

## *La Agenda del Ejecutivo de RH – 1er semestre del año 2019*

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2019 (1H19), al cual respondieron 325 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1150 que fueron consultados durante los meses de marzo y abril 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 2018, 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 reciente incertidumbre de los últimos días de abril de este año.**

Justamente por este último evento, hay muchas respuestas que pueden verse algo afectadas, pero es parte de la historia empresarial en nuestro país y además hemos realizado algunas averiguaciones y contactos que nos han permitido detectar estos cambios, expectativas y coyuntura actual que reflejaremos fuera de los “fríos” números que comentaremos y graficaremos. Por último tendremos los desayunos de trabajo en estos siguientes meses y allí tendremos más elementos para afianzar nuestras conclusiones.

### **Algo de “Macro”**

Claramente estamos en medio de una coyuntura complicada que es una mezcla de temas políticos y económicos. La incertidumbre del resultado de las elecciones y la todavía inestable economía local (sumada a la inestable económica mundial) afectan los negocios y las operaciones de las empresas en casi todos los rubros.

Tenemos hoy una inflación muy alta, un dólar complicado de estabilizar y altas tasas que impiden una financiación de las empresas (sobre todo las Pymes) que prolongan la recesión y la caída del consumo (sobre todo en industrias como retail y automotriz). Hay aumento del desempleo (por ahora no es importante), sigue sin reducirse la pobreza y hay un tercio de la población económica activa en la informalidad. La expectativa de crecimiento del PBI para este año es negativa y la inflación proyectada está más cerca del 35-40%. A esto hay que sumarle el “cuadernogate” que ha traído un parate en la obra pública y afecta los PPPs. Ahora se suma los precios “controlados o esenciales” que pueden traer tranquilidad a los consumidores, pero a las empresas les puede causar también mayores problemas. Sin embargo, no todas son “pálidas”. Hay solvencia bancaria, ayuda amplia del FMI, hay más exportaciones, leve mejora de Brasil, turismo receptivo e interno, economías regionales con cierto crecimiento, un presupuesto 2019 cercano al “déficit cero”, un mayor ordenamiento fiscal, más honestidad de los índices del INDEC, y otros temas que ayudan a tener optimismo y esperar que Argentina mejore en el 2019 (sobre todo en el “segundo semestre”).

## Conclusiones del sondeo RH 1H19

### *Resultados de la primera pregunta de “qué temas son los que más ocuparán la agenda del ejecutivo de RH” en este semestre:*

- “**Temas Sindicales**” salió primero con 67% de los votos (versus 66% del 2H18)

Las paritarias están al rojo vivo. Hay muchas negociaciones y acuerdos distintos que rondan en el 30 al 35% de aumento en este año, pero con cláusulas de todo tipo. La actual coyuntura, los conflictos gremiales internos (CGT vs Moyano) y la alta inflación del 2018 y de los primeros meses del 2019, han incrementado los conflictos y temas a resolver con los sindicatos además de las negociaciones paritarias. 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 que afectará en forma negativa a los empleos “más rutinarios y de menor valor agregado”. Seguimos teniendo leyes laborales muy antiguas que impiden el desarrollo del empleo y generan conflictos con los gremios.

- “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue el tercer tema más votados con 49% (versus 45% del 2H18)

Este tema paso al tercer lugar en la agenda de RH por el salto de la inflación y el tratamiento a dar los aumentos de los empleados fuera de convenio. La inflación proyectada para el año estaba en el entorno del 25% y ahora saltó al 35%. Con los % de las paritarias, los fuera de convenio podrán quedar otra vez debajo de la inflación y por eso subieron en importancia los temas como el “Solapamiento” y las “Política de Beneficios”.

- “**Gestión del clima laboral**” continúa siendo segunda en votación con el 59% (versus 60% del 2H18)

Continúa la incertidumbre en lo económico y ahora se suma 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 cuarto (otro tema “soft”) con 44% (versus 50% del 2H18)

En un momento donde hay muchas empresas “sobreviviendo” y todavía sufriendo la falta de demanda y tratando de superar la recesión. Aunque es un tema importante, ha bajado en su importancia al igual que “Selección de Perfiles Técnicos” y “Desarrollo de sus Directivos”. Igualmente se mantienen dos aspectos a considerar. Uno es el que depende del sector de industria y de la empresa de que se trate en particular. Así hay empresas como Toyota que sigue creciendo y las demás automotrices con problemas. 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. Más aun con la nueva ley de “Economía del Conocimiento”. El

---

otro aspecto es que ya está entre nosotros la “transformación digital” con necesidad de nuevo talento que muchas veces no está en la propia empresa. Más adelante comentaremos como están las empresas enfrentando esta nueva era de la economía digital.

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

Por último, vemos que siguen altos los temas de “**Reestructuraciones de Equipos Gerenciales y de Ejecutivos**” y “**Reducciones de personal de convenio/suspensiones**” que están al 30%. Y subió “**Solapamiento salarial**” al 26% (versus 21% en 2H18) lo cual se explica porque los fuera de convenio han perdido más que los agremiados ante una inflación arriba del 45% (el rango podría estar el en 10/12% de diferencia).

**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 diez (10) temas más votados y surgen interesantes conclusiones.

***Resultados de las respuestas relacionadas al “involucramiento” de la función de RH:***

Creció el involucramiento de RH en la “Estrategia Empresarial” (75% versus 69% 2H18) y “Reestructuraciones Organizativas” (79% versus 77% del 2H18). Sigue creciendo 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 preocupante es que sigue baja la involucración de RH en “**Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio**” (43% versus 45% del 2H18).

***Resultados de la pregunta sobre cómo considera cada ejecutivo de RH que está “parada” su empresa:***

A pesar de esta coyuntura, el tema más votado fue “Siguiendo una clara estrategia de negocio” que aumento de 38% en el 2H18 al 46% en este 1H19 lo cual podría explicar que se planifico en la segunda parte del 2018 mientras se atravesaba la crisis. Sin embargo, siguen altos “**Atravesando cambios culturales**” y “Con un impacto muy fuerte en la Rentabilidad”. Siguen otros temas como los más votados que muestran una generalizada incertidumbre y un periodo de recesión que todavía no termina.

***Resultados a la pregunta sobre qué temas están “impactando” más en el negocio:***

El tema más votado como en el 2H18 fue la “Inflación” con el 80% (vs 77% del 2H18) y es lógico con el arranque inflacionario de este 2019. Esta la sensación que es imposible ganarle a la inflación y que este gobierno (por lo menos al principio del año) no parece tener las soluciones. También hay otros temas como la “Rentabilidad” y “**Valor del dólar**” y “**Caída del consumo**” que sigue altos en la votación general. Según nuestra percepción, seguimos teniendo 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 diez (10) temas más votados.

### ***Resultados a las preguntas referidas a las “Generaciones y Diversidad”:***

Siguen las **cuatro generaciones conviviendo en las empresas**, pero cada vez hay menos “Baby Boomers” (nacidos antes del año 1960) que ahora está en menos del 10% del total de empleados para el 64% de las empresas, y por el otro lado, la generación Z (nacidos después del 2000) continúa creciendo y ya son **84% de las empresas que tienen entre 20% y 30% del total de sus empleados**. Ya dijimos en varias oportunidades que es un desafío para los ejecutivos de RH mantener el equilibrio y la convivencia de generaciones muy distintas en sus motivaciones y expectativas. 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, **todavía hay pocas mujeres en cargos ejecutivos (menos del 5% en el 57% del total de empresas)** cuando hay un creciente porcentaje de empresas que tienen mujeres en cargos gerenciales. En mi opinión, es cuestión de tiempo, pero esperamos que haya más mujeres con ambición y que las empresas sigan incentivando su desarrollo. Creemos firmemente que hay varios factores y es por eso que nosotros estamos haciendo anualmente el relevamiento de **“Mujeres Ejecutivas en Argentina”, cuyo informe del 2018** se puede encontrar en nuestra página web y tiene interesantes conclusiones, sugerencias y acciones a implementar dirigidas a aumentar el porcentaje de mujeres ejecutivas en nuestro país.

### ***Resultados de las preguntas sobre las “Expectativas y variables más destacadas del negocio”:***

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 23% (versus el 30% del 2H18)**. Esto demuestra que se puso un **“freno importante” a las inversiones**. También se redujo el porcentaje sumado de empresas que estiman que su negocio **“crecerá considerablemente” o “crecerá algo” que da un total de 24%** (versus 29% del 2H18). También el uso de la capacidad instalada bajó algo, pero la **evolución de la dotación de las empresas se mantuvo en general estable** con el 50% de las empresas manteniendo estable sus dotaciones a pesar de la crisis. Solo el 20% de las empresas redujeron considerablemente su personal y si aparecen suspensiones y otras maneras de reducir los gastos relacionados con el capital humano.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estimaban otorgar en este primer semestre del 2019 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, sigue en este año 2019.

**Según lo que respondieron los ejecutivos de RH entre los meses de marzo/abril, el 70% de las empresas iban a dar en este primer semestre un aumento en el rango del 15 al 18%**, y el 75% de las empresas estimaba que para todo el año 2019 se daría **un aumento en el rango del 28 al 32%**. Sin embargo, todavía hay mucha incertidumbre con la inflación total anual, las paritarias y el resultado de las elecciones por lo que será un tema que estará muy presente en este año para los ejecutivos de RH.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, **se sigue incrementando la cantidad de empresas que pagarán tres veces por año del 28% al 30%** (casi un tercio) aunque el 51% lo sigue haciendo en dos veces. Con respecto al pago de **los bonos de sus ejecutivos por el pasado 2018, el 31% de las empresas no pagaron bonos a sus ejecutivos por los malos resultados, el 32% los pago debajo el target (rango entre 80 y 90%) y el 22% de las empresas los pagaron “on target” al 100%. Claramente, el 2018, fue un año complicado.**

***Resultados a la pregunta de “temas encarados o avanzados relacionados a la transformación digital”:***

Esta es una **nueva pregunta introducida en el 2H18** ya que lo pedían los propios ejecutivos de RH. Ya lo dijimos en el informe del semestre pasado y se comprueba en este, que el tema está presente en casi todas las industrias, independiente del tamaño de las empresas, pero hay muchas iniciativas distintas para abordar los nuevos desafíos que implicará la transformación digital. Volvieron a salir como los más votados **“Fomentando una cultura de innovación”** y **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con un 53%. Lo que sí es interesante comentar aumentó **“Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología”** (43% vs 30% del 1H18) que implica que hay mayor conciencia de tener una cultura “client centric” basada en tecnología. Otro tema como **“Implementando robótica en los procesos productivos”** está más avanzados en la industria automotriz (incluso sale como el tema número uno) donde son empresas globales y de más de 2000 empleados, mientras que, en contraposición, las empresas de servicio que lo están haciendo a un ritmo más lento. Por otro lado, otro tema como **“Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital”**, los bancos están liderando el tema incorporando ejecutivos del mundo tecnológico activamente ya que la industria financiera tradicional está en plena “guerra” con el advenimiento de las fintech y hay que tener el talento adecuado on-board.

**Últimas consideraciones:**

Este año 2019 comenzó con una alta inflación y es un año electoral donde el país y las empresas en general juegan su futuro más allá de lo que esperábamos. Los ejecutivos de RH estarán más metidos en la coyuntura y el día a día que en temas de mediano plazo. Los efectos de la crisis del 2018 todavía están presentes y lo peor que ahora viene la parte más activa del año electoral.

A partir del resultado de las elecciones se podrá ver si realmente se hacen las grandes reformas que necesita nuestro país son las reformas en leyes laborales, 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. Estos temas afectaran el accionar de los ejecutivos de RH como así también la coexistencia de varias generaciones, diversidad y género, cambios culturales en la forma de trabajar y el uso intensivo de tecnología. Desde RH, hay que seguir profesionalizándose y promoviendo las iniciativas employee centric y colaborando 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. Como siempre hemos dicho, siguen los nuevos temas y los desafíos para los ejecutivos de RH.

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.

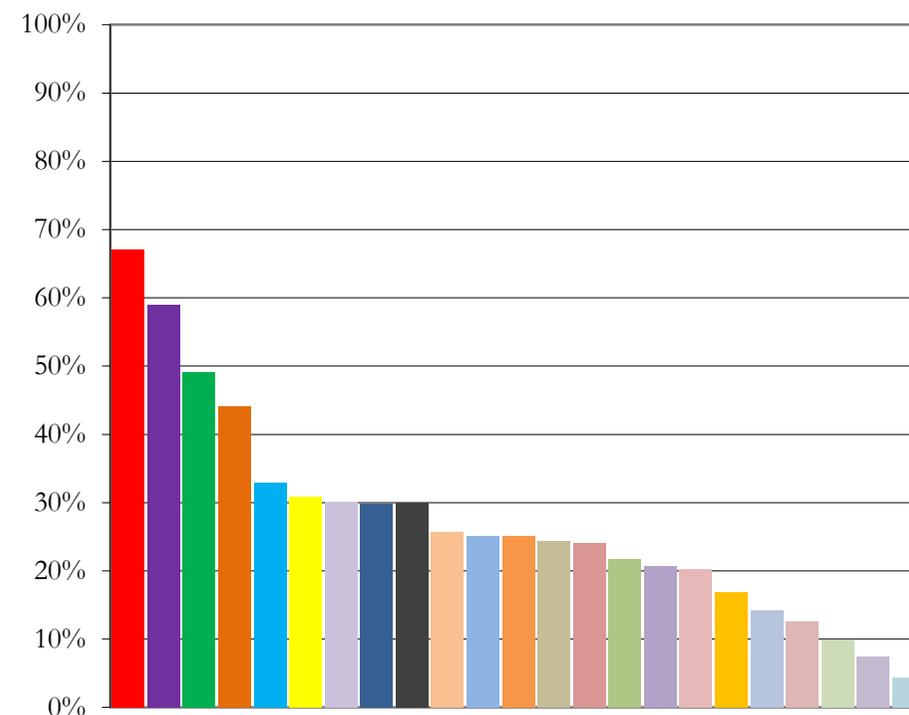
En nuestra Página Web [www.sb-asociados.com](http://www.sb-asociados.com) (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes a los dos semestres del año 2018. Confiamos que todos estos Informes serán de interés y estamos a disponibles por si hay alguna pregunta o comentario adicional a través de nuestros mails.

**Eduardo Suárez Battán**

**Junio 2018**

**Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 1H del 2019:**

Ítems	%
Temas sindicales	67%
Clima laboral	59%
Política salarial de personal dentro/fuera de convenio	49%
Identificación y retención de talentos internos	44%
Comunicaciones internas	33%
Sistemas de información RH / Tablero de control RH	31%
Desarrollo de gerentes y ejecutivos	30%
Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos	30%
Reducción de personal de convenio/suspensiones	30%
Solapamiento salarial	26%
Selección de perfiles técnicos y/o especializados	25%
Política de pago variable al personal	25%
Política de beneficios	24%
Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados	24%
Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART	22%
Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior	21%
Política de evaluación de personal	20%
Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes	17%
Legislación laboral presente y futura	14%
Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)	13%
Selección de ejecutivos y gerentes Senior	10%
Administración de personal / Adaptación de normativas vigentes	7%
Otros	4%



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	335
Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

**Clasificación de las 10 primeras respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:**

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>7. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>8. Solapamiento salarial</li> <li>9. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>10. Identificación y retención de talentos internos</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>4. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>5. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>6. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>7. Política de beneficios</li> <li>8. Política de pago variable al personal</li> <li>9. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>10. Solapamiento salarial</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>4. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>7. Desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>8. Comunicaciones internas</li> <li>9. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>4. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>5. Legislación laboral presente y futura</li> <li>6. Clima laboral</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>9. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>10. Solapamiento salarial</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Política de pago variable al personal</li> <li>7. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>8. Solapamiento salarial</li> <li>9. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)</li> <li>10. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>4. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>6. Desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Política de beneficios</li> <li>9. Temas sindicales</li> <li>10. Selección de ejecutivos y gerentes Senior</li> </ol>

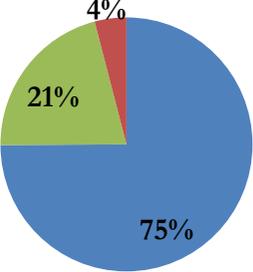
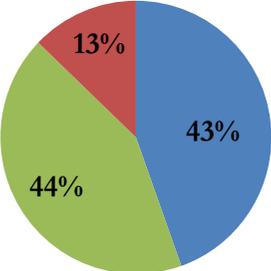
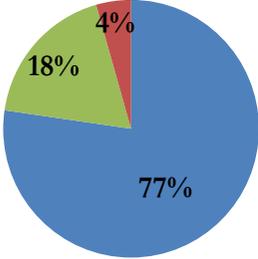
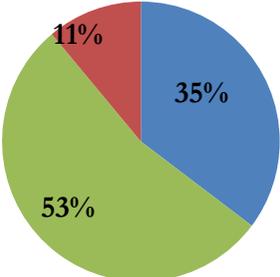
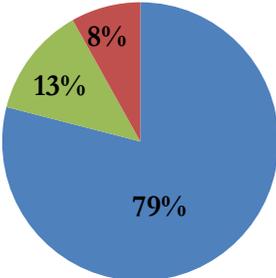
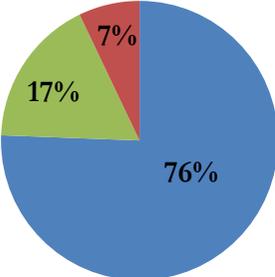
**Clasificación de las 10 primeras respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**

<p><b>Banca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>2. Política de pago variable al personal</li> <li>3. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>4. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>8. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>9. Política de beneficios</li> <li>10. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> </ol>	<p><b>Salud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>5. Desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Política de beneficios</li> <li>8. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>9. Política de evaluación de personal</li> <li>10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> </ol>	<p><b>Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>7. Política de beneficios</li> <li>8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>9. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>10. Solapamiento salarial</li> </ol>
<p><b>Automotor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>5. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>6. Política de beneficios</li> <li>7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>8. Legislación laboral presente y futura</li> <li>9. Solapamiento salarial</li> <li>10. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> </ol>	<p><b>Laboratorios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Temas sindicales</li> <li>4. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>5. Solapamiento salarial</li> <li>6. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>10. Política de pago variable al personal</li> </ol>	<p><b>Otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Política de pago variable al personal</li> <li>9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> </ol>

***Clasificación de las 10 primeras respuestas según la dotación de las empresas participantes:***

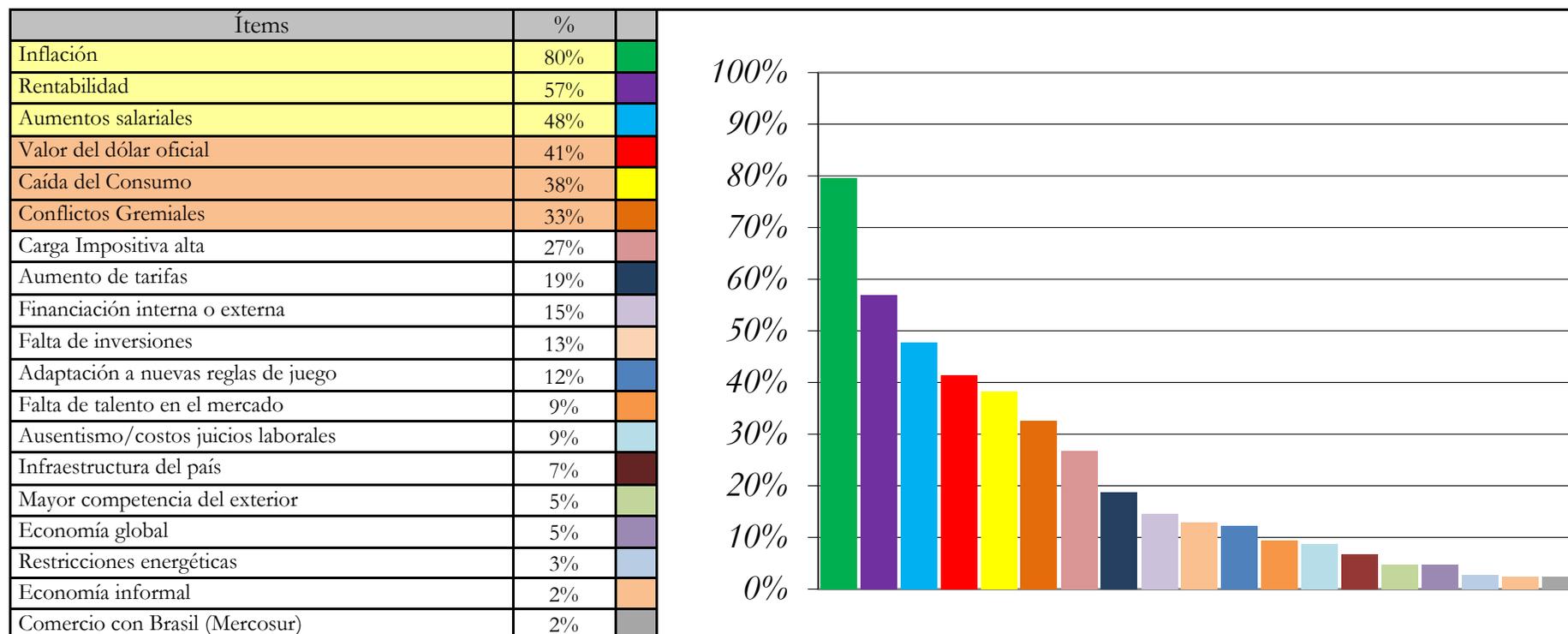
<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política de beneficios</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Política de evaluación de personal</li> <li>6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral</li> <li>2. Temas sindicales</li> <li>3. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>4. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>5. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>7. Legislación laboral presente y futura</li> <li>8. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>9. Política de beneficios</li> <li>10. Política de evaluación de personal</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>4. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>5. Solapamiento salarial</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>8. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Política de pago variable al personal</li> <li>7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>10. Política de beneficios</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>4. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>7. Solapamiento salarial</li> <li>8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>9. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>4. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>5. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>6. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>8. Reducción de personal de convenio/suspensiones</li> <li>9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>10. Comunicaciones internas</li> </ol>

*“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H 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>

***Cómo considera que su empresa está "parada" frente a esta primera parte del año 2019:***

Ítems	%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	46%
Atravesando cambios culturales	38%
Redefiniendo la estrategia de negocios	27%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	27%
Con cambios en su estrategia de negocios	24%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	22%
Implementando una nueva estrategia de negocios	15%
Con un sólido equipo gerencial	14%
Con problemas en los mandos medios	12%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	9%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	9%
Operando con buena rentabilidad	8%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	7%
Acomodándose a una adquisición reciente	5%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	3%
Con cambios en sus accionistas principales	2%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	1%
En proceso de venta o cierre	1%
Con cambios importantes en el "management" (equipo directores y/o CEO)	1%
Con alguna necesidad de "fortalecer" el equipo gerencial/directivo	1%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	1%

**Resultados totales de los principales temas que más impactarán en el negocio en este 1H 2019:**

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:

335

**Clasificación de los 10 principales temas que impactarán según el sector al que pertenecen las empresas participantes:**

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Caída del Consumo</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Aumento de tarifas</li> <li>8. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Falta de inversiones</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Caída del Consumo</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Aumentos salariales</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>8. Ausentismo/costos juicios laborales</li> <li>9. Aumento de tarifas</li> <li>10. Mayor competencia del exterior</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Conflictos Gremiales</li> <li>4. Falta de inversiones</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Aumentos salariales</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Mayor competencia del exterior</li> <li>9. Infraestructura del país</li> <li>10. Caída del Consumo</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caída del Consumo</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Ausentismo/costos juicios laborales</li> <li>9. Aumento de tarifas</li> <li>10. Mayor competencia del exterior</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Conflictos Gremiales</li> <li>5. Aumentos salariales</li> <li>6. Restricciones energéticas</li> <li>7. Aumento de tarifas</li> <li>8. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>9. Economía global</li> <li>10. Caída del Consumo</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Aumentos salariales</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Falta de talento en el mercado</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Caída del Consumo</li> <li>7. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>8. Conflictos Gremiales</li> <li>9. Carga Impositiva alta</li> <li>10. Mayor competencia del exterior</li> </ol>

**Clasificación de los 10 principales temas que impactarán por sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**

<p><b>Banca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentos salariales</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Falta de inversiones</li> <li>6. Carga Impositiva alta</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Economía global</li> <li>9. Caída del Consumo</li> <li>10. Mayor competencia del exterior</li> </ol>	<p><b>Laboratorios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Conflictos Gremiales</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Aumento de tarifas</li> </ol>	<p><b>Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Conflictos Gremiales</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Infraestructura del país</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Aumento de tarifas</li> <li>8. Caída del Consumo</li> <li>9. Carga Impositiva alta</li> <li>10. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> </ol>
<p><b>Automotor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Conflictos Gremiales</li> <li>4. Caída del Consumo</li> <li>5. Aumentos salariales</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Valor del dólar oficial</li> <li>8. Mayor competencia del exterior</li> <li>9. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>10. Financiación interna o externa</li> </ol>	<p><b>Salud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>6. Caída del Consumo</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Mayor competencia del exterior</li> <li>9. Aumento de tarifas</li> <li>10. Ausentismo/costos juicios laborales</li> </ol>	<p><b>Otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Conflictos Gremiales</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>8. Falta de inversiones</li> <li>9. Aumento de tarifas</li> <li>10. Carga Impositiva alta</li> </ol>

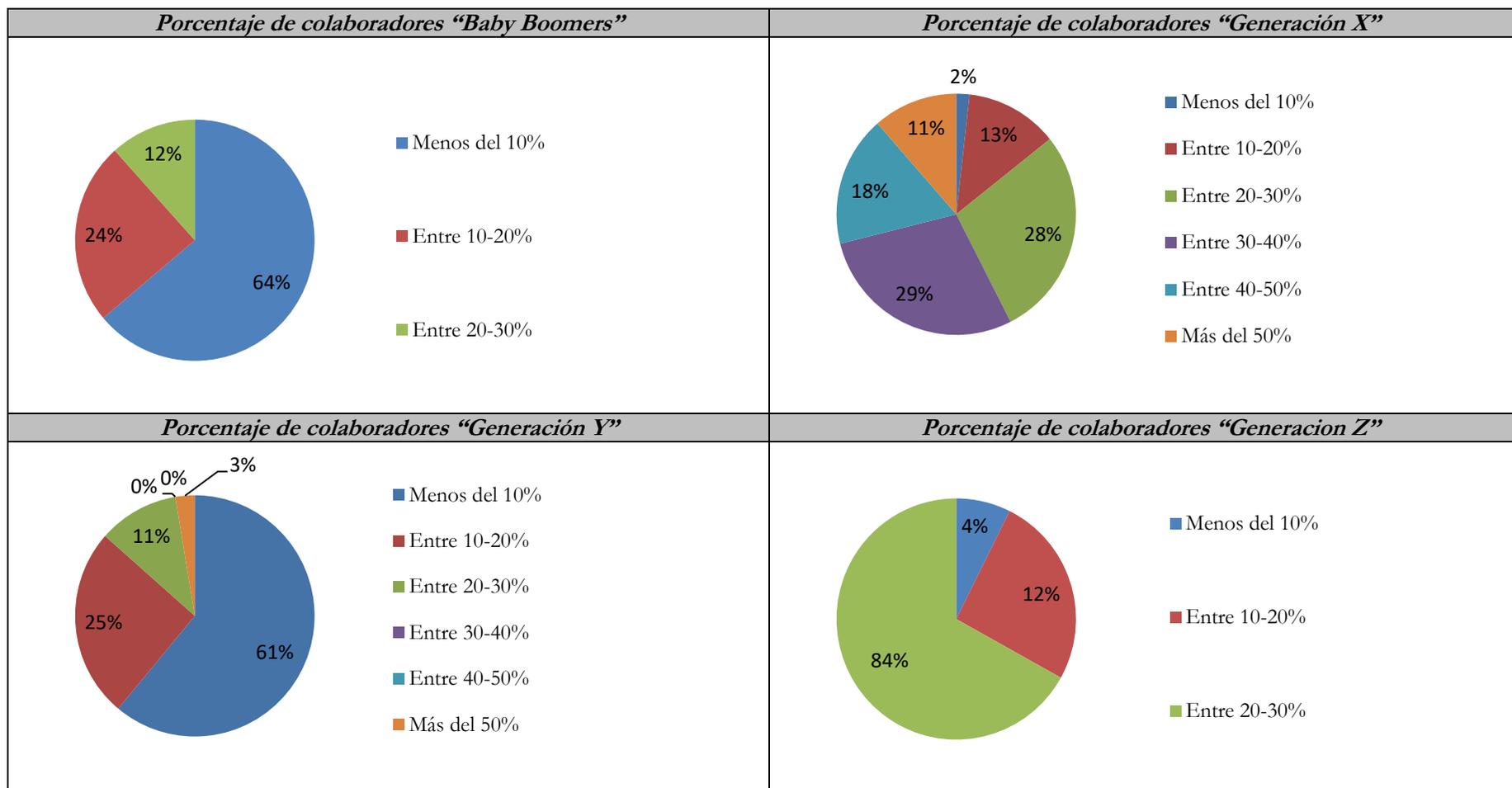
**Clasificación de los 10 principales temas que impactarán según la dotación de las empresas participantes:**

<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Aumentos salariales</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Aumento de tarifas</li> <li>7. Falta de inversiones</li> <li>8. Caída del Consumo</li> <li>9. Conflictos Gremiales</li> <li>10. Falta de talento en el mercado</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Comercio con Brasil (Mercosur)</li> <li>7. Aumento de tarifas</li> <li>8. Conflictos Gremiales</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Carga Impositiva alta</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Valor del dólar oficial</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Carga Impositiva alta</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Financiación interna o externa</li> <li>9. Falta de inversiones</li> <li>10. Aumento de tarifas</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Valor del dólar oficial</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Aumento de tarifas</li> <li>9. Falta de inversiones</li> <li>10. Falta de talento en el mercado</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Conflictos Gremiales</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Carga Impositiva alta</li> <li>6. Valor del dólar oficial</li> <li>7. Caída del Consumo</li> <li>8. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>9. Financiación interna o externa</li> <li>10. Falta de talento en el mercado</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Conflictos Gremiales</li> <li>5. Caída del Consumo</li> <li>6. Valor del dólar oficial</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Aumento de tarifas</li> <li>9. Financiación interna o externa</li> <li>10. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> </ol>

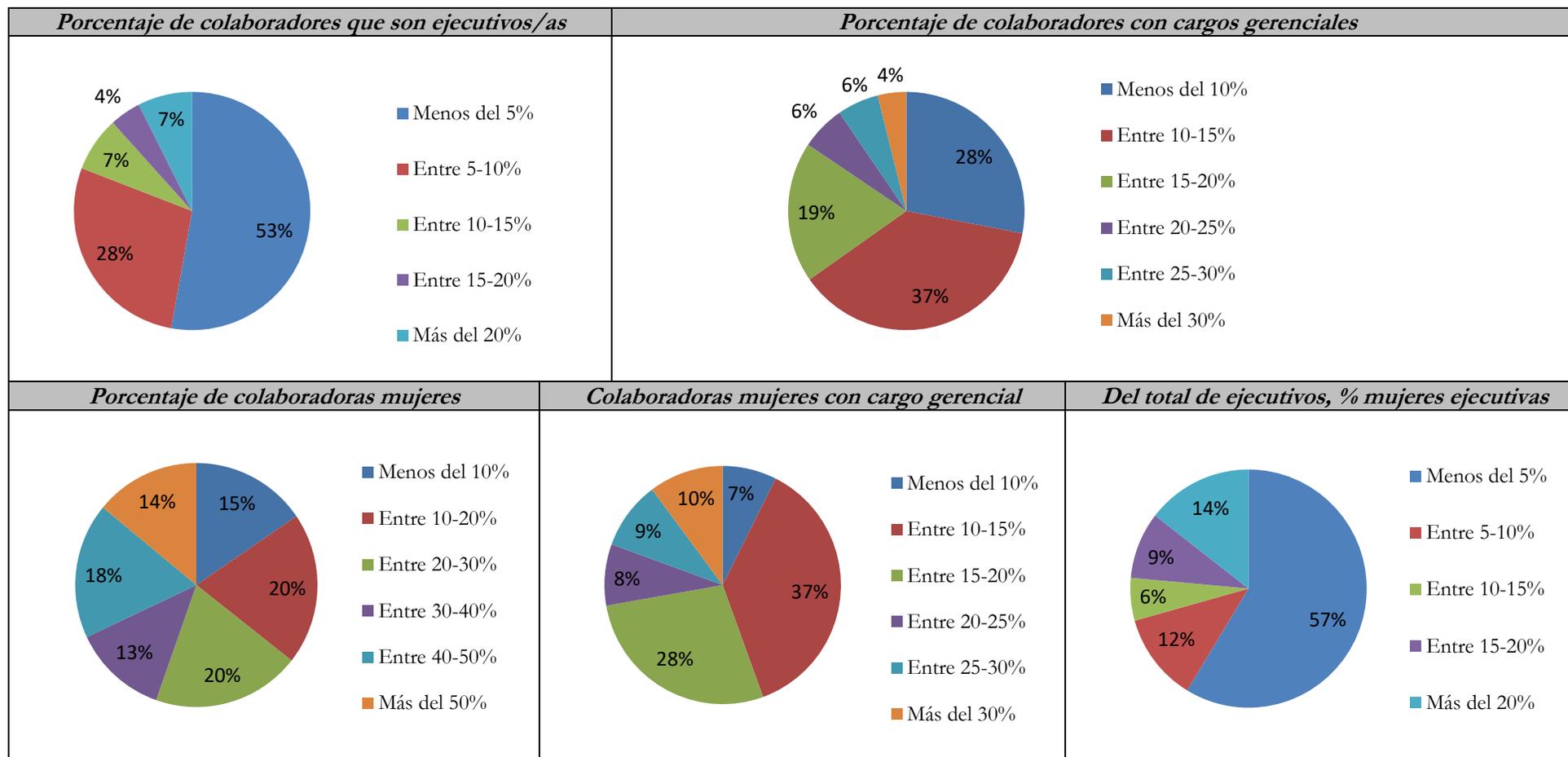
*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en esta 1H del 2019:*

<i>Su empresa realizará nuevas inversiones</i>		<i>Evaluación de la dotación de su empresa</i>			
<p> <span style="color: green;">■</span> Varias Importantes  <span style="color: blue;">■</span> Algunas Importantes  <span style="color: orange;">■</span> Pocas  <span style="color: red;">■</span> Ninguna                 </p>		<p> <span style="color: green;">■</span> Crecerá considerablemente  <span style="color: blue;">■</span> Crecerá levemente  <span style="color: grey;">■</span> Se Mantendrá sin Mayores Cambios  <span style="color: orange;">■</span> Disminuirá Levemente  <span style="color: red;">■</span> Disminuirá Considerablemente                 </p>			
<i>Nivel de uso de capacidad instalada</i>		<i>Comportamiento del negocio</i>		<i>Ubicación física de su empresa (mayor operación)</i>	
<p> <span style="color: green;">■</span> Bajo  <span style="color: blue;">■</span> Medio  <span style="color: orange;">■</span> Alto  <span style="color: red;">■</span> Máximo                 </p>		<p> <span style="color: green;">■</span> Se mantendrá sin mayores cambios  <span style="color: blue;">■</span> Crecerá algo  <span style="color: grey;">■</span> Disminuirá levemente  <span style="color: orange;">■</span> Disminuirá considerablemente  <span style="color: red;">■</span> Crecerá considerablemente                 </p>		<p> <span style="color: blue;">■</span> CABA  <span style="color: orange;">■</span> Provincia de BA  <span style="color: green;">■</span> Otro lugar del interior del país  <span style="color: purple;">■</span> Rosario/Córdoba/Mendoza                 </p>	

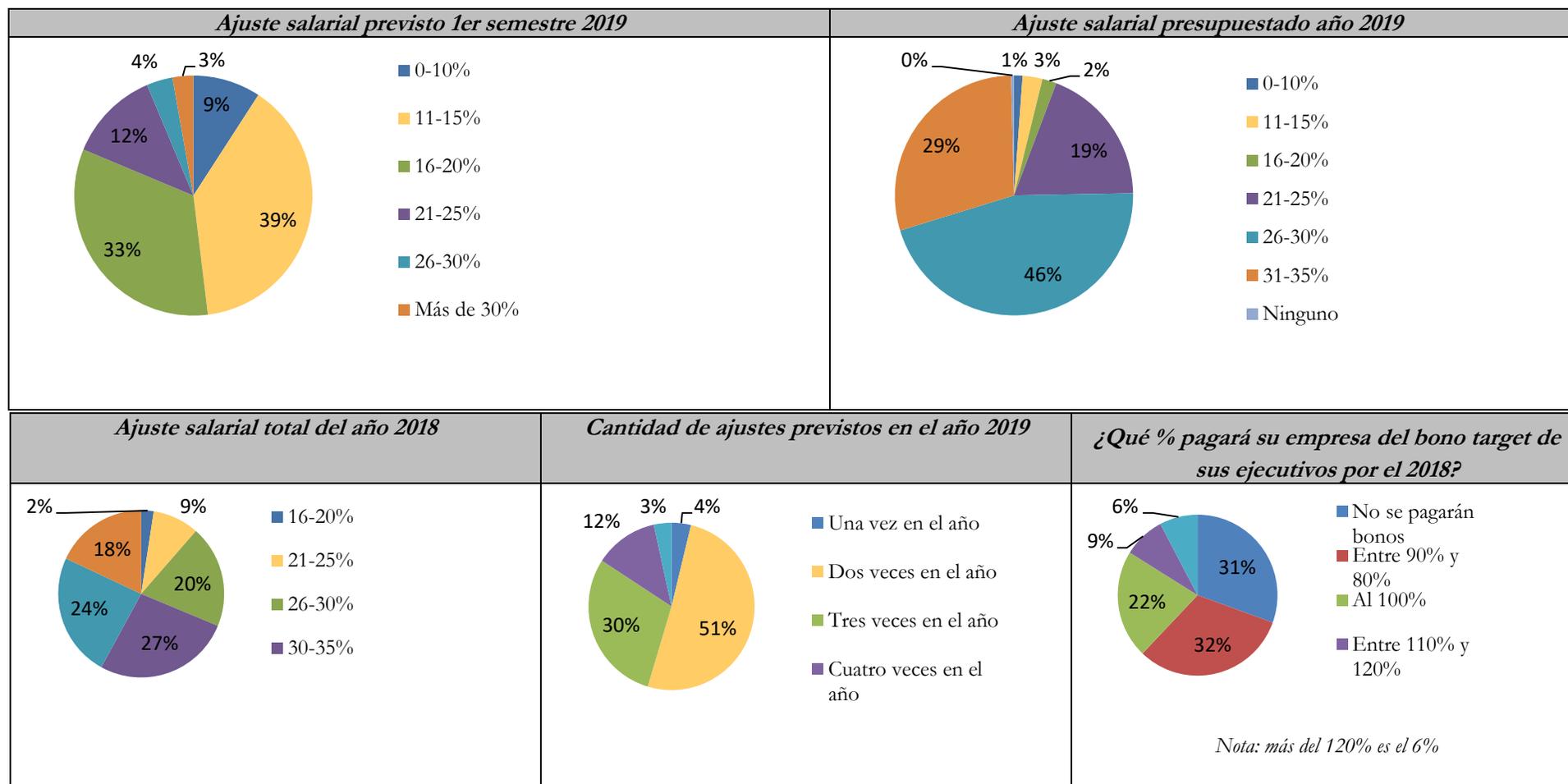
*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en este 1H del 2019 (cont.):*



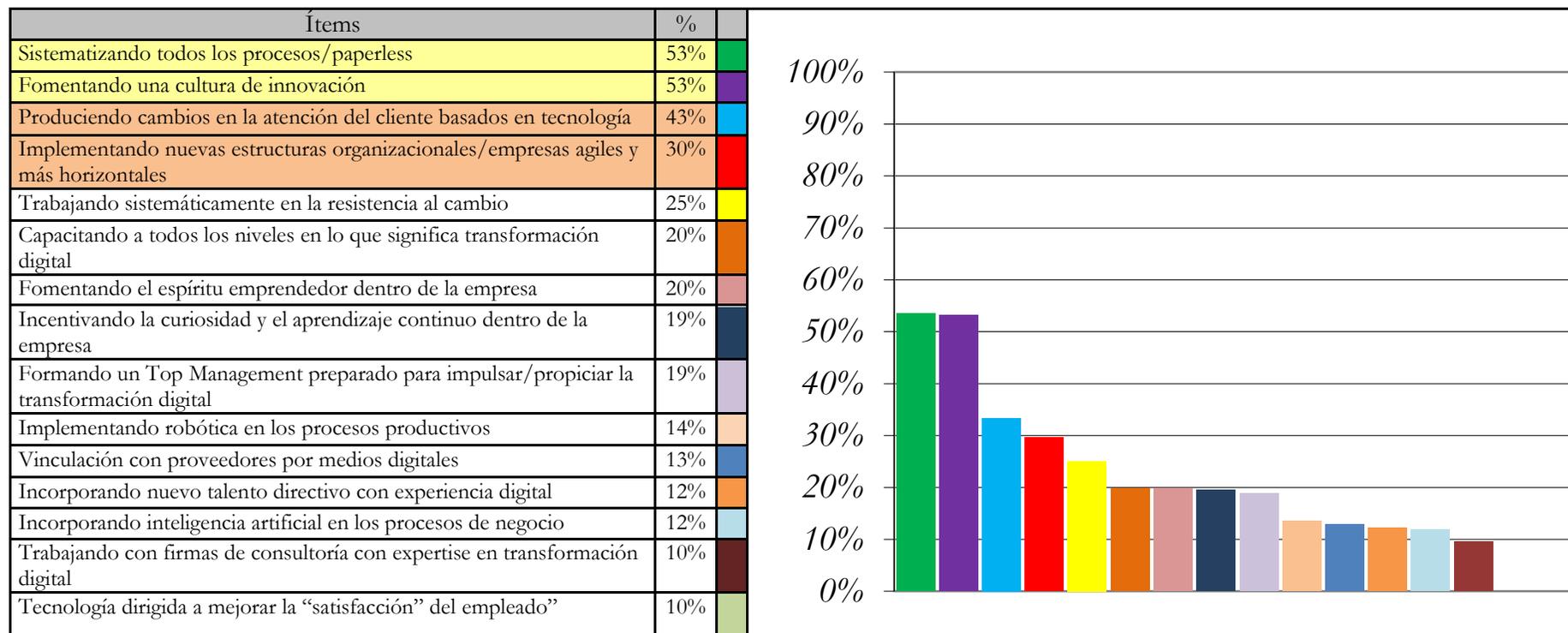
*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en este 1H del 2019 (cont.):*



**Expectativas y variables relacionadas con el negocio en este 1H del 2019 (cont.):**



**Resultados totales de transformación digital al 1H19 – Temas encarados o avanzando:**



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	335
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:***

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> <li>5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> <li>4. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>5. Formando un Top Management preparado para impulsar/propiciar la transformación digital</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> </ol>

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

<p><b>Banca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>5. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital</li> </ol>	<p><b>Laboratorios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> <li>5. Formando un Top Management preparado para impulsar/propiciar la transformación digital</li> </ol>	<p><b>Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>3. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital</li> </ol>
<p><b>Automotor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementando robótica en los procesos productivos</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> </ol>	<p><b>Salud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital</li> <li>5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> </ol>	<p><b>Otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>5. Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa</li> </ol>

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

<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> <li>5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> <li>5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Fomentando una cultura de innovación</li> <li>3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología</li> <li>4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales</li> <li>5. Formando un Top Management preparado para impulsar/propiciar la transformación digital</li> </ol>