

Resultados del Sondeo de “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Primer Semestre 2022

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2022 (1H22)**, al cual respondieron **322 ejecutivos de RH de Argentina que fueron consultados durante el mes de 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. Siempre tratamos de hacer nuestros comentarios y conclusiones comparándolos principalmente con los resultados del semestre anterior, aunque, por la particularidad del 2021, en algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura inesperada y atípica causada principalmente por temas político-económicos, por la pandemia y temas internacionales.

Como dije en mi carta de invitación para responder este sondeo, si bien seguimos enfrentando una coyuntura incierta, y que tal vez pensemos que este tipo de encuesta no es útil o es poco representativa, **estamos seguros que las asimetrías, heterogeneidad y particularidades en cada sector de industria permite aprender del otro y compartir vivencias**. Lo que estamos también seguros que, tanto la pandemia como los continuos cambios de reglas en lo político-económico ha impactado a todas las empresas y negocios en estos últimos semestres. Adicionalmente, la pandemia **acelero la llegada de la tecnología y la consecuente transformación digital (TD), que provocara que haya redefiniciones/transformaciones en todas las industrias y negocios**. Recordemos que la TD es una transformación cultural donde la agilidad (mindset) es una temática a considerar y será uno de los principales desafíos de los ejecutivos de RH.

Hablemos algo de la situación económica - Overview

Siempre comenzamos nuestros informes con **algunos comentarios generales de como vemos la situación político-económico** que enfrentan las empresas y los ejecutivos de RH. Claramente **continuamos** viviendo un período muy complicado e incierto que no parece tener fin. **Estamos dejando la pandemia, pero la macroeconomía de Argentina está deteriorada e impacta en las empresas principalmente en su rentabilidad y en sus planes de crecimiento**. Si bien todas las industrias ya están operativas y mejoró la actividad en general (en particular dos segmentos importantes como industria y construcción), esta sigue siendo muy dispar y heterogénea. La complejidad en los temas operativos es un factor común ya que sigue habiendo ausentismos, necesidad de cuidado sanitario de sus recursos humanos, cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos, cadenas de pagos complicadas, operaciones híbridas y remotas, dificultad con las importaciones, poca financiación, muy alta inflación, mayor burocracia gubernamental, aumento de impuestos y de costos, entre otras dificultades. Hasta aparece el tema de falta de talento en el mercado para aquellas empresas que pueden crecer o invertir creando empleo (aunque son pocas y están más relacionadas a ciertos segmentos como automotriz, tecnológicas, Fintech, Agrotech, Edutech, y salud).

Este semestre es otro que no es favorable para el desarrollo de los negocios por el aumento de la inflación, los controles de precios, cepo cambiario, precios relativos muy distorsionados y gran incertidumbre. La inflación del 2021 estuvo en el rango del **50%** y ya para este año se está esperando que termine en el rango del **+65%** (REM). Lo acordado con el FMI está en el rango de los **38/48%** por lo que ya es una meta difícil de cumplir. El crecimiento del PBI también está siendo revisado y ahora está en el **3,5%**. **Ante esta realidad hay pocas inversiones y casi nula generación de empleos** (excepto en tecnología donde incluso falta talento) y sigue la pérdida del salario (formal e informal) contra la inflación (y **van a ser cinco años seguidos** con algunas excepciones. La brecha cambiaría que sigue siendo alta (en el entorno de **70 al 80%** dependiendo el tipo de cambio a tomar), siguen las escasas reservas líquidas del BCRA (a pesar que en segundo trimestre puede ser algo positivo por las exportaciones de granos -soja a 650 US/ton y un total de exportaciones en el 1Q22 de 11.000 MU\$S-), hay crecimiento de la pobreza (arriba del **40%** e indigencia al **10%**), sigue el desempleo en el ámbito formal e informal y se reduce la clase media (en **1,6 millones** de personas). Muchos números e índices

negativos pero **lo peor es el clima de incertidumbre en lo político** que muestra a este gobierno con peleas internas y un presidente muy “devaluado” y con falta de gestión (solo tiene a su favor un plan muy light con el FMI que marca algún rumbo, aunque está muy cuestionado su principal piloto que es su actual ministro de economía). Para colmo a principio de año **se complicó aún más en panorama internacional** lo que agrega mayor incertidumbre ya que aumenta la inflación en los principales mercados, hay aumento de tasas, mayores precios de los commodities (esto en algo nos favorece), se complica y encarece la logística y hay faltantes de insumos a nivel global (microchips, por ejemplo). **La guerra de Rusia con Ucrania** fue uno de los detonantes y así aumento el precio internacional de la energía (gas y petróleo) que nos impactara en este invierno en los pagos al exterior y en el desabastecimiento si no se consiguen los suficientes barcos con gas licuado.

Ya lo mencionamos pero ante este panorama local e internacional, las empresas siguen operando con el menor nivel de inversiones posible (en algunos casos menor a lo que se aconseja para mantener los activos productivos), atravesando muchas de ellas restricciones a la importación de insumos por el super cepo impuesto por el gobierno, otras con problemas para exportar, sigue la presión de los aumentos de los salarios (la mayoría de las paritarias se renegociaron y están en el orden del **60%** con aumentos escalonados y revisiones a fin de año), un alto riesgo país en los **+1700** puntos y **aumento del déficit fiscal** (con posibles moratorias a 500K nuevos jubilados, IFE4 y bonos a monotributistas, altos subsidios por la resistencia a subir tarifas de la energía y el transporte, creciente bola de las Leliq y sus intereses (superaron los \$500000 millones y podrían llegar a fin de año hasta 2,3 billones de pesos!), y más populismo para repartir “platita” y planes sociales.

Sin embargo, **hay algunas buenas noticias en este 2022** como tener una mayor cosecha exportada, el acuerdo light con el FMI, saldo comercial del país sigue siendo positivo, hay mejoras en la recaudación (por la mayor actividad y por la inflación), incentivos y comienzo del gasoducto de Vaca Muerta, mejor control de la pandemia con la vacunación y reducción gradual de la doble indemnización. Pero a pesar de esto, **para favorecer el desarrollo de los negocios, se necesita tener confianza en la política y en el país en general y esto no está a la vista**. Muchas empresas locales e internacionales están esperando un cambio para fines del 2023 con las elecciones y por ahora la idea es tener una **mentalidad de austeridad absoluta** para pasar y subsistir este periodo difícil e incierto. Siguen apareciendo algunas oportunidades de adquisiciones y fusiones que tienen como protagonistas a grupos económicos locales que, en medio de la incertidumbre generalizada, buscan diversificar sus negocios mediante la compra de empresas y 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.

Ya lo mencionamos en los dos informes pasados (1H21 y 2H21), **con una macro desbalanceada y una micro muy distorsionada, el panorama sigue complicado y heterogéneo**. El sector privado, **que es el único que genera riqueza**, tiene dificultad para poder aportar valor a accionistas y directorios, no puede saber cómo quedarán las estructuras del capital de trabajo, y tiene mayor dificultad para manejar Capex y Opex. Continúa lo que ya dijimos en el 2H21, hay mayores costos por una creciente actividad de demandas judiciales, crecimiento de la inseguridad física, dificultad para cubrir algunos puestos por efectos de la pandemia y la falta de talento calificado, además de un creciente deterioro de la cultura del trabajo y cierta violencia social creciente.

Se necesitaría mejorar las instituciones, generar oportunidades con reglas de juego clara y transparentes. Habría que favorecer el desarrollo de lo privado y no el empleo público o la dependencia del estado. Hay que emitir menos (si sigue a este ritmo, a fin de año estará el entorno a los 600.000 millones de pesos (según el acuerdo con el FMI no podría superar el 1% del PBI), bajar el gasto público, apuntalar la educación, el uso de la tecnología, reducir las regulaciones nacionales, provinciales y municipales y hacer varias reformas importantes que este gobierno no va a encarar. Indudablemente una economía para el 2022 sumamente débil, incierta y sin un plan de mediano plazo por parte del gobierno (solo el famoso VV de vamos viendo) y con continuos parches para evitar el desabastecimiento de algunas industrias. Un panorama altamente complicado que será muy desafiante para los ejecutivos de RH.

Comentarios sobre los “Resultados del Sondeo 1H22”

Estos son los principales temas planteados en el sondeo que realizamos e iremos comentando las respuestas que están graficadas a partir de la **hoja diez (10) de este Informe** y recuerden que respondieron **322 ejecutivos de RH** de empresas de distintas industrias y tamaños de Argentina.

Resultados de la primera pregunta: “¿qué temas son los que más ocuparán la agenda del ejecutivo de RH en este 1H22?”:

- **“Identificación y retención de talentos internos”** salió primero como el más votado con el **66%** (vs 47% del 2H21 y 44% del 1H21) y esto demuestra que otra vez están encaminadas todas las industrias, aunque en forma todavía heterogénea.

Si bien mencionamos que es un momento donde hay muchas empresas “sobreviviendo” esta coyuntura, ya hay otras que están demandando más talento como las tecnológicas, Fintech, Agrotech, Edutech, Laboratorios, etc. Por otra parte, surgen temáticas nuevas como consecuencia de la pandemia y el trabajo remoto que es que hay una fuerte demanda de los profesionales por trabajar remotamente (y exigir esto de sus empleadores para seguir siendo parte de esa empresa), la llamada “gran renuncia” que es un movimiento de reacomodamiento de las prioridades laborales/personales, y una alta posibilidad de poder trabajar para el exterior desde Argentina (nuevos competidores internacionales en nuestro mercado pagando en dólares). Esta coyuntura está provocando que haya más rotación (arriba del 30% en algunas empresas de consultoría o tecnológicas) y es un tema que se deberá trabajar desde el área de RH en forma inmediata y creativa. Esto ocurre primordialmente en el talento más joven y por eso también subió mucho la votación de **“Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)”** que pasó al **43%** vs 25% del 2H21 y 20% del 1H21. Hay jóvenes profesionales que dicen abiertamente: “si me obligan a volver a la oficina con horarios y todos los días, entonces renuncio”. Las empresas tienen que ofrecer mayor flexibilidad para mantener y atraer al talento ágil. También mejorar la demanda con la oferta de ya que no hay profesionales capacitados en ciertos segmentos del mercado (por ej. enfermeros, técnicos electromecánicos, programadores, etc.)

A medida que la transformación digital avanza, los recursos capacitados van a ser más escasos y hay que lograr anticiparse con el reentrenamiento del talento interno y tener más ejecutivos y gerentes con competencias ágiles para manejar esta transición. Asociados a este tema fueron votados más **“Selección de Perfiles Técnicos”** (paso al **44%** vs 32% del 2H21 y 25% del 1H21), **“Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos”** (paso al **37%** vs 30% del 2H21 y 32% del 1H21) y **“Desarrollo de gerentes y ejecutivos”** (paso al **33%** vs 27% del 2H21 y 28% del 1H21).

- **“Temas Sindicales”** salió segundo con **56%** de los votos (versus 51% en 2H21 y 61% en 1H21)

En los primeros semestres de cada año, este tema tiene generalmente una alta prioridad de la agenda del ejecutivo de RH por el mayor peso de las negociaciones paritarias. Este semestre en particular presenta una elevada inflación que ha causado que la pauta pauta inicial de las paritarias de este 2022 que era del orden del 40% (para acompañar al gobierno) quedara rápidamente fuera de la realidad. Con una inflación de los primeros cuatro meses del 23,1% y una expectativa de 65/70% en el año 2022, la mayoría de los principales gremios acordaron aumentos anuales del orden del 60% por tramos y revisión antes de fin de año como norma general. El gobierno ya convalidó estos aumentos ya que Cristina Fernández dio un 60% a los trabajadores del Congreso y “festejó” el acuerdo de bancarios del 60%. Falta camioneros que siempre viene detrás tratando de superar a todos. Este parece ser el nuevo piso de las paritarias (aunque igual será el quinto año consecutivo que el poder de compra del salario perderá contra la inflación) y además ya se estableció como norma cláusulas que obliguen a revisiones a lo largo de año de vigencia del

acuerdo. Será un año de constante revisión y negociación con los gremios si sigue escalando la inflación que se suma a tratar de llegar a diferentes acuerdos entre el gobierno, los empresarios y los sindicalistas.

- **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** salió tercero con el **51%** salió tercero (vs 52% en 2H21 y 60% en el 1H21)

Como ya dijimos en anteriores informes, este tema se mantiene alto en su posicionamiento porque se hizo realidad gracias a la pandemia y está para quedarse por un largo tiempo. Obviamente ya no hablamos solamente de cómo será el “trabajo remoto” a través de la tecnología. Ya se probó en el mundo real que el trabajo remoto se puede hacer y es productivo. Sin embargo, como dijimos antes, todos requerimos y necesitamos que haya interacción con otros humanos y así quedarán esquemas mixtos (híbridos) 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. Muchos gerentes y ejecutivos tendrán que adaptarse rápidamente a esta nueva manera de liderar o **quedarán obsoletos** frente a la ola tecnológica y grandes cambios en el mundo laboral. Ya todas las empresas, independientemente del tamaño, ubicación, rubro del negocio saben que tienen que considerar esta transformación digital que ya tienen encima o está por impactar. Por eso los ejecutivos de RH en su mayoría están tratando de preparar a su equipo para poder ayudar el proceso de cambios y transformaciones que enfrentará su empresa.

Es importante destacar que, el tema de cambio cultural y transformación digital, ya lo dijimos en el anterior informe, que son dos conceptos que van juntos. Más que una transformación tecnológica es una transformación cultural y tiene que haber **agilidad en la empresa para llevarla a cabo**. Muchas empresas están trabajando en organizarse por celdas ágiles o squads y con los conceptos de agilidad, pero no es un camino único y no hay una sola fórmula a seguir. Cada empresa debe encarar esta transformación según su negocio, coyuntura y particularidades. Por nuestro lado seguimos ofreciendo a nuestros clientes la **práctica de “medir” esta agilidad empresarial del equipo directivo, ya que sin ella es muy difícil hacer este cambio cultural** (para más información les agradeceré que envíen un mail a info@sb-asociados.com)

Sin embargo, todavía no hay modelos híbridos exitoso o bien probados, es un prueba y error constante para ver cuál es el más efectivo para cada empresa o cada sector. La mayoría de los colaboradores que estuvieron trabajando en forma remota no quieren volver a trabajar en las oficinas, aunque pueden extrañar los intercambios, el *after office*, etc. Esto es un problema para el área de RH y más impactante si los líderes no quieren volver a un trabajo presencial (lo cual está ocurriendo también). Claramente hay un desafío para transmitir la cultura si todo es virtual y además es más difícil de aprender y pasar experiencias laborales de pares y líderes.

- **Siguen otros temas dentro de los más votados...**

Dentro de los siguientes temas más votados está **“Política salarial de personal dentro/fuera de convenio”** con el **43%** (vs **33% en 2H21**) y que, en mi opinión, va a ser un tema que se complicará en el transcurso del año. Ya dijimos que los gremios acordaron 60% en paritarias como piso y esto debe reflejarse también en el personal fuera de convenio. Hay que estar atentos al mercado, a las propias estructuras salariales (debe haber más flexibilidad), aprovechar al máximo la **“Política de**

Beneficios” de las empresas, tener una política de aumento coherente (por ejemplo, la mayoría de las empresas están dando tres aumentos por año), y equidades con el personal fuera de convenio para evitar solapamientos y sindicalización de los líderes/gerentes. 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 o a trabajar para el exterior o en irse del país, lo que afectaría seriamente la oferta de talento capacitado que buscarán las empresas.

El **“Clima Laboral”** salió cuarto con el **44%** y siempre es un tema a tener presente ya que se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Por un lado, esta prolongadísima “cuarentena” en sus múltiples formas y nombres ha generado cansancio, tensión, y hasta estados complejos psicológicos en los colaboradores. Estamos muy expuestos a la incertidumbre tanto en lo laboral como en lo personal. La gente está más “cargada” de preocupaciones y se refleja 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. Hay que trabajar mucho **sobre la comunicación y sobre los líderes** (gerencia media y primera línea, sobre todo) 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”*).

Aquí también sigue impactando la salud y cuidado de los empleados a lo que se suman la coordinación entre el home office y la vuelta a las oficinas físicas, y mayor uso de tecnología de todo tipo. Ya lo mencionamos que también apareció una tendencia que se conoce como el **“well-being”** (que incluye *safety, happiness, engagement, purpose* de los colaboradores). Hay mucho cansancio acumulado, estrés, y “mal humor” que hay que enfrentar. Hay 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 powerful”*). Nuevas maneras de conectarse con los colaboradores y muchos ejecutivos de RH lo están considerando en sus agendas de trabajo.

Los otros temas que siguen en la votación pueden verse en los gráficos de las **páginas 10 a la 13** 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 vigente en este semestre el **alto involucramiento de RH** en la **“Estrategia Empresarial”** con **69%** (versus 70% del 2H21 y el 76% de 1H21) lo que mantiene al ejecutivo de RH con un buen posicionamiento dentro del *team* de alta gerencia. Hay que seguir cuidando al capital humano más que nada (junto a la caja de la empresa) y aquí la mayor valoración y responsabilidad del área de RH. Sigue privando la decisión de los CEOs de pedir la involucración y opinión de RH continuamente. Por otra parte, aumentó levemente la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** al **46%** (vs 44% del 2H21 y **41%** del 1H21) y se debe a que hay más actividad en todas las industrias, aunque haya pocas inversiones reales y todavía un sentimiento que no hay una visión clara de la economía del país.

Por otra parte, se mantienen en los mismos niveles de votación los temas **“Reestructuraciones Organizativas”** con **77%** (versus 77% del 2H21) y **“Alternativas de reducir costos”** con **64%** (vs 65% del 2H21) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH siguen trabajando en estos aspectos “duros” del negocio colaborando en la rentabilidad. Se mantiene la votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que fue votado como muy involucrado por **el 75%** (vs 78% del 2H21)

y que ya se comentó anteriormente como un aspecto a destacar y que obviamente involucra muchos subtemas relacionados con la llegada de la tecnología a los negocios de las empresas. Ahora no hay ningún accionista que pueda olvidarlo o dejarlo de lado porque el impacto llegará indefectiblemente a todas las empresas independiente de su segmento de industria y tamaño. Incluso en el área de RH creció la **“Profesionalización en la función de RH”** votado en un **80%** (vs 74% en 2H21) y cada vez hay mayor uso de tecnología como *people analytics*.

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

En este 1H22 el más votado fue la **“Inflación”** con el **82%** (vs 67% del 2H21 y 63% en el 1H21) y es lo que preocupa a todos los ejecutivos y empresarios. Ya hemos mencionado que este año la inflación puede superar el rango 65/70% y esto impacta seriamente en las empresas sobre todo por el alto riesgo que se siga acelerando o genere una recesión. Toda planificación es complicada, la fijación de precios y determinación de costos/gastos resulta incierta, hay que estar pensando en tener stocks, pero sin exagerar por los costos financieros, se endurece la financiación y la cadena de pagos. Esto es muy preocupante porque el gobierno sigue inyectando pesos a la economía pensando que puede hacer crecer la actividad económica pero la gente solo compra si tiene plata o porque no vale nada tenerla y porque no hay alternativas de ahorro razonables (excepto el famoso dólar blue). En esta coyuntura el gobierno va a seguir perdiendo credibilidad. También una inflación creciendo de esta manera empuja al tipo de cambio que el gobierno trata de controlar y afecta el intercambio comercial. Los importadores empujan por lograr autorizaciones al dólar oficial que son necesarias para producir y los exportadores retienen todo lo que pueden para no recibir escasos pesos impactados por el tipo de cambio y las retenciones. El gobierno sigue aplicando políticas viejas y que no funcionan como el control de precios, los cepos cambiarios, las tarifas bajas, amenazas de aplicar las leyes de góndolas y de desabastecimiento, y tener un dólar oficial devaluándose a menor nivel que la inflación real. Todo esto sólo provoca más incertidumbre y demora cualquier recuperación perdurable.

El segundo tema más votado fue **“Aumentos Salariales”** con el 51% (vs **46% del 2H21**) y tiene que ver con lo mencionamos de los incrementos acordados en las paritarias que afectara la rentabilidad de las empresas y la retención de talento de los de fuera de convenio. Como dijimos antes, si bien hay una mayor actividad en el ámbito privado, la misma es heterogénea y en todos los casos, la **“Rentabilidad”** también es un tema central y por eso salió votada en tercer lugar con el **48%** (vs 52% del 2H21). No se entiende desde el gobierno que los resultados positivos de una empresa son claves para generar riqueza y empleo genuino.

Entre los temas que siguen como más votados **“Falta de talento en el mercado”** con el **35%** (vs 24% del 2H21) comentado anteriormente, **“Conflictos Gremiales”** con el **34%** (vs 36% del 2H21) también comentado, sigue uno que creció mucho como es **“Valor del dólar oficial”** con el **34%** (vs 25% del 2H21) debido a la continua brecha cambiaria entre este y los dólares financieros usados por las empresas y finalmente **“Falta de plan económico/cambio reglas de juego”** con el **34%** (vs 35% del 2H21) ya que siguen los ruidos e internas en el oficialismo y se acentúa la improvisación mostrada hasta ahora con el ya famoso plan VV (vamos viendo) que solo genera más incertidumbre y desconfianza.

Hay otros temas que surgen del gráfico de **la página 15** 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. La práctica del home office era en algunas pocas empresas un beneficio para los colaboradores. Con el advenimiento de la pandemia en el 2020, si bien muy negativo en lo sanitario, provoco tremendos cambios derivados del uso de la tecnológica en todos los negocios y se probó “in situ” que hay muchos aspectos del trabajo que se pueden hacer remotamente. Así surge como el más votado el **“Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa”** con el **52%** (vs el 59% del 2H21 y 47% en 1H21) y confirma que ya es una nueva manera de trabajar que quedo para quedarse.

Sigue como el segundo más votado **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con el **51%** (vs 47% del 2H21) y es lógico porque primero hay que simplificar procesos y luego aplicar tecnología (sobre todo para atender clientes de una mejor manera más directa, rápida y ágil). Sigue como votado **“Trabajando con equipos ágiles”** con el **38%** (vs 46% del 2H21) lo que es muy interesante porque las empresas están probando de trabajar por proyectos con integrantes de varias funciones dejando de lado los típicos silos funcionales. Además, creció la votación en el tema **“Implementando nuevas estructuras organizacionales más horizontales”** con el **20%** (vs 18% del 2H21) que es una parte de esta agilidad que se busca en los equipos.

Por último, para mencionar entre los temas más votados esta **“Incorporando Analytics en RH”** con el **32%** (vs 30% del 2H21) lo que es interesante porque los ejecutivos de RH están empezando a usar más los datos y la tecnología dentro de sus procesos de RH para conocer más lo que les ocurre a los colaboradores, los flujos y ayudar en su gestión. Seguirán llegando nuevas tecnologías y habrá que estar atentos a tomar ventaja de las mismas. Estas estarán basadas fundamentalmente en la inteligencia artificial (AI) y robotización que impactara en la forma de trabajar y en el seguimiento de la productividad. Recuerden lo que ya mencionamos en el informe anterior donde un ejecutivo de RH nos dijo: “Sigue el home office de los puestos administrativos y ahora usaremos sistemas inteligentes (AI) que permiten un seguimiento a distancia de su 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”.

Como lo mencionamos en previos informes, sigue habiendo espacio para la mejora en el uso de la tecnología en las empresas para atender mejor 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 **gráfico en página 19** 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 1H22:

Como se puede ver en los gráficos que condensan las respuestas recibidas, en esta primera parte del año se mantienen la impresión que no habrá muchas **“inversiones importantes”** (solo el 6% de las empresas las harán) pero creció levemente la votación de **“algunas importantes”** al 31% (vs 24% del 2H22). Sin embargo, la sumatoria de **“pocas”** y **“ninguna inversión”** siguió con un alto valor de votación (63% del total de las empresas).

En cuanto a la pregunta sobre “el comportamiento del negocio” las respuestas dieron valores similares a los del semestre anterior 2H21. El porcentaje sumado de empresas que respondieron que el comportamiento de su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** que da un total de 48% (vs 48% del 2H21 y del 35% del 1H21) con lo cual se confirma que casi todas las empresas están operativas y casi la mitad creciendo. Por otro lado, mejoró levemente el uso de la capacidad instalada ya que sumando **“Alta”** y **“Máxima”** se llega al 72% (vs 63% del 2H21 y 59% del 1H21) pero la evolución de la dotación se mantiene estable con el 50% de las empresas manteniendo la **“dotación sin cambios”** a pesar de estar más activos. Lamentablemente sigue habiendo **un total del 20% de las empresas que tendrán que reducir su personal en este 1H22 al igual que en el 2H21**. Esto demuestra que no está creciendo significativamente el trabajo de calidad en la Argentina.

En este sondeo agregamos nuevamente la pregunta del porcentaje de mujeres ejecutivas en las empresas. Aquí también lamentamos que sigue dando un total del 65% de las empresas que tiene **“menos del 5%”** o **“entre 5% y 10%”** del total de sus posiciones ejecutivas cubiertas por personal femenino.

Por último, en esta parte preguntamos por los **ajustes salariales** que las empresas estimaban que otorgarán **en este primer semestre del 2022, el ajuste total anual presupuestado versus el que “creen” que darán en el año 2022 y lo que habían otorgado como ajuste anual en el 2021** (que en promedio fue en el orden del 48%). Ya dijimos que el 2021 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. **Este año 2022 será peor** porque la inflación empuja, los competidores son internos y ahora externos en industrias donde el talento es escaso, hay funciones dentro de las empresas que están más requeridas en el mercado (*“riesgo de ser hunteados”*) que otras y a veces las estructuras salariales son muy rígidas. Siguen siendo las empresas de tecnología las van a dar los mayores aumentos en el semestre y en el año (**algunos dicen que pueden ser arriba del 75% anual**) y hay otras empresas que recién están logrando llegar a la actividad pre-pandemia que darán aumentos del orden del 30/40% anual. Es una importante brecha, pero ya hemos dicho que hay mucha heterogeneidad en el mercado. Independientemente de eso podemos arriesgar que el **aumento promedio para el sector privado en el primer semestre** será en el orden del 25/26% y que el **aumento anual presupuestado** ya está quedando debajo de lo que las empresas “creen” que pagaran en todo el 2022 (esto se ve claramente en los dos gráficos donde el 52% de las empresas presupuestaron en el rango 46-50% y ahora la votación de los que “creen que pagaran” paso a **una votación del 20% en el rango 46-50% y de un 29% en el rango 51-55%**). Interesante desplazamiento hacia pagar más de lo presupuestado. Si además esto se cumple, e inflación anual llega al 65/70%, muchos salarios retrocederán por un **quinto año consecutivo**.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, la mayoría **paso a hacerlo tres veces por año (43% vs 40% del 2020)** y esto se debe a la alta inflación y como acción para retener a sus colaboradores. También se incrementa el porcentaje de empresas que hacen los ajustes en cuatro o más veces al año que ahora es de 35% (vs 27% del 2020). Solo tuvimos un voto entre los 332 que mantendrá el esquema de una sola vez al año. **Con respecto al pago de los bonos anuales de sus ejecutivos por los resultados del 2021**, surge que hubo un rebrote de la actividad y muchas empresas recuperaron su actividad pre-pandemia y otras crecieron, de tal manera el 31% (versus 37% en el 2020) **de las empresas pagarán los bonos on target** (al 100%) y un 27% (vs 15% del 2020) **de las empresas pagarán bonos por arriba del target** (110% al 120% o más del 120%). **Como contrapartida**, fue un año complicado para otras empresas y el 19% (vs 24% en el 2020) de las mismas **no pagarán**

bonos a sus ejecutivos y un 23% (versus 24% del 2020) **los pagarán por debajo del target** (en el rango del 80/90%). Además de esto, los sueldos fijos de estos ejecutivos también se reducen en dólares siendo uno de los bajos de todo Sudamérica.

Nuevas preguntas sobre el futuro del trabajo y últimas consideraciones:

Cada tanto tratamos de incluir un tema que puede ser un poco innovador y así fue que el año pasado incluimos dos preguntas relacionadas a cómo ven los ejecutivos algunas de las tendencias del futuro del trabajo causadas por la pandemia o la tecnología o por los nuevos intereses del talento más joven que son los adaptados a transitar la transformación digital. Así surgen dentro de las opciones más votada en relación a los cambios que dejará la pandemia, la **“Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo remoto”** con el 89% (vs **86%** del 2020) de los votos y la **“Menor necesidad de viajes de negocios”** con el 52% (vs **60%** del 2020) de los votos. Como hemos mencionado, el trabajo remoto ya no es un beneficio para unos pocos o para un día en la semana. Ahora es una condición de empleo para muchos jóvenes (y no tan jóvenes) que no aceptarían trabajar en una oficina todos los días cumpliendo un horario rígido. Por eso los ejecutivos de RH están votando alto tener herramientas de automatización de procesos de RH; de tener menos metros cuadrados de oficinas, menos espacios en común, y menor exigencia de vestimenta formal. Con respecto a los viajes de negocio (y diría viajes en general) serán reducidos al máximo ya que un Zoom o Meet los reemplaza adecuadamente y no hay pérdida de tiempos, costos, y mayor productividad en general. Además, hay herramientas tecnológicas que permiten el seguimiento de las tareas y proyectos como Slack o Mural que además son muy efectivas para soportar un trabajo remoto incluso realizado por profesionales en varios países con diferentes usos horarios. Hasta nos han comentado varios ejecutivos de RH que están probando con meterse en aplicaciones que podríamos calificar del **metaverso** porque puede sumar el “contacto digital” a la buena integración de los equipos. En el gráfico hay otras tendencias interesantes y votadas que ya están presentes o evolucionaran en estos próximos meses.

Por otro lado, con respecto a los nuevos intereses del talento joven, la opción más votada fue **“Empresas con política de trabajo flexible”** con el **93%** (vs el 82% del 2020), y también aumento **“Empresas preocupadas por el clima interno”** con el **59%** (vs 56% de 2020) y aumento particularmente dos temas que serían **“Empresas con herramientas tecnológicas para el trabajo remoto”** con el **48%** (vs 44% en el 2020) y también **“Empresas nuevas basadas en negocios tecnológicos”** con el **35%** (vs el 27% del 2020) de los votos. Esto es muy interesante y ratifica lo que ya dijimos del trabajo remoto, pero también, enfatiza que los jóvenes busquen trabajar para empresas con buen clima y que busquen la innovación, la agilidad, aplicación de tecnología en general.

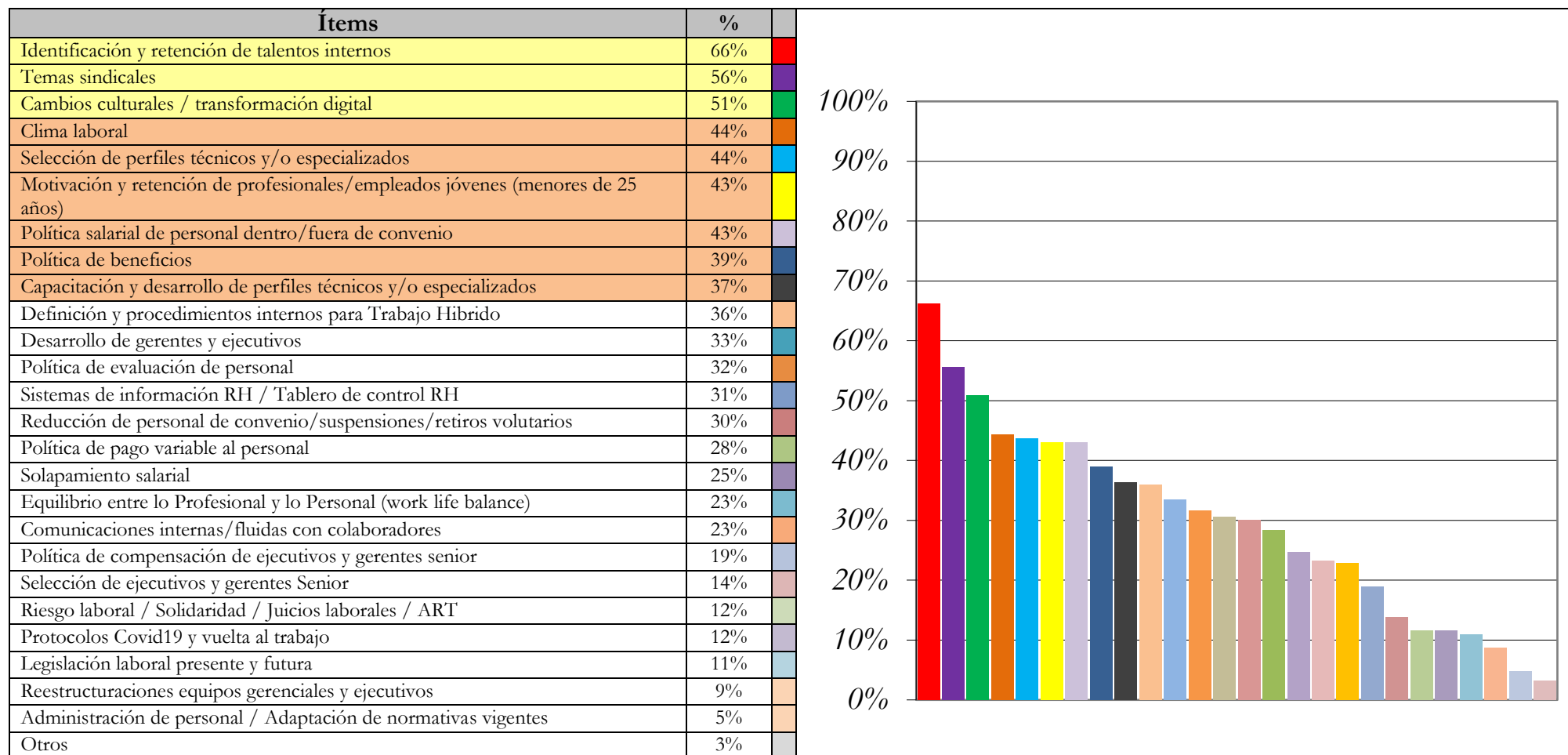
Por último, agregaría que, si bien estamos viviendo un año de mucha incertidumbre, con alta inflación y complicado en lo político-económico, al mismo tiempo ocurren cambios en las formas de trabajo y transformaciones derivadas del uso de la tecnología que valen la pena transitar. Los ejecutivos de RH tendrán grandes desafíos y oportunidades para ayudar al desarrollo del negocio y cuidar al capital humano.

Eduardo Suárez Battán

(mayo 2022)

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 pasado de los semestres 1H21 y 2H21. 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 2022:



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	322
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. Identificación y retención de talentos internos 3. Clima laboral 4. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 6. Política de evaluación de personal 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Clima laboral 3. Temas sindicales 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Política de beneficios 9. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 7. Clima laboral 8. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 10. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 7. Clima laboral 8. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 9. Selección de ejecutivos y gerentes Senior 10. Política de beneficios 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 5. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Temas sindicales 8. Clima laboral 9. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 10. Solapamiento salarial 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 5. Política de evaluación de personal 6. Clima laboral 7. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 8. Política de beneficios 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Política de pago variable al personal

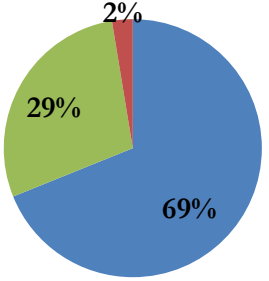
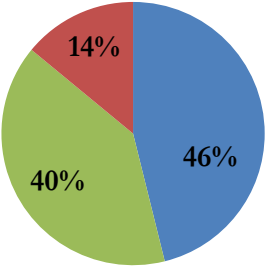
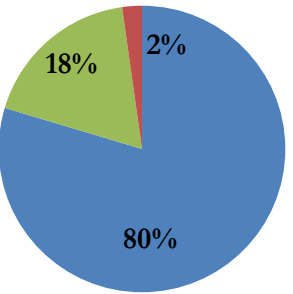
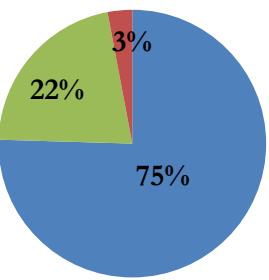
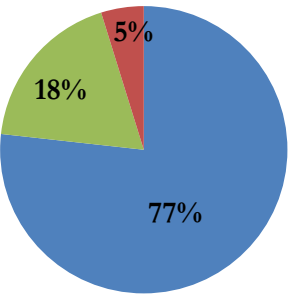
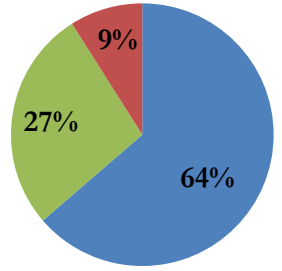
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Política de pago variable al personal 6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 7. Temas sindicales 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Política de evaluación de personal 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Comunicaciones internas/fluidas con colaboradores 7. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluación de personal 10. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Clima laboral 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Política de beneficios 7. Solapamiento salarial 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Política de pago variable al personal 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Clima laboral 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Política de beneficios 7. Solapamiento salarial 8. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 9. Cambios culturales / transformación digital 10. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 7. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Clima laboral 10. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Comunicaciones internas/fluidas con colaboradores 3. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 4. Temas sindicales 5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 6. Solapamiento salarial 7. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 8. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados

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

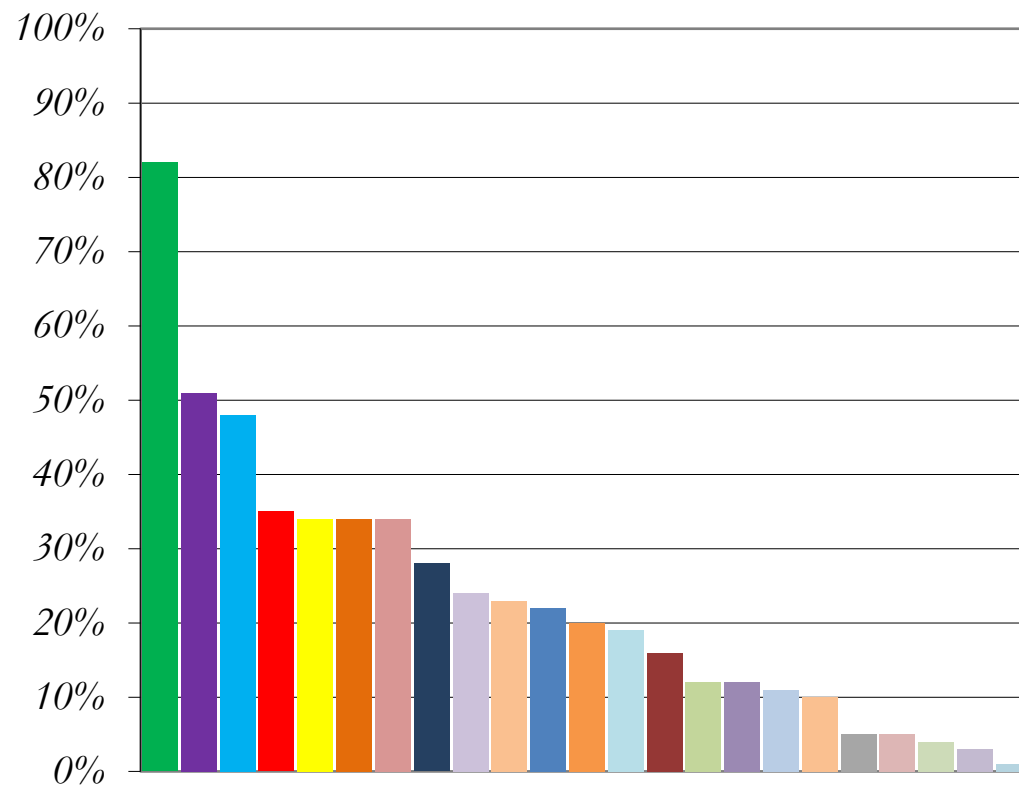
<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 2. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 3. Política de evaluación de personal 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 8. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 9. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance) 10. Política de pago variable al personal 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Temas sindicales 4. Solapamiento salarial 5. Clima laboral 6. Política de beneficios 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Política de pago variable al personal 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Temas sindicales 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Clima laboral 6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 10. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Clima laboral 4. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Cambios culturales / transformación digital 7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Clima laboral 5. Política de pago variable al personal 6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Clima laboral 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 7. Política de beneficios 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 10. Definición y procedimientos internos para Trabajo Híbrido

“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2022:

<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>Transformaciones Culturales y Digitales</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>

Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H 2022:

Ítems	%	
Inflación	82%	
Aumentos salariales	51%	
Rentabilidad	48%	
Falta de talento/colaboradores en el mercado	35%	
Conflictos Gremiales	34%	
Valor del dólar oficial	34%	
Falta de plan económico/cambio de reglas de juego	34%	
Carga Impositiva alta	28%	
Restricciones energéticas	24%	
Aumento de tarifas	23%	
Con problemas de costos en general	22%	
Mayor competencia del exterior	20%	
Falta de inversiones	19%	
Caída del consumo/demanda	16%	
Infraestructura del país	12%	
Financiación interna o externa	12%	
Economía global (USA / Europa / China)	11%	
Ausentismo/juicios laborales	10%	
Inconvenientes con la vuelta del personal al trabajo pleno	5%	
Economía informal	5%	
Protocolos y costos laborales para el retorno	4%	
Otra	3%	
Comercio con Brasil (Mercosur)	1%	



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	322
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. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Aumento de tarifas 5. Restricciones energéticas 6. Conflictos Gremiales 7. Carga Impositiva alta 8. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 9. Caída del consumo/demanda 10. Con problemas de costos en general 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Restricciones energéticas 5. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 6. Con problemas de costos en general 7. Caída del consumo/demanda 8. Falta de talento/colaboradores en el mercado 9. Valor del dólar oficial 10. Aumento de tarifas 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 4. Conflictos Gremiales 5. Rentabilidad 6. Restricciones energéticas 7. Infraestructura del país 8. Falta de talento/colaboradores en el mercado 9. Carga Impositiva alta 10. Mayor competencia del exterior
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Aumentos salariales 4. Falta de talento/colaboradores en el mercado 5. Caída del consumo/demanda 6. Aumento de tarifas 7. Conflictos Gremiales 8. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 9. Economía informal 10. Valor del dólar oficial 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Restricciones energéticas 3. Carga Impositiva alta 4. Rentabilidad 5. Valor del dólar oficial 6. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 7. Infraestructura del país 8. Aumento de tarifas 9. Conflictos Gremiales 10. Aumentos salariales 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Falta de talento/colaboradores en el mercado 3. Aumentos salariales 4. Rentabilidad 5. Valor del dólar oficial 6. Mayor competencia del exterior 7. Falta de inversiones 8. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 9. Carga Impositiva alta 10. Caída del consumo/demanda

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

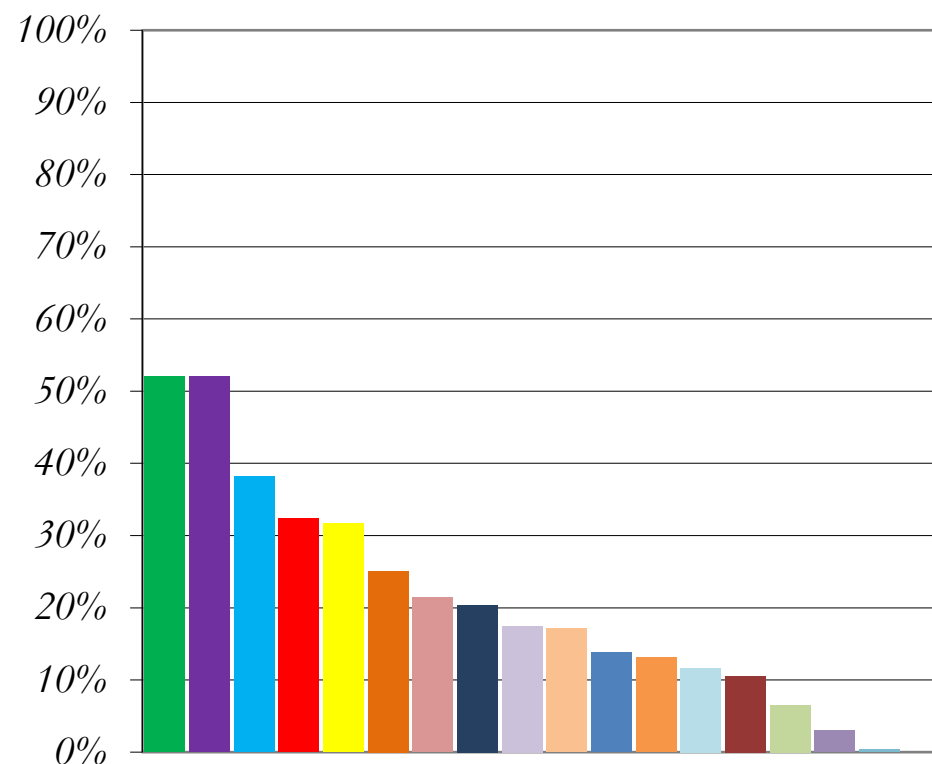
Banca <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Falta de talento/colaboradores en el mercado 4. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 5. Caída del consumo/demanda 6. Aumentos salariales 7. Mayor competencia del exterior 8. Carga Impositiva alta 9. Valor del dólar oficial 10. Falta de inversiones 	Laboratorios <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial 5. Carga Impositiva alta 6. Con problemas de costos en general 7. Aumento de tarifas 8. Conflictos Gremiales 9. Falta de talento/colaboradores en el mercado 10. Mayor competencia del exterior 	Logística <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Conflictos Gremiales 3. Rentabilidad 4. Aumentos salariales 5. Aumento de tarifas 6. Mayor competencia del exterior 7. Falta de inversiones 8. Restricciones energéticas 9. Con problemas de costos en general 10. Valor del dólar oficial
Automotor <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 5. Conflictos Gremiales 6. Valor del dólar oficial 7. Restricciones energéticas 8. Carga Impositiva alta 9. Ausentismo/juicios laborales 10. Mayor competencia del exterior 	Salud <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Con problemas de costos en general 5. Falta de talento/colaboradores en el mercado 6. Valor del dólar oficial 7. Carga Impositiva alta 8. Aumento de tarifas 9. Conflictos Gremiales 10. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 	Otros <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Falta de talento/colaboradores en el mercado 4. Rentabilidad 5. Carga Impositiva alta 6. Valor del dólar oficial 7. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 8. Con problemas de costos en general 9. Mayor competencia del exterior 10. Falta de inversiones

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. Falta de talento/colaboradores en el mercado 5. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 6. Carga Impositiva alta 7. Caída del consumo/demanda 8. Con problemas de costos en general 9. Valor del dólar oficial 10. Mayor competencia del exterior 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 4. Valor del dólar oficial 5. Carga Impositiva alta 6. Falta de talento/colaboradores en el mercado 7. Rentabilidad 8. Aumento de tarifas 9. Con problemas de costos en general 10. Ausentismo/juicios laborales 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Falta de talento/colaboradores en el mercado 5. Valor del dólar oficial 6. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 7. Carga Impositiva alta 8. Restricciones energéticas 9. Conflictos Gremiales 10. Con problemas de costos en general
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Carga Impositiva alta 5. Falta de talento/colaboradores en el mercado 6. Aumento de tarifas 7. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 8. Conflictos Gremiales 9. Restricciones energéticas 10. Valor del dólar oficial 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Conflictos Gremiales 5. Restricciones energéticas 6. Valor del dólar oficial 7. Falta de talento/colaboradores en el mercado 8. Mayor competencia del exterior 9. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 10. Falta de inversiones 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Conflictos Gremiales 5. Falta de talento/colaboradores en el mercado 6. Falta de plan económico/cambio de reglas de juego 7. Restricciones energéticas 8. Carga Impositiva alta 9. Mayor competencia del exterior 10. Valor del dólar oficial

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:

Ítems	%
Sistematizando todos los procesos/paperless	52%
Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa	51%
Trabajando con equipos “agiles”	38%
Incorporando Analytics en RH	32%
Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa	31%
Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa	25%
Identificando directivos capaces de impulsar la transformación digital	21%
Implementando nuevas estructuras organizacionales más horizontales	20%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)	17%
Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio	17%
Implementando robótica en los procesos productivos	15%
Implementando protocolos digitales de cuidado y seguimiento	13%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	12%
Vinculación con proveedores por medios digitales	11%
Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD	7%
Usando la tecnología para mejorar el "engagement" y el "employee satisfaction"	5%
Incentivando la toma de riesgos y "perdonar" los errores a fallar	4%
Produciendo cambios en la atención/experiencia del cliente ("Customer centric")	4%



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:	322
---	-----

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

<p>Industria</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. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Incorporando Analytics en RH 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Incorporando Analytics en RH 4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Trabajando con equipos “agiles” 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 4. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 5. Incorporando Analytics en RH 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 4. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 5. Identificando directivos capaces de impulsar la transformación digital 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Trabajando con equipos “agiles” 3. Incorporando Analytics en RH 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales más horizontales

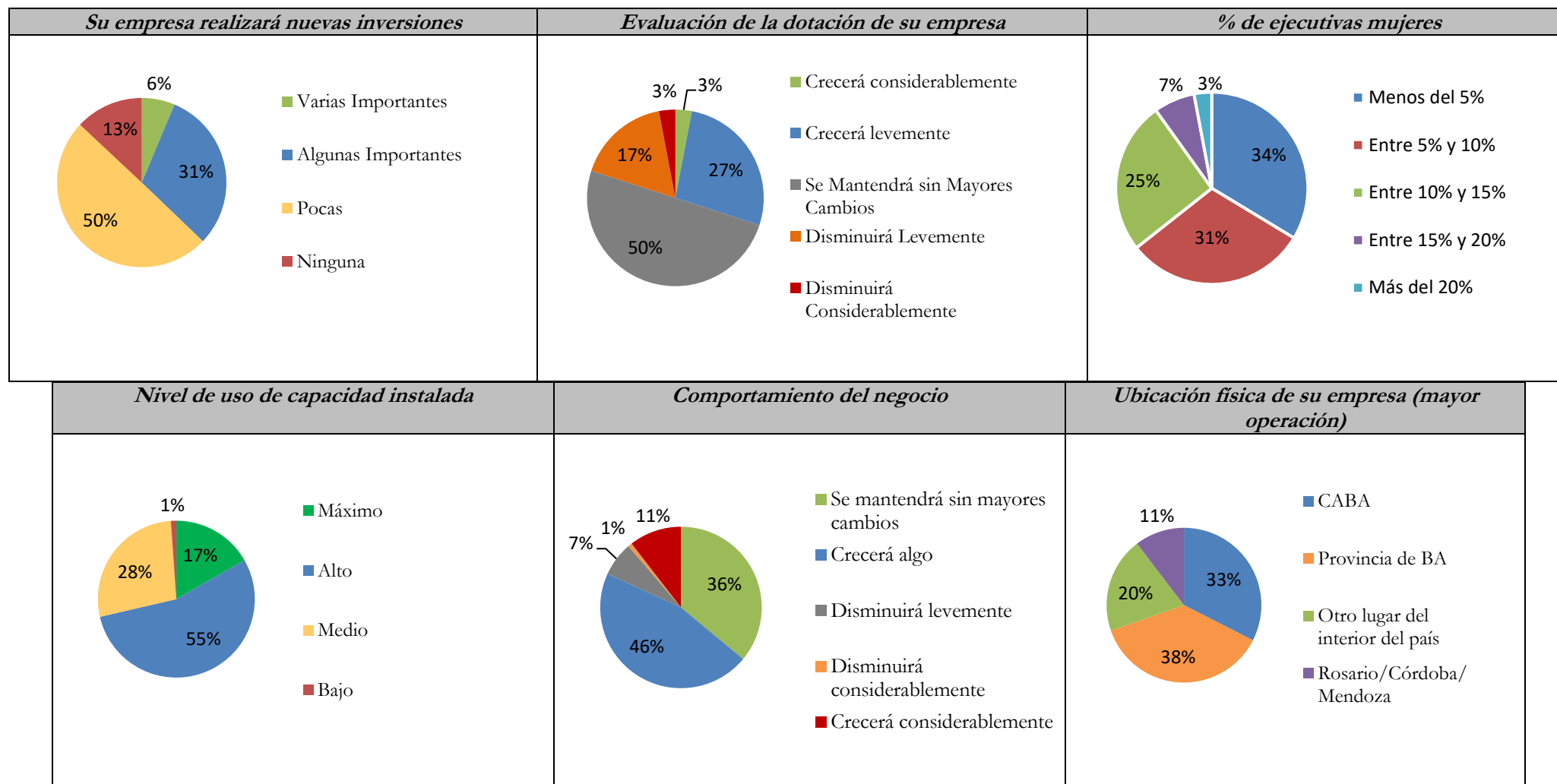
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

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

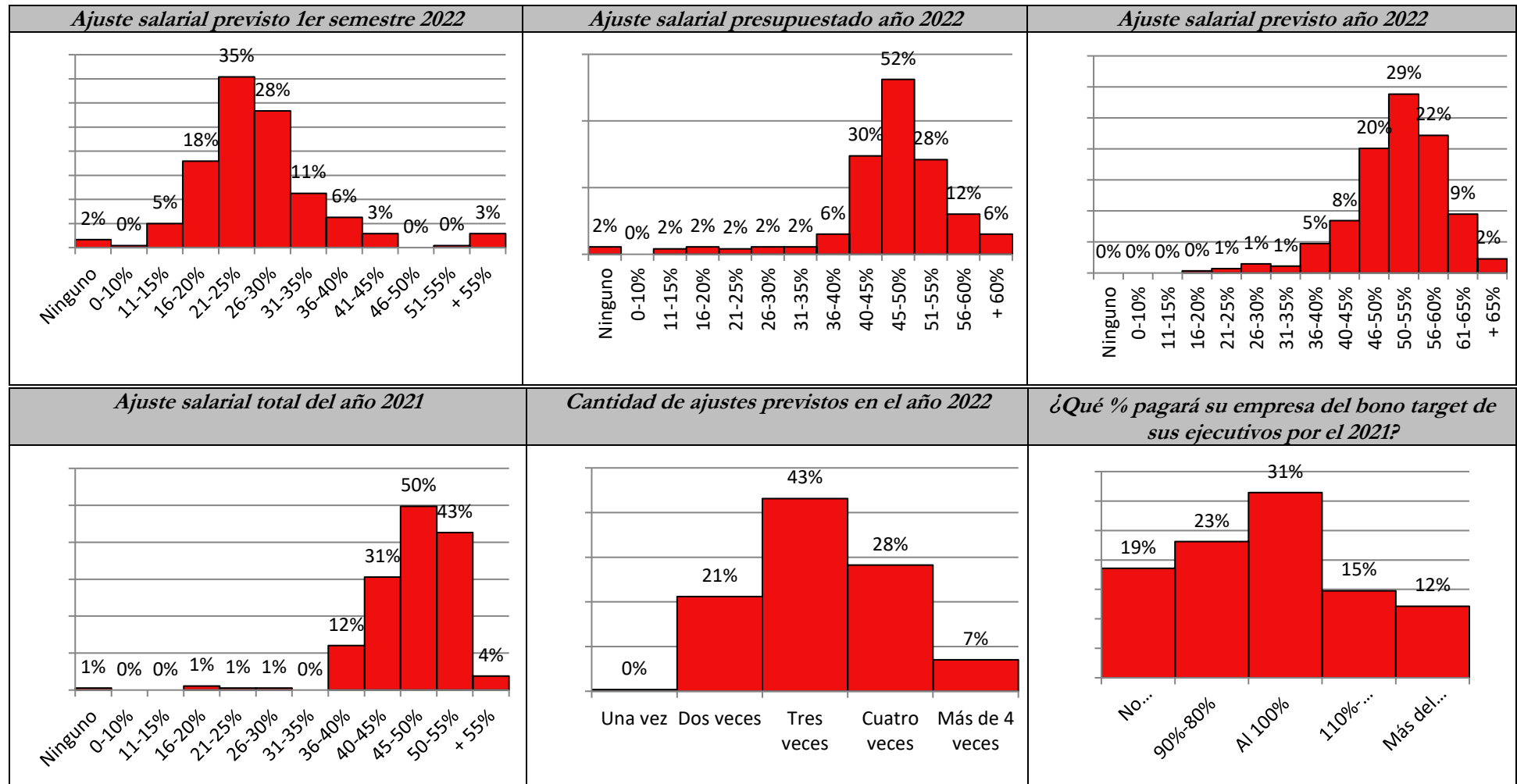
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

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

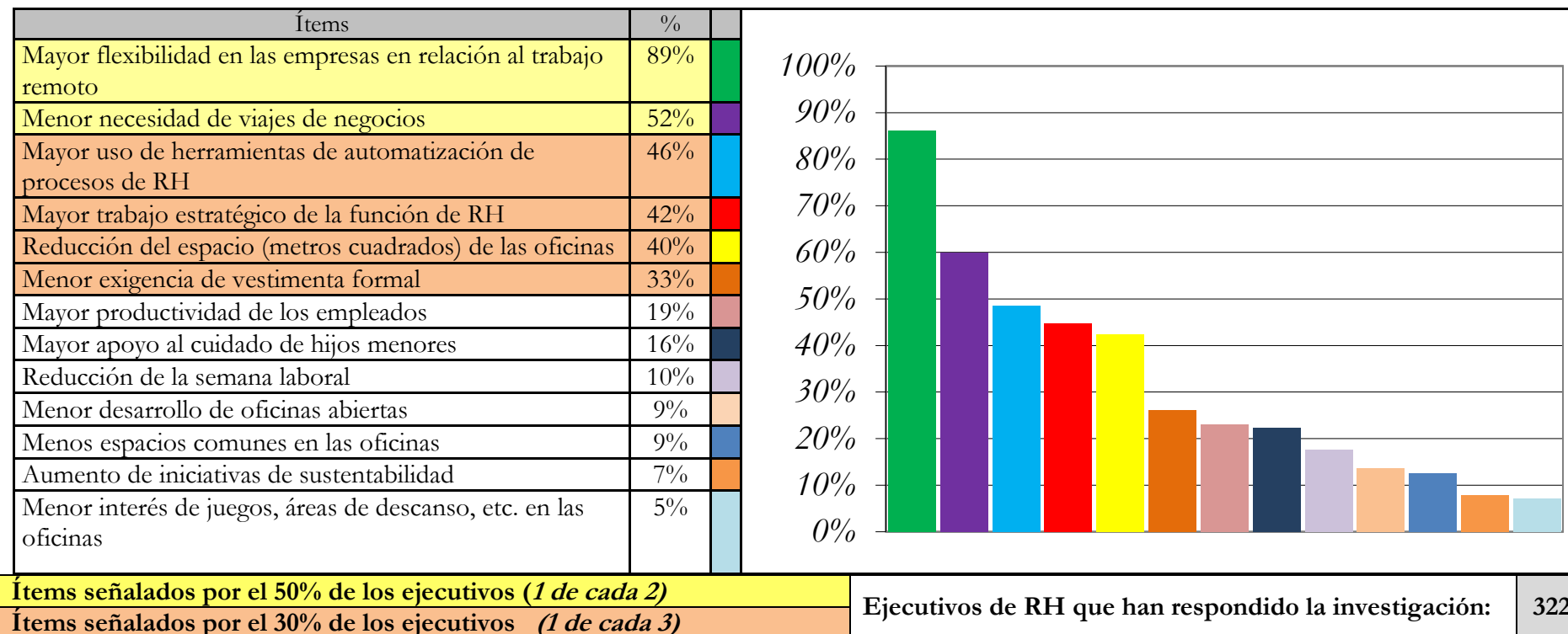
Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2022:



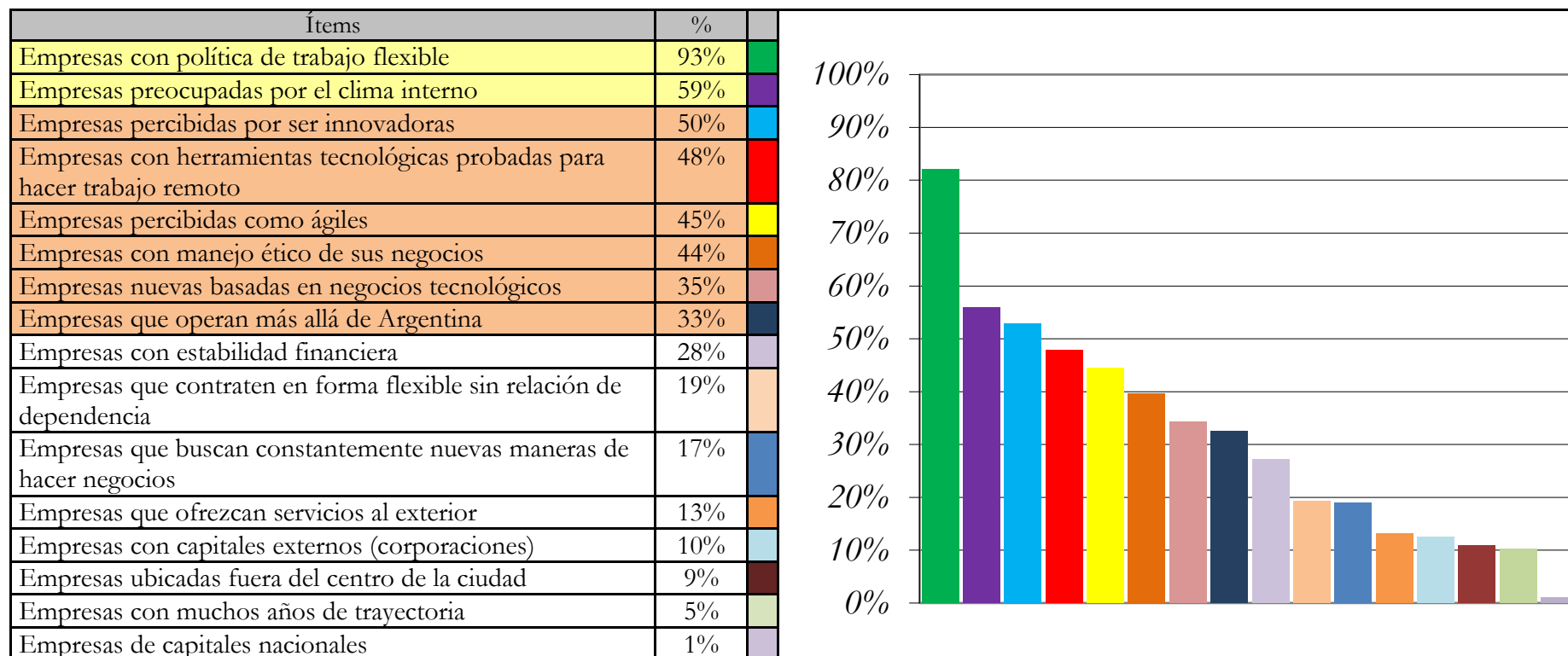
Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2022 (cont.):



¿Qué cambios de mediano plazo (más de 12 meses) cree que dejará el Covid en las empresas?



¿Qué cree que atraerá más al nuevo talento en el futuro próximo?



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:

322