

La Agenda del Ejecutivo de RH – 2do semestre 2018

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2018 (2H18), al cual respondieron 355 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1250 que fueron consultados durante los agosto y septiembre 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 2018 (y algunos del año 2017), aunque son semestres con prioridades diferentes (por ejemplo, en el primer semestre hay más negociaciones de paritarias). Además, hay que tener en cuenta que muchas de las repuestas se recibieron **antes de la “gran devaluación” del 30 de agosto de este año.**

Justamente por este último evento, hay muchas respuestas que ya no son tan actuales, como las proyecciones de los aumentos salariales esperados para este semestre y el año en su conjunto. Sin embargo, hemos realizado desayunos de trabajo en septiembre que nos han permitido detectar estos cambios, expectativas y coyuntura actual que reflejaremos fuera de los “fríos” números que comentaremos y graficaremos.

Algo de “Macro”

Claramente la famosa “bomba” que había dejado el gobierno anterior explotó y además se sumaron errores propios de un llamado “gradualismo” que no pudo resolver los sobreponerse a una sequía impactante, a cambios en el mundo con guerras comerciales y al aumento de la tasa de la reserva federal americana (¡todavía me acuerdo como a fines del 2016 muchos prestigiosos economistas internacionales decían que la tasa continuaría por muchos años siendo negativa!). También el sobre optimismo del segundo semestre o que lo “peor había pasado) y posibles desajustes políticos internos nos llevaron a vivir una crisis que tendrá consecuencia económicas y políticas en los próximos años.

Tenemos hoy una perspectiva de recesión por varios trimestres más con una caída de la actividad en el segundo trimestre de 4,2%, inflación creciente (agosto 3,9%) y aumento del desempleo (agosto 9,6%), con un tercio de la población económica activa en la informalidad. Bajaron notablemente la expectativa de crecimiento del PBI para este año a (-2,4%) y la inflación proyectada en agosto era de 33,9% y ahora algunos esperan el 43,5%. Las tasas a las empresas están arriba del 70% por lo que es muy difícil conseguir crédito bancario. A esto hay que sumarle el “cuadernogate” que ha traído un parate en la obra pública y afecta los PPPs. Sin embargo, no todas son “pálidas”. Hay solvencia bancaria, leyes nuevas como comúnmente se las conoce del mercado de capitales, de las personas jurídicas, de defensa a la competencia, y la del “arrepentido” (entre otras), mayores exportaciones, mejora de Brasil (sobre todo si gana Bolsonaro), turismo receptivo e interno, economías regionales, el presupuesto 2019 con “déficit cero”, y otros temas que ayudan a tener optimismo y esperar que el 2019 (en el “segundo semestre”) Argentina vuelva al crecer (0,5%) y a reducir la inflación (23% según el presupuesto y proyecciones internacionales).

Conclusiones del sondeo RH 2H18

1) Los resultados de la primera pregunta de “qué temas son los que más ocuparán la agenda del ejecutivo de RH” son los que siguen abajo:

- “**Temas Sindicales**” salió primero con 66% de los votos (versus 75% del 1H18)

La crisis y la alta inflación han incrementado los conflictos y temas a resolver con los sindicatos. El año pasado todo parecía más controlado y con una mejor negociación cerrando muchas paritarias en el primer semestre. Incluso hasta la primera parte de este año todo iba bien, pero ahora hay reclamos de apertura de paritarias y nuevos incrementos de salarios que “ocupan” la agenda de RH. Hay gremios combativos, pero también cúpulas sindicales con mayor preocupación por “mantener” el empleo, por la caída de la actividad económica, el todavía elevado costo argentino, la posible recuperación de Brasil y el avance de la tecnología en el mundo laboral. Esto último podría verse cada vez más acelerado y 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.

- “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue el cuarto tema más votados con 43% (versus 45% del 1H18)

Recientemente aumentó radicalmente este tema en la agenda de RH por el salto de la inflación. Una amplia parte de las empresas habían proyectado un incremento salarial para el año del 20,5% en enero y de 25,9% en agosto. La inflación proyectada estaba en el entorno del 20/23% y ahora saltó al 43/44%. La mayoría de las empresas ya están pensando en un promedio anual del orden del 32% para los fuera de convenio y esto los dejará debajo de la inflación. Podrían volver a tener más importancia los temas como el “Solapamiento” y las “Política de Beneficios”.

- “**Gestión del clima laboral**” continúa siendo segunda en votación con el 60% (versus 67% del 1H18)

Parecía que a fines del año 2017 y principios de éste, había cambios positivos en el país e íbamos bien encaminados, pero la crisis estalló y ahora vuelve la incertidumbre en lo económico y hasta en lo político, por lo que la gente vuelve a estar “cargada” de preocupación que se refleja dentro de las empresas. Otra vez hay que trabajar sobre la comunicación, el liderazgo (gerencia media sobretodo) y estar cerca de la gente. 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.

- “**Identificación y Retención de Talento**” salió tercero (otro tema “soft”) con 50% (versus 52% del 1H18)

En un momento donde hay muchas empresas “sobreviviendo” y buscando superar esta crisis, este tema es igualmente importante, aunque parecería que se va a incorporar menos talento del mercado (**en marzo era un 42% de las empresas que proyectaba incorporar empleados, pero ese dato descendió hasta el 38% en septiembre**). Sin embargo, hay dos aspectos a considerar. Uno es el que depende del sector de industria y de la empresa en particular. El sector tecnología en general está muy demandado de talento y sigue la alta rotación por lo que los salarios, la atracción de marca y proyecto y el balance de vida

laboral-personal siguen siendo críticos. También hay empresas como Toyota que está creciendo en una industria con caída de ventas. El otro aspecto es que siempre “sobran 50 pero faltan 5” y además viene la “transformación digital” con necesidad de nuevo talento que muchas veces no está en la propia empresa.

- **Otros temas votados y apertura por empresa en tamaño e industria**

Por último, vemos que hay temas que aumentaron en importancia como “Reestructuraciones de Equipos Gerenciales y de Ejecutivos” que pasó al 31% (versus el 27% del 1H18) y **“Reducciones de personal de convenio/suspensiones” que aumentó significativamente al 30% (versus el 17% del 1H18)**. Afortunadamente **descendió de manera notable** el tema de **“Riesgo Laboral/Juicios/ART” al 21% (versus 33% del 1H18)**.

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, donde se presentan los primeros seis (6) temas más votados y surgen interesantes conclusiones.

2) Los resultados de las respuestas relacionadas al “involucramiento” de la función de RH” son los que siguen abajo:

Sigue estando alto el involucramiento de RH en la “Estrategia Empresarial” (69% versus 66% 1H18) y en la “Reestructuraciones Organizativas” (77% versus 73% del 1H18). Sigue alta también la 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. Lo más destacado es que, a pesar de que se esperaba un año de más inversiones y crecimiento, ya se notaba a principios de agosto que se paraba la involucración de RH en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** (45% versus 46% del 1H18).

3) Los resultados de la pregunta sobre cómo considera cada ejecutivo de RH que está “parada” su empresa sigue abajo:

Frente a esta coyuntura, el tema más votado fue **“Atravesando cambios culturales”** que igual bajó al 40% (versus el 47% del 1H18), pero sigue alta la votación de **“Siguiendo una clara estrategia de negocios”** (38% versus 37% del 1H18). Sin embargo, han crecido la opción “Con poco crecimiento” (30% versus 20% del 1H18) y “Con un impacto muy fuerte en la Rentabilidad” (29% versus 15% en el 1H18). Siguen otros temas como los más votados que muestran una generalizada incertidumbre y un periodo de continuos cambios de reglas y recesión y precios relativos por lo que ya se anticipaban tiempos difíciles y desafiantes.

4) Los resultados a la pregunta sobre qué temas están “impactando” más en el negocio son los que siguen abajo:

Decíamos en el 1H18 que la **“Rentabilidad”** había sido la más votada con 55% pero este 2H18 subió al 63% lo que preocupa si además vemos que la “Inflación” fue el tema más votado con el 77% (versus 55% del 1H18). Pareciera que la sensación es que todo cambió de golpe y hay que volver a empezar, lo que hace perder confianza y afecta el desarrollo de los negocios y acrecienta la incertidumbre. Parece un “deja vu” de lo que dijimos en los informes anteriores al 2015 donde 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/etc...

También preocupa cómo aumentaron otros temas como **“Valor del dólar”** (45% versus 31% en 1H18), **“Caída del consumo”** (22% versus 38% en 1H18), y la **“Carga Impositiva alta”** (24% versus 20% del 1H18) lo que confirma la crisis que estamos viviendo. Según nuestra percepción, volvemos a tener un tercio de empresas que están bien (versus un 50% del 1H18), un tercio de empresas **“sobreviviendo”** y otro tercio de empresas con problemas importantes (versus 20% del 1H18).

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.

5) Los resultados a la pregunta de **“temas encarados o avanzados relacionados a la transformación digital”** siguen abajo:

Esta fue una **nueva pregunta introducida en este semestre** ya que lo pedían los propios ejecutivos de RH. Lo que se detectó en casi todas las industrias, y también independiente del tamaño de las empresas, es que hay conciencia que algo se viene, pero no todos están haciendo cosas concretas para abordar los nuevos desafíos que implicará la transformación digital. Por ahora salió como más votado **“Fomentando una cultura de innovación”** con un 77% y el segundo tema **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con un 63%. Lo que sí es interesante comentar es que hay temas como **“Implementando robótica en los procesos productivos”** que están más avanzados en las industrias de fabricación de productos como las automotrices, donde se observa que el 23% de las empresas lo están implementando mientras que, en contraposición, en sólo el 8% de los bancos lo están haciendo. Lo mismo si hacemos el corte por tamaño de empresa donde la robótica se está implementando en el 22% de las empresas de más de 2000 empleados y sólo en un 10% de las empresas pequeñas con menos de 100 personas. Sin embargo, otro tema como **“Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital”**, los bancos están liderando el tema con el 50% de los votos y en cambio en la industria automotriz es sólo el 8%. Claramente la industria financiera tradicional está en plena **“guerra”** con el advenimiento de las fintech y hay que tener el talento adecuado on-board.

6) Los resultados a las preguntas referidas a las **“Generaciones y Diversidad”** sigue abajo:

Siguen las **cuatro generaciones conviviendo en las empresas**, pero cada vez hay menos **“Baby Boomers”** (nacidos antes del año 1960) que ahora está en el 70% en menos del 10% del total de empleados (versus 65% en el 1H18). Por el otro lado, la generación Z (nacidos después del 2000) continúa creciendo y ya son 33% de las empresas que tienen entre 10% y 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 la marca, los desafíos profesionales y hasta en los beneficios siendo cada vez más adaptados y flexibles.

Por otro lado, es interesante ver cómo **todavía hay pocas mujeres en cargos ejecutivos (menos del 5% en el 55% del total de empresas)** cuando hay un 58% de las empresas que tienen mujeres en cargos gerenciales en el rango de 25 a 30%. ¿Será cuestión de tiempo que haya más mujeres con ambición o hay que incentivar desde las empresas a haya más mujeres en la alta dirección? Creemos que es un **“mix”** de todo y es por eso que nosotros estamos haciendo el segundo relevamiento de **“Mujeres Ejecutivas en Argentina”**, cuyo informe publicaremos antes de fin de año con interesantes conclusiones, sugerencias y acciones a implementar dirigidas a aumentar el porcentaje de mujeres ejecutivas en nuestro país.

7) Los resultados de las preguntas sobre las “Expectativas y variables más destacadas del negocio” sigue abajo:

Con respecto a la pregunta si la empresa realizaría nuevas inversiones, surgió que en la sumatoria de “varias importantes” y “algunas importantes” **resulta sólo del 30% (versus el 40% del 2H18). Esto demuestra que se puso un “freno importante” a las inversiones. También es interesante ver cómo se redujo considerablemente el porcentaje sumado de empresas que estiman que su negocio “crecerá considerablemente” o “crecerá algo” que da un total de 29%** (versus 56% del 1H18). También el uso de la capacidad instalada bajó, pero la **evolución de la dotación de las empresas se mantuvo estable** sin reducciones importantes, pero era principios de agosto. Actualmente, a octubre, ya hay indicios de que habrá más despidos (del 3 al 4% de su dotación) en el 56% de las empresas.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estiman otorgarán en este segundo semestre del 2018 y en el total del año. En primer lugar, si bien la idea era continuar 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, este año 2018 seguramente va a ser una excepción.**

Según lo que respondieron los ejecutivos de RH en el 1H18 (marzo/abril), las empresas iban a dar en el primer semestre un aumento promedio del 13/14% (menor al promedio del año 2017 que fue del 16/17%), y se estimaba que para todo el año 2018 se daría un aumento promedio del orden del 21/22%. Sin embargo, el aumento promedio del primer semestre fue levemente más bajo (12/13%) ya que se esperaba una inflación anual en el orden del 20 al 22%. Ahora, en este 2H18, el 45% de los ejecutivos de RH respondieron en agosto que ya iban a otorgar un aumento anual en el rango de 21 al 25% y el 34% entre 26 y 30% lo que daba en agosto un promedio del orden del 26/27% para todo el año 2018.

Como en agosto vuelve a devaluarse el dólar en forma importante y crece la expectativa de inflación anual al 40/42% y así se **vuelve a modificar el promedio de lo que se espera dar como aumento anual y la mayoría de las empresas creen que será del 30/32%**. Esto significaría que la mayoría de los empleados fuera de convenio perderán poder adquisitivo entre 10 a 12 puntos. Esto puede incluso traer consecuencias como el crecimiento del solapamiento que había sido controlado en los últimos años. Además, hay que tener en cuenta que muchos de los acuerdos salariales acordados por las paritarias están muy debajo de estos porcentajes por lo que hay una gran presión para reabrir las mismas.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, **ya se incrementó la cantidad de empresas que pagarán tres veces por año del 13% al 28%** (casi un tercio) y también un tercio de ellas (32%) estiman que pagarán los bonos anuales de sus ejecutivos al 100% (on-target) pero también **un poco más de un tercio (38%) estima que pagará los bonos de sus ejecutivos en el rango del 80 a 90%** lo que demuestra las dificultades que han surgido en el desarrollo de los negocios en este final del 2018.

Para el año 2019, **las empresas informaron que, en promedio, planean aplicar un 25% de aumento salarial.** Algunas industrias, como Petróleo y Logística y Transporte, auguran subas del 30%. No obstante, los planes no son certeros ya que más de la mitad de las empresas (59%) afirman que es “muy alta” o “alta” la posibilidad de modificar el monto presupuestado para el año que viene en los próximos meses.

Últimas consideraciones:

Parecía que a principios del año 2018 iba a continuar la baja de la inflación anual y se iba a poder planificar más y que, junto al uso de tecnología, el ejecutivo de RH podrá empezar a trabajar más en el mediano plazo tratando de corregir y simplificar temas, mejorando los procesos y las distorsiones para que se retome el camino de la productividad, del mérito y de desarrollo del capital humano. Sin embargo, la bomba explotó y como en el juego de la oca, volvemos para atrás varias casillas. Los ejecutivos de RH están muy acostumbrados a estos cambios y así se adaptarán.

La crisis pasará y no hay que olvidarse de considerar y empujar otros temas importantes 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. Otros temas que impactan hoy en día la gestión son la coexistencia de varias generaciones, diversidad y género, cambios culturales en la forma de trabajar y el uso intensivo de tecnología. Desde RH, promover iniciativas employee centric y colaborar en la construcción y cuidado de la “marca” de la empresa como valor de atracción y retención, e incentivar la innovación. Incluso habrá nuevos competidores con la transformación digital y habrá falta de talento. Una vez más, siguen los nuevos temas y desafíos para el ejecutivo de RH.

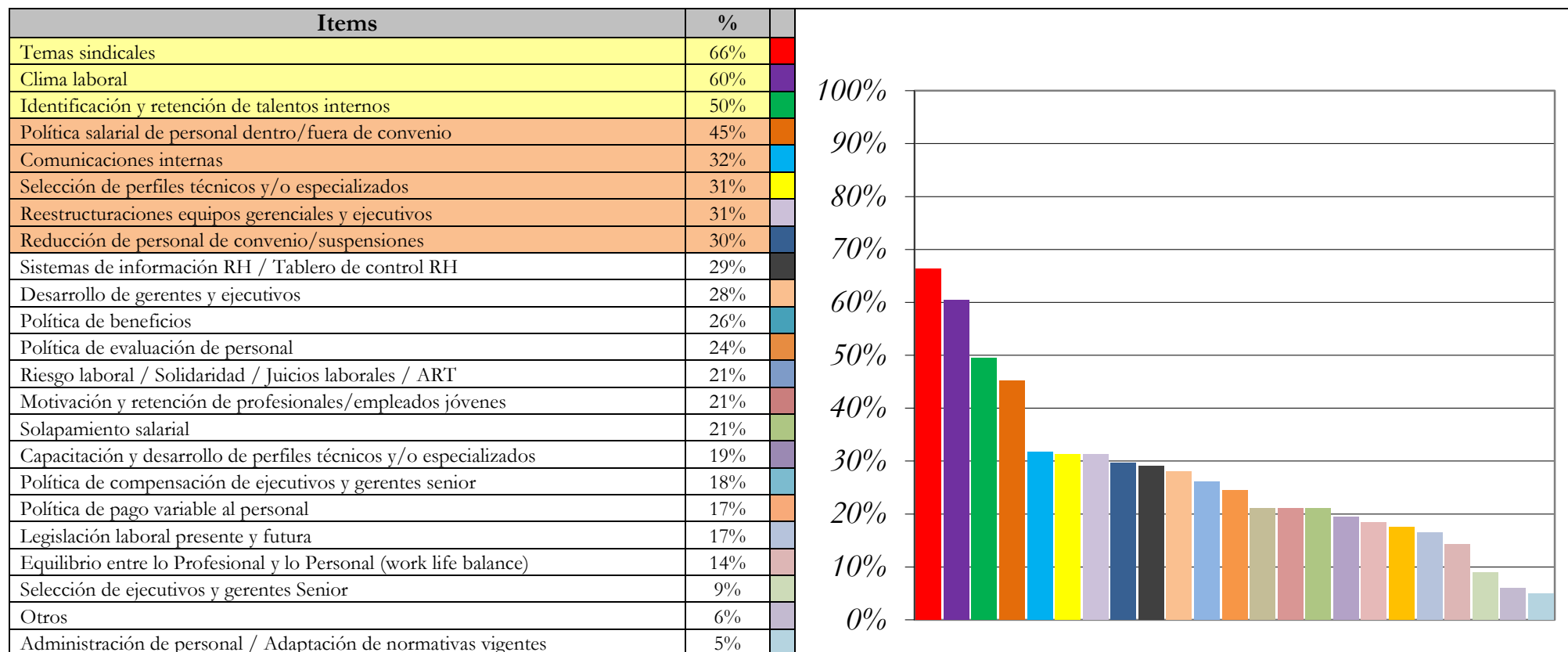
Nota: si bien realizar este tipo de investigaciones no es nuestra actividad principal, creemos que, por nuestro posicionamiento en el mercado de búsquedas de ejecutivos, debemos realizar periódicamente encuestas y sondeos puntuales a los efectos de conocer aún mejor el mercado y compartirlos con clientes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

En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (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 2017 y el primero del 2018. 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.

Eduardo Suárez Battán

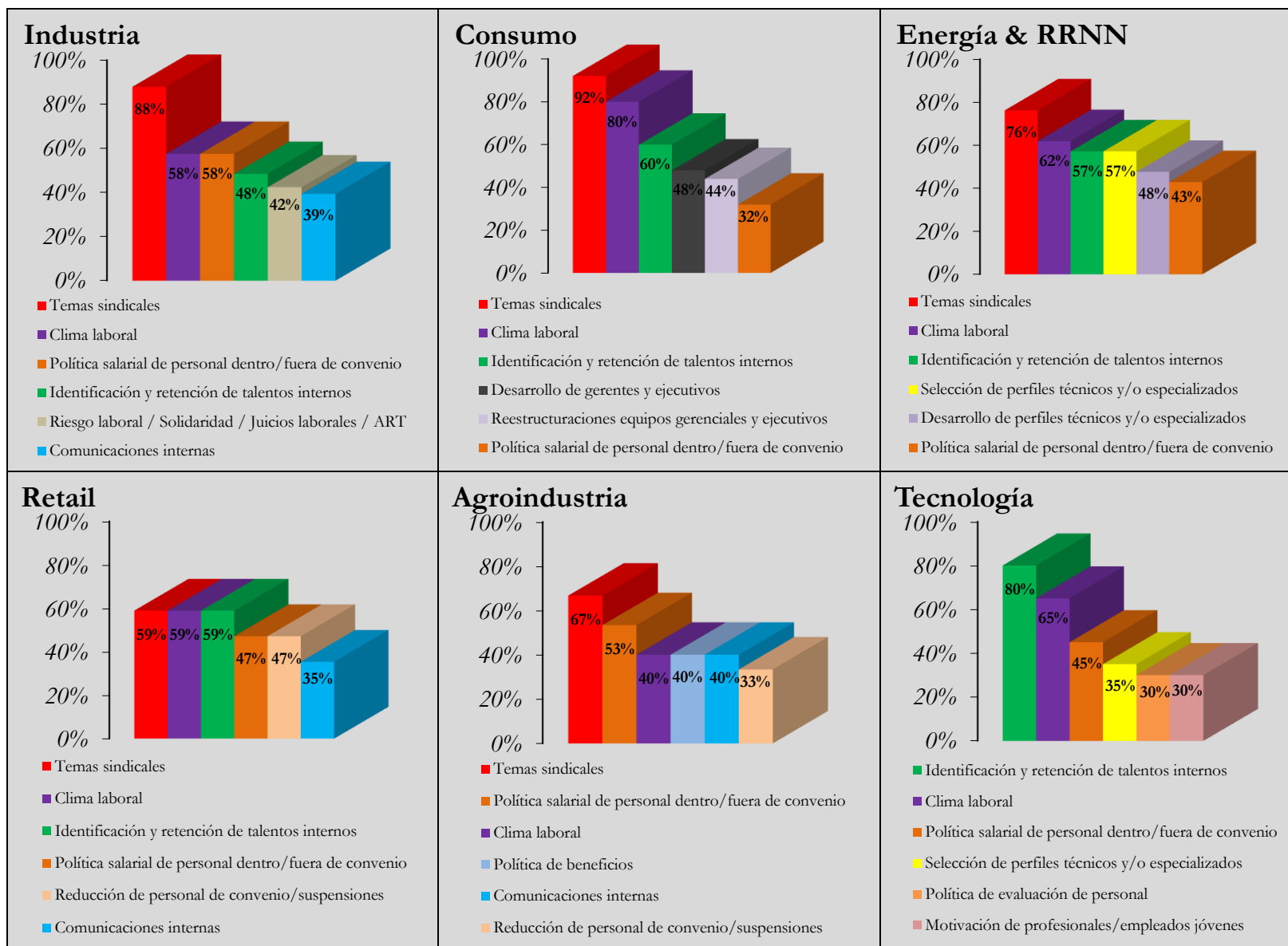
Octubre 2018

1) Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 2H del 2018:

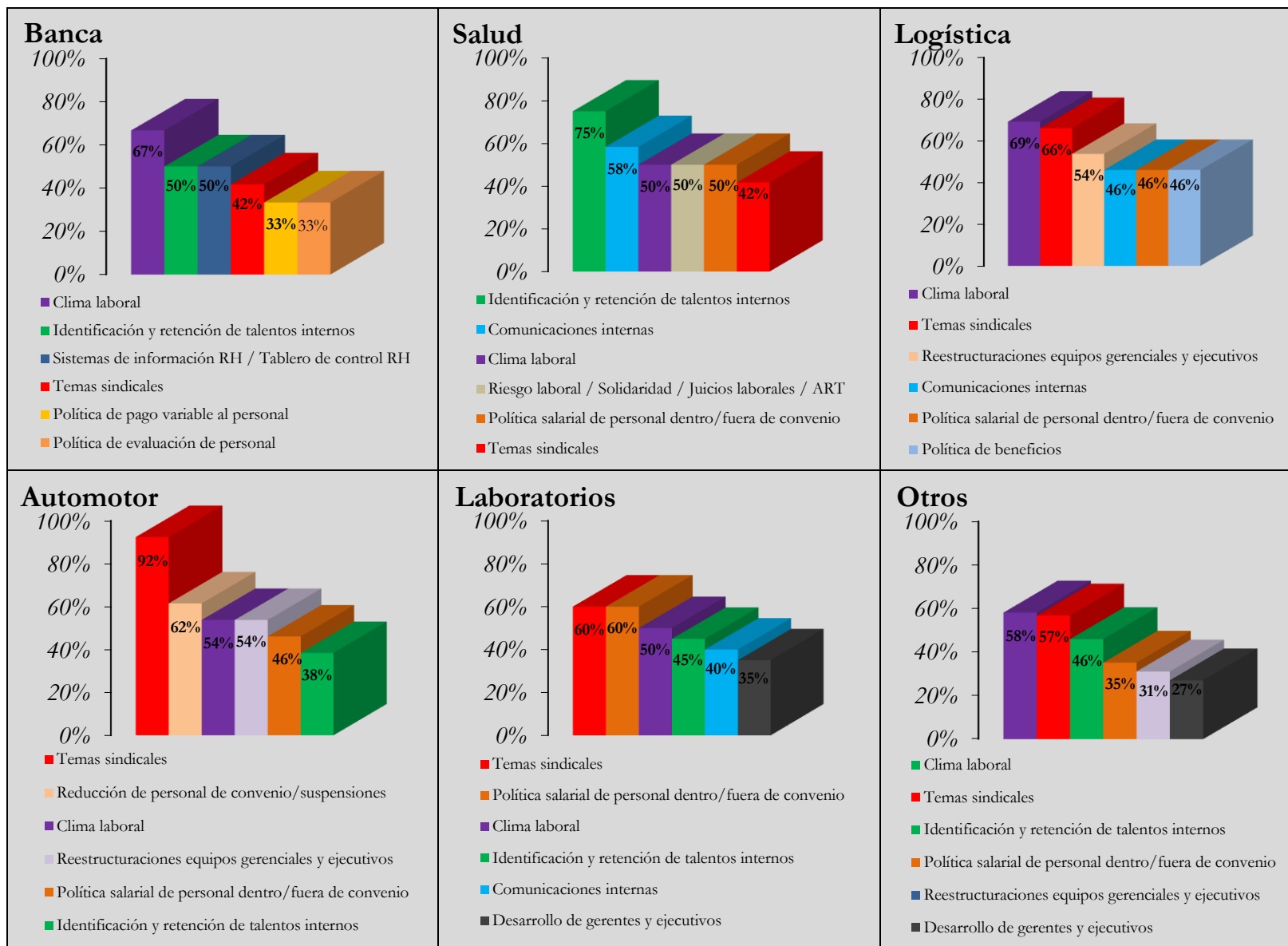


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	355
Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

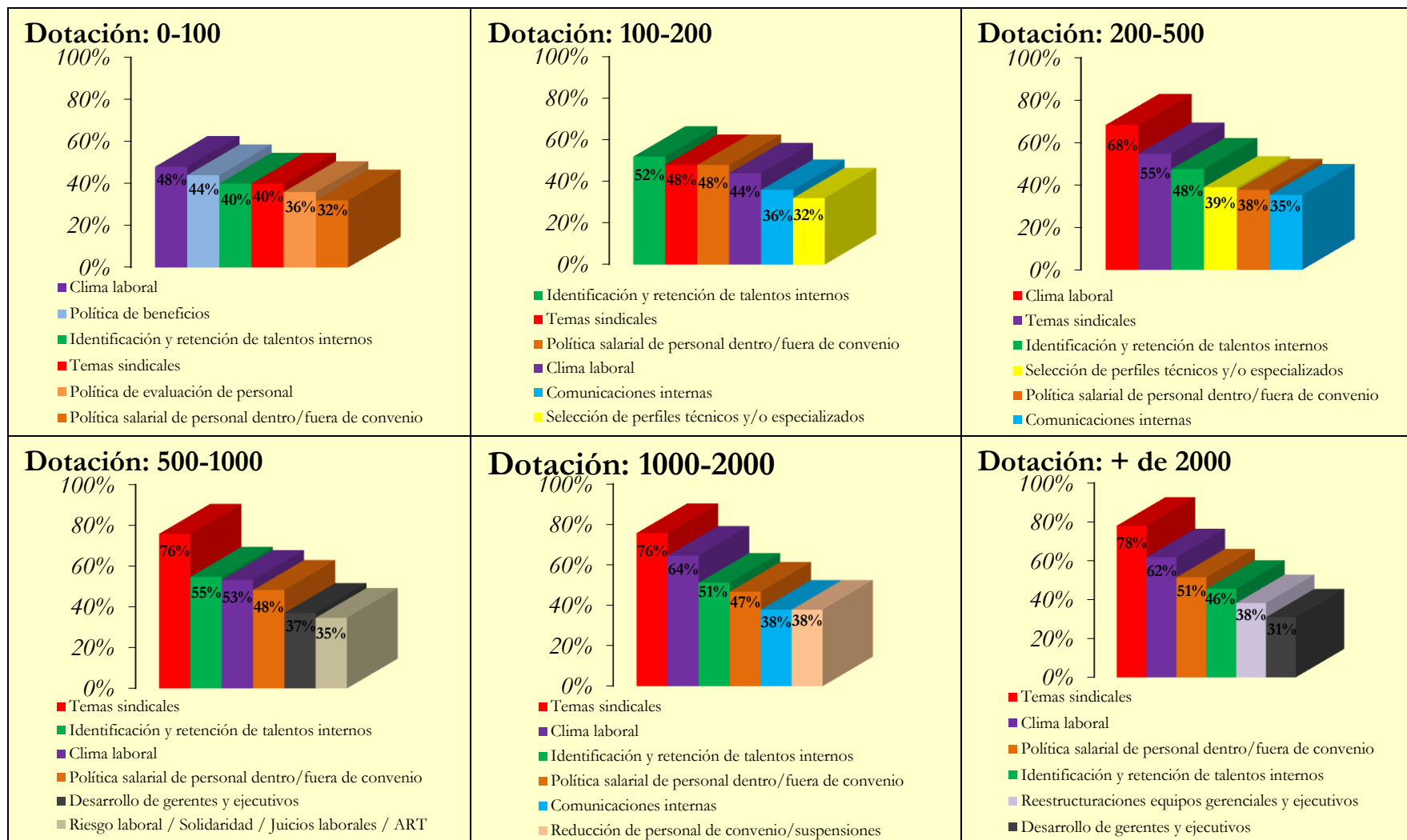
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:



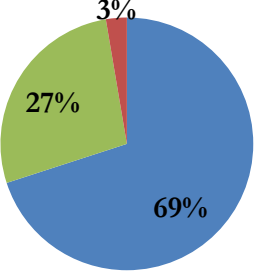
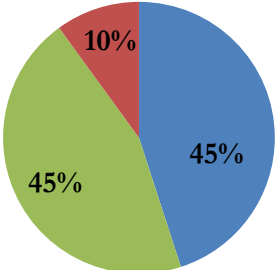
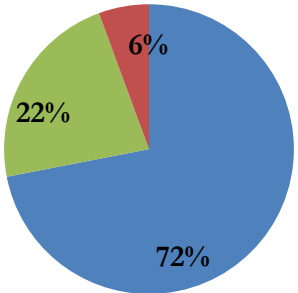
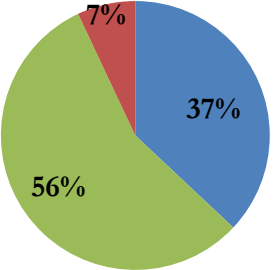
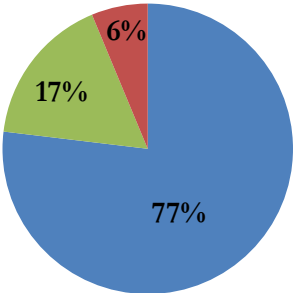
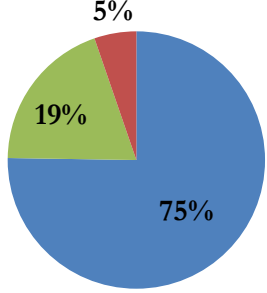
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):



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



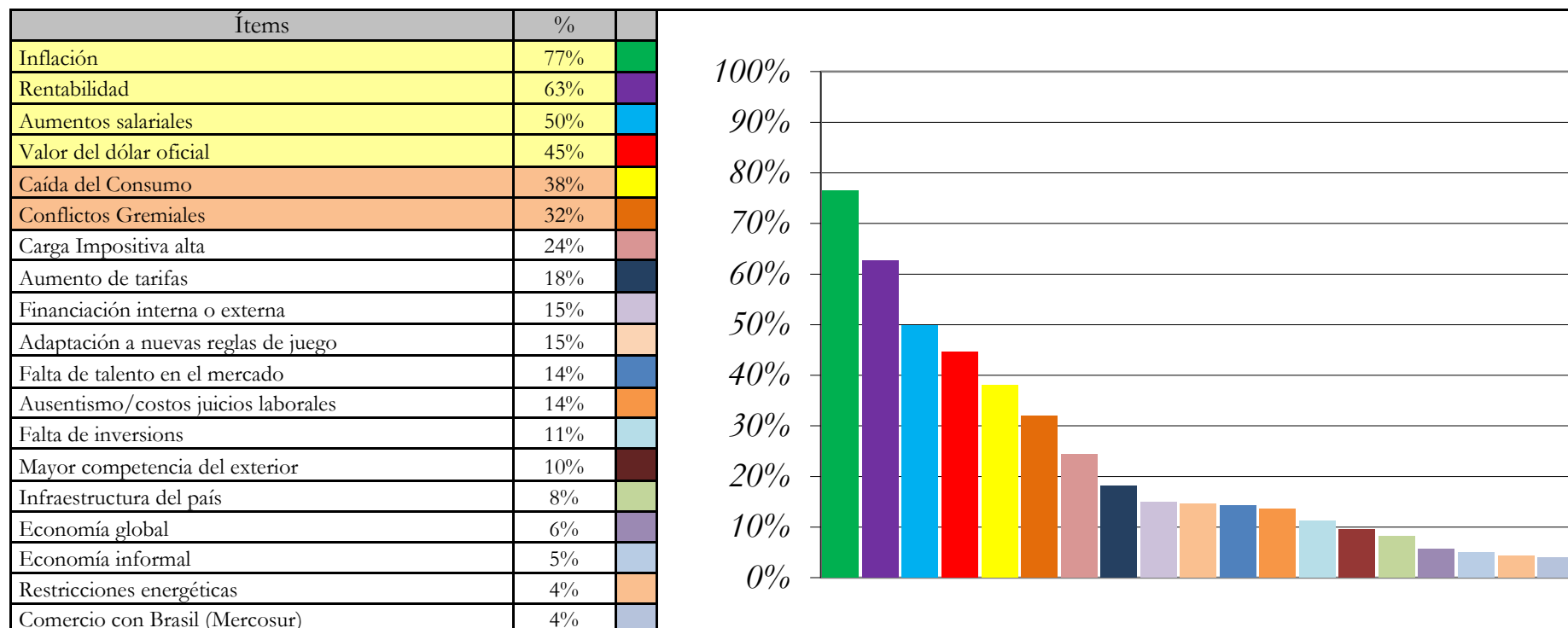
2) “Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2019:

<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>

3) *Cómo considera que su empresa está "parada" frente a esta segunda parte del año 2018:*

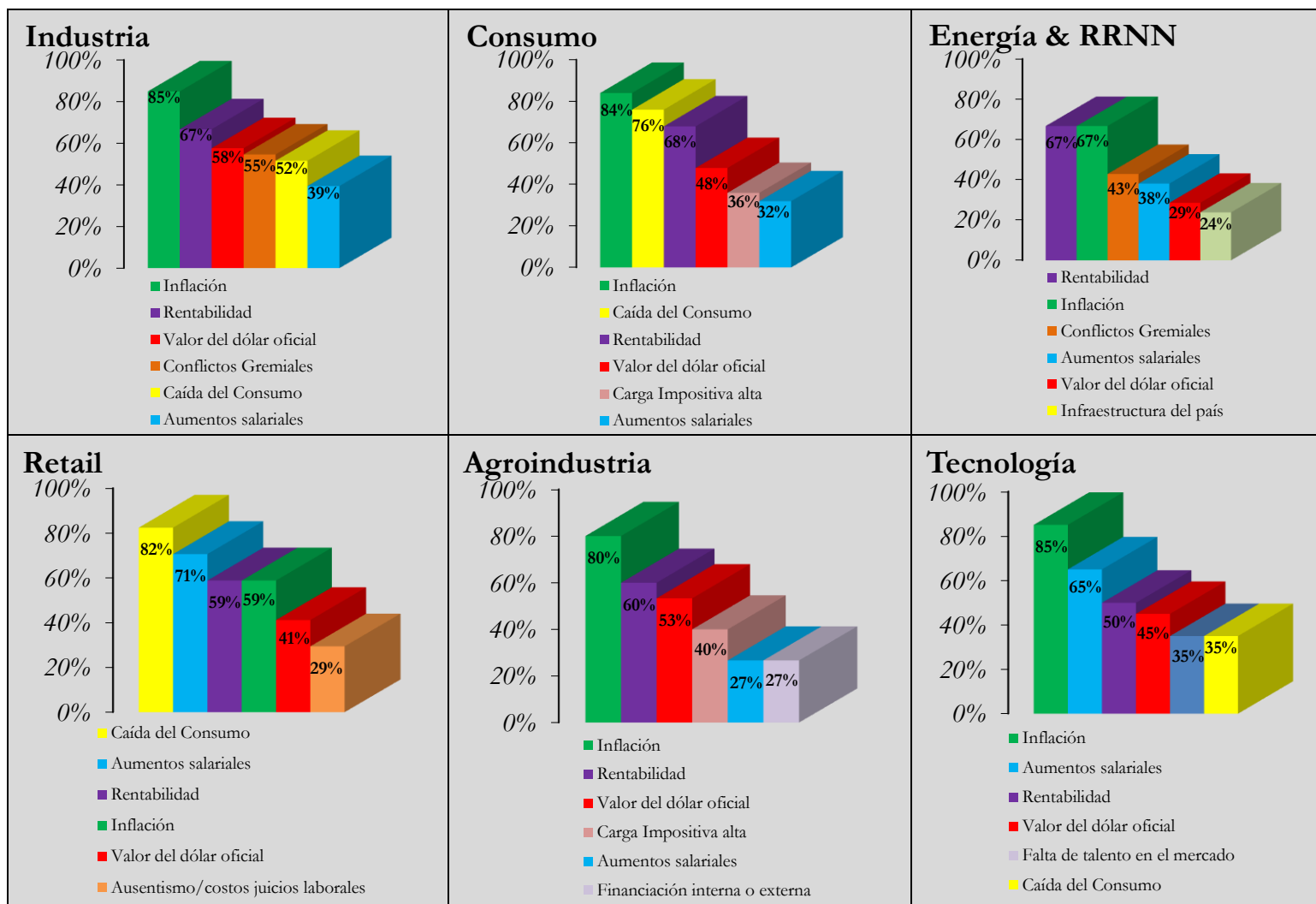
Ítems	%
Atravesando cambios culturales	40%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	38%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	37%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	30%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	29%
Con cambios en su estrategia de negocios	25%
Redefiniendo la estrategia de negocios	23%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	19%
Con un sólido equipo gerencial	15%
Con problemas en los mandos medios	15%
Operando con buena rentabilidad	11%
Implementando una nueva estrategia de negocios	10%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	8%
Acomodándose a una adquisición reciente	7%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	6%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	4%
Con cambios en sus accionistas principales	4%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	2%
En proceso de venta o cierre	1%
Con cambios importantes en el "management" (equipo directores y/o CEO)	0%
Con alguna necesidad de "fortalecer" el equipo gerencial/directivo	0%

4) Resultados totales de los principales temas que más pueden “impactar” en el negocio en 2H 2018:

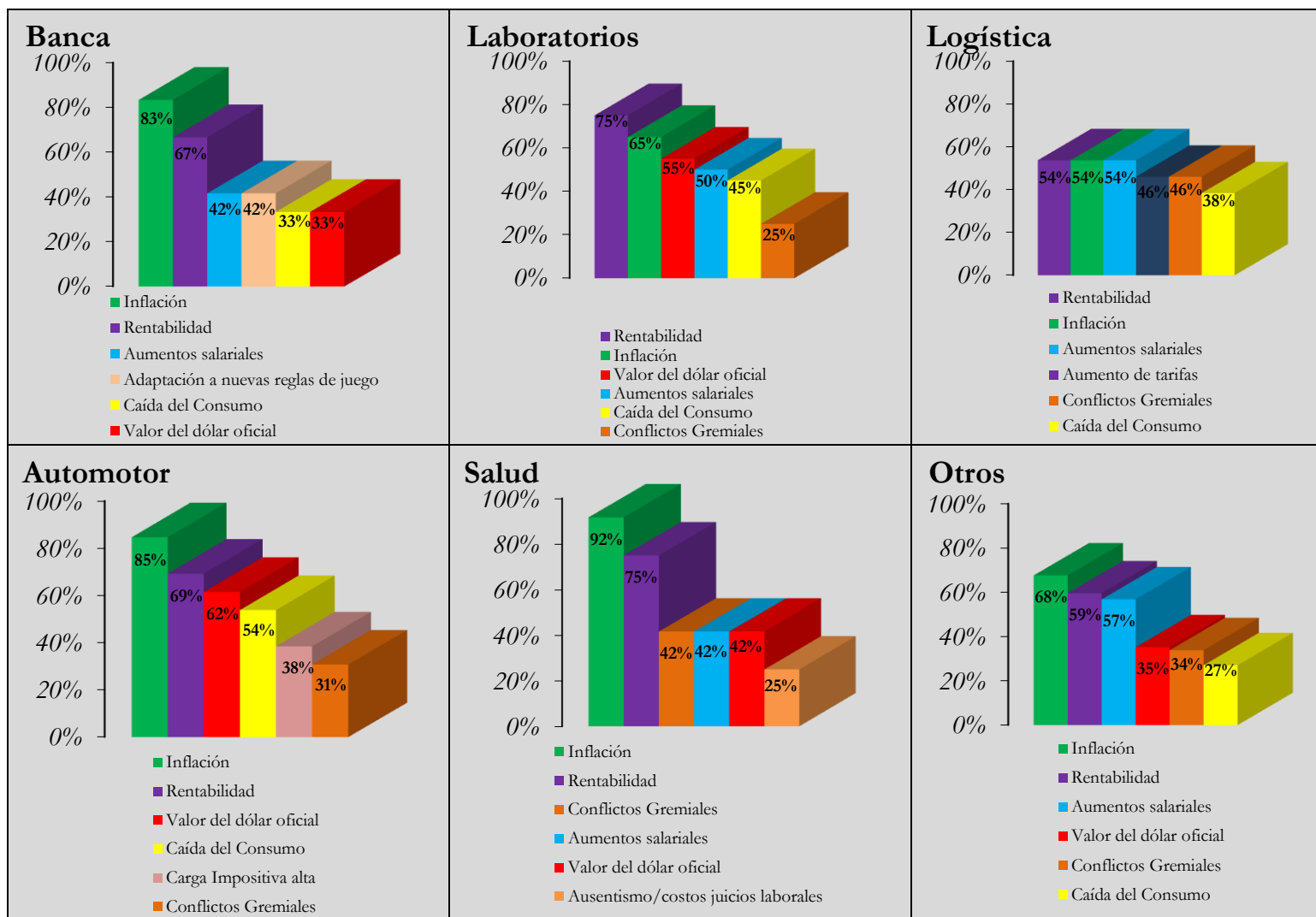


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	355
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

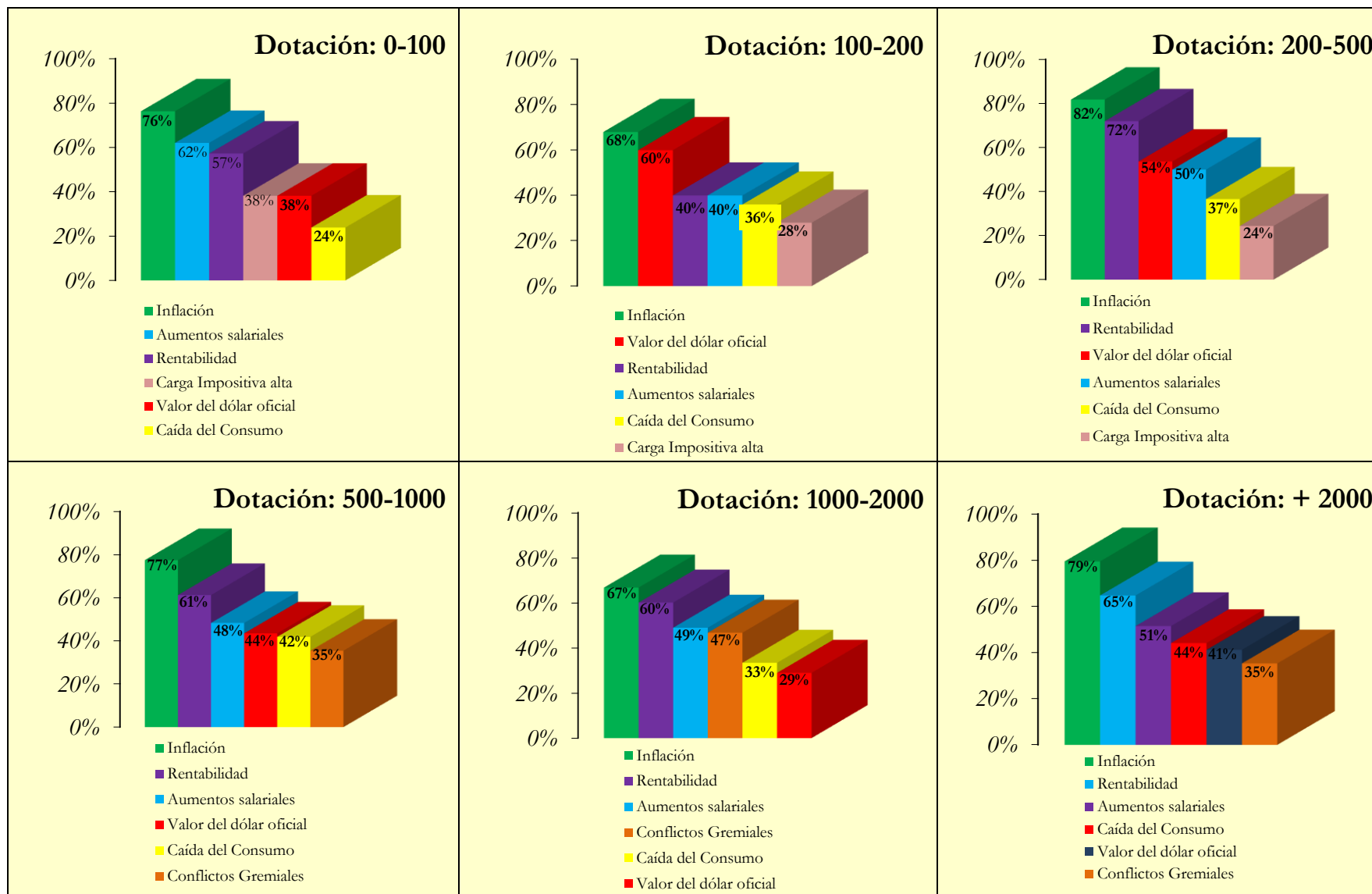
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:



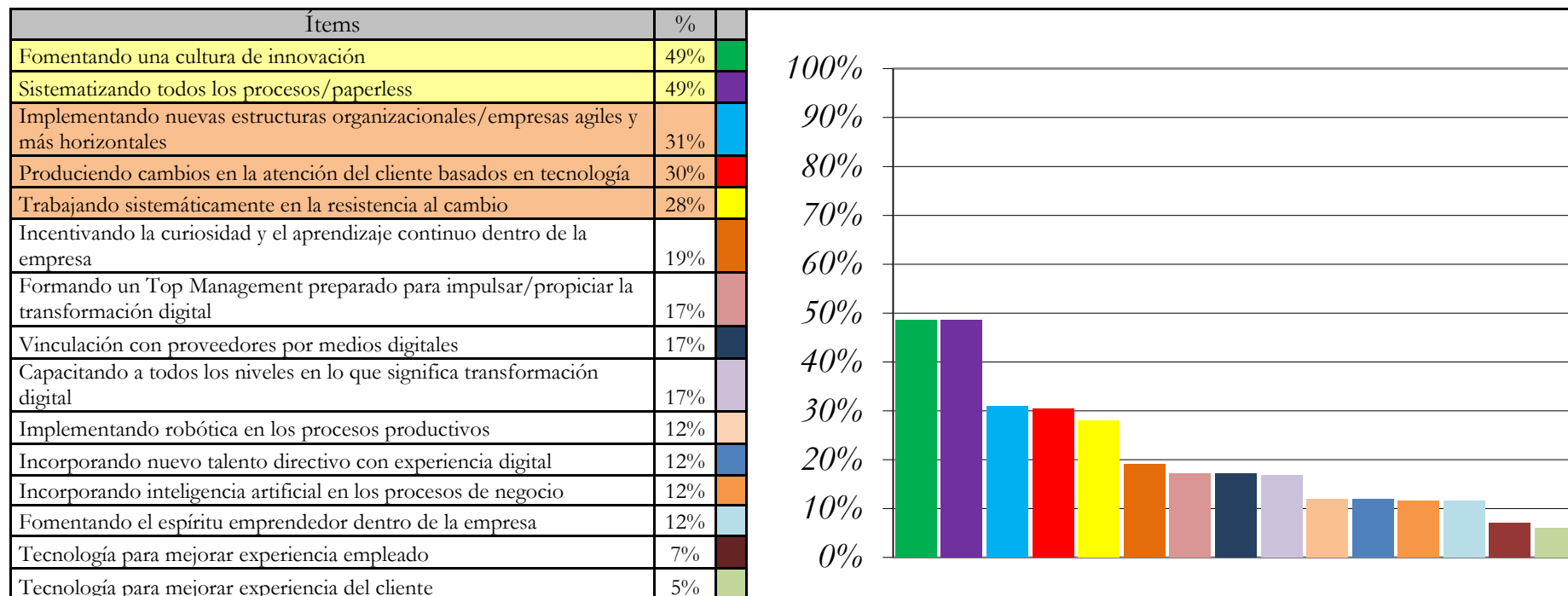
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):



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

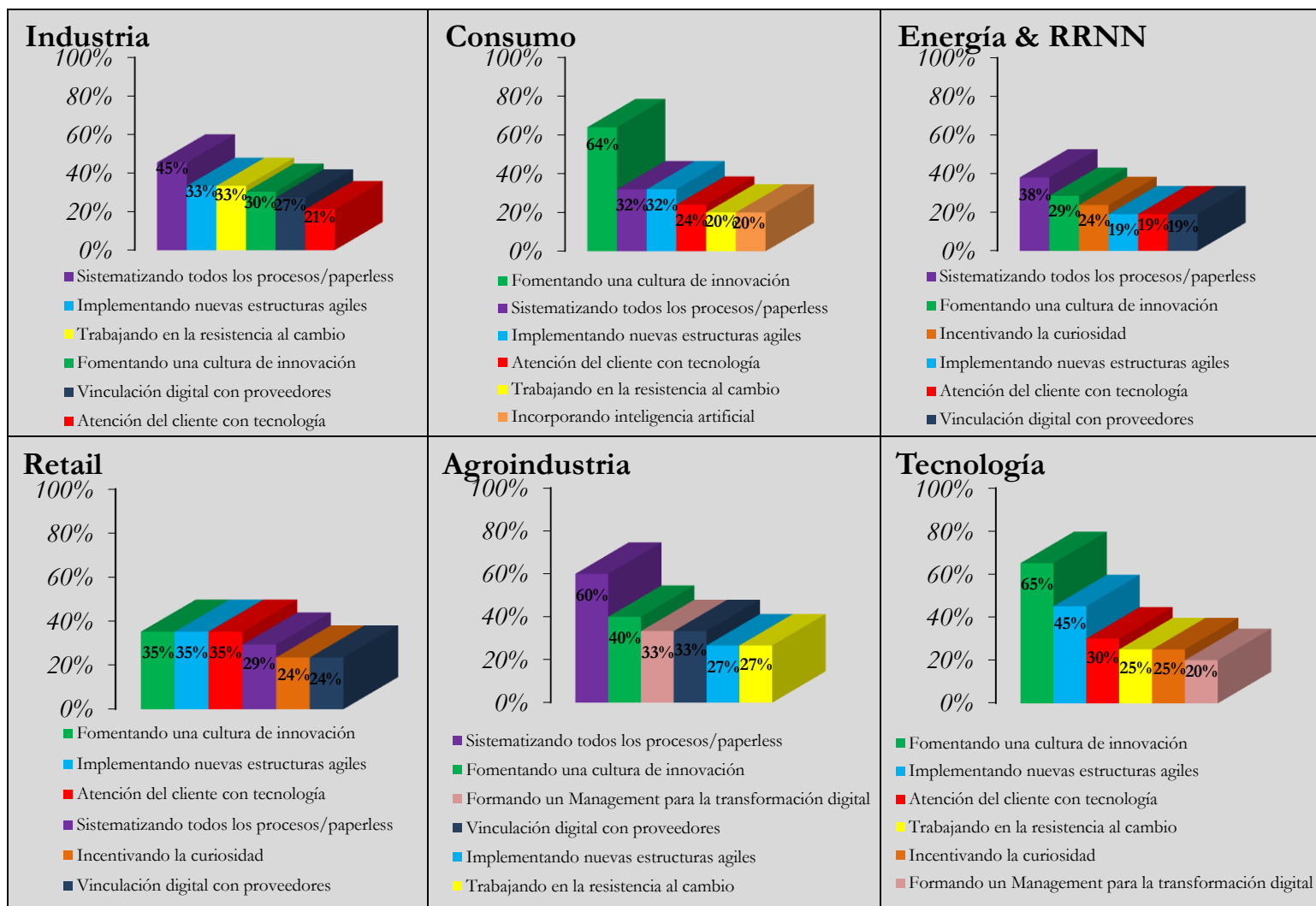


5) Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzados:

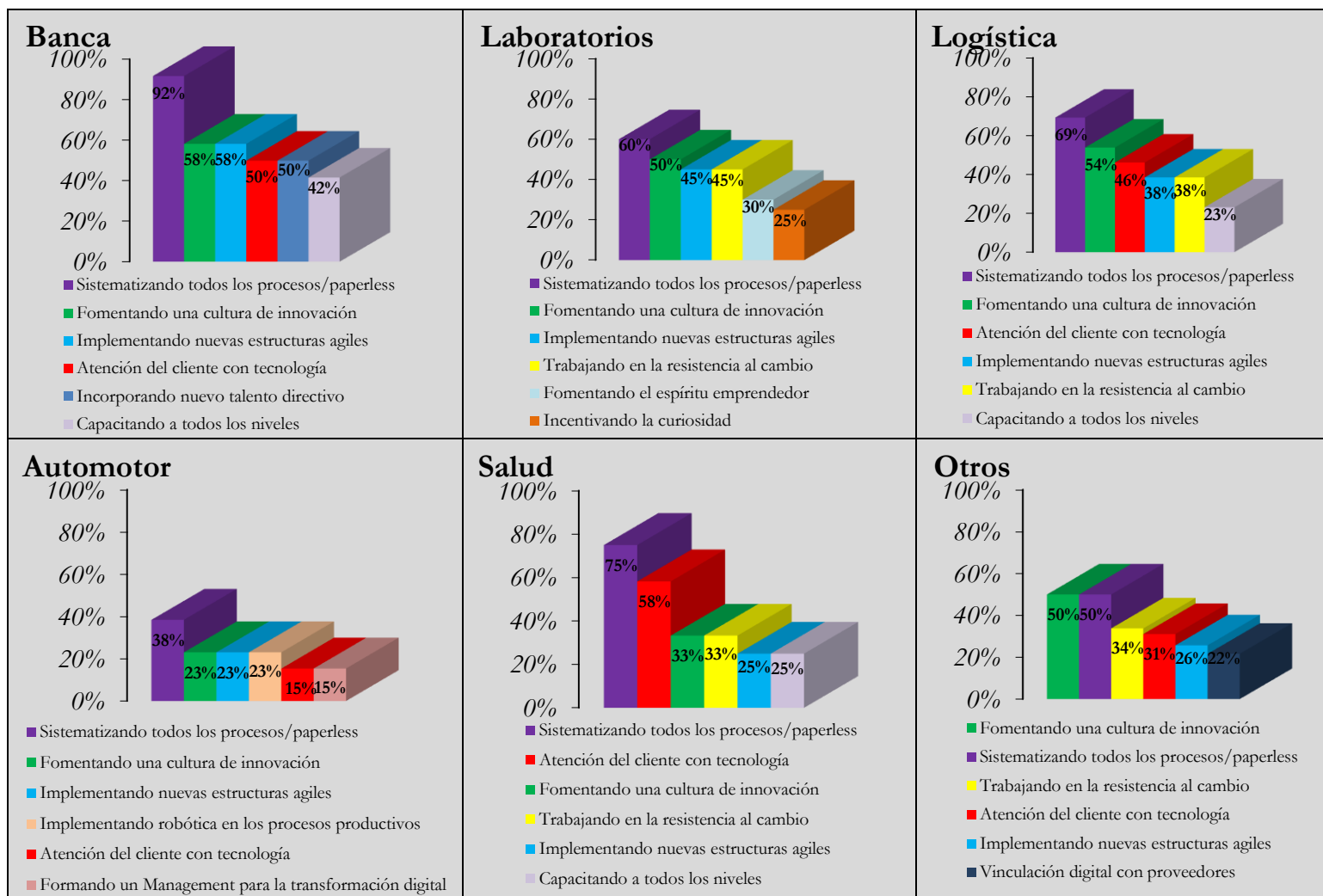


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	355
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

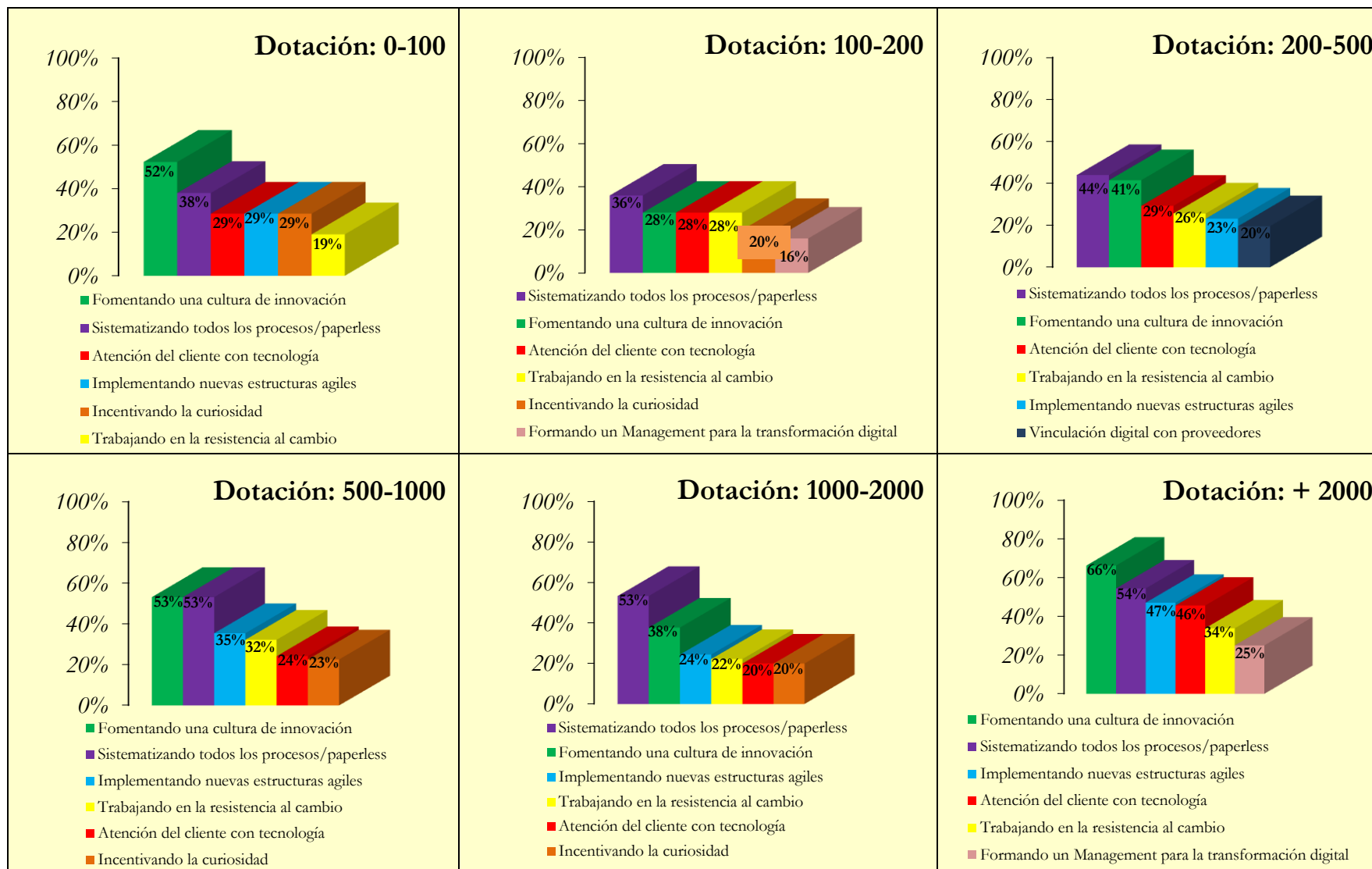
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:



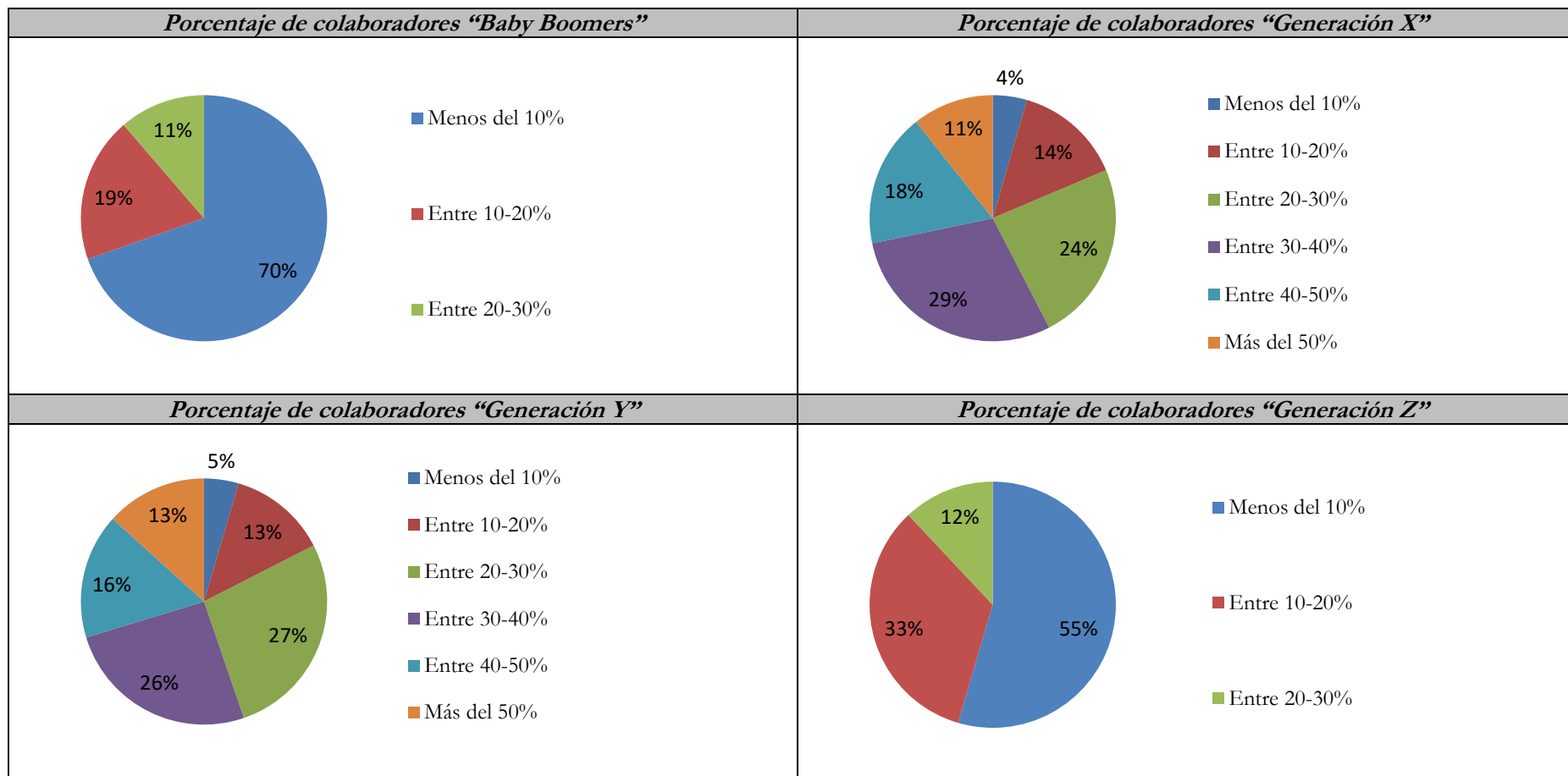
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):



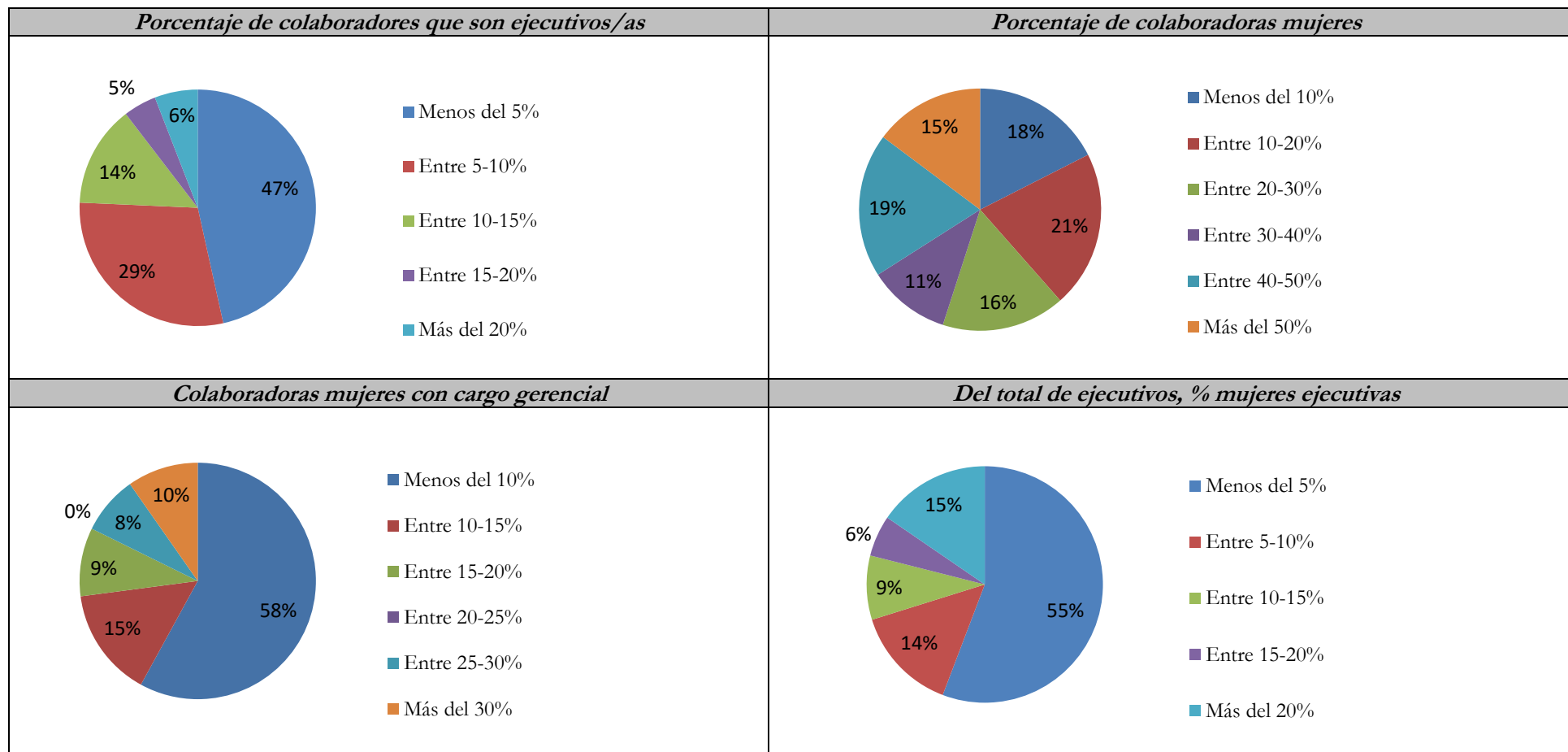
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:



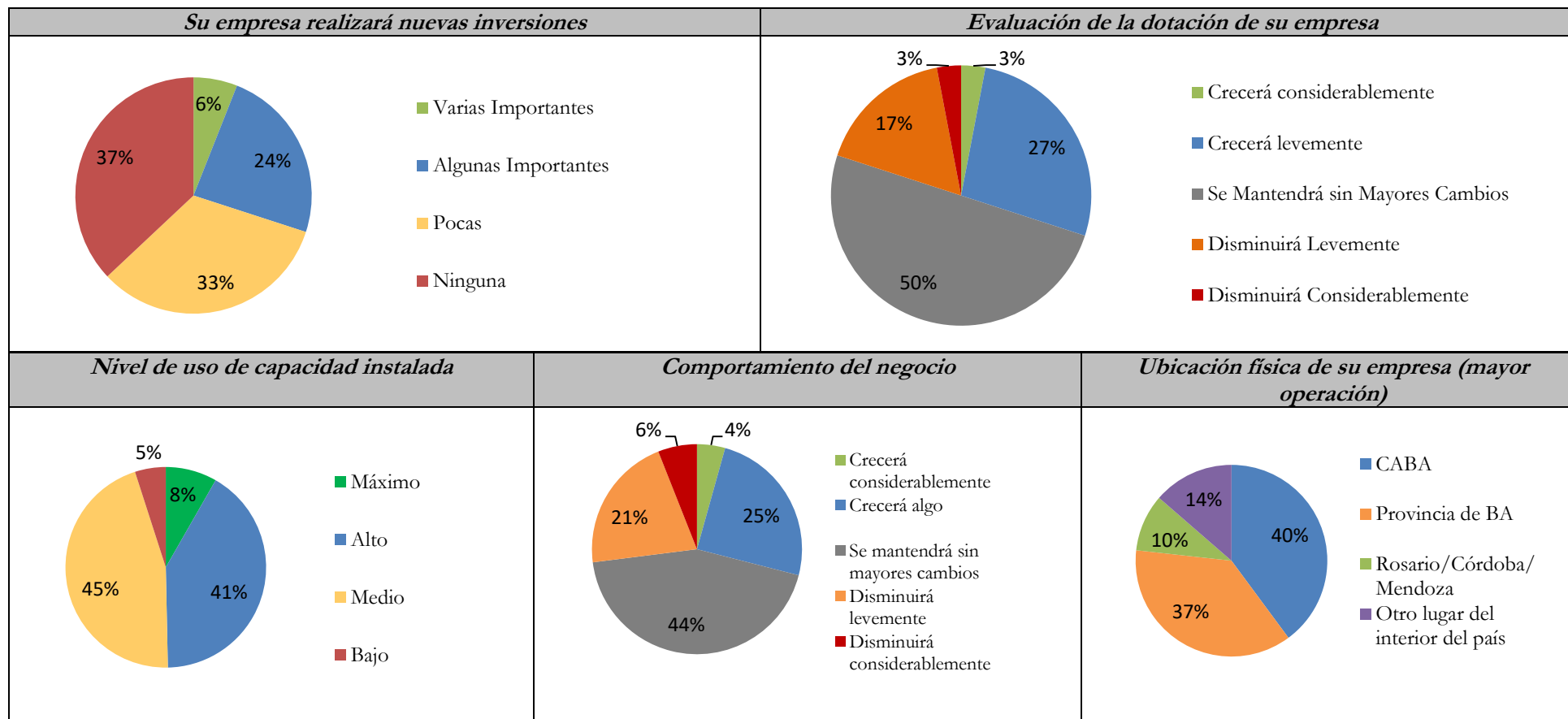
6) Generaciones y diversidad en las empresas:



Generaciones y diversidad en las empresas (cont.):



7) *Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2018:*



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2018 (cont.):

