

Resultados del Sondeo de “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Primer semestre 2021

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2021 (1H21), al cual respondieron 338 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1080 que fueron consultados durante el mes de 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. Siempre tratamos de hacer nuestros comentarios y conclusiones comparándolos principalmente con los resultados del semestre anterior, aunque, por la particularidad del 2020, en algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura inesperada, atípica y dinámica causada principalmente por la pandemia del Covid19.

Como dije en mi carta de invitación para responder este sondeo, si bien nos enfrentamos un “cisne negro” que ha cambiado muchas cosas y que tal vez pensemos que este tipo de encuesta no es útil o es poco representativa, **estamos seguros que las asimetrías y particularidades en cada sector de industria permite aprender del otro y compartir vivencias.** Sin embargo, a pesar de la heterogeneidad, la pandemia ha impactado (y continuará haciéndolo) a todas las empresas y negocios que deberán redefinirse/transformarse de alguna manera para la “próxima normalidad”. Vale reiterarlo, **la pandemia aceleró la llegada de la tecnología y provocó la transformación digital (TD) que será un factor común de todas las empresas y en todas las industrias. Recordemos que la TD es una transformación cultural donde la agilidad es el concepto a considerar y será uno de los principales desafíos de los ejecutivos de RH.**

Hablemos algo de la situación económica - Overview

Siempre arrancamos nuestros informes con **algunos comentarios generales de como vemos la situación economía** que enfrentan los ejecutivos de RH. Claramente continuamos viviendo un período muy complicado e incierto que no parece tener fin. Lo que sí sabemos es que seguirá siendo una coyuntura donde el término VICA (volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) está presente.

Después de más de un año “viviendo la pandemia”, tenemos una economía que sigue complicada con muchas empresas atravesando un panorama complicado en lo financiero y en la rentabilidad. No cambio mucho lo que dijimos en el semestre pasado (2H20). Las empresas que están operando en el ámbito del retail, consumo masivo, agroindustria, sanidad, energía, seguridad, telecomunicaciones, transporte entre otras (muchas de las llamadas servicios esenciales), también están afectadas por algun tema relacionado a problemas operativos, ausentismos, cuidado de sus recursos humanos, cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos, cadenas de pagos complicadas, operaciones remotas, seguridad de su personal, dificultad con las importaciones, o aumento de los costos entre otros temas. Las otras empresas que están todavía operando en forma reducida están sufriendo serios problemas económico-financieros y tratando de volver a cierta actividad trabajando en los protocolos y la vuelta del personal a sus puestos de trabajo con los incrementos de costos que ello implica. **Además, la segunda ola y todo lo que se vive (y se sufre) por el proceso de la vacunación, hace que haya un clima negativo al desarrollo de los negocios.**

El año 2020 cerró con muchas “pálidas”. Las empresas vivieron un panorama complicado por la brecha cambiaria, los límites/cupos en las importaciones, las regulaciones cambiantes y los altos impuestos. Hubo una **caída del 10,5% del PBI** (recuerden que en la crisis del 2002 cayo un 10,9%), un **6,5%** de déficit primario, una inflación anual del **36,1%** (menor que el 2019 que fue del 53,8% pero con muchos precios/tarifas controladas y el efecto de la pandemia misma), un riesgo país en el orden de los **1400 puntos** (esto significa que es un país considerado en default), una brecha cambiaria que llego al 85%, perdida de reservas

líquidas del BCRA, un crecimiento de la pobreza en el entorno del **44%**, un record de desempleo en el ámbito formal (**12%**) y en el informal. Si bien hubo un repunte de la actividad en forma sectorial, esta no fue homogénea. Ha sido **un año muy muy complicado para la mayoría de las industrias** donde tuvimos el menor nivel de inversiones de la historia, reservas del BCRA escasas que impactaron en las importaciones de insumos, creciente incertidumbre por los continuos cambios en las reglas de juego y falta de acuerdos internos entre los miembros de la coalición del gobierno. Hubo algunas buenas noticias en el 2020 como cerrar con un saldo comercial anual positivo, haber logrado el re-perfilamiento de la deuda pública, la implementación de programas de ayuda a las empresas como el ATP, y al final del año la llegada de las primeras vacunas. Sin embargo, **no fue un buen año para el desarrollo de los negocios**. Se notó la **falta de confianza en la política y en el país en general** por lo que varias empresas internacionales decidieron dejar de operar en el país. Muchas multinacionales admiten que la Argentina se vuelve, para sus casas matrices, cada vez más irrelevante. Para aquellas que ganan plata, las utilidades que recogen en pesos y luego trasladadas a dólares, pesan poco o nada en sus balances globales; y para las que sí representan algo, da lo mismo ya que bajo el férreo control cambiario vigente es imposible que esos dólares lleguen a la casa matriz. Por eso ya hubo algunas adquisiciones y fusiones que tienen como protagonistas a grupos económicos locales que, en medio de la pandemia, buscan diversificar sus negocios mediante la compra de empresas y, al mismo tiempo, dar un destino a su exceso de pesos. Los empresarios argentinos seguirán en el país y por eso invierten además de saber cómo mejor “surfear” la coyuntura y realidad criolla.

El 2021 empezó con cierto optimismo, pero también será un año complicado. El año empezó con cierto optimismo porque parecía que se veía una mejora en la actividad económica con baja de contagios y alguna esperanza de la llegada de más vacunas. Muchos de nosotros estábamos agotados de tanto confinamiento y había ganas de salir adelante. Sin embargo, la segunda ola ya ha complicado todo y sigue siendo difícil para las empresas planificar cómo evolucionarán las principales variables económicas y sanitarias. Por los resultados de los primeros meses, se prevé una inflación anual alta entre **45/50%** (a pesar que el presupuesto de la Nación para 2021 dice 29%), una economía que todavía está recesiva (después de 3 años seguidos), aunque se espera un rebrote y un posible crecimiento del PBI en el orden del **4 al 6%**. También se espera un mayor ingreso por la cosecha (**orden 6MM de dólares**) y una mejora del consumo en el orden del **5 al 7%**. Sin embargo, la llegada de la segunda ola de contagios y el aumento de la inflación ha complicado la gestión porque se ha incrementado el intervencionismo y los controles por parte del Estado y todavía no se sabe que otras medidas tomará el gobierno más allá de la cansadora cuarentena e ineficaz política de control de precios, atraso de tarifas y del dólar. Si continúa el “parate” de la economía y el gobierno continúa operando con déficit sin claros planes y con descoordinación de sus sectores de poder, es posible que haya más emisión y habrá mayor inflación que complica la rentabilidad de las empresas para enfrentar este 2021.

Con una macro desbalanceada, y una micro muy distorsionada, el panorama es complicado y heterogéneo. Las empresas no pueden arriesgar y así invierten en lo mínimo para mantener su operación y mejorar lo más posible su productividad, pero sin poder generar empleo genuino. En esta coyuntura, el sector privado (**que es el único que genera riqueza**) tiene dificultad para poder aportar valor a los accionistas, saber cómo quedarán las estructuras del capital de trabajo, y complejidad para manejar Capex (se invierte menos que el “desgaste” de los activos) y Opex (por mayores costos en salarios, ausentismo creciente y en prevención del Covid 19). Incluso podría haber mayores costos por una creciente actividad de demandas judiciales, crecimiento de la inseguridad física, cierta crisis social debido a la falta de trabajo con la consecuente reducción del mercado consumidor, mayor índice de pobreza, reducción de la clase media, y mayor informalidad (**ya hay 4M de personas**). A todo esto, hay que sumarle que ya estamos transitando un **año electoral complicado** (y clave) y que todavía falta llegar a un acuerdo por la deuda que tenemos con el FMI y con el Club de París que aleja toda posible inversión extranjera. Un panorama altamente complicado que se será sin duda un desafío para los ejecutivos de RH.

Resultados del Sondeo 1H21

Desarrollaremos a continuación los principales temas del sondeo e iremos comentando las respuestas que son graficadas a partir de la **hoja once (11) de este Informe** y recuerden que respondieron **338 ejecutivos de RH** de empresas de distintas industrias y tamaños.

Resultados de la primera pregunta: “¿qué temas son los que más ocuparán la agenda del ejecutivo de RH en este 1H21?”:

- “**Temas Sindicales**” salió como el más votado con **61%** de los votos (versus 56% en el 1H20 y 54% en 2H20))

En este primer semestre fue el tema más votado como lo había sido en el 1H20. Arrancó el año de una manera también relativamente tranquila incluso con gremios que ayudaron en los arranques de empresas y apoyando las medidas de seguridad y sanitarias. El año 2020 fue muy duro y se esperaba un 2021 más positivo, pero surgieron varios temas que complican a las empresas y a los mismos sindicatos (pierden afiliados, tienen problemas con las obras sociales, hay pérdida del salario contra la inflación en muchos sectores e industrias muy “paradas” como hotelería y entretenimiento). La pauta de las paritarias era acompañar al gobierno en ese famoso 29/30% de inflación planeada en el presupuesto y así muchos gremios grandes han cerrado en esos números, pero con revisión antes de fin de año lo que seguramente va a ocurrir ya que se espera una inflación entre 45/50% (**el primer trimestre ya cerró en el 13%!**). Sin embargo, en estos días la UOM cerró con el **35%** y revisión en diciembre por lo que ya parece consolidarse este nuevo piso y además algunos sindicatos piden cláusulas que obliguen a dos revisiones en la paritaria a lo largo de año de vigencia del acuerdo. También es probable que siga la doble indemnización, suspensiones e incluso cierre de empresas como Falabella dejando mucha gente sin empleo. Será otro año (y sería el 4to) con pérdida del salario real contra la inflación para tanto lo agremiados como para los fuera de convenio.

Además, habrá negociaciones adicionales por regulaciones, protocolos y la vuelta al trabajo. Por ahora habrá que ir viendo el día a día tratando de mantener el empleo ya que podría haber más cierres de empresas (sobre todo Pymes) ante esta prolongada caída de la actividad económica y la incertidumbre de lo macro-económico. Muchas empresas seguirán ofreciendo retiros voluntarios, negociar convenios por productividad, revisar el impacto del uso creciente de la tecnología y el impacto de la ley del teletrabajo (que sigue siendo un engendro a pesar que el gobierno trata de mejorarla). Hay contactos del gobierno con la CGT para dar cierta garantía de que la economía no se detendrá a pesar del pico de contagios y también el compromiso de que las medidas que blindan el empleo, como la prohibición de despidos o las suspensiones con límite de recorte salarial, se extenderán hasta que asome la luz al final del túnel. A cambio el gobierno les pedirá a los dirigentes sindicales mantener a flote el acuerdo de precios y salarios ante la escalada inflacionaria y el rebrote. Todo muy incierto y “agarrado” con pinzas donde las empresas tienen que navegar y negociar para mantenerse a flote.

Siempre decimos que tal vez sea el momento de actualizar leyes laborales muy antiguas que impiden el desarrollo del empleo (sobre todo de los más jóvenes) pero parece que no será prioridad para este gobierno en un año electoral y claramente busca la “armonía” y el apoyo de los sindicatos.

- “**Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo**” salió como el segundo más votado con **60%** de los votos siendo un tema nuevo en la agenda del ejecutivo de RH ya que fue introducido y más votado en el 2H20 con el 81%)

Obviamente apareció como tema en el 2020 como consecuencia de la vuelta a la actividad de varios sectores de industria y como parte de las operaciones de las empresas esenciales. Sigue siendo muy votado porque todavía no se terminó la pandemia y además surgen nuevas maneras de contagios o cepas del Covid19 que hacen que no pueda bajarse la guardia y estar todo el tiempo recordando y repasando los procesos y medidas de seguridad ante algún contagio. Las burbujas, los turnos rotativos, el mix de trabajo presencial/remoto, las normas cambiantes del gobierno, los vacunados, y otros, son temas en la agenda del ejecutivo de RH.

A partir del segundo semestre del 2020 empezó a haber más actividad para muchas más empresas y flujo de personas (proveedores, clientes, visitas, etc.) que requieren la revisión constante ya que siempre aparece un imprevisto ante la cantidad de variables posibles y cambios constantes que se presentan por interactuar con gente. La prioridad es la salud y cuidado de los empleados lo que trae aparejados una serie de cambios en las operaciones, en el transporte de los recursos humanos, coordinación entre el home office y la vuelta a las oficinas físicas, y mayor uso de tecnología de todo tipo. Seguimos pensando que hay mucho por hacer en todo lo que se conoce como el **“well-being”** (que incluye safety, happiness, engagement, purpose de los colaboradores). Hay cansancio y “mal humor” y hasta problemas psicológicos en mucha gente y los especialistas aconsejan trabajar con la conexión humana (human conexión – human touch), el pensamiento fuera de la caja (think out of the box), considerar que “one size does not fit all” y el reconocimiento (“praise is powerfull”).

- **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** con el **60%** salió tercero (vs 61% en el 2H20 y 52% en 1H20) y cuarto **“Procesos y procedimientos internos para el Trabajo Remoto”** con el **47%** (vs 63% en 2H20 y 54% en 1H20).

Ambos temas mantuvieron un alto posicionamiento porque son dos temas que surgieron plenamente con la pandemia y están para quedarse. Obviamente el “trabajo remoto” perdió peso porque ya se establecieron normativas y procesos claros que siempre hay que revisar, pero la practica quedará para siempre. Se probó en el mundo real que el trabajo remoto se puede hacer y es productivo. Seguramente todos requerimos y necesitamos que haya interacción con otros humanos y así quedarán esquemas mixtos que permitan mayor flexibilidad a los colaboradores y a las empresas. Hay reducciones de costos y hasta hay mayor productividad, pero se requieren de líderes/gerentes mejor preparados y “agiles”. Obviamente quedarán trabajos que son esenciales o que requieren presencia, pero son un 20% del capital humano. La forma de operar del futuro será un mix (“blended”) y lo que antes era un beneficio para pocos, ahora será una práctica que quedará en el mundo reduciendo espacio de oficina, tiempo de traslado, posibilidad de descentralizar los lugares de trabajo y contratar gente en cualquier parte del mundo. Pero también la gente necesita del “human touch” y del “human conexión”. Los líderes también han tenido que modificar su estilo de gerenciamiento y esto es muy positivo.

Respecto al tema de los cambios culturales y la transformación digital, ya lo dijimos en el anterior informe, que son dos conceptos que van juntos. En realidad, más que una transformación tecnológica es cultural y tiene que haber **agilidad en la empresa para llevarla a cabo**. Muchas empresas están trabajando en organizarse por celdas agiles o squads y con los conceptos de agilidad, pero no es un camino único y no hay una sola formula a seguir. Cada empresa debe encarar esta transformación según su negocio, coyuntura y particularidades. Por nuestro lado estamos trabajando en una **nueva práctica para ayudar a nuestros clientes a “medir” esta agilidad empresarial ya que, si el equipo directivo no la tiene, es muy difícil hacer este cambio cultural** (para más información les agradeceré que envíen un a info@sb-asociados.com)

Estos cambios determinan un nuevo paradigma, y requiere una fuerte adaptación en todos, y no se volverá para atrás. Estamos transitando la transformación digital tanto en lo personal como en lo laboral, **pero no hay que bajar los brazos** porque habrá más tecnologías disponibles viniendo y seguirá la necesidad de una continua adaptación, de aprender y desaprender, y de ser más agiles.

- **“Clima laboral”** salió como el quinto más votado con el **45%** (vs 52% del 2H20 y 50% del 1H20).

El clima laboral se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Fue el tema más votado a fines del 2019 (porque fue un año electoral muy complicado) y ahora, si bien no está dentro de los cuatro primeros, es un tema que sigue vigente. Lo que estamos viviendo con esta prolongadísima “cuarentena” en sus múltiples formas y nombres lo que genera mucha tensión, cansancio y estados complejos psicológicos. Estamos muy expuestos a la incertidumbre tanto en lo laboral como en lo económico, político y en lo personal. La gente está más “cargada” de preocupaciones y se reflejaba dentro de las empresas ya que siempre hay una sensación que la empresa debe “resolver” los problemas individuales y que incluso el jefe de cada uno debe ser el responsable de hacerlo. **En este año 2021 se está sumando lo electoral** y una decepción muy grande por la vacunación con una nueva ola de contagios. Siempre dijimos que es difícil explicar cuáles son los principales temas que impactan en el clima, pero claramente hay que trabajar mucho **sobre la comunicación y sobre los líderes** (gerencia media y primera línea sobretodo) para estar cerca de la gente. Ya hemos señalado que en momentos difíciles se notan más los “aciertos y los defectos” del management (que también son personas preocupadas) y esto es clave para el clima laboral. En las crisis se ve el buen líder y el que no lo es. Se ve también si las empresas cuidan o no a su gente. Estos tiempos tienen momentos de la verdad (“moments of truth”). El top management (C-Level) tendrá un desafío muy grande para determinar la estrategia de los negocios y por eso debe también haber agilidad empresarial por parte de ellos.

Hay otros temas que están dentro de los primeros puestos como más votados que son **“Identificación y Retención de Talento”** (votado con el **44%**) y **“Política de capacitación y desarrollo de perfiles técnicos”** (**32%**) que son positivos para el área “soft” de recursos humanos y eso es un buen síntoma tanto de cuidar a los colaboradores existentes como también el ingreso de nuevos talentos más aggiornados en lo digital. También votaron **“Política de Beneficios”** (**44%**) por lo que parecería que los ejecutivos de RH están tratando de ser más creativos para evitar mayores costos de la masa salarial y también segmentando los beneficios que ofrecen a sus colaboradores. Sin embargo, surge también el tema de **“Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias”** (con el **30%** de los votos) lo que indica que todavía hay muchas empresas superando crisis y tratando de sobrevivir. Estimamos que del total de las empresas que participaron (que es una muestra balanceada de empresas por industrias y tamaño de dotaciones) hay un 30% que están bien, un 50% que están “sobreviviendo” y un 20% que están atravesando serias dificultades.

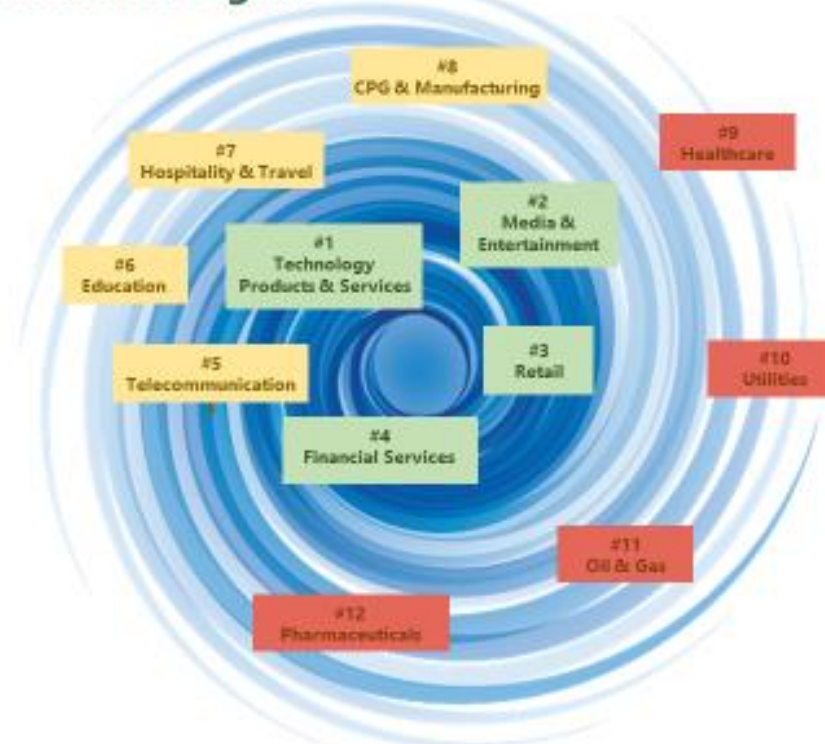
Los otros temas que siguen en la votación pueden verse en los gráficos de las **páginas 11 a la 14** de este Informe, donde también están graficadas las **primeras 10 respuestas a esta temática por industria y por dotación (tamaño) de las empresas** ya que siempre hay diferencias en las prioridades y preocupaciones en las agendas de cada ejecutiva de RH. **Es por ello que invitamos a ver los gráficos donde surgen interesantes conclusiones.**

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

Sigue subiendo en este semestre el **alto involucramiento de RH** en la **“Estrategia Empresarial”** al **76%** (versus 74% del 2H20 y 80% en 1H20) y se sigue verificando que el ejecutivo de RH ha crecido en sus responsabilidades y posicionamiento en esta crisis donde las personas son lo más importante. Hay que cuidar al capital humano más que nada (junto a la caja de la empresa) y aquí la mayor valoración y responsabilidad del área de RH. Todas las decisiones y acciones pasan por la revisión y/o la aprobación del área de RH. Por otra parte, aumentó levemente la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** al **41%** (versus 38% en el 2H20 y 46% del 1H20) y probablemente se deba a que siempre a principios de año las empresas buscan arrancar el año con más optimismo, aunque haya pocas inversiones y un sentimiento algo generalizado de “aguantar” la tormenta.

Por otra parte, se mantuvo alto el tema de **“Reestructuraciones Organizativas”** (81% versus 80% del 2H20 y 85% del 1H20) y decreció **“Alternativas de reducir costos”** (70% versus 81% del 2H20 y 85% del 1H20) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH siguen trabajando en estos aspectos “duros” del negocio, pero ya no hay mucho más por hacer. **Lo que, si llama la atención**, es el importante avance en su votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que fue votado como **muy involucrado por el 80% de los ejecutivos de RH (versus 33% del 2H20)**. Esto si es un aspecto a destacar y que obviamente involucra muchos sub-temas relacionados con la llegada de la tecnología (**en todas sus formas**) a los negocios de las empresas. Ahora no hay ningún accionista que pueda olvidarlo o dejarlo de lado porque el impacto es para todas las empresas independiente de su segmento de industria ya que les llegará indefectiblemente como le demuestra el vórtice de la Transformación Digital que se grafica más abajo.

Vórtice de la Transformación Digital



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

El tema más votado en el **1H20** fue **“Impactado por la crisis y recesión”** con el **62%** de los votos y en el **2H20** fue la **“Rentabilidad”** el más votado con el **68%**. **En este 1H21** el más votado fue la **“Inflación”** con el **63%** (versus 58% en el 2H20 y 51% del 1H20). Esto es muy preocupante porque la inflación ya acumula un 13% en este primer trimestre y esto seguramente implique que se necesite emitir con la consecuencia del aumento del déficit fiscal. Es esta coyuntura el gobierno va a seguir perdiendo credibilidad ya que sus proyecciones quedan superadas por un escenario adverso de la realidad económica. Incluso las provincias podrían estar comenzando a tener problemas, y si no reciben el dinero suficiente del Estado para financiar el gasto público, podría empezar una nueva ronda de cuasi monedas. Una inflación creciendo por encima de la tasa de devaluación nos traerá problemas en el sector externo de donde vienen las divisas que se necesitan para financiar las importaciones que se necesitan para producir. Mas inflación, salarios retrasados, mayores controles sobre las operaciones de las empresas, y cierre de economía hipotecan cualquier recuperación y mejora del consumo.

Como dijimos antes, si bien hay una mayor actividad en el ámbito privado (por lo menos antes de esta nueva cuarentena), la misma es heterogénea ya que algunas empresas operan desde el primer momento a su máxima capacidad (empresas esenciales o de tecnología, por ejemplo) y otras que todavía están paradas (hotelería y turismo, por ejemplo). En todos los casos, la **rentabilidad también es un tema central** y por eso salió votada **en segundo lugar con el 56%** de los votos (vs 59% del 1H20) y es un tema que cruza y afecta a la mayoría de las empresas. Se pretende controlar la inflación con el “garrote” a las empresas aplicando control de precios, tarifas planchadas, ley de góndolas y de desabastecimiento, y pedidos de costos internos de las empresas. Son todas iniciativas que no han dado resultados en los años anteriores y que van en contra de la libre empresa que es la única fuente de generación de riqueza y empleo genuino.

Los dos temas que siguen como más votados son **“Aumentos Salariales”** con el **47%** de los votos (versus 36% del 2H20) y el **“Valor del dólar oficial”** con el **36%** de los votos (vs 53% en 2H20). Hay claramente incertidumbre por los posibles aumentos salariales en esta parte del año donde se negocian la mayoría de las paritarias de los gremios grandes y por eso también surge **“Conflictos Gremiales”** como el quinto tema más votado con el **36%** de los votos. Cierra el grupo de los temas más votados, y que impacta en las ganancias que necesita toda empresa para subsistir, el de **“Carga Impositiva Alta”** que tuvo el **32%** de los votos (versus 37% del 2H20). Es incierto lo que hará este gobierno que solo pretende planchar el dólar y esperar que surgen más dólares de las exportaciones de la cosecha además de “patear” el pago al FMI y Club de Paris. Siguen los ruidos e internas entre distintos organismos del oficialismo con la consecuente generación de desconfianza por la improvisación mostrada hasta ahora, la falta de un plan económico concreto, y mayores controle. Todo esto más que incentivar a la economía la está frenando.

Además, lamentablemente, con este panorama, aquellos jóvenes y profesionales más capaces verán reducirse los salarios medidos en dólares y estarán más tentados a encarar proyectos propios, a trabajar para el exterior o en irse del país lo que afectaría seriamente la oferta de talento capacitado que requieren las empresas.

Hay otros temas que surgen del gráfico de **la página 16** y también se grafican los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros diez (10) temas más votados.**

Resultados a la pregunta de que “temas están encarando o avanzados relacionados a la transformación digital (TD)”:

Esta es una **pregunta introducida inicialmente en el año 2018** por pedido de los propios ejecutivos de RH que quería ver cómo estaban enfrentando las empresas la TD. En el 2018 y 2019 la tecnología y la transformación digital estaban presentes en las mentes aquellos ejecutivos de RH más actualizados y curiosos, pero **faltaba el apoyo del top management para realmente encarar cambios**. El 2020 si bien fue muy negativo en lo sanitario, ha sido un año de tremendos cambios derivados del uso de la tecnológica donde se probó “in situ” que hay muchos aspectos del trabajo que se pueden hacer de otra manera. **Antes se votaba tímidamente** que se estaban “**Sistematizando todos los procesos/paperless**” pero ya a partir del **1H20**, el tema más votado fue el “**Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa**” con el **59%** (y en el 2H20 por el 62%) y **ahora también en este 1H21 fue el más votado, aunque un poco menos con el 47% porque ya no es algo nuevo e incierto**. La amplia mayoría de las empresas probaron que se puede realizar trabajo remoto de alguna manera y, lo que era un beneficio para pocos, pasó a ser una herramienta de flexibilización laboral, de ser una forma de trabajo que es productiva, eficaz y que quedará para el futuro porque reduce costos, permite innovar y brindar valor a los clientes.

Siguen como más votados “**Sistematizando todos los procesos/paperless**” con el **47%** de los votos (versus 56% en el 2H20) ya que primero hay que simplificar procesos y luego aplicar tecnología (sobre todo para atender clientes de una mejor manera más directa, rápida y ágil). También surgen como temas más votados “**Trabajando con equipos ágiles**” con el **38%** (vs 44% del 2H20 y 40% del 1H20) e “**Implementando nuevas estructuras organizacionales**” con el **34%** (vs 21% del 2H20) lo que muestra que hay una evolución en la forma de trabajo dentro de las organizaciones tanto a nivel de proyectos con esquemas más ágiles con organizaciones más horizontales. Cambios culturales que son la clave de esta TD, pero vendrán nuevas tecnologías basadas en la inteligencia artificial (AI) que seguirán impactando en la forma de trabajo y en el seguimiento de la productividad. Vale mencionar lo que nos dijo un ejecutivo de RH: sigue el home office de los puestos administrativos y ahora usaremos sistemas inteligentes (AI) que permiten un seguimiento a distancia de la productividad. En nuestro caso el home office significó un salto de 10% en la productividad. “El ausentismo se redujo a cero y ya no nos piden ni los días por examen”.

Ya lo mencionamos en previos informes, pero sigue habiendo espacio para la mejora en el uso de la tecnología en las empresas para atender mejora a los clientes que quieren mejor atención y más rápida, a un click con nuevas formas de omnicanalidad. Ya no deberíamos pensar más que tenemos un negocio de servicios o de producto (venta de autos, por ejemplo). **En el futuro las empresas venderán “servicios” a sus clientes tanto en sus negocios BtoC o BtoB**. Hay que pensar en **la experiencia del cliente** todo el tiempo y en cómo satisfacerlo buscando obviamente la eficiencia y rentabilidad de nuestro propio negocio. Todo lo que hagamos o produzcamos debe estar asociado a ser “**client centric**”.

Hay otros temas que surgen del **grafico en página 20** y también se grafican los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros cinco (5) temas más votados**.

Resultados de las preguntas sobre las “Expectativas y Variables” más destacadas del negocio para este 2H19:

Reiteramos que hay una alta heterogeneidad en los negocios y en cada empresa dentro de cada segmento de industria. Sin embargo, casi todos coinciden que en este año 2021 **no se realizarán “inversiones importantes”** aunque si creció la votación de “**algunas importantes**” al **22%** (vs 12% del 2H20) lo que demuestra

que las empresas (sector privado) tratan de hacer los mayores esfuerzos en crecer, en mejorar su capacidad instalada y en poder dar mejores oportunidades a sus colaboradores. Esperemos que sea un año con más inversiones totales que el año pasado.

Por otra parte, **mejoró el porcentaje** sumado de empresas que respondieron que el comportamiento de su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** que da un total de **35%** (vs 26% del 2H20) lo que puede demostrar que hay mayor optimismo y que hay más empresas operando que a principios del año 2020. También mejoró el uso de la capacidad instalada ya que sumando **“Alta”** y **“Máxima”** se llega al **59%** (vs el 45% del 2H20) y que la evolución de la dotación se mantiene bastante estable con el **50%** de las empresas manteniendo la **dotación sin cambios** a pesar de la crisis. Sin embargo, hubo reducciones de empleos en el sector privado en general y, a pesar de la prohibición a despedir gente y de la doble indemnización, y sigue habiendo **un total del 20% de las empresas que tendrán que reducir su personal en este 2021.**

En este sondeo agregamos la pregunta del porcentaje de mujeres ejecutivas que tienen las empresas que respondieron y sigue dando muy bajo ya que entre las respuestas de **“menos del 5%”** y **“entre 5% y 10%”** llega al **64%**. Hay todavía un largo camino para tener una mejor diversidad en el top management.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales** que las empresas estimaban que otorgarán **en este primer semestre del 2021 y en el total del año. El 2020** fue un año muy complicado para establecer las compensaciones de los colaboradores fuera de convenio y los rangos salariales variaron mucho entre empresas y sectores de industria. Algunas empresas de tecnología que dieron aumentos **arriba del 50%** y otras que están paradas o con escasa actividad que dieron aumentos del orden del **15%** anual. Esto dio un promedio general para el sector privado en el orden del **34%** de aumento anual para el 2020, quedo debajo de la inflación oficial del 36,1%, por lo que los salarios retrocedieron por un tercer año consecutivo. Entre 2018 y 2019 el retroceso fue del 17,5% y ahora llegaría a más del 20% (aunque la inflación 2020 fue “planchada” por el gobierno).

En este primer semestre del 2021 también hay incertidumbre, heterogeneidad, una inflación que crece y sin planes claros por parte del gobierno. De esta manera, la mayoría de las empresas planearon a fines del 2020 (octubre/noviembre) una compensación promedio anual en el rango de **36 al 40%**. Si bien hay sectores como las automotrices, los bancos, las fintech y empresas de tecnología/software/e-commerce que planearon aumentos en el rango de **45 a 50%**, hay industrias “más golpeadas” como agro, salud, construcción, logística, maquinaria, petroleras y turismo, que estiman incrementos en un rango más amplio que va del **20 al 40%**. El promedio que hoy se sitúa dentro del rango del **36 al 40%**, puede quedar más para abajo a medida que transcurre el año ya que se nota, en el tercer grafico donde preguntamos **“ajuste anual previsto para el 2021”** (no planeado), que hay crecimiento de votos en los rangos más bajos. Habrá que ver cómo evoluciona la inflación, las paritarias, la rentabilidad y el consumo.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, la mayoría (**el 46%**) lo da en dos veces al año, pero se incrementa de **27% al 35%** las empresas que pagarán en tres veces. Sólo queda un **8%** que lo hará en una vez al año. Otra vez, dependerá de la inflación y de situación financiera y económica de las empresas para ver como evoluciona esta tendencia.

Con respecto al pago de **los bonos de sus ejecutivos por los resultados del 2020**, surge que **un 34% de las empresas que no pagaron bonos y un 31% los pagaron debajo del target** (en el rango del 80/90%). **Sólo el 27% de las empresas los pagarán on target** (al 100%) y hay **un total del 10% de las empresas que pagaron bonos por arriba del target** (110% al 120% o más del 120%). Ha sido un año duro y atípico, pero ya van varios años donde los bonos (atados a resultados) parecen difíciles de lograr para una amplia mayoría de los ejecutivos y esto no es un buen mensaje.

Últimas consideraciones:

Si bien decíamos en el último Informe del 2019 que había sido “un año tremendo” y luego que el año 2020 será inolvidable para la humanidad ya que impacto a todos los habitantes del planeta, el 2021 será también recordado el año de la vacunación y la recuperación, aunque en nuestra querida Argentina eso demore bastante más. Han quedado cambios que perdurarán y se acrecentarán con el advenimiento de más tecnología y nuevos hábitos en los consumidores y en los colaboradores. Yo estoy entusiasmado por ver cómo será la “próxima normalidad” donde continuaran las sorpresas y los desafíos en este mundo VICA. La llamada “transformación digital” impactará irremediamente para todas las industrias y en todas las empresas que deberán redefinirse/adaptarse o no seguirán existiendo.

Terminó el año 2020 con una fuerte desaceleración, alta inflación, complicado en lo político y mucha inestabilidad e incertidumbre que se ha trasladado al 2021 y muchos aspectos. Los ejecutivos de RH han estado muy comprometidos desde el día cero del inicio de la pandemia ayudando en las decisiones fundamentales del negocio y cuidando al capital humano. **Este año será desafiante** porque ahora estarán los recursos humanos operando en una forma mixta ajustando la política de trabajo remoto. Con la segunda ola habrá que seguir estando cerca de los colaboradores cuidando su salud y su well-being. También monitoreando/coacheando al management que han tenido que cambiar su estilo de liderazgo y muchos todavía necesitan de mayor acompañamiento.

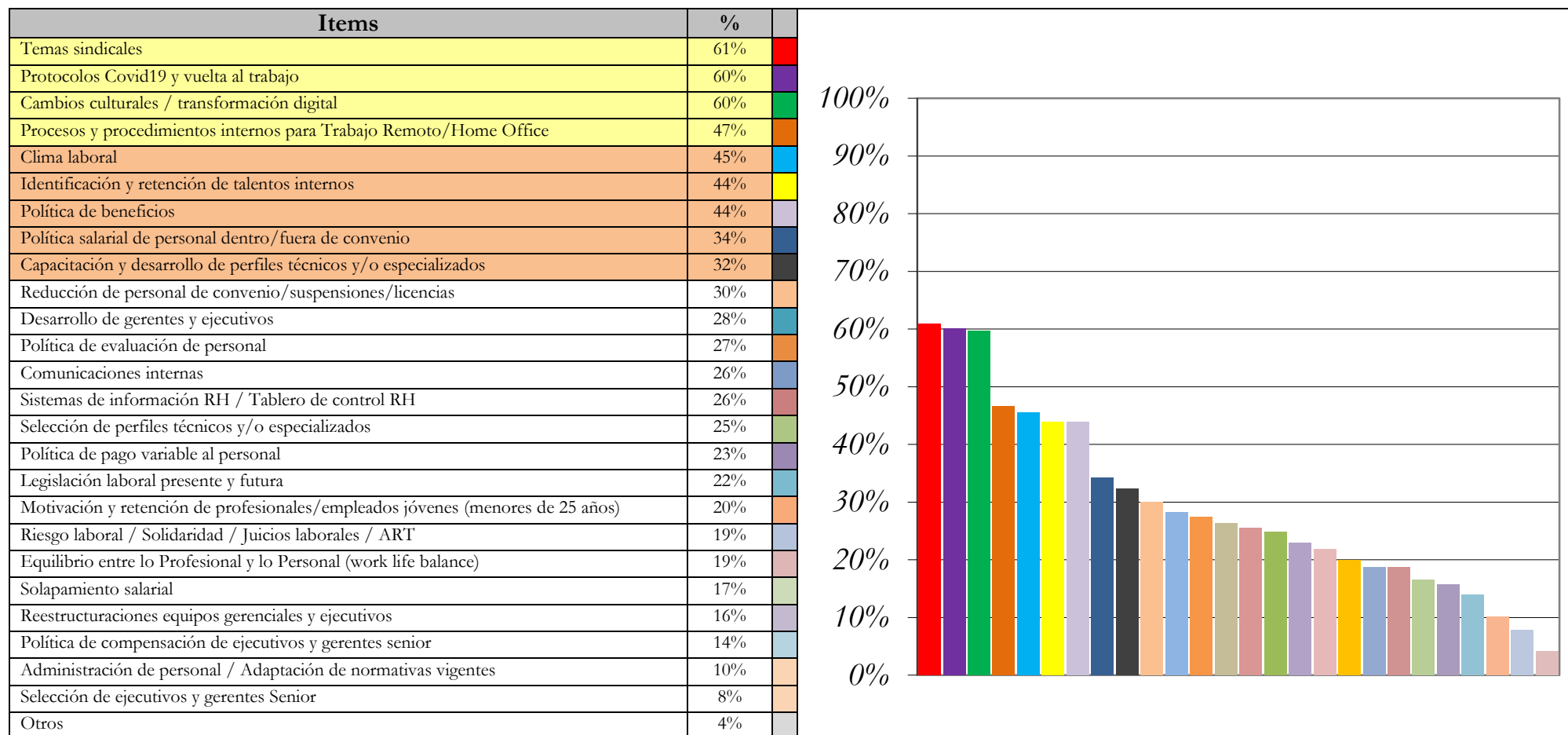
Por último, querría terminar como lo expresé en el informe del 2H20 pero siendo incluso más enfático. Si bien todavía las empresas están tratando de “sobrevivir” y tratando de superar la crisis, **es importante que la atracción de talento sea algo presente en las agendas de los ejecutivos de RH**. Si se olvida, puede ser un gran error estratégico. Tal vez sea el momento de pensar seriamente que nuevos “skills” serán necesarios en el negocio de la “transformación digital”. Hay que analizar si hay “overhead”, si se están bien definidos los procesos, y también revisar si se tiene el talento adecuado dentro de la propia empresa o si hay que desarrollarlo o traerlo del mercado. **Viviremos en un continuo cambio donde las empresas van a necesitar colaboradores familiarizados con la tecnología** para aplicarla en todas las operaciones del negocio (dentro y fuera de la empresa con los clientes y proveedores). Observen que, en la actualidad, las empresas de la industria de tecnología siguen creciendo a pesar de la crisis y siguen reclutando talento tecnológico del mercado. Ellos ofrecen una buena marca empleadora, proyectos desafiantes, buenos salarios/beneficios y, sobre todo, una cultura ágil y digital. En mi opinión estamos frente a una **nueva guerra del talento ágil y tecnológico y hay que participar**.

Eduardo Suárez Battán

Abril 2021

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 al año 2020. Confiamos que todos estos Informes puedan ser de utilidad y reflexión.

Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 1H del 2021:



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	338
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:

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Clima laboral 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 7. Legislación laboral presente y futura 8. Comunicaciones internas 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Clima laboral 4. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Política de beneficios 10. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 6. Política de evaluación de personal 7. Clima laboral 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Identificación y retención de talentos internos 10. Legislación laboral presente y futura
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Temas sindicales 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 6. Clima laboral 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 6. Comunicaciones internas 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Legislación laboral presente y futura 9. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 10. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 6. Clima laboral 7. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Política de beneficios 10. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)

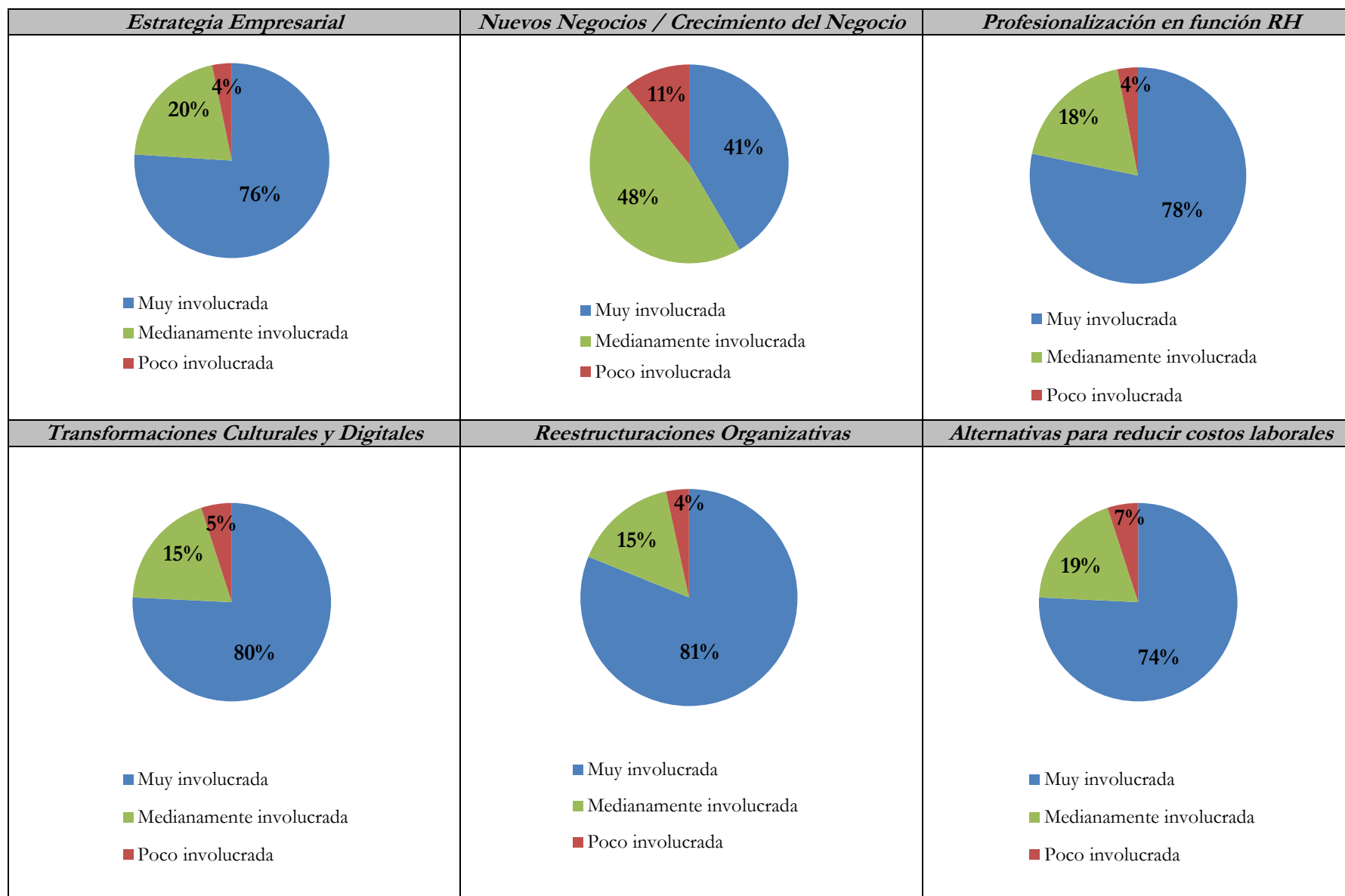
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Temas sindicales 4. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 5. Política de evaluación de personal 6. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 7. Identificación y retención de talentos internos 8. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Clima laboral 6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance) 10. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Clima laboral 6. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias 7. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 8. Política de beneficios 9. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 10. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Clima laboral 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 5. Comunicaciones internas 6. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Política de evaluación de personal 9. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 10. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 6. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluación de personal 10. Clima laboral 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otros 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Temas sindicales 4. Administración de personal / Adaptación de normativas vigentes 5. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 6. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Política de pago variable al personal

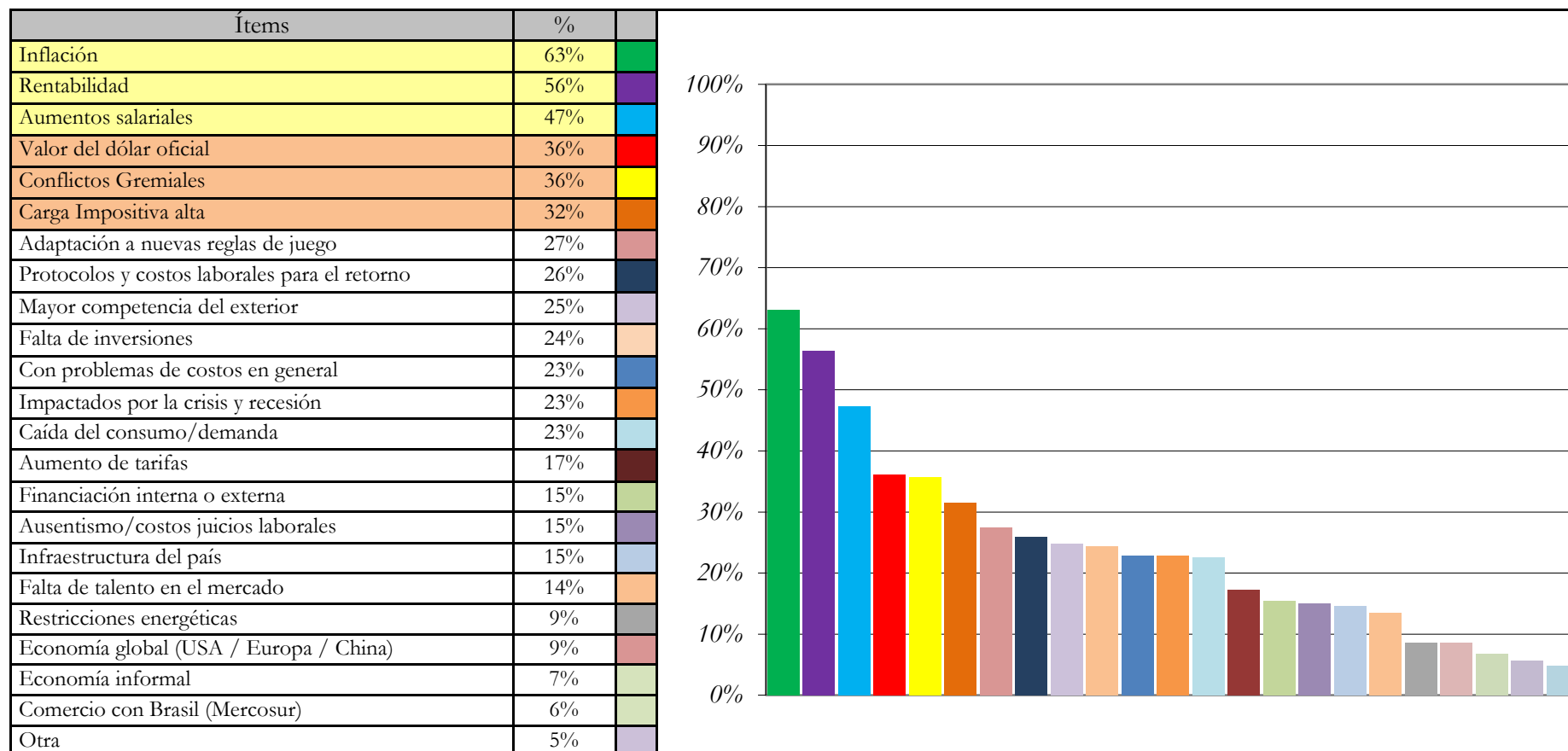
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Clima laboral 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 5. Temas sindicales 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Política de beneficios 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluación de personal 10. Solapamiento salarial 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Clima laboral 4. Comunicaciones internas 5. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 6. Temas sindicales 7. Cambios culturales / transformación digital 8. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Política de evaluación de personal 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Temas sindicales 4. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 5. Clima laboral 6. Identificación y retención de talentos internos 7. Legislación laboral presente y futura 8. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Política de evaluación de personal
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Temas sindicales 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Clima laboral 6. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 7. Comunicaciones internas 8. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 5. Clima laboral 6. Identificación y retención de talentos internos 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Política de evaluación de personal 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Clima laboral 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias 9. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados

“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2021:



Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H 2021:



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:

338

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

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial 5. Carga Impositiva alta 6. Conflictos Gremiales 7. Protocolos y costos laborales para el retorno 8. Caída del consumo/demanda 9. Aumento de tarifas 10. Impactados por la crisis y recesión 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Conflictos Gremiales 4. Aumentos salariales 5. Caída del consumo/demanda 6. Carga Impositiva alta 7. Con problemas de costos en general 8. Valor del dólar oficial 9. Protocolos y costos laborales para el retorno 10. Adaptación a nuevas reglas de juego 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Conflictos Gremiales 4. Carga Impositiva alta 5. Valor del dólar oficial 6. Aumentos salariales 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Protocolos y costos laborales para el retorno 9. Mayor competencia del exterior 10. Falta de inversiones
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Valor del dólar oficial 4. Aumentos salariales 5. Caída del consumo/demanda 6. Carga Impositiva alta 7. Protocolos y costos laborales para el retorno 8. Con problemas de costos en general 9. Conflictos Gremiales 10. Adaptación a nuevas reglas de juego 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Valor del dólar oficial 3. Carga Impositiva alta 4. Aumentos salariales 5. Rentabilidad 6. Conflictos Gremiales 7. Financiación interna o externa 8. Mayor competencia del exterior 9. Falta de inversiones 10. Economía global (USA / Europa / China) 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentos salariales 2. Falta de talento en el mercado 3. Inflación 4. Valor del dólar oficial 5. Rentabilidad 6. Adaptación a nuevas reglas de juego 7. Mayor competencia del exterior 8. Falta de inversiones 9. Protocolos y costos laborales para el retorno 10. Caída del consumo/demanda

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

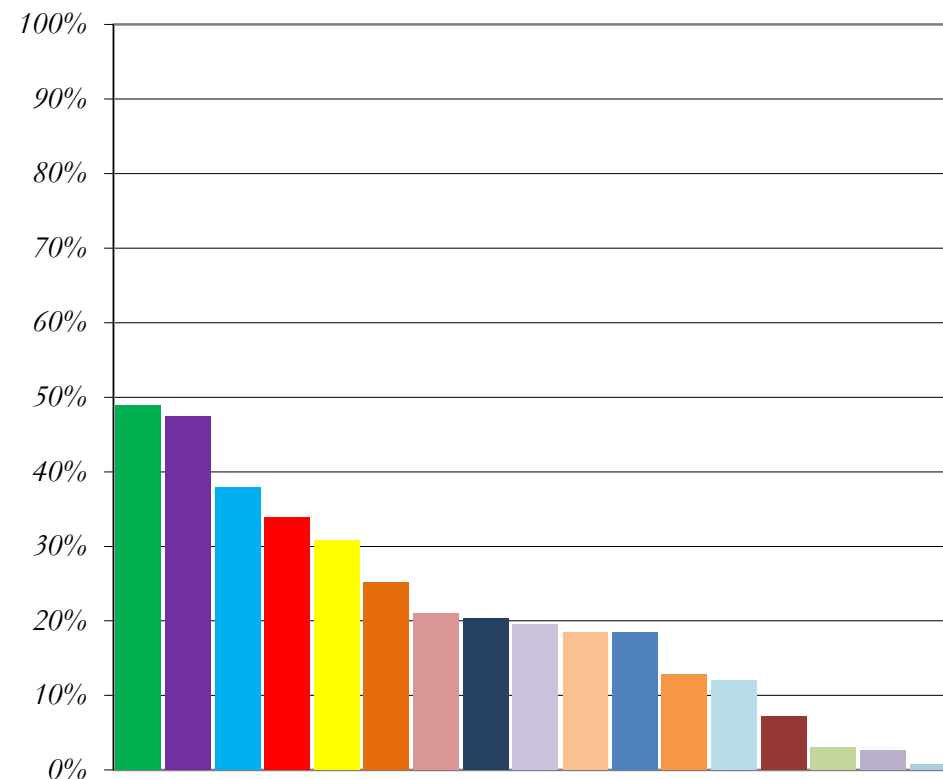
<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Con problemas de costos en general 4. Conflictos Gremiales 5. Carga Impositiva alta 6. Impactados por la crisis y recesión 7. Aumentos salariales 8. Mayor competencia del exterior 9. Falta de inversiones 10. Valor del dólar oficial 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Valor del dólar oficial 4. Aumentos salariales 5. Carga Impositiva alta 6. Adaptación a nuevas reglas de juego 7. Impactados por la crisis y recesión 8. Con problemas de costos en general 9. Caída del consumo/demanda 10. Conflictos Gremiales 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Caída del consumo/demanda 3. Infraestructura del país 4. Inflación 5. Conflictos Gremiales 6. Impactados por la crisis y recesión 7. Aumentos salariales 8. Adaptación a nuevas reglas de juego 9. Aumento de tarifas 10. Financiación interna o externa
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Comercio con Brasil (Mercosur) 3. Inflación 4. Aumentos salariales 5. Mayor competencia del exterior 6. Falta de inversiones 7. Valor del dólar oficial 8. Carga Impositiva alta 9. Adaptación a nuevas reglas de juego 10. Protocolos y costos laborales para el retorno 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Con problemas de costos en general 3. Inflación 4. Aumentos salariales 5. Carga Impositiva alta 6. Adaptación a nuevas reglas de juego 7. Impactados por la crisis y recesión 8. Valor del dólar oficial 9. Protocolos y costos laborales para el retorno 10. Aumento de tarifas 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Mayor competencia del exterior 5. Falta de inversiones 6. Conflictos Gremiales 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Impactados por la crisis y recesión 9. Valor del dólar oficial 10. Ausentismo/costos juicios laborales

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

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Mayor competencia del exterior 5. Valor del dólar oficial 6. Falta de inversiones 7. Impactados por la crisis y recesión 8. Caída del consumo/demanda 9. Con problemas de costos en general 10. Economía global (USA / Europa / China) 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Valor del dólar oficial 5. Carga Impositiva alta 6. Protocolos y costos laborales para el retorno 7. Con problemas de costos en general 8. Impactados por la crisis y recesión 9. Adaptación a nuevas reglas de juego 10. Aumento de tarifas 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial 5. Mayor competencia del exterior 6. Falta de inversiones 7. Conflictos Gremiales 8. Carga Impositiva alta 9. Adaptación a nuevas reglas de juego 10. Impactados por la crisis y recesión
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial 5. Carga Impositiva alta 6. Protocolos y costos laborales para el retorno 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Conflictos Gremiales 9. Aumento de tarifas 10. Caída del consumo/demanda 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Conflictos Gremiales 4. Carga Impositiva alta 5. Mayor competencia del exterior 6. Falta de inversiones 7. Aumentos salariales 8. Protocolos y costos laborales para el retorno 9. Con problemas de costos en general 10. Valor del dólar oficial 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Conflictos Gremiales 4. Aumentos salariales 5. Carga Impositiva alta 6. Con problemas de costos en general 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Caída del consumo/demanda 9. Valor del dólar oficial 10. Impactados por la crisis y recesión

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:

Ítems	%
Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa	49%
Sistematizando todos los procesos/paperless	47%
Trabajando con equipos “agiles”	38%
Implementando nuevas estructuras organizacionales	34%
Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa	31%
Incorporando AI o Data Analytics en RH	25%
Identificando directivos capaces de impulsar/propiciar la transformación cultural/digital	21%
Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa	20%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)	20%
Implementando robótica en los procesos productivos	18%
Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio	18%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	13%
Vinculación con proveedores por medios digitales	12%
Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD	7%
Usando la tecnología para mejorar el "engagement" y el "employee satisfaction"	3%
Preparando directivos a liderar de manera diferente en esta coyuntura "VUCA"	3%
Incentivando la toma de riesgos con mayor disposición a "perdonar" errores o a fallar	3%
Produciendo cambios en la atención/experiencia del cliente ("Customer centric")	2%



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	338
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>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Trabajando con equipos “agiles” 4. Implementando nuevas estructuras organizacionales 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 4. Incorporando AI o Data Analytics en RH 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Implementando nuevas estructuras organizacionales 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD) 5. Trabajando con equipos “agiles” 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Incorporando AI o Data Analytics en RH

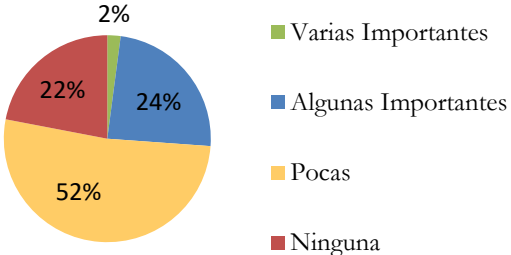
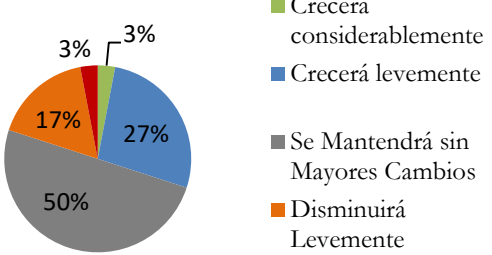
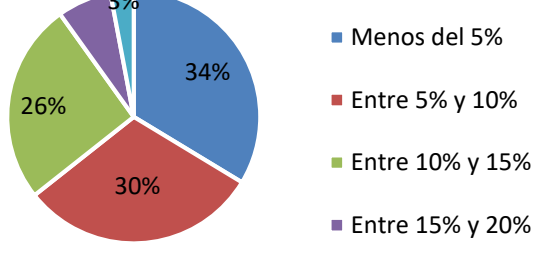
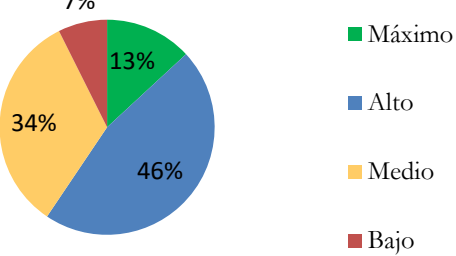
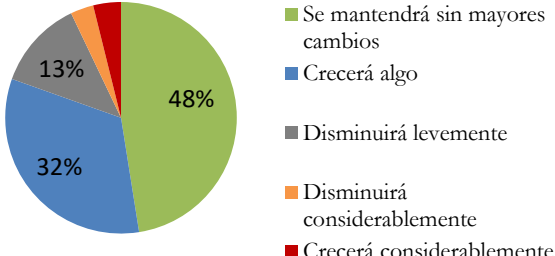
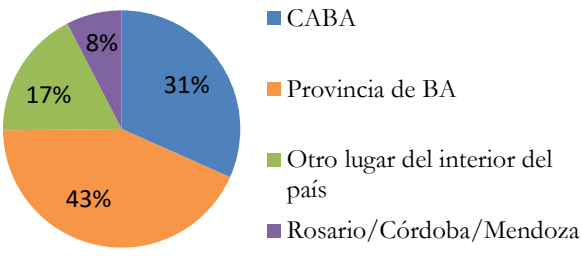
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Incorporando AI o Data Analytics en RH 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Trabajando con equipos “agiles” 4. Implementando nuevas estructuras organizacionales 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementando robótica en los procesos productivos 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Incorporando AI o Data Analytics en RH

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

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajando con equipos “agiles” 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Identificando directivos capaces de impulsar/propiciar la transformación cultural/digital 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Trabajando con equipos “agiles”
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Trabajando con equipos “agiles” 4. Implementando nuevas estructuras organizacionales 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Implementando nuevas estructuras organizacionales 4. Incorporando AI o Data Analytics en RH 5. Trabajando con equipos “agiles” 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajando con equipos “agiles” 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Implementando nuevas estructuras organizacionales 5. Incorporando AI o Data Analytics en RH

Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2021:

<i>Su empresa realizará nuevas inversiones</i>	<i>Evaluación de la dotación de su empresa</i>	<i>% de ejecutivas mujeres</i>
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Varias Importantes ■ Algunas Importantes ■ Pocas ■ Ninguna 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Crecerá considerablemente ■ Crecerá levemente ■ Se Mantendrá sin Mayores Cambios ■ Disminuirá Levemente ■ Disminuirá Considerablemente 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Menos del 5% ■ Entre 5% y 10% ■ Entre 10% y 15% ■ Entre 15% y 20% ■ Más del 20%
<i>Nivel de uso de capacidad instalada</i>	<i>Comportamiento del negocio</i>	<i>Ubicación física de su empresa (mayor operación)</i>
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Máximo ■ Alto ■ Medio ■ Bajo 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Se mantendrá sin mayores cambios ■ Crecerá algo ■ Disminuirá levemente ■ Disminuirá considerablemente ■ Crecerá considerablemente 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ CABA ■ Provincia de BA ■ Otro lugar del interior del país ■ Rosario/Córdoba/Mendoza

Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2021 (cont.):

