

La Agenda del Ejecutivo de RH – 1er semestre 2018 (1H18)

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2018 (1H18), al cual respondieron 346 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1150 que fueron consultados durante 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 primer y segundo semestre del 2017.

“**Temas Sindicales**” salió, igual que en los últimos semestres, como el que más **“ocupará” la agenda del ejecutivo de RH (75%) y es similar al resultado del 75% del 1H17** que es el semestre que se compara mejor con el actual ya que en la primera parte del año se concentran las negociaciones de las principales paritarias. Claramente **será un año donde continúan los conflictos y temas a tratar con los sindicatos**, particularmente por la aceptación del 15% sugerido por el gobierno (sin cláusula gatillo, pero con revisión a fin de año) que muchos sindicatos (algunos grandes) han aceptado sin mucho convencimiento, pero hay otros importantes que todavía insisten en poner la cláusula gatillo o negociar pagos adicionales o piden un porcentaje mayor como el 23% de camioneros. Es un país complejo donde el activismo sindical tiene muchos intereses tanto políticos como de poder que van más allá de lo económico y que siempre tiene la “excusa” de una inflación que impacta en los trabajadores y que sigue siendo difícil de dominar. **Hay también cierta preocupación en las cúpulas sindicales por “mantener” el empleo** ante las amenazas de la falta de competitividad de la mano de obra argentina. Los altos costos internos que hacen que muchas empresas estén enfrentando competencia externa (importaciones u otros competidores de otras industrias) y así las obligan a replantearse modelos de negocio o cambiando estrategias y estructuras e incluso evaluando incorporar más tecnología para reemplazar tareas realizadas por empleados. **Se transitará un semestre incierto donde hay pujas políticas y “ruidos” en la macro por el tema de los aumentos en las tarifas, la cotización del dólar, la meta de inflación anual, la tasa de referencia del BCRA y otros temas que están enlazados.** Lo positivo es que el país crece, hay una lenta reactivación de la demanda, una recuperación de Brasil y la inflación sigue en baja. En este contexto los sindicalistas deberían dedicarse menos a negociar el “porcentaje de aumento” y más a ver cómo se blanquean empleados, como se reducen los juicios laborales, mejora el ausentismo, cómo se logra capacitar y acrecentar las inversiones para generar más empleo y cómo mantener el costo laboral competitivo con el mundo. También **“Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio”** fue otro de los temas más votados (cuarto con **43%**) similar al 42% del 1H17 por lo que se puede afirmar que es un tema que todavía está en la agenda del ejecutivo de RH, aunque es más manejable y lo será más aún a medida que baje la inflación. También los temas del “Solapamiento” (24% vs 22% del 1H17) y “Política de Beneficios” (32% vs 28%) están presentes, pero sin mayores cambios, lo que demuestra que, si bien todavía persisten ciertas “distorsiones”, hay una clara tendencia a que se puedan gestionar mejor las compensaciones totales 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” (67% versus 67% del 1H17 y 65% del 2H17)**. Como ya expresamos anteriormente, 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, de posibles cambios accionarios 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, continúa (aunque varía) el 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 a pesar del “ruido” político que todos viviremos en este año pre- electoral con un peronismo tratado de reacomodarse, complicando la economía y los planes del gobierno.

Por otra parte, **salió tercero** otro tema “soft” que es el de **“Identificación y Retención de Talento”** (52%), que aumentó significativamente respecto al 45% del 1H17 pero similar al 59% del 2H17, lo que indica que se continúan realizando acciones para retener el mejor talento interno y también hay necesidad de incorporar nuevo talento por crecimiento de sus negocios, por cambios en los “skills” (especialmente con mayores conocimientos en el uso de tecnología) o por cambios en los requerimientos profesionales de su actual “staff” (particularmente gerentes y ejecutivos). **Siguen faltando recursos humanos en el mercado** en ciertas funciones (principalmente posiciones comerciales, producción y sistemas) y hay algunos sectores de industria que están creciendo a un alto ritmo (como la construcción, automotriz, servicios tecnológicos, etc.) que requieren incorporar talento en forma creciente. Asimismo, **“Selección de perfiles técnicos”** fue votado en un **29%** (versus 28% del 1H17 y del 32% del 2H17), 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 (particularmente provenientes de ciencias “duras” como técnicos o ingenieros).

También vemos que todavía es una preocupación, aunque parece más controlado, el tema del **“Riesgo Laboral/Juicios/ART”** (30% versus 33% del 1H17 y 28% del 2H17). Parece que la nueva ley de ART está empezando dar resultados positivos particularmente desde que la Provincia de Buenos Aires la instrumentó. Por otra parte, se mantienen altos en su votación los temas de **“Desarrollo de Gerentes y Ejecutivos”** (29% versus 33% del 1H17 y 35% del 2H17) y la **“Capacitación de perfiles técnicos”** (30% versus 30% del 1H17 y 26% del 2H17), lo que indica que los ejecutivos de RH siguen buscando más productividad de los recursos humanos particularmente de los niveles más operativos. Es interesante como dos temas como **“Comunicaciones internas”** y **“Sistemas de información de RH”** se mantienen en los más votados (32% en este 1H18) lo que indica que los ejecutivos de RH quieren profesionalizar más su gestión y liderar las comunicaciones dentro de sus empresas porque entienden que es fundamental en estos tiempos de cambios.

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**, se reduce levemente el alto involucramiento en la “Estrategia Empresarial” (66% versus 71% 1H17 y 75% del 2H17) ya que probablemente hay más tiempo dedicado al “delivery” pero no dejan de estar en la “mesa chica”. Se mantiene alto el tema de **“Profesionalización de la función de RH”** (76% versus 73% del 1H17 y 76% del 2H17) y esto nos recuerda que recursos humanos es una de las funciones con más espacio para sistematizar y medir procesos usando herramientas tecnológicas (redes sociales, big data, people analytics, etc.). Por otro lado, siguen altos, pero sin grandes cambios, el “muy involucrada” en todo lo referente a **“Alternativas para reducción de costos laborales”** (83% versus 76% del 1H17 y 76% del 2H17), y en las **“Reestructuraciones Organizativas”** (73% versus 73% del 2H17), lo que implica que los ejecutivos de RH siguen trabajando para contribuir en la mejora de la productividad y la rentabilidad. Lo más destacado es el progresivo aumento en la votación de estar **muy involucrados** en el tema de **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** (46% versus 45% del 2H17 y 44% del 1H17) lo que indica que hay “un gradualismo” en las inversiones planeadas (o en ejecución) y esto indica que en el año 2018 será otro año de crecimiento en los negocios. Argentina está de vuelta en el “radar” de las posibles inversiones de las grandes corporaciones y de los fondos internacionales (y estará todavía mejor si el país

aumenta su calificación a país emergente). Sin embargo, estas inversiones tardarán en llegar y, en el mientras tanto, hay que seguir probando que los argentinos somos confiables, pacientes y constantes para continuar apostando a los cambios estructurales que se están tratando de hacer en el país.

Como ya he mencionado en informes anteriores, hemos agregado a los últimos sondeos una **pregunta sobre cómo considera cada ejecutivo de RH que está “parada” su empresa** frente a esta coyuntura. En el 2H17 fue votado como el más importante **“Siguiendo una clara estrategia de negocios”** pero había descendido con relación al 1H17 (44% versus 75%) lo que sugería que había más empresas que habían definido su estrategia para estos nuevos tiempos y estaban buscando crecer o retomar un camino más rentable para desarrollar sus negocios. En este 1H18 resulta que este tema siguió la tendencia a la baja con el **37%** de los votos para dejar el lugar del más votado que es **“Atravesando cambios culturales”** que aumentó en forma importante al **47%** de los votos versus 42% del 2H17 y del 23% del 1H17. Esto parece que está relacionado 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. **Puede ocurrir que a medida que los resultados mejoran o se implementan cambios en los procesos apoyados por tecnología, se requiere la readaptación de las culturas y formas de trabajo internos.** Incluso hay una fuerte controversia si es el área de RH quien debe conducir estos cambios culturales o ser una función más especializada en innovación y en transformaciones digitales primordialmente para que no tenga el “legacy” de la actual estructura organizativa. Por otra parte, los que defienden a RH dicen que los cambios están más relacionados a la gente y eso es lo que conoce bien la función. Toda una discusión que está comenzando a surgir.

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 **continúa reduciéndose la votación que fue del 55% versus el 64% en el 2H17 y del 97% en el 1H17 !!**. Esto es **muy interesante** y, como puede verse en los otros gráficos que siguen por sectores de industria y dotación, si bien hay un impacto distinto en cada empresa, en general se sigue mejorando en la rentabilidad en general y eso es una buena noticia para el país en su conjunto. Por otra parte, sigue en segundo lugar, la **“Inflación”** pero con una votación superior a los dos semestres anteriores (**55%** versus el 47% del 1H17 y 43% del 2H17). Esto implica que, si bien hay una clara proyección a la baja, no deja de ser un tema que parecería difícil de poner bajo control. Los **“Aumentos de Salarios”** que había bajado notablemente en el último semestre (33% en 2H17 y 50% del 1H17), en este semestre volvió a aumentar al **48% lo que posiblemente de deba a la incertidumbre de las paritarias y a la inflación anual esperada cercana al 20%**. De todas maneras, parece que podemos dejar de afirmar (desde el año 2015) que la mayoría de las empresas estaban **al límite de la rentabilidad** provocada principalmente por la continua alta inflación y la recesión, control de precios, restricciones a las importaciones, cepo cambiario, corrupción, etc. Parecería que a pesar de todas “las pálidas” que llegan de la oposición y de algunos periodistas, la economía está ingresando finalmente a una etapa virtuosa para la mayoría de los negocios y muchas empresas están trabajando fuertemente en aquellos componentes que impactan positivamente la rentabilidad. Con los datos obtenidos se nota que hay más empresas que están mejor y están creciendo (probablemente ahora son el **60%** del total versus el 50% del 2H17, del 40% del 1H17 y del 33% del 2H16), pero todavía hay un 20% 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 como se ve en temas como **“Caída del Consumo”** (22% versus 26% del 2H17), **“Mayor competencia del Exterior”** (15% versus 17%), **“Ausentismo/costos juicios laborales”** (17% versus 21%) y **“Carga Impositiva Alta”** (20% versus 32%), y **“Valor Dólar Oficial”** (31% versus 25%).

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. Por un lado, todavía están las **cuatro generaciones están conviviendo en las empresas**, pero 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) y creciendo la participación de la generación Z (nacidos después del 2000). Esta dinámica es un desafío para los ejecutivos de RH que deben segmentar a sus empleados para mantener el clima, la motivación, y la convivencia de generaciones que son muy distintas en sus requerimientos y expectativas causadas principalmente por el avance de la tecnología.

Por otro lado, es interesante ver como **todavía hay pocas mujeres en cargos gerenciales**, ya que en este 1H18, surge que hay un total de **73%** de empresas que tienen **menos del 20%** gerentes mujeres del total de sus gerentes, y es todavía algo más increíble, que un total de **57% de las empresas tengan mujeres ejecutivas en el rango del 0 al 5% del total de los ejecutivos (y que sólo 12% de las empresas tiene mujeres ejecutivas en el rango de más del 20% del total de los ejecutivos)**. Estos resultados, que siguen siendo similares a los que ya habíamos detectado a partir de los informes del año 2016 y nos motivaron a realizar a mediados del 2017 un relevamiento de las **“Mujeres Ejecutivas en Argentina” que volveremos a repetir en este 2018** para entender mejor las razones principales que impiden el desarrollo profesional y jerárquico de las mujeres en nuestro país.

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 2018. Surgen interesantes resultados a pesar que fueron respuestas recibidas durante marzo antes de los “ruidos” de este mes de abril de la cotización del dólar, la discusión de las tarifas y otros temas económicos y políticos. Surge así que **sigue estable y alto el porcentaje sumado de empresas que estiman que su negocio “crecerá considerablemente” o “crecerá algo” (total 56% versus el 58% del 2H17 y 42% del 1H17)**. También el uso de la capacidad instalada que para la sumatoria de respuestas en uso “máximo” y “alto” sigue en un porcentaje estable y alto (**65% versus 72% del 2H17 y 54% del 1H17**); también sigue firme el porcentaje de **las inversiones** que, en la sumatoria de “varias” y “algunas importantes”, **resulta del 40% al igual que el 40% del 2H17 y mejor que el 34% del 1H17**). Sin embargo, **no muestra signos de mejora la evolución de la dotación de las empresas que se mantuvo estable** ya que, la sumatoria de “crecerá considerablemente” y “crecerá levemente”, resulta del **30% (el mismo 30% del 2H17 y del 1H17)**. Uno podría preguntarse porque no aumenta el empleo significativamente si están creciendo casi todos los sectores de industria y, tal vez, la respuesta es que hay más acciones de mejorar la productividad revisando procesos (mejoras continuas), uso de la tecnología (incluso reemplazando empleados) y mayor carga a las actuales dotaciones esperando mejoras y mayor flexibilidad en la ley de contrato de trabajo y otras reformas laborales.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estiman otorgarán en este primer semestre y en el total del año 2018**. En primer lugar, continúa la práctica (implementada en el año 2015) de dar un mayor aumento en el primer semestre del año y “ajustar” en el segundo semestre en base a la inflación y al mercado utilizando el resto del aumento anual presupuestado. Es por eso que, **en este primer semestre se ha otorgado, o se otorgará en este mes de abril, un aumento promedio del 13/14% (menor al promedio del año pasado del 16/17%)**, y teniendo a casi la mitad de las empresas (**48%**) de las empresas que respondieron dieron un aumento en el rango del 11% al 15%. Con respecto al aumento estimado para todo el año 2018, las respuestas indican que se **dará en un promedio del orden del 19/20% y teniendo al 65% de las empresas que creen que otorgarán** un aumento en el rango del 16% al 20% (en nuestra encuesta del 2H17 ese valor era 62% de las empresas) y esto resulta menor que el promedio del año 2017 que estuvo en el **26/27%**.

Hay que tener en cuenta que muchos de los acuerdos salariales acordados por las paritarias están apuntando al 15% pero con bastante incertidumbre de lo que pasará con la inflación en el resto del año. Hablamos de porcentajes para aplicar a los sueldos de aquellos “dentro de convenio” pero que en general se aplican también a los que están “fuera de convenio” para evitar los solapamientos. Adicionalmente, hay algunos ejecutivos de RH que van a volver a **potenciar el “aumento por mérito”** que generalmente es de un 2 al 5% adicional al del total anual que antes, con alta inflación, no podía valorarse adecuadamente. Finalmente, y por ahora, **una amplia mayoría de las empresas (87%) dan aumentos dos o tres veces por año**, pero es interesante que ya hay **11%** de ellas que sólo dará un aumento al año versus 7% en el 2H17.

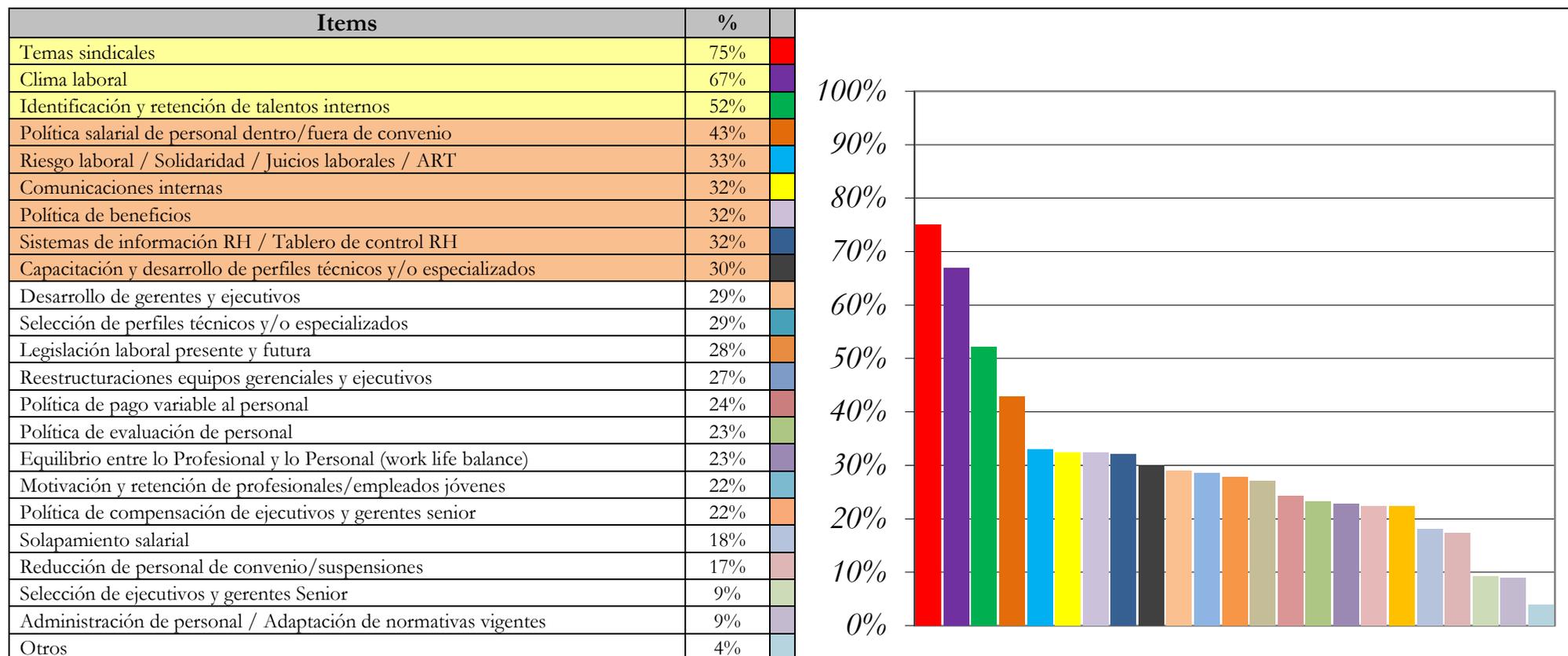
Con relación al pago del bono anual que generalmente tiene gerentes y ejecutivos, en el sondeo del segundo semestre del 2017, respondieron que la **mayoría de las empresas (37%) estimaban que pagarían el bono anual al 100% (“on target”) a sus directivos por el cumplimiento de objetivos**, un 20% en la sumatoria de empresas que pagarían en los rangos de 110% a 120% y más de 120%, un 20% que no iba a pagar bonos y un 25% que lo haría en el rango de 90% al 80%. Finalmente resultó que el 22% de las empresas no pagaron bono anual, que el 23% pagó en el rango de 90% al 80%, que **un 33% de las empresas pagaron al 100% de cumplimiento** y que el 21% pago más del 110% a más del 120%. Todo un poco menos que las expectativas que había a fines del 2017, pero con el total del **54% de empresas que pagaron al 100% o más**. Esto nos corrobora que al comienzo del 2018 ya teníamos alrededor **del 60% de las empresas creciendo y siendo rentables**.

Como cierre, los ejecutivos de RH están cambiando sus esfuerzos y prioridades lentamente. Antes eran más bomberos y ahora pueden pensar y planificar más. Independientemente que siguen los conflictos gremiales y los temas operativos diarios, empiezan a asomar tiempos distintos donde se va a poder planificar y así, junto al uso de tecnología, empezar a trabajar más en el mediano plazo, tratando de corregir y simplificar procesos y automatizarlos, reduciendo las distorsiones para que se retome el camino de la productividad, del mérito y la revalorización del capital humano.

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.

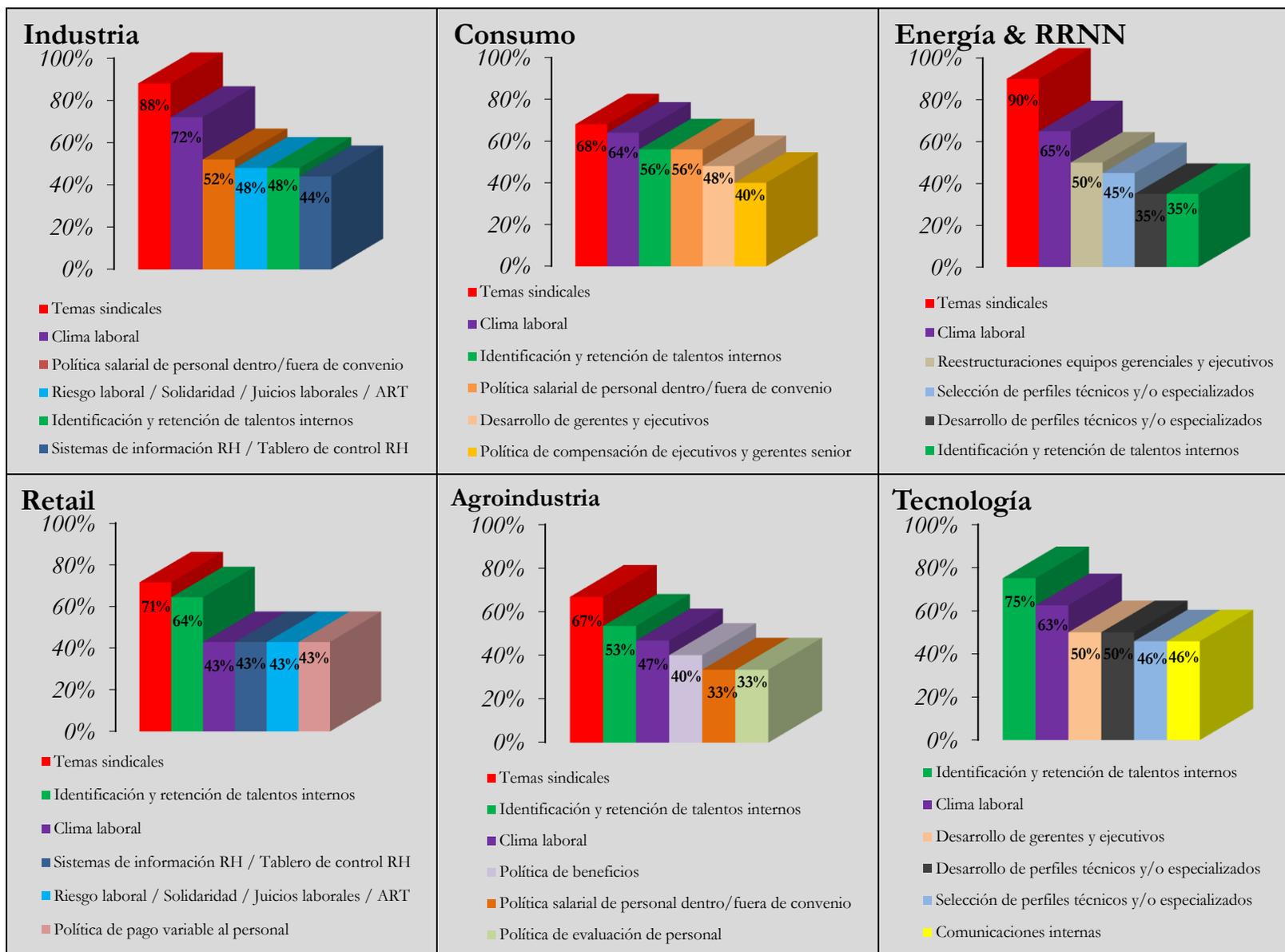
En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes a los dos semestres del año 2017 y del 2016 . Confiamos que todos estos Informes serán de interés y estamos a disponibles por si hay alguna pregunta o comentario adicional a través de nuestros mails que figuran en la Página Web

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

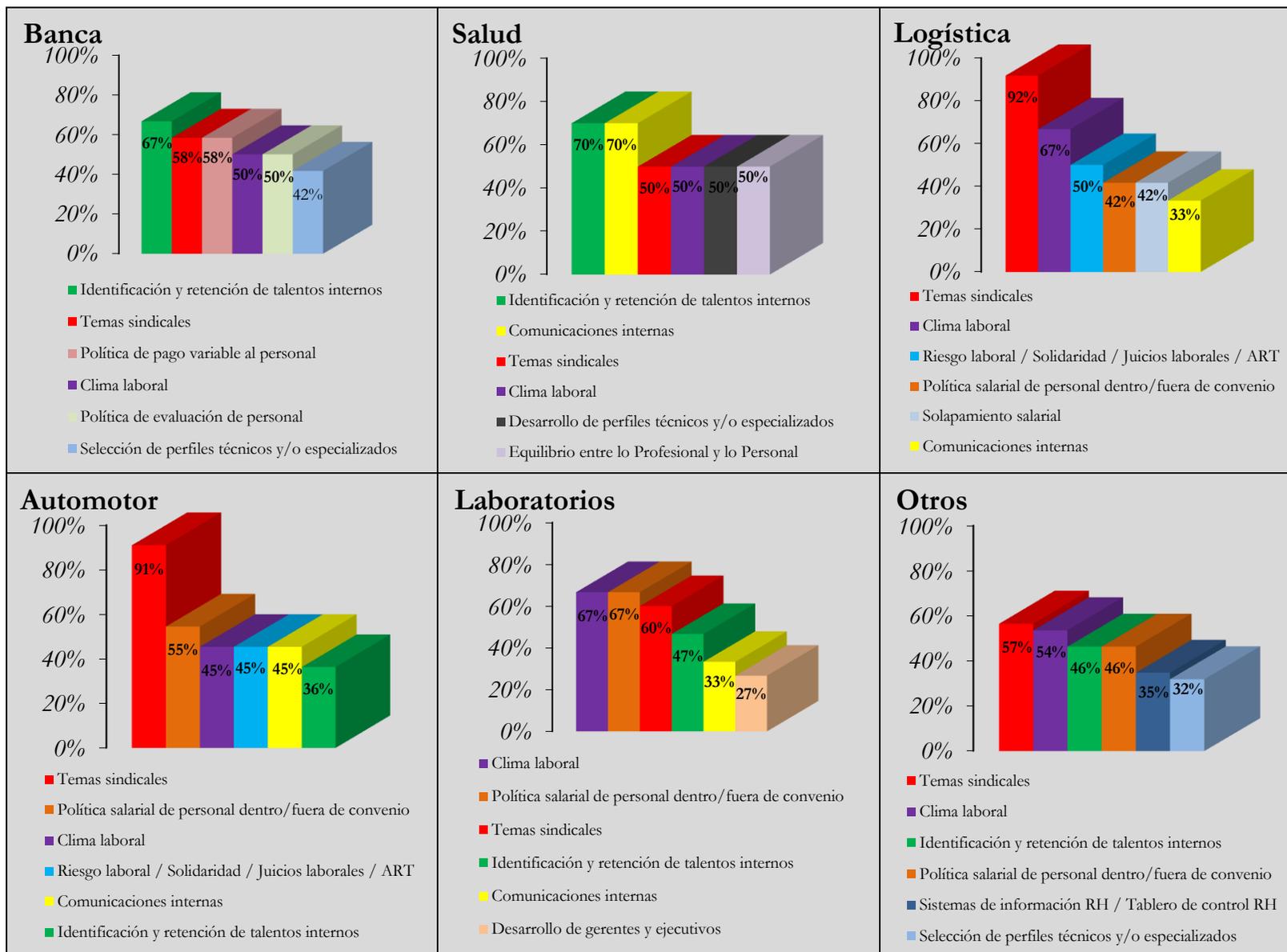


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	346
Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

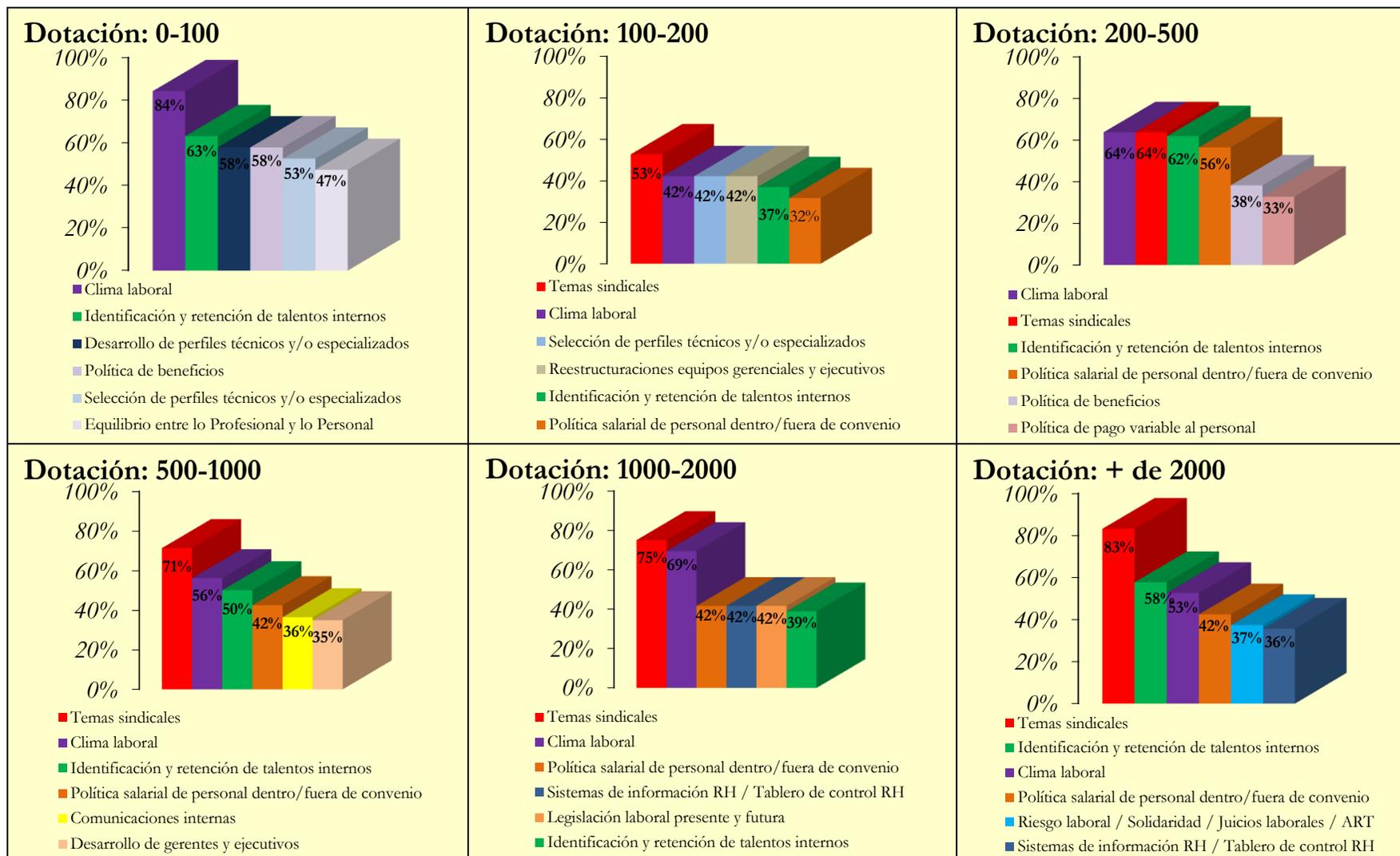
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:



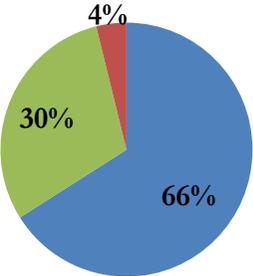
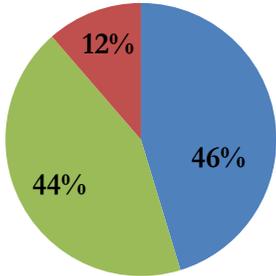
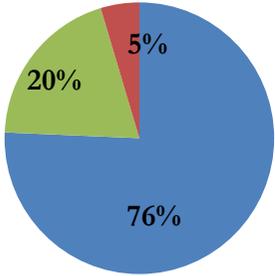
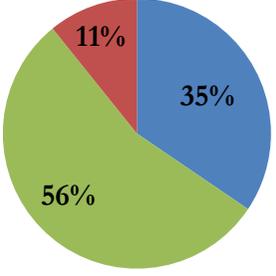
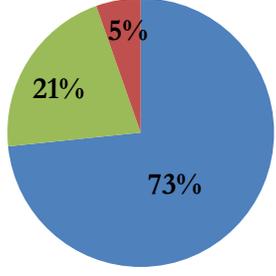
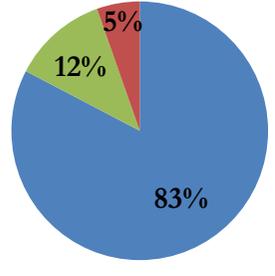
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):



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



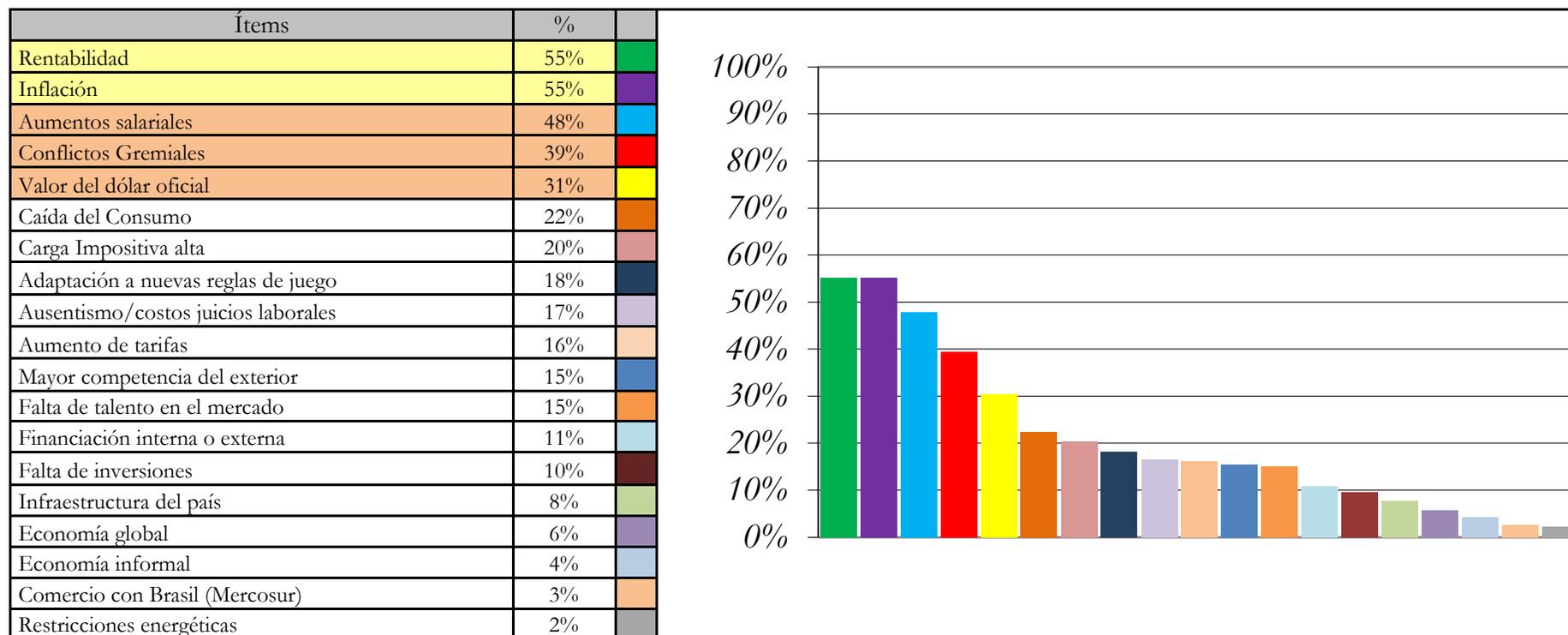
“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2018:

<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 2018:

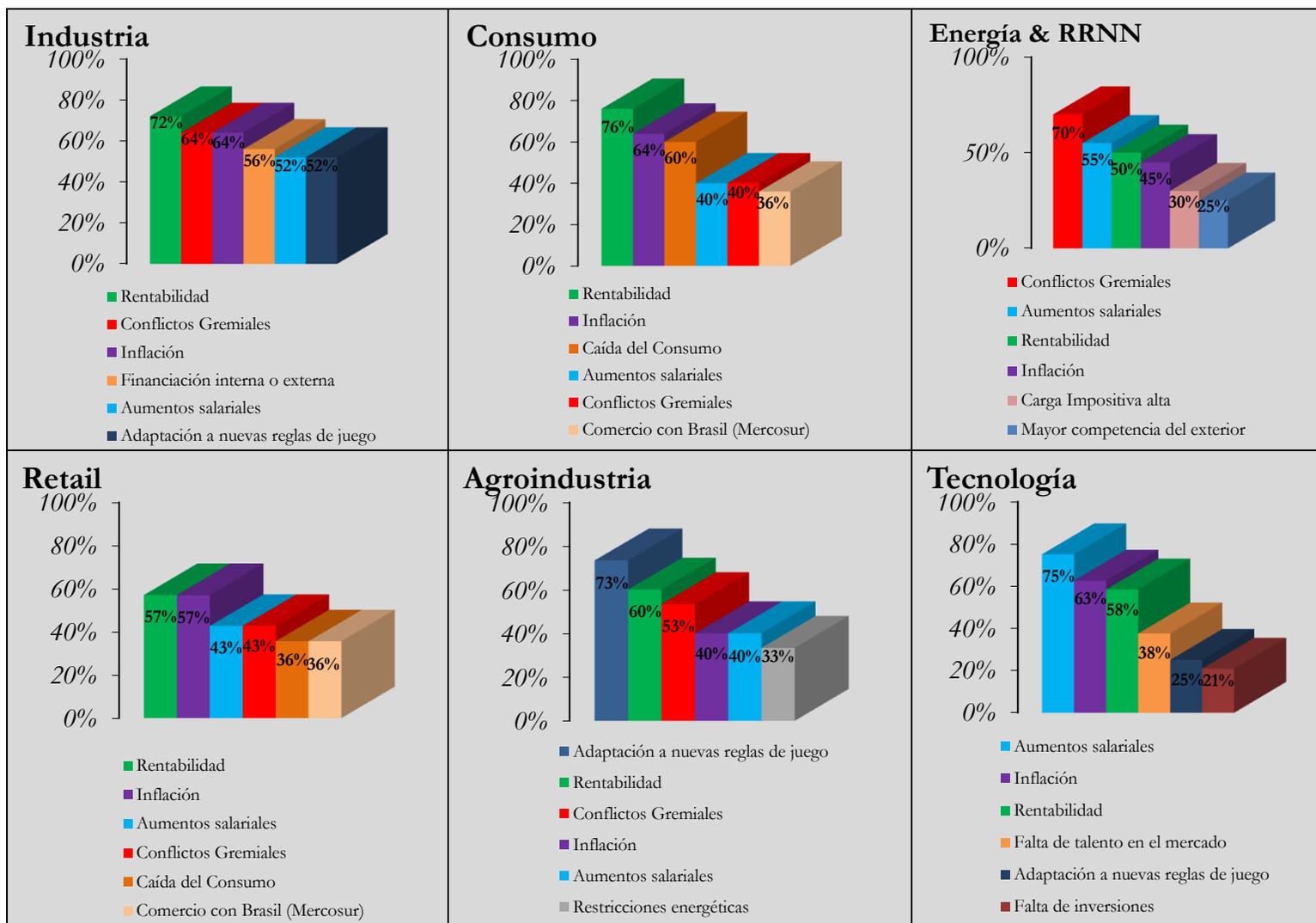
Ítems	%
Atravesando cambios culturales	47%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	37%
Con cambios en su estrategia de negocios	27%
Redefiniendo la estrategia de negocios	26%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	21%
Implementando una nueva estrategia de negocios	17%
Con problemas en los mandos medios	17%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	17%
Con un sólido equipo gerencial	15%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	15%
Operando con buena rentabilidad	13%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	9%
Acomodándose a una adquisición reciente	7%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	5%
Con cambios en sus accionistas principales	4%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	4%
En proceso de venta o cierre	4%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	3%

Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H del 2018:

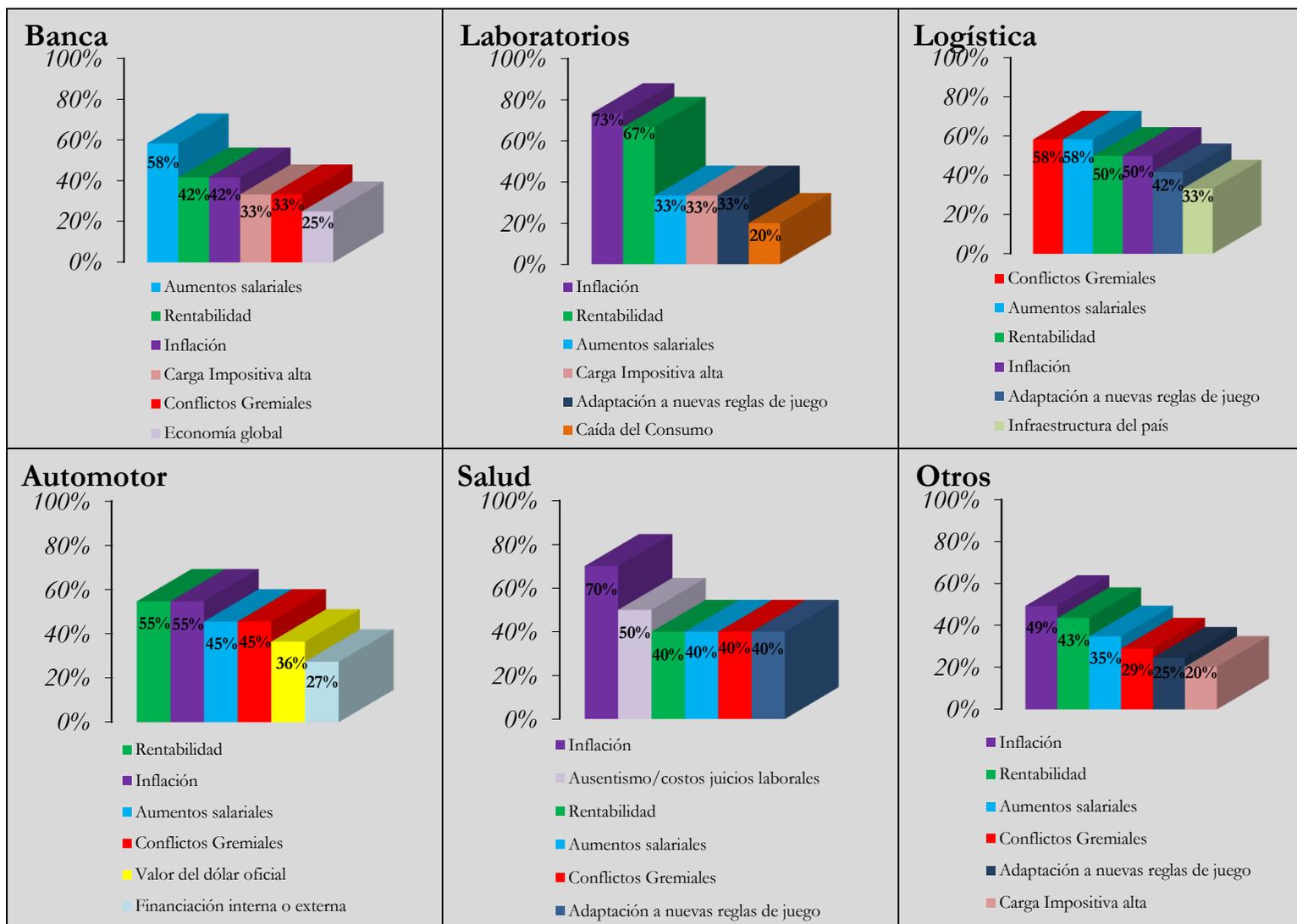


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	346
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

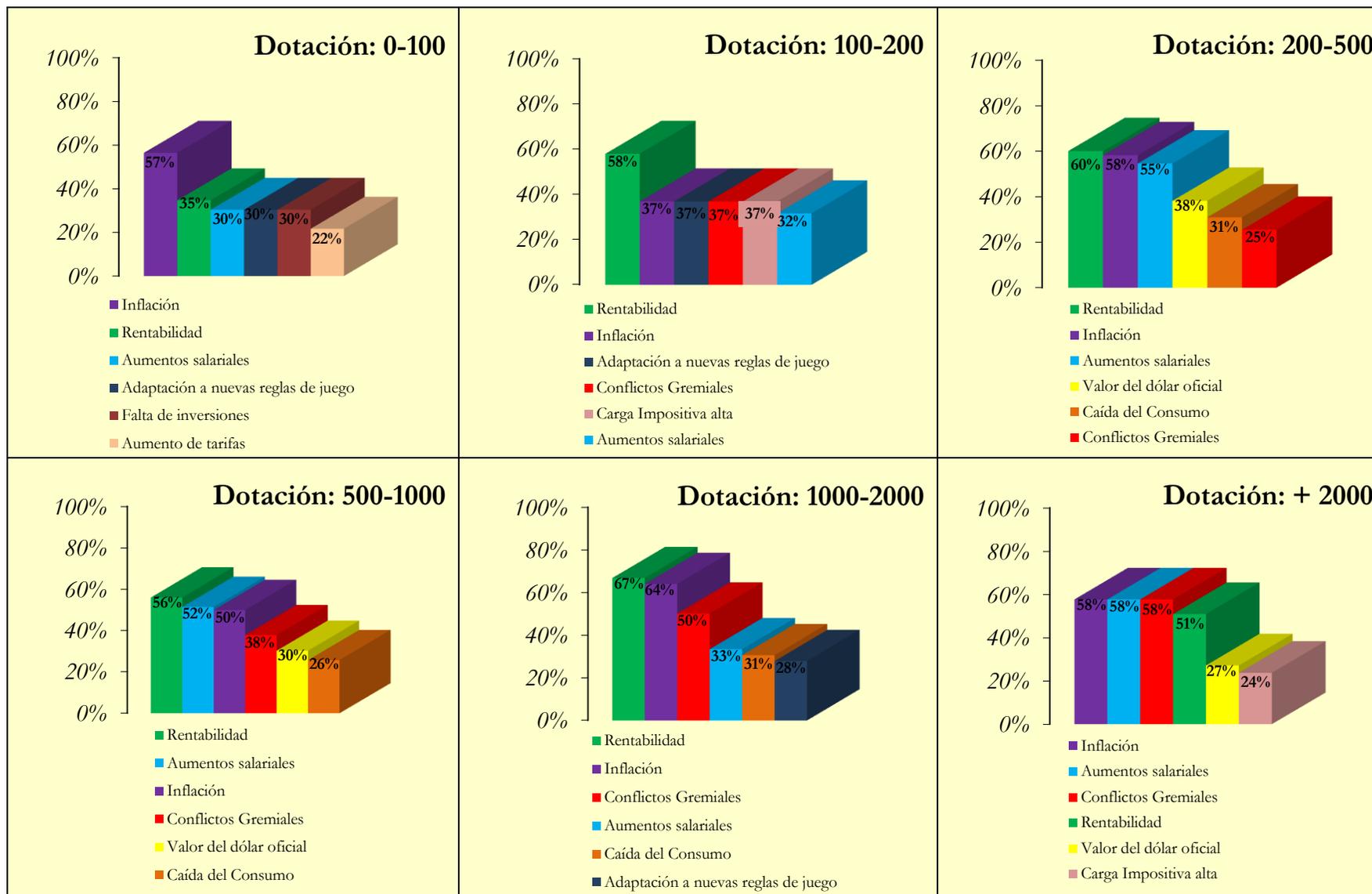
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:



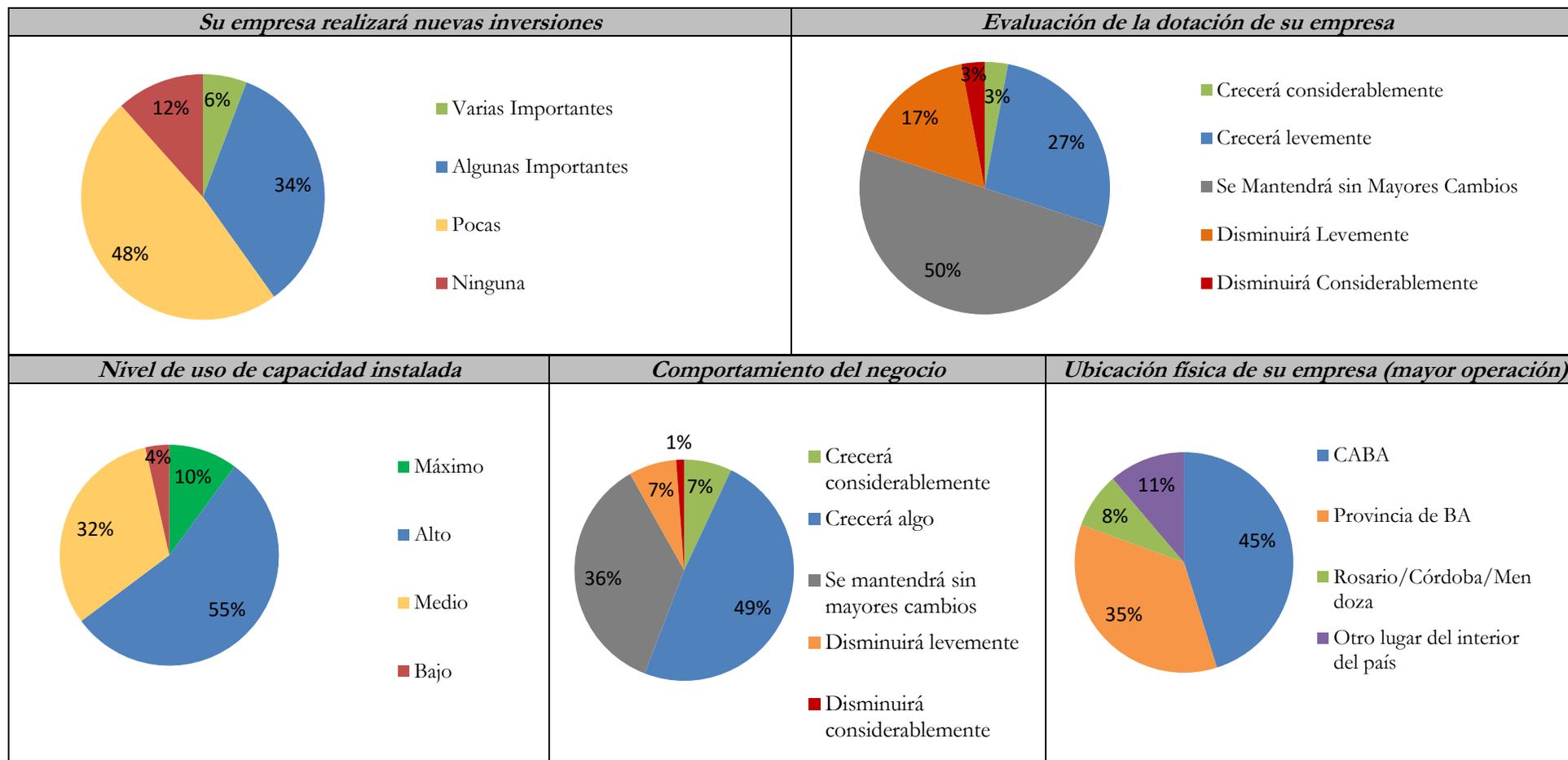
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):



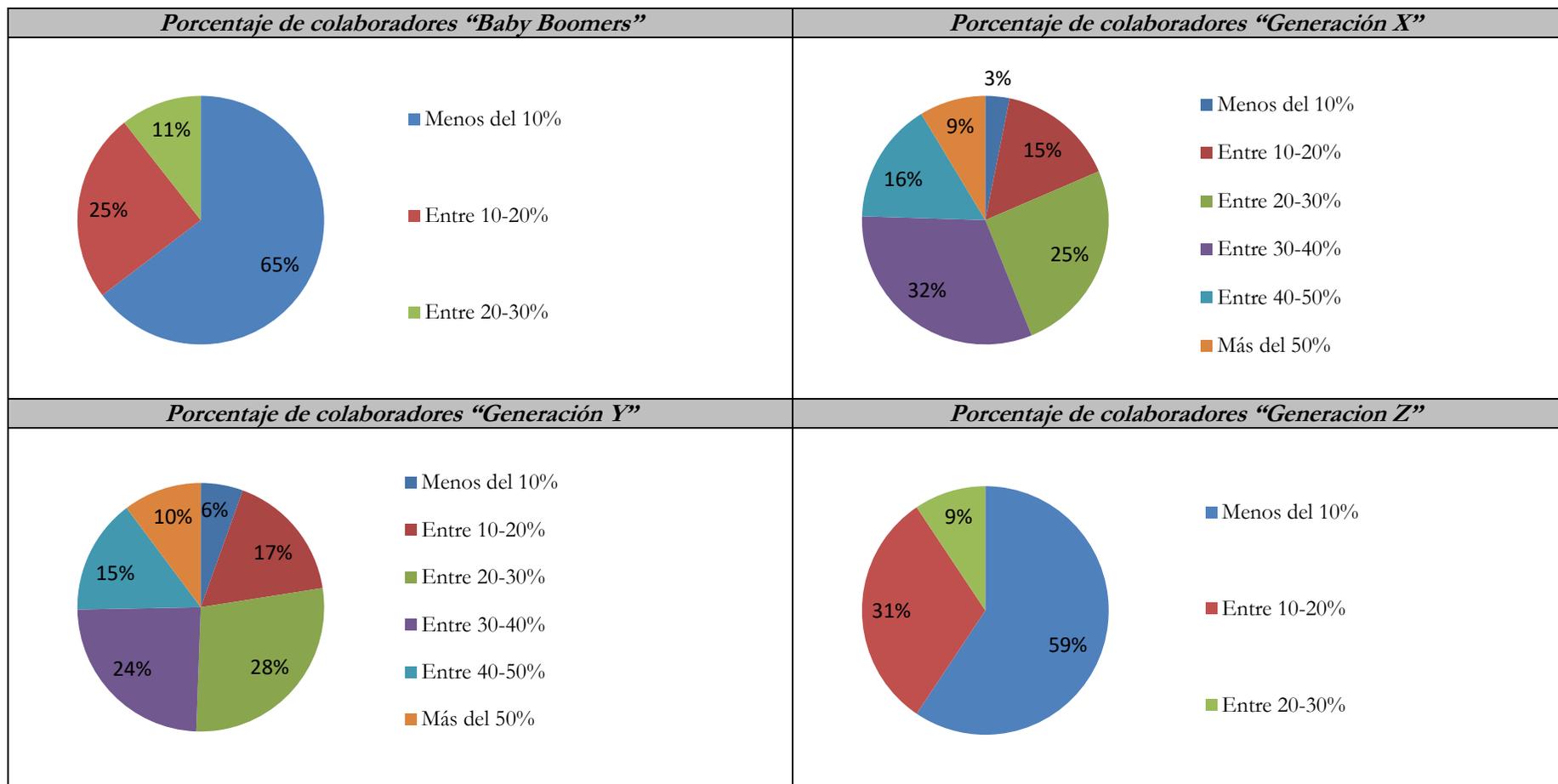
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:



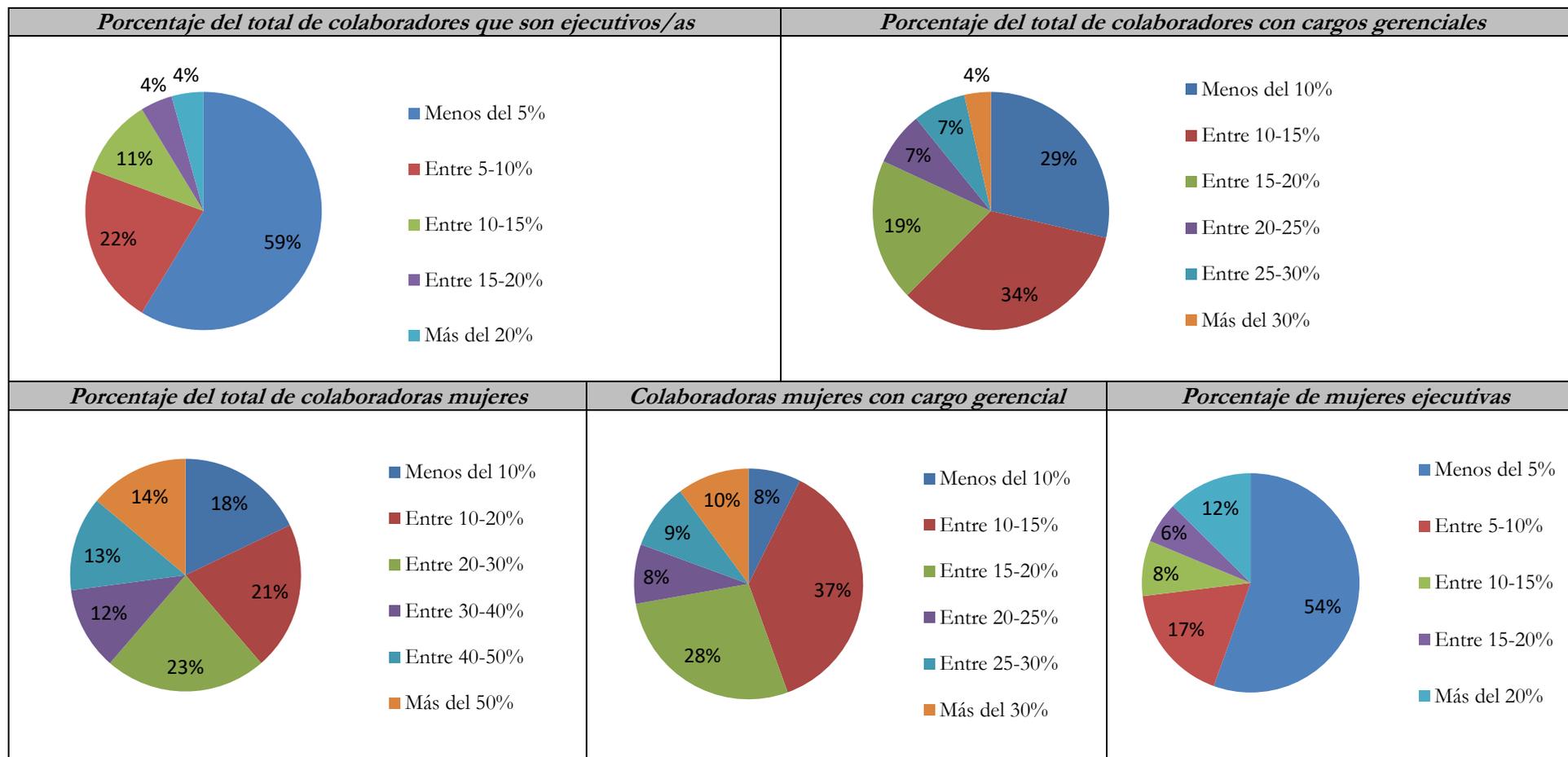
Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2018:



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2018 (cont.):



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2018 (cont.):



Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2018 (cont.):

Ajuste salarial previsto 1er semestre 2018		Ajuste salarial presupuestado año 2018	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 0-10% ■ 11-15% ■ 16-20% ■ 21-25% ■ 26-30% ■ Más de 30% 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 0-10% ■ 11-15% ■ 16-20% ■ 21-25% ■ 26-30% ■ 31-35% ■ Ninguno
Ajuste salarial total otorgado en el año 2017	Cantidad de ajustes previstos en el año 2018		¿Qué % pagó/pagará su empresa del bono target de sus ejecutivos por el 2017?