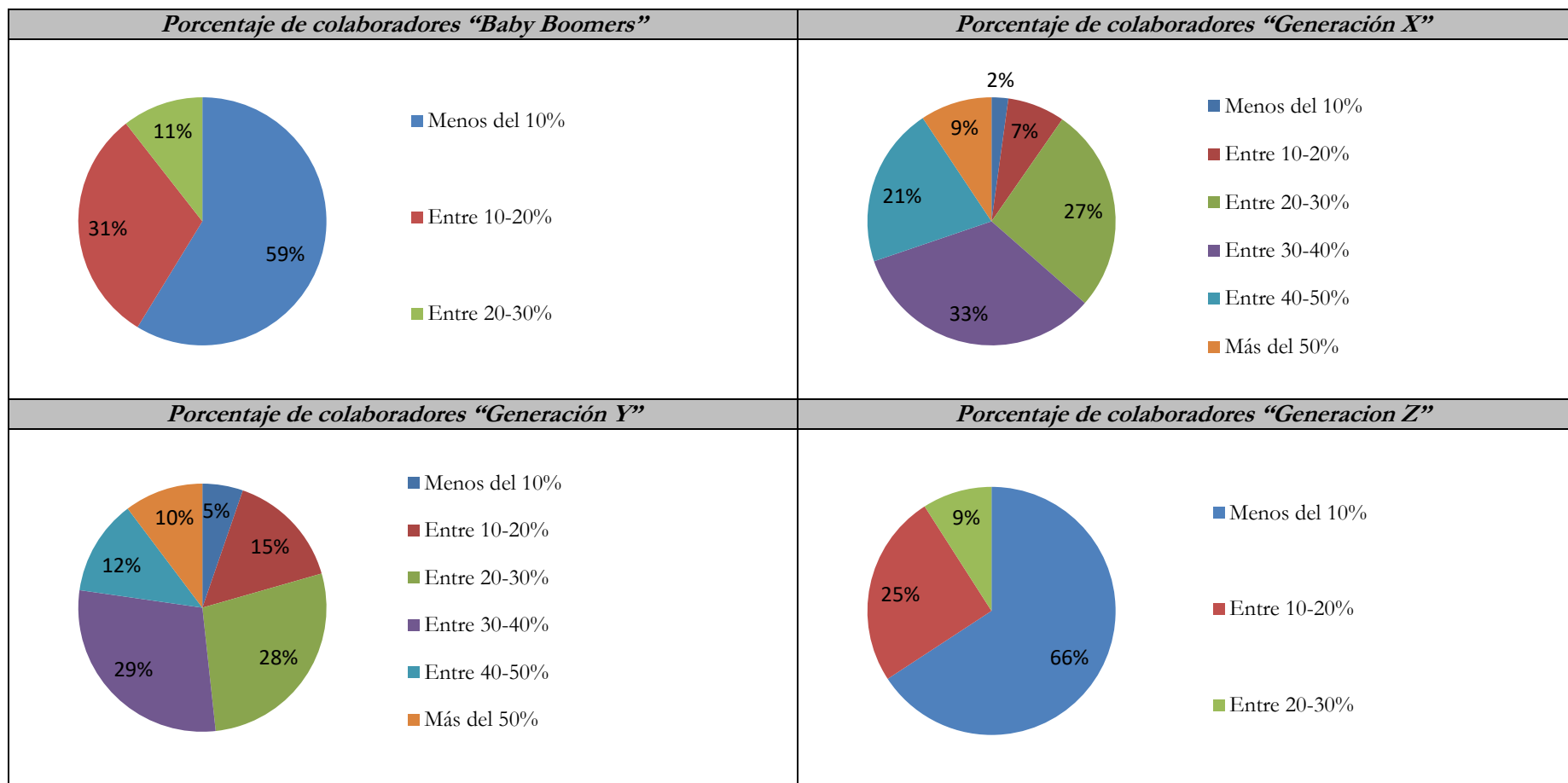
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes



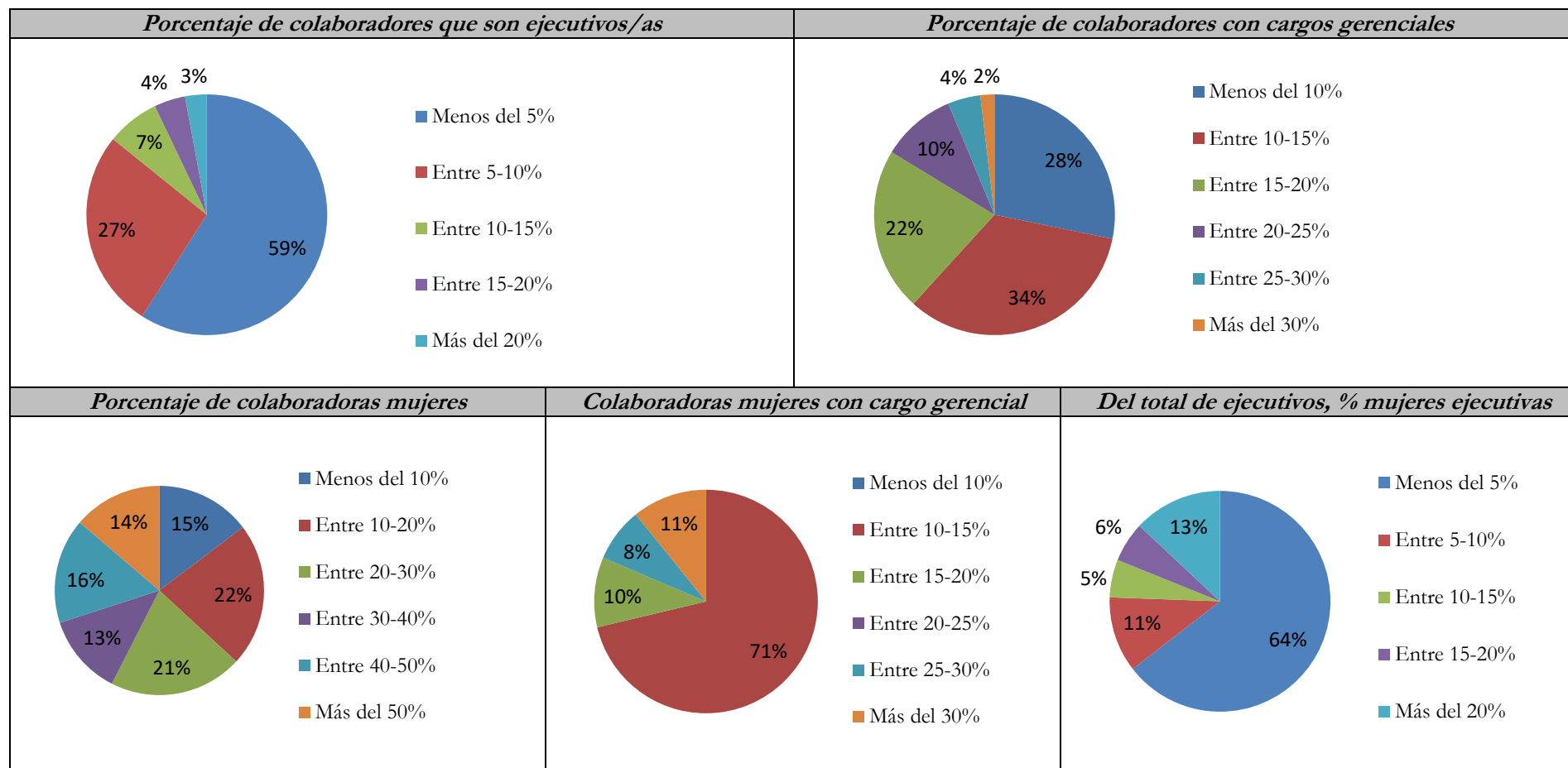
Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2017



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2017 (cont.)



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2017 (cont.)



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2017 (cont.)

