

## *La Agenda del Ejecutivo de RH – 2do semestre 2017*

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2017 (2H17), al cual respondieron 358 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1370 que fueron consultados durante los septiembre y principios de octubre 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 primer trimestre del 2017 (y algunos del año 2016), aunque son semestres con prioridades diferentes (por ejemplo, en el primer semestre hay más negociaciones de paritarias) y además hay que tener en cuenta que las repuestas se recibieron antes de las elecciones de fines octubre de este año.

“**Temas Sindicales**” salió, igual que en los últimos semestres, como **el que más “ocupará” la agenda del ejecutivo de RH (67%) pero representa un importante descenso con respecto** al resultado del 75% del 1H17 y del 72% del 2H16, por lo que parecería que, si bien no han desaparecido los conflictos y temas a resolver con los sindicatos, la situación está más controlada y mejoró el clima de las negociaciones. Es probable que el activismo sindical pierda peso luego del triunfo electoral del actual gobierno, pero también hay en las cúpulas sindicales una mayor preocupación por “mantener” el empleo porque todavía hay temas estructurales y de coyuntura a resolver como la lenta reactivación de la demanda, el mayor impacto de la liberación de algunas importaciones, el elevado costo argentino, lenta recuperación de Brasil y el avance de la tecnología en el mundo laboral. Esto último podría ser el tema que más afectará en forma negativa a los empleos “más rutinarios y de menor valor agregado” que generalmente están cubiertos por empleados de menor educación y capacitación. Por otra parte, los sindicalistas deben dedicarse menos a negociar el “porcentaje de aumento” y más a ver cómo se blanquean empleados, cómo se logra capacitar y acrecentar las inversiones para generar empleo y cómo mantener el costo laboral competitivo con el mundo. El uso de la cláusula “gatillo” ha mejorado los acuerdos de aumentos en las paritarias y también hay mayor predisposición para ver temas sectoriales. Este año se cerrará con una inflación del orden del 23% y es bastante menor a los aumentos que pretendían los gremialistas al comienzo del año (30-35%) y es más cercano a lo que la mayoría de las empresas esperan (20-25%) con el agregado que hay un certero convencimiento que la inflación irá en baja en los próximos años. También “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue uno de los temas más votados (cuarto con 36%), pero en baja con respecto al 42% del 1H17 y del 48% del 2H16, por lo que se puede afirmar que es un tema más manejable y lo será más aún a medida que baje la inflación. También bajan temas como el “Solapamiento” (19% vs 22 del 1H17) y “Política de Beneficios” (24% vs 28%) lo que demuestra que, si bien todavía persisten ciertas “distorsiones”, hay una clara tendencia a que se puedan equilibrar mejor las compensaciones dentro de cada empresa y compararse mejor y con más objetividad con el mercado.

Continúa en el **segundo lugar, y estable en su votación**, el tema “**Gestión del clima laboral**” (65% versus 67% del 1H17 y 64% del 2H16). Son todavía tiempos de muchos cambios en el país, de reacomodamientos, con nuevas estrategias comerciales en la mayoría de las empresas y de revisión de sus estructuras organizativas por lo que clima interno sigue siendo un tema que preocupa a los ejecutivos de RH. Ya hemos señalado que en momentos difíciles se notan más los “aciertos y los defectos” del Management y esto es clave para el clima laboral. Sin embargo, hay mucho optimismo en el “círculo rojo” y hay señales claras de crecimiento en la mayoría de las empresas en todos los sectores de industria lo que puede favorecer el clima interno y reducir las preocupaciones.

Por otra parte, **salió tercero** otro tema “soft” que es el de “**Identificación y Retención de Talento**” (59%), que aumentó significativamente respecto al 45% del 1H17 lo que indica que no sólo se hayan realizado acciones para retener el mejor talento interno, pero también hay más búsquedas e incorporación

de talento nuevo. Siguen faltando recursos humanos en el mercado en ciertas funciones (particularmente posiciones comerciales, producción y sistemas) y hay algunos sectores de industria que están creciendo a un alto ritmo (como la construcción y tecnología) y demandan más talento. Asimismo, “Selección de perfiles técnicos” fue votado en un 32% versus 28% del 1H17 (y también superior al 30% del 2H16), lo que indica que una importante parte de las empresas siguen buscando e incorporando estos perfiles especializados que en el mercado que siguen siendo escasos.

Por último, vemos que todavía es una preocupación, aunque en descenso, el tema de “Riesgo Laboral/Juicios/ART” (28% versus 33% del 1H17 y 29% del 2H16). Tal vez la nueva ley de ART está empezando a cambiar la tendencia, aunque la Provincia de Buenos Aires será la clave en este tema en los próximos meses. Por otra parte, se mantienen altos en su votación los temas de “Desarrollo de Gerentes y Ejecutivos” (35% versus 33% del 1H17) y la “Capacitación de perfiles técnicos” (26% versus 30% del 1H17), lo que indica que los ejecutivos de RH siguen buscando 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 invitamos a ver los gráficos con las respuestas por industria y dotación, y donde se presentan los primeros seis (6) temas más votados y surgen interesantes conclusiones.

Con respecto **a las respuestas relacionadas al “involucramiento” de la función de RH**, sigue aumentando el alto involucramiento en la “Estrategia Empresarial” (75% versus 71% 1H17) y en la “Profesionalización de la función de RH” (77% versus 73% del 1H17). No sólo sigue siendo RH una de las funciones que más espacio sigue ganado en la mesa chica, sino también parecería que hay cambios en los recursos humanos ya que muchas empresas están creciendo o reconvirtiéndose. Además, hay una clara tendencia a sistematizar el área de RH y a usar herramientas tecnológicas (redes sociales, big data, people analytics, etc.) y a “medir” las acciones de RH. Por otro lado, siguen altos, pero sin grandes cambios, el “muy involucrada” en todo lo referente a “Alternativas para reducción de costos laborales” (72% versus 76% del 1H17), “Reestructuraciones de Procesos Internos” (37% versus 35% del 1H17) y en las “Reestructuraciones Organizativas” (73% versus 76% del 1H17), lo que implica que son temas que los ejecutivos de RH los tienen en cuenta para mejorar la productividad y la rentabilidad. Lo más destacado es el leve crecimiento de la votación de estar muy involucrados en el tema de **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** (45% versus 44% del 1H17) lo que indica que hay más inversiones planeadas (o en ejecución) y es posible que esto indique que en el año 2018 será un año de un crecimiento sostenido y que se logren sinergias en los negocios. Ya mencionamos en el informe pasado que en abril se realiza el World Economic Forum (WEF) en Buenos Aires y crece el interés de las grandes corporaciones y de otros inversores en conocer más a la Argentina. Estamos como país de vuelta en el radar del mundo y después del resultado de las elecciones hay más confianza en su recuperación. Sin embargo, todavía tenemos que seguir “haciendo los deberes” para probar que somos confiables y que la sociedad tiene la paciencia y constancia para continuar apostando a los cambios estructurales que necesita realizar el país.

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 2H17 fue votado como el más importante **“Siguiendo una clara estrategia de negocios”** pero con un descenso importante con el primer semestre del año (44% versus 75% del 1H17), lo que sugiere hay más empresas que ya 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 aumentó en forma importante del 23% en el 1H17 al 42% lo que también está en relación al clima laboral que mencionamos antes o que haya que cambiar más los “usos y costumbres internos” a medida que se redefinen estrategias y se acomodan las

empresas a las nuevas reglas de juego. Son temas que a medida que los resultados mejoran o se implementan cambios en los procesos apoyados por tecnología, se requiere de la readaptación de las culturas y formas de trabajo internos. Siguen otros temas como los más votados que muestran un generalizado optimismo y un periodo de cambios por lo que serán tiempos interesantes y desafiantes.

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. Sin embargo, en este semestre finalmente ha habido **una reducción muy significativa** en su porcentaje pasando del **97% en el 1H17 al 64% en este 2H17**. Esto es **muy llamativo** y, como se puede ver en los otros gráficos que siguen por sectores de industria y dotación, hay un impacto distinto en cada una de ellas, pero en general se ha mejorado en mucho la rentabilidad y eso es una buena noticia. Por otra parte, sigue en segundo lugar, pero también en baja, el tema de la **“Inflación”** (43% versus el 47% del 1H17, el 56% 2H16 y el 76% 1H16). Esto implica que hay una clara proyección a la baja, lo que debería también ayudar a 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 también ha bajado notablemente (33% versus 50% del 1H17). Parece que vamos dejamos de lado lo que dijimos en los informes anteriores (desde el año 2015) que muchas empresas estaban **al límite de la rentabilidad** provocada principalmente por continua alta inflación y la recesión/control de precios/restricciones en importación/cepo cambiario. ¿Será que con la consolidación del nuevo gobierno la economía está ingresando finalmente a una etapa virtuosa para la mayoría de los negocios? ¿Están las empresas trabajando fuertemente en aquellos componentes que impactan positivamente la rentabilidad? Los datos son claros y hay más empresas que están mejor y están creciendo (probablemente ahora son el 50% del total versus el 40% del 1H17 y del 33% del 2H16), pero todavía hay un 30% de empresas “sobreviviendo” y adaptándose a las nuevas reglas de juego; y finalmente hay un 20% de empresas con problemas importantes. Esto se debe a que, si bien la coyuntura mejora, hay todavía algunos temas que complican el crecimiento de estas últimas empresas como se ve en la votación de **“Caída del Consumo”** (26% versus 25% del 1H17), **“Mayor competencia del Exterior”** (17% versus 18%), **“Carga Impositiva Alta”** (32% versus 18%), **“Ausentismo/costos juicios laborales”** (21% versus 14%) y **“Valor Dólar Oficial”** (18% versus 17%).

En las siguientes páginas están abiertos estos resultados por **tipo de industria y dotación de las empresas** siendo interesante ver las diferencias que surgen en los porcentajes y en los primeros seis (6) temas más votados.

**Continuando con las preguntas del sondeo**, siempre incluimos algunas referidas a las “Generaciones y Diversidad” de sus colaboradores. Surge claramente que las **cuatro generaciones están conviviendo en las empresas** en una distribución que se va modificando año a año, reduciéndose la participación de la generación de los “Baby Boomers” (nacidos antes del año 1960) que ya está, en el 93% 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, en el 92% de las empresas, el 20% del total de sus empleados. Como ya dijimos, es un desafío para los ejecutivos de RH, mantener el equilibrio y la convivencia de generaciones muy distintas en sus motivaciones y expectativas, donde hay que ser muy creativos sobre todo con los muy jóvenes “colaboradores” y trabajar en los beneficios cada vez más adaptados y flexibles.

Por otro lado, es interesante ver como **todavía hay pocas mujeres en cargos gerenciales** (en el total de 83% de las empresas hay menos del 20% del total de sus gerentes) a pesar que hay un 63% del total de las empresas que responden que tienen mujeres trabajando en entre los rangos de menos del 10% al 40% del total de colaboradores en las empresas. Y es todavía algo más llamativo (y agregaría que es casi inconcebible e injusto) que un total del **64% de las empresas tienen mujeres ejecutivas en el rango de 0 a 5% del total de ejecutivos y 11% más en el rango de 5% al 10%**. Estos resultados, que son

similares a los que ya habíamos detectado a partir de los informes del año 2016, nos motivaron a realizar a mediados del 2017 un relevamiento de las **“Mujeres Ejecutivas en Argentina”**. Hicimos un sondeo preguntándoles a más de 700 mujeres ejecutivos (contestaron más de 300) y otros 800 hombres ejecutivos (contestaron casi 300) las razones principales que causan esta temática que impacta en la diversidad de género. Con los resultados y los desayunos que realizamos, logramos escribir un Informe que pronto estará disponible en nuestra Página Web y que no sólo muestra conclusiones, sino que también presenta ciertas sugerencias y acciones a implementar para aumentar el porcentaje de mujeres ejecutivas en nuestro país. Creemos que va a ser interesante leerlo ya que **continuaremos profundizando este relevamiento en el año 2018 para colaborar en el desarrollo de las mujeres ejecutivas en Argentina.**

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 2017. Surgen interesantes resultados a pesar que fueron respuestas recibidas antes de las elecciones de fines de octubre 2017. Por un lado, **sigue creciendo el porcentaje sumado de empresas que estiman que su negocio “crecerá considerablemente” o “crecerá algo”** (total 58% versus 42% del 1H17 y 39% del 2H16 y del 36% del 1H16). También el uso de la capacidad instalada que para la sumatoria de respuestas en uso “máximo” y “alto” ha crecido mucho con respecto al semestre anterior (72% versus 54% del 1H17 y del 53% del 2H16); también siguen **creciendo las inversiones** que, en la sumatoria de “varias” y “algunas importantes”, **resulta del 40% versus 34% del 1H17 y 25% del 2H16**). Sin embargo, 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 el mismo 30% del 1H17 (y también del 30% del 2H16), por lo que uno se pregunta por qué ocurre si los otros índices indican crecimiento y alto uso de la capacidad instalada. Mi apreciación es que hay muchas acciones destinadas a mejorar la productividad revisando procesos (mejoras continuas) y hay mayor uso de la tecnología (incluso reemplazando empleados).

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estiman otorgarán en este segundo semestre del 2017 y en el total del año**. En primer lugar, continúa 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 ocurre con la inflación real (parecido a una cláusula gatillo). Es por eso que, **en el primer semestre se otorgó un aumento promedio del 16/17%** y para este segundo semestre, el 53% de las empresas, otorgarán un aumento en el rango de 0 a 10% y, el 39% de las empresas darán un aumento entre el 11 y 15%. Esto hace que **se dará un promedio del orden del 11/12% en este 2H17**. Con respecto al aumento anual, surge que el 60% de las empresas otorgarán un aumento en el rango del 21% al 25%. Estimamos que el **promedio estará en el orden del 26/27%**, dado que 24% de las empresas estiman que dará un aumento en el rango del 26% al 30% o más; pero hay un total de 14% de las empresas que darán aumentos en el rango de 16% al 20% o menos. Hay que tener en cuenta que muchos de los acuerdos salariales acordados por las paritarias están debajo de estos porcentajes por lo que en general los sueldos de aquellos “fuera de convenio” podrán no sólo ganarle a la inflación sino también a los aumentos logrados por los gremios.

Con una clara proyección a la baja de la inflación que se estima en el 16/18% para el 2018 (y un crecimiento del 3% al 4% del PBI), **la mayoría de las empresas está proyectando para el año 2018 un aumento cercano al 21/22% anual** porque el 62% de las mismas votaron que prevén aumentos en el rango del 15% al 20% y el 24% de las mismas en el rango del 21% al 25%. Algunos ejecutivos de RH comentan que creen que podrán dar un mayor aumento a aquellos gerentes /ejecutivos que hayan sido afectados por un “atraso” en sus compensaciones y también volver a **potenciar el “aumento por mérito”** que con alta inflación no podía valorarse adecuadamente. Finalmente, y por ahora, **una amplia mayoría de las empresas (90%) dan aumentos dos o tres veces por año**, pero en mi opinión empezarán a reducirlo a una o dos veces ya que ninguna lo hará en cuatro o cinco veces como ocurrió en estos años.

Por lo expuesto en el informe del 1H17 y en este del 2H17, este año 2017 ha tenido altos y bajos al compás de las elecciones y otros eventos políticos, que causaron que muchas empresas tuvieran que superar varios obstáculos y desafíos con resultados diversos. Justamente esto se refleja en que la **mayoría de ellas (37%) darán un bono al 100% (“on target”) a sus ejecutivos por el cumplimiento de objetivos** y un 20% da la sumatoria de 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%.

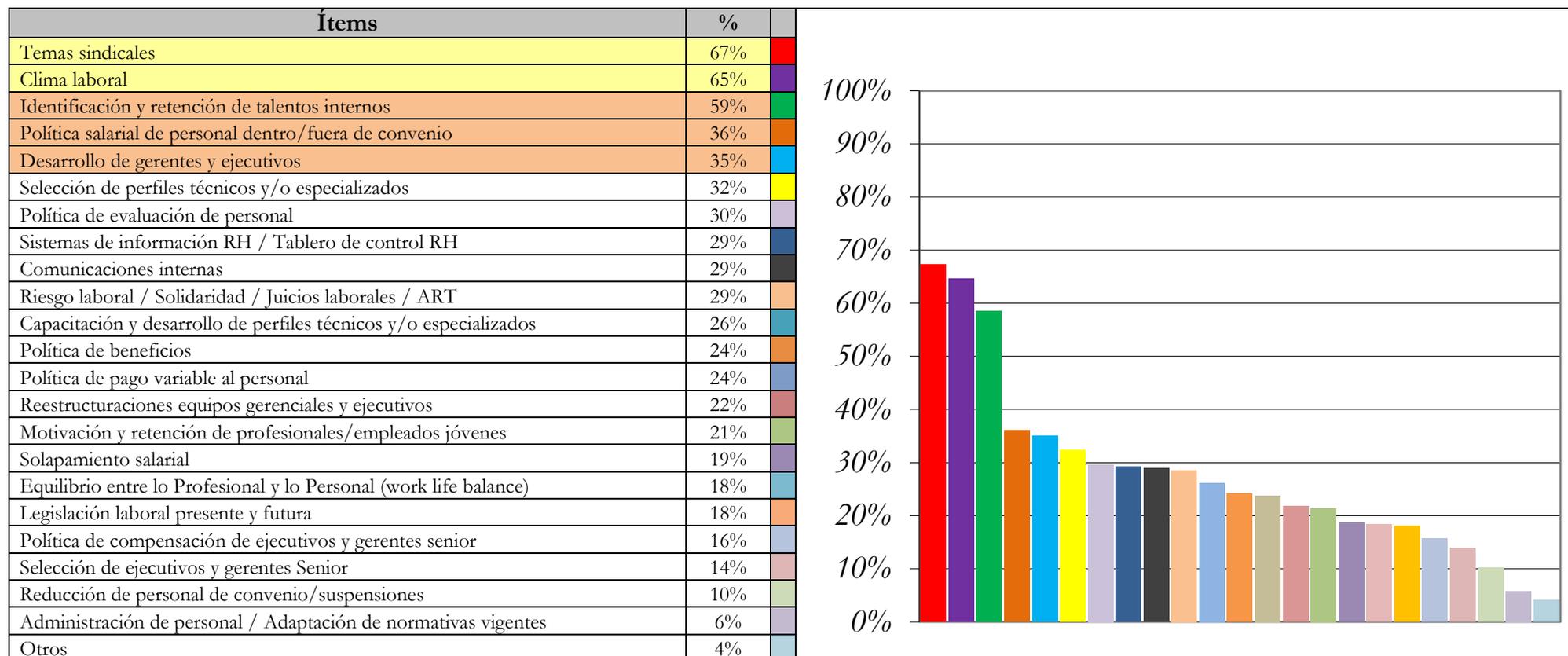
Parece que cada vez es más lejano lo que dijimos en informes anteriores sobre el tipo y la cantidad de problemas y desafíos que han enfrentado los ejecutivos de RH. Han sido años de fuerte inflación anual acumulada, con distintas políticas de aumentos al personal dentro y fuera de convenio, con problemas en la rentabilidad, con cepos cambiarios, con solapamientos, con paritarias con altísimos porcentajes de aumento más sumas fijas y bonos de fin de año, con impacto del impuesto a las ganancias, etc., etc. que han impactado y recargado la gestión del ejecutivo de RH y su equipo. Ahora vienen tiempos distintos de baja de la inflación donde se va a poder planificar y así, junto al uso de tecnología, el ejecutivo de RH podrá empezar a trabajar más en el mediano plazo, tratando de corregir y simplificar varios de esos temas, mejorando los procesos y las distorsiones para que se retome el camino de la productividad, del mérito y de la revalorización del capital humano.

Por último, en el próximo año 2018 también van a surgir otros desafíos y temas importantes que impactarán a los recursos humanos de las empresas como son las reformas en leyes laboral, previsional y tributaria, la implementación nacional de la ley de las ART, otras políticas y acciones para la reducción de juicios laborales, mayores controles digitales para reducir el ausentismo, nuevas maneras de relacionamiento con gremios, varias generaciones coexistiendo y mucho impacto de la diversidad y el género, y fuertes cambios culturales relacionados con forma de trabajar y uso intensivo de la tecnología (muchas iniciativas de RH dirigidas a trabajar más con la consigna de “employee centric”), colaborar en el cuidado de la “marca” de la empresa como valor de atracción y retención, e incentivar la innovación. Incluso habrá nuevos competidores y falta de talento. Otra vez, más temas y desafíos para el ejecutivo 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](http://www.sb-asociados.com) (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes a los dos semestres del año 2016 y el primero del 2017 . Confiamos que todos estos Informes serán de interés y estamos a disponibles por si hay alguna pregunta o comentario adicional a través de nuestros mails.

**Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 2H del 2017:**

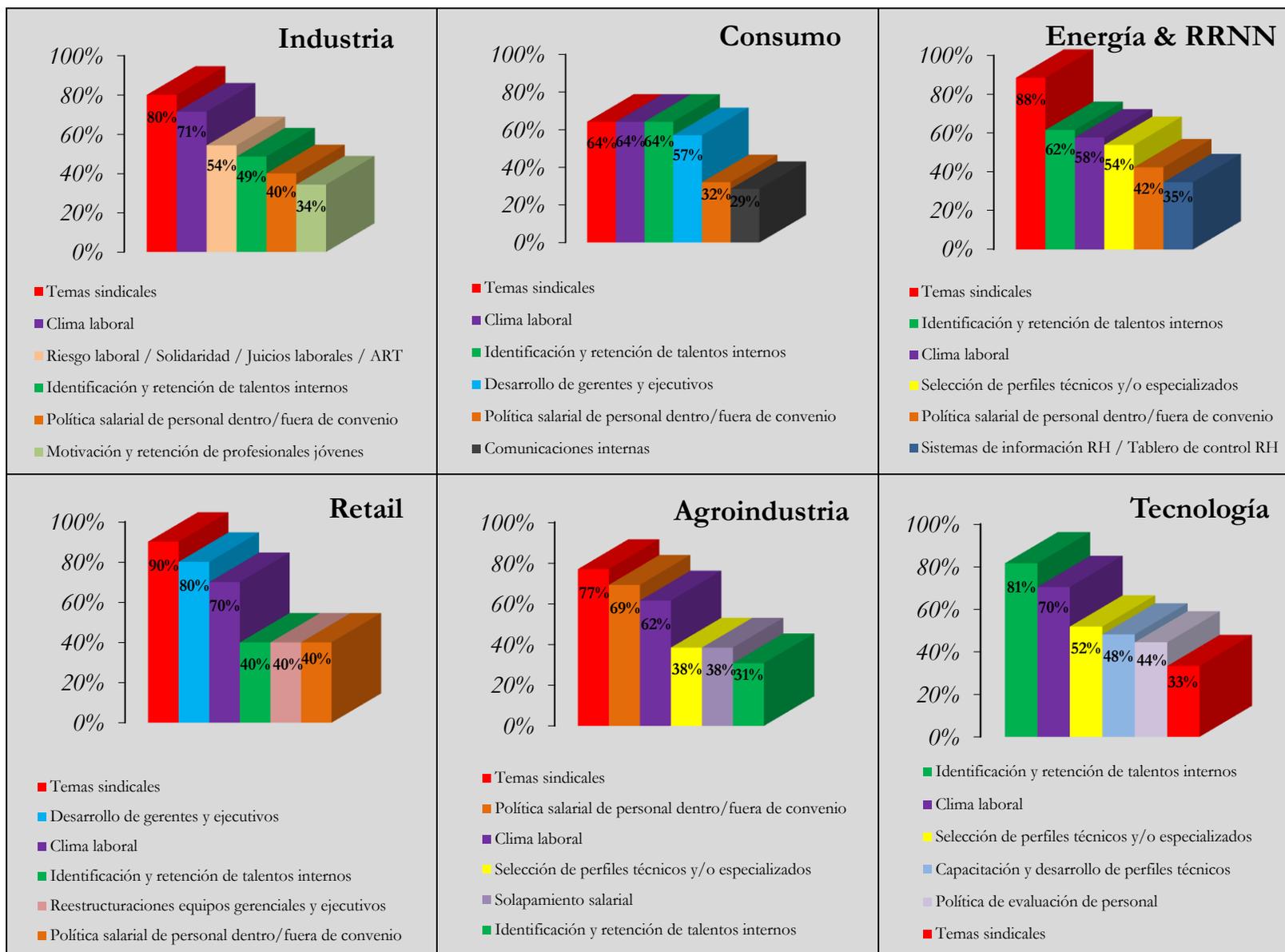
Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)

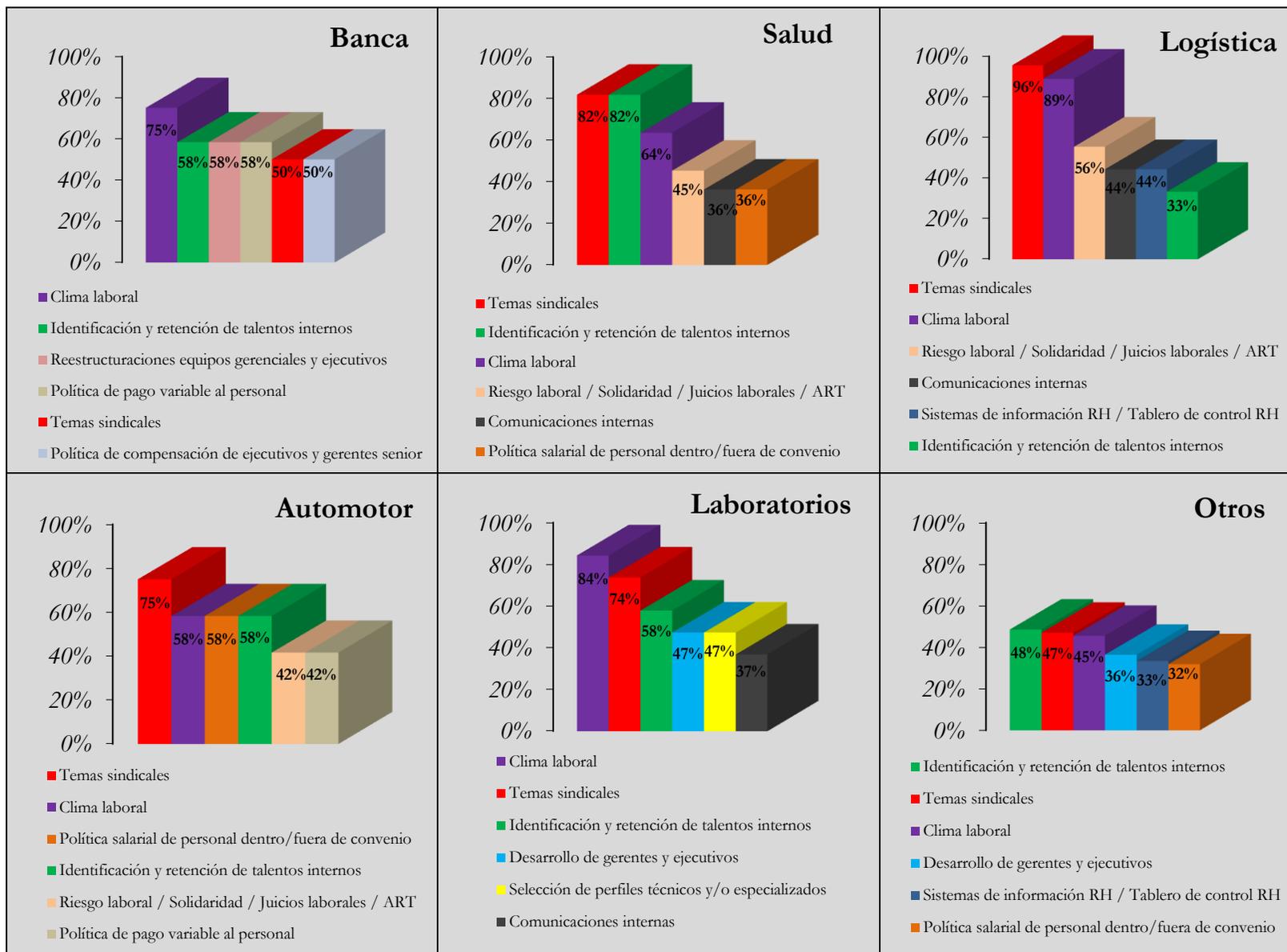
Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

358

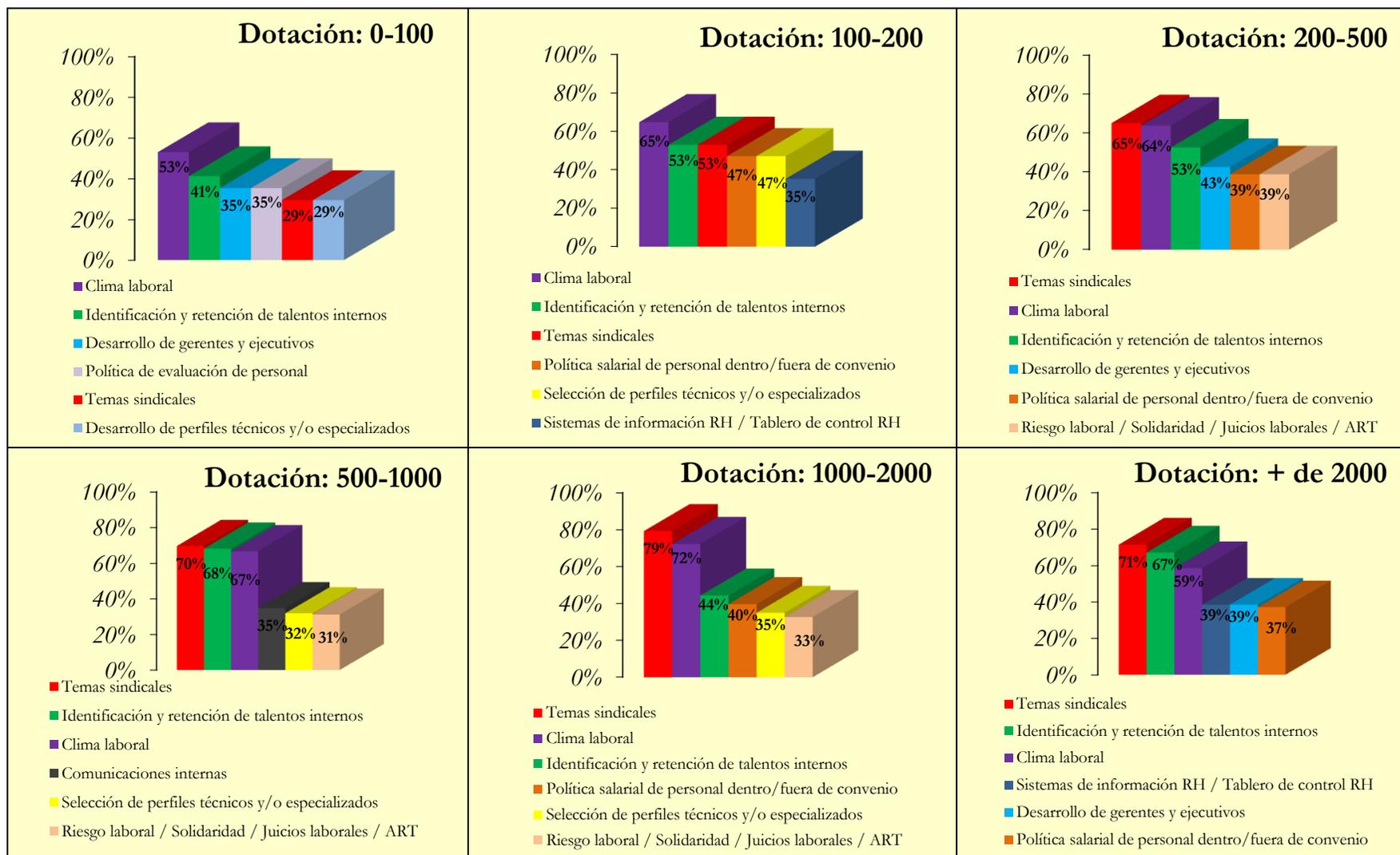
**Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:**



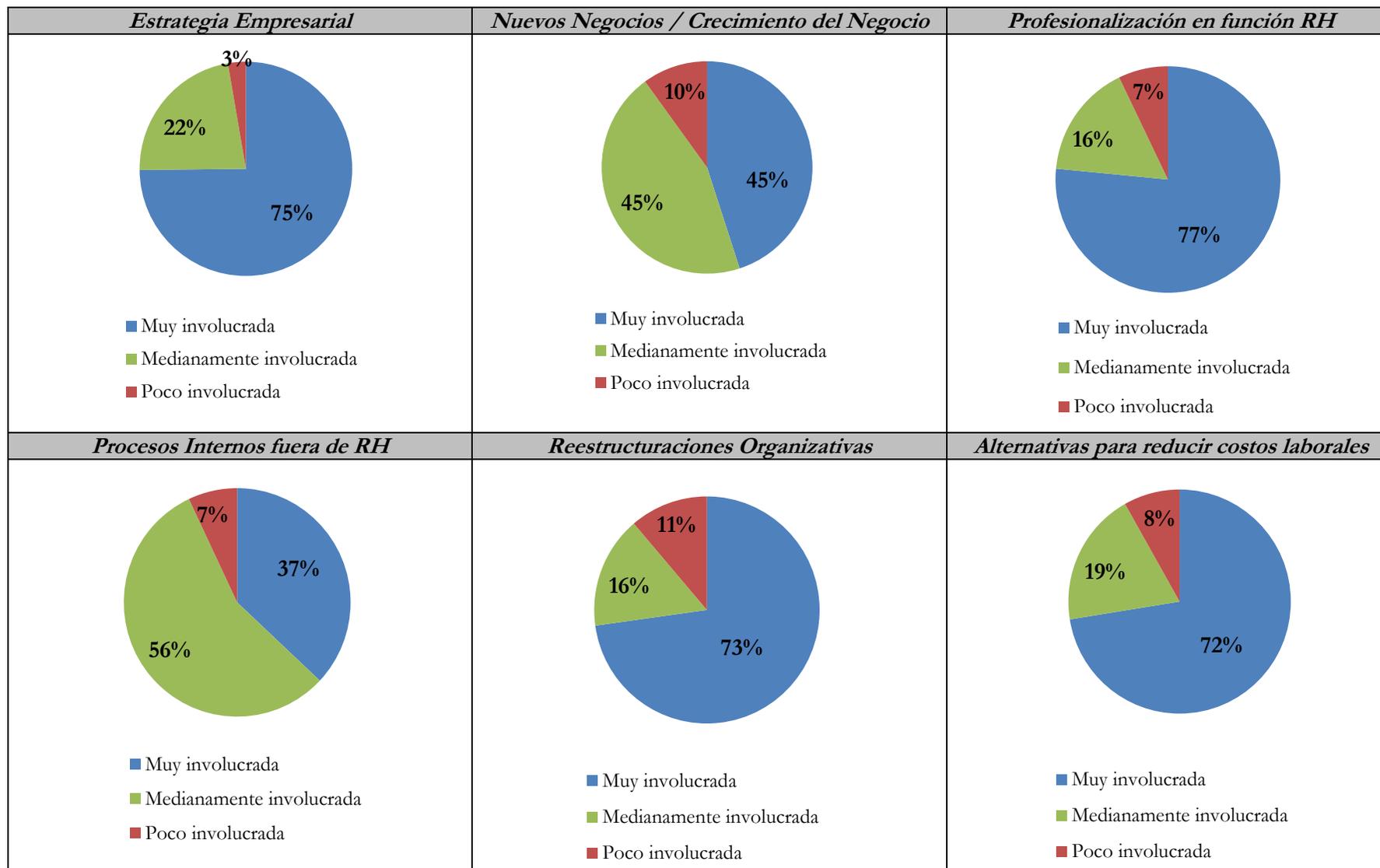
**Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**



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



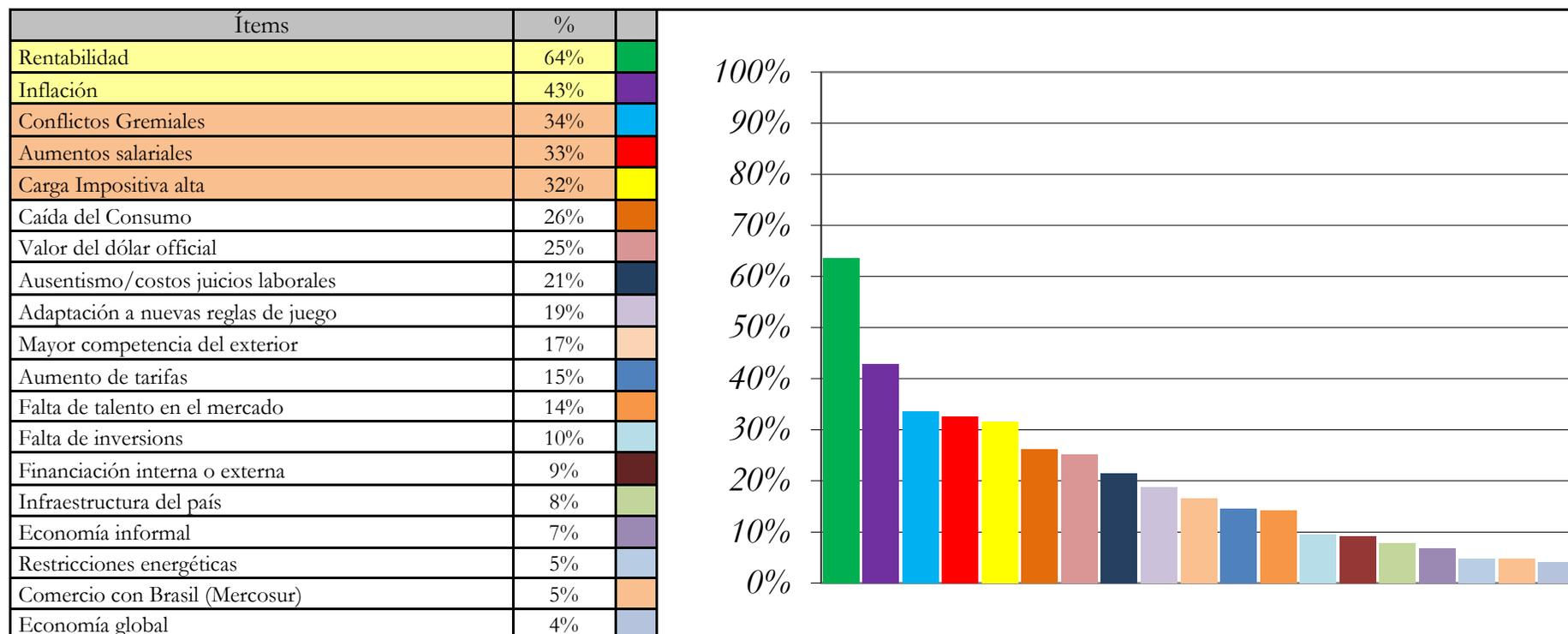
*“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2017:*



*Cómo considera que su empresa está "parada" frente a esta segunda parte del año 2017:*

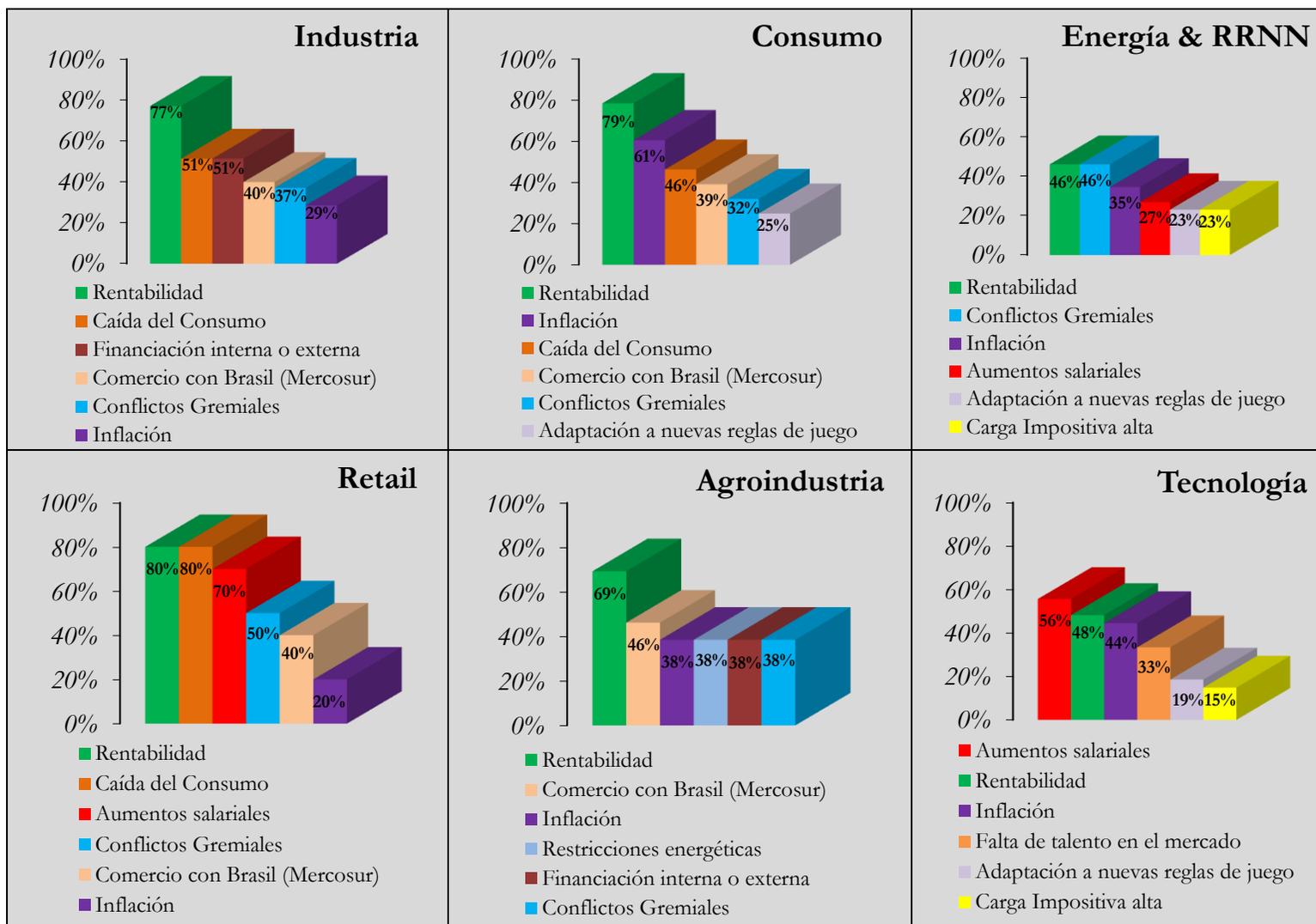
Ítems	%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	44%
Atravesando cambios culturales	42%
Con cambios en su estrategia de negocios	24%
Redefiniendo la estrategia de negocios	23%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	22%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	22%
Con un sólido equipo gerencial	19%
Operando con buena rentabilidad	18%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	18%
Con problemas en los mandos medios	18%
Implementando una nueva estrategia de negocios	16%
Con cambios importantes en el "management" (equipo directores y/o CEO)	15%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	13%
Acomodándose a una adquisición reciente	9%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	8%
Con alguna necesidad de "fortalecer" el equipo gerencial/directivo	5%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	5%
Con cambios en sus accionistas principales	4%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	3%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	1%
En proceso de venta o cierre	1%

**Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2017:**

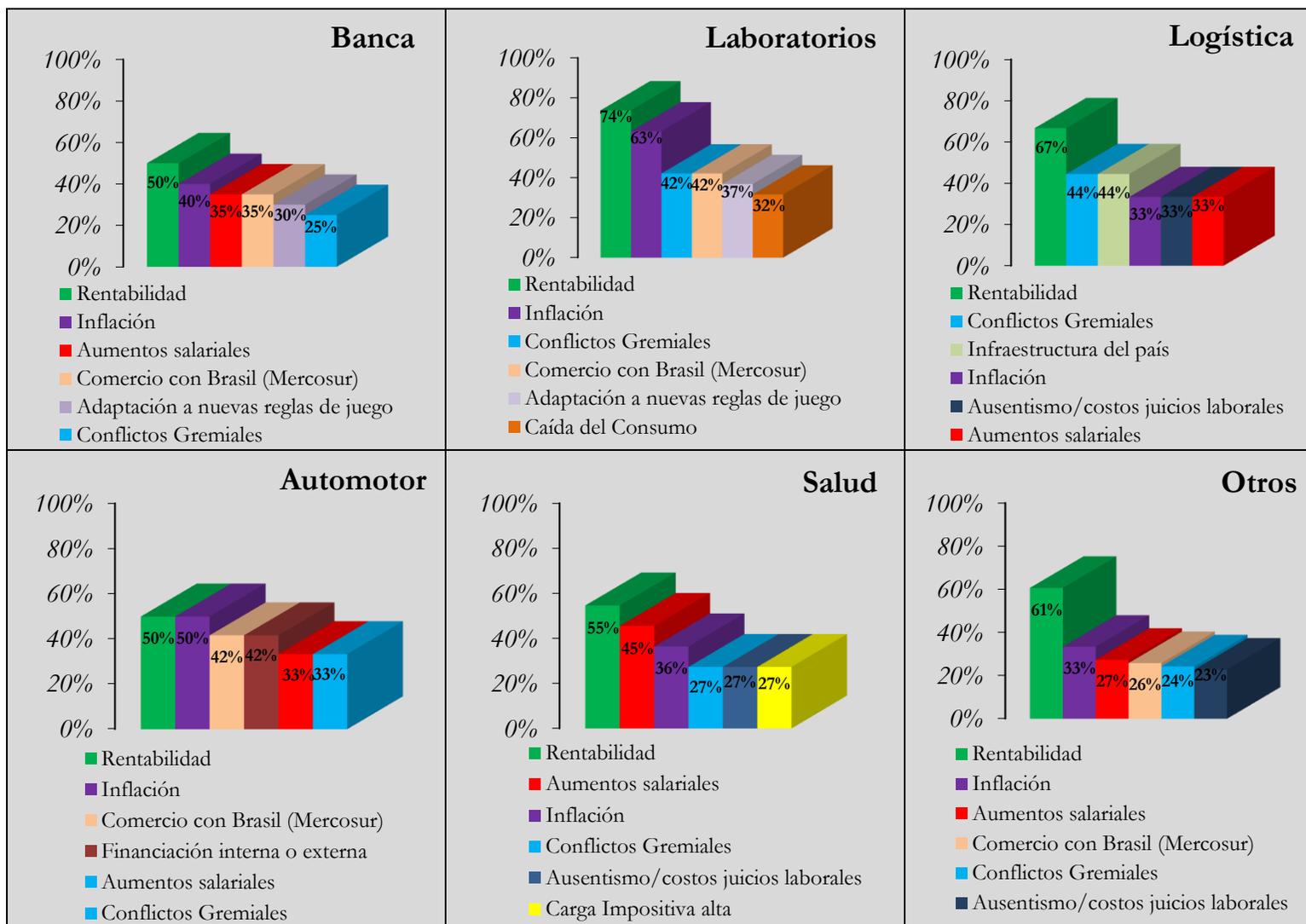


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	358
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

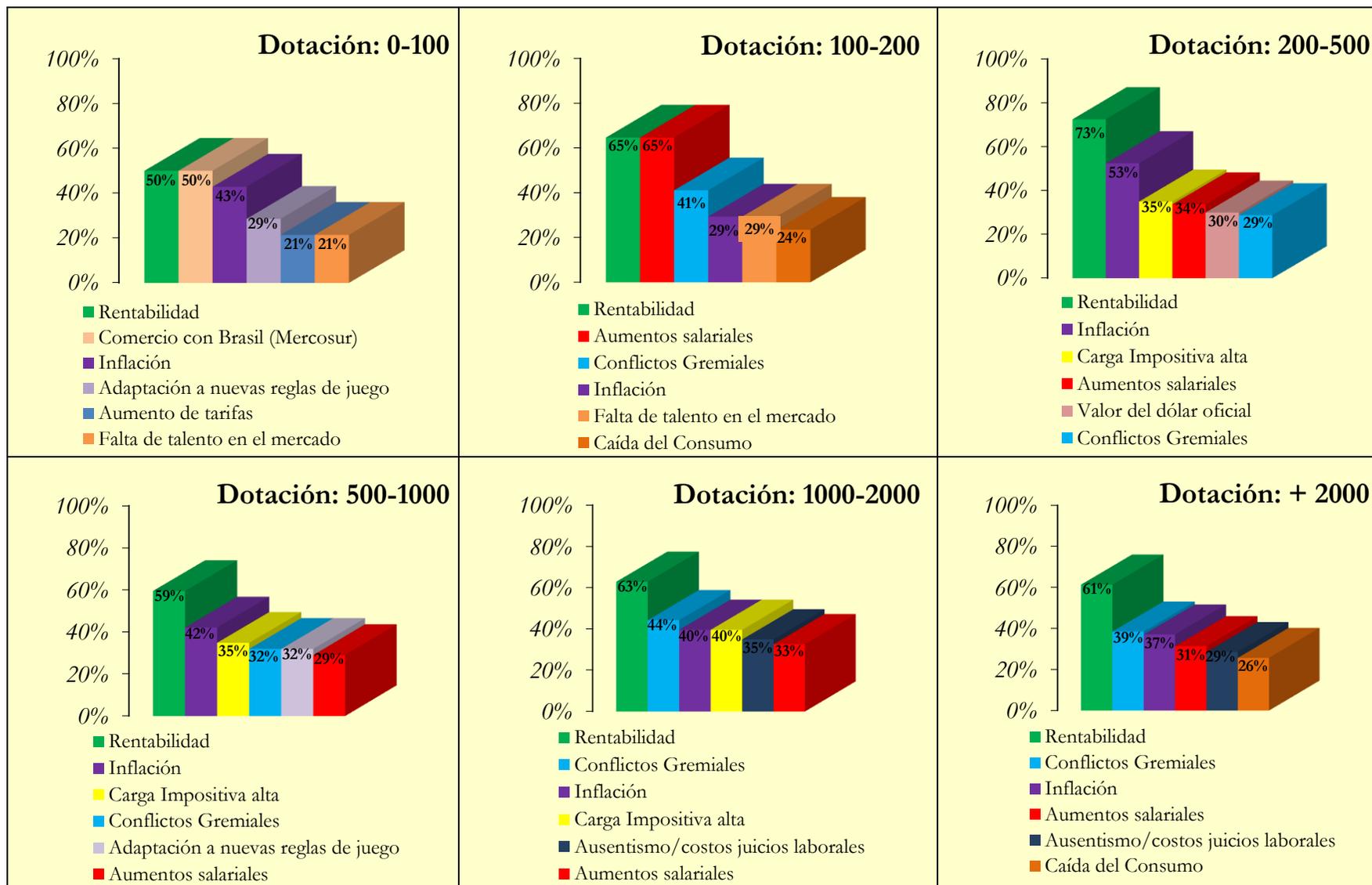
*Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:*



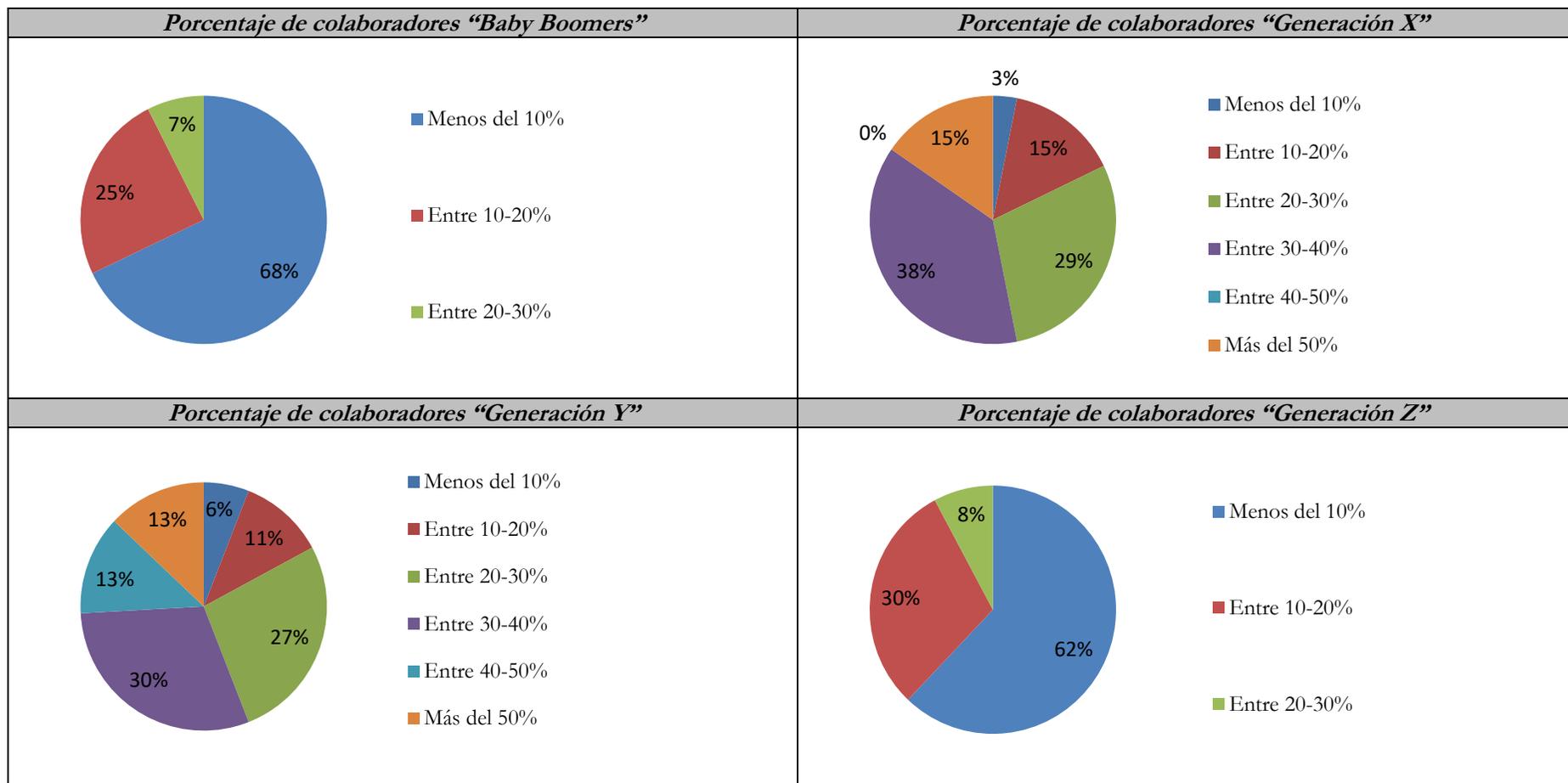
**Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**



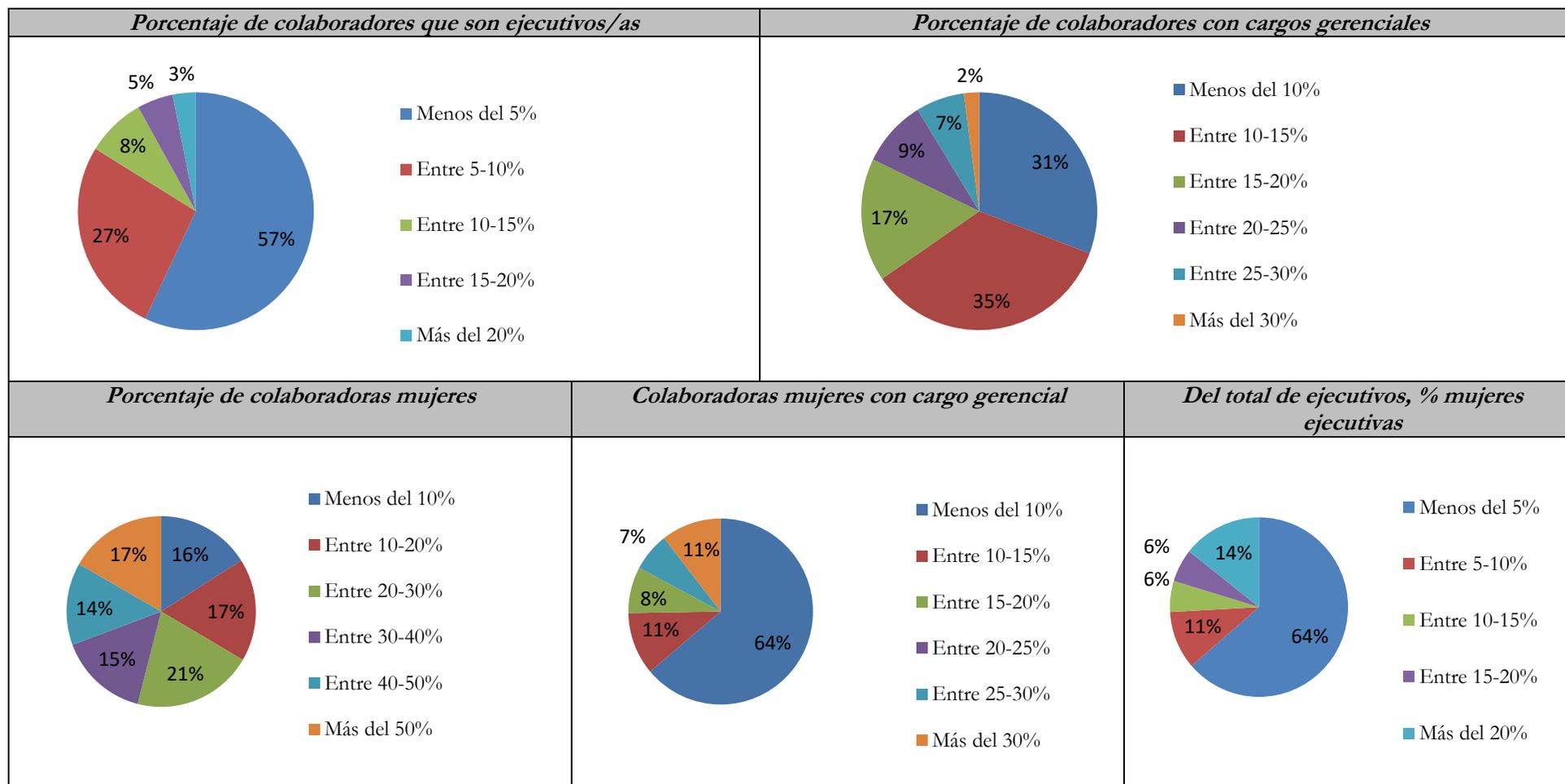
*Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:*



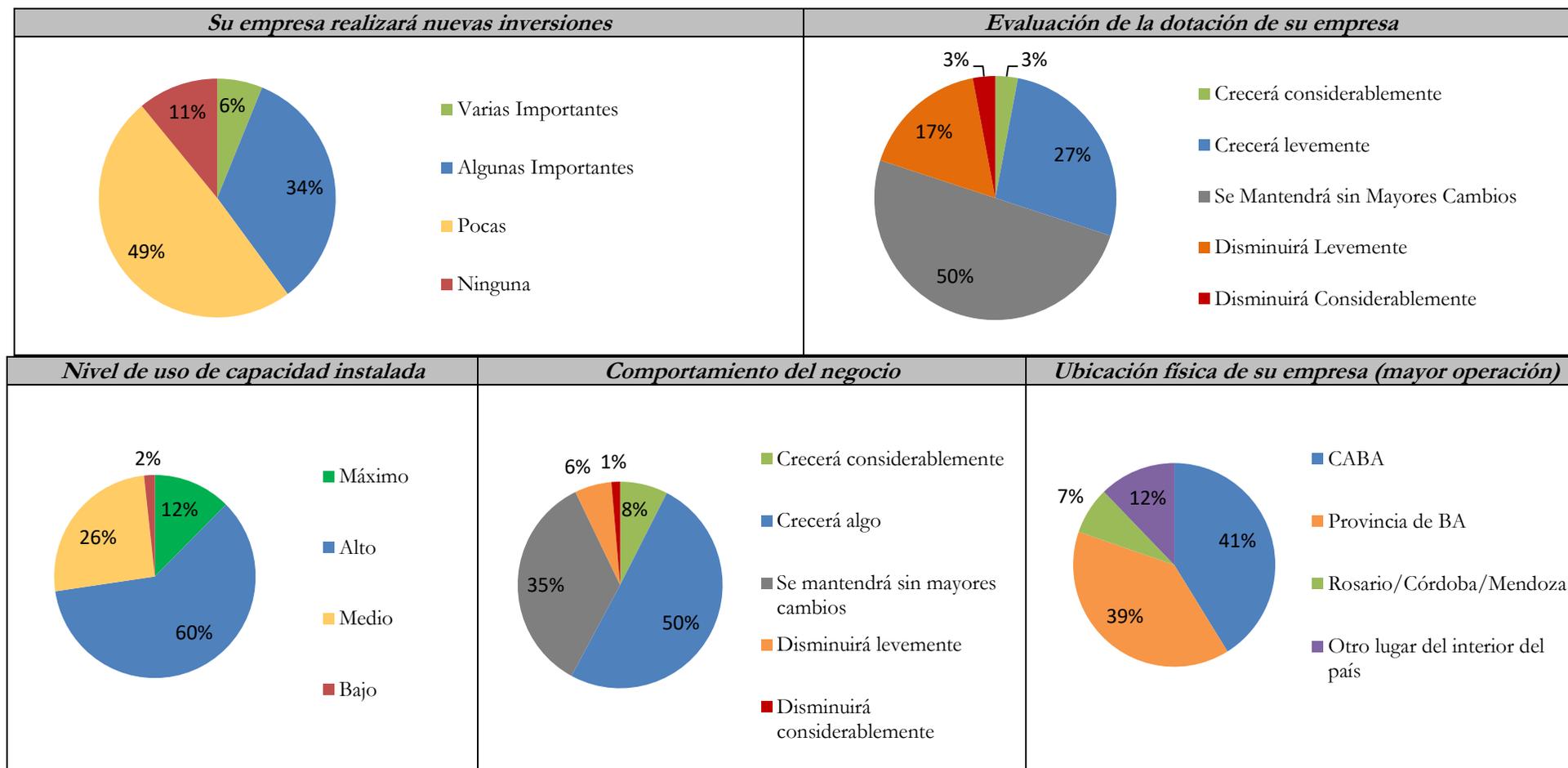
*Generaciones y diversidad en las empresas:*



*Generaciones y diversidad en las empresas (cont.):*



**Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2017:**



*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2017 (cont.):*

