

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

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2022 (2H22)**, al cual respondieron **305 ejecutivos de RH de Argentina que fueron consultados durante el mes de Agosto 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 de los dos últimos años, en algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura de alta incertidumbre causada principalmente por temas político-económicos, por la post-pandemia, temas internacionales y la ola tecnológica.

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. **Ya casi dejamos la pandemia, pero la macroeconomía de Argentina está muy complicada 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, esta sigue siendo dispar y heterogénea. La complejidad en los temas operativos es un factor común ya que sigue habiendo temas a resolver relacionados con sus recursos humanos, se complicaron las cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos por la dificultad con las importaciones (super cepo y pago diferido a 180 días), poca financiación y aumento de las tasas (TEA en +100%), muy alta inflación (+95%), mayor burocracia gubernamental, aumento de impuestos y de costos, y desencuentros políticos internos constantes entre otros desafíos. Continúa faltando talento adecuado para aquellas empresas que pueden crecer o invertir creando empleo y están más relacionadas a ciertos segmentos como automotriz, tecnológicas, Agrotech, Edutech, salud, minería, oil & gas y algunos servicios).

Este segundo semestre parece ser desfavorable para el desarrollo de los negocios por la aceleración de la inflación, escasas reservas, precios relativos distorsionados, aumento de tarifas y tasas, cambios de reglas (desorden e inequidades) y gran incertidumbre. La inflación del 2021 estuvo en el rango del **50%**, y si bien en el primer semestre se esperaba una inflación anual en el 2022 en el rango del **+65%** (REM), ahora está más cercana al **95/100%**. Recuerden que lo acordado con el FMI estaba en el rango de los 38/48% por lo que ya será otra meta difícil de cumplir. **Este segundo semestre por ahora no viene bien y hay señales de desaceleración/recesión** (como por ejemplo la disminución de la recaudación y de la actividad industrial), y puede haber una contracción del PBI lo que puede provocar que cierre debajo del 3,5% anual a pesar del arrastre del primer semestre. Esto provoca que las empresas están en un “wait and see” **sin poder hacer**

inversiones importantes y sin poder generar empleo. Sigue la **pérdida del salario** (formal e informal) contra la inflación (y van a ser cinco años seguidos con algunas excepciones). La **brecha cambiaria que sigue siendo alta** (en el entorno de 90/120% vs 70/80% en el 1H22 dependiendo el tipo de cambio a tomar), siguen las **escasas reservas líquidas del BCRA** (a pesar del éxito del “dólar soja” y de las mayores exportaciones en el 2022 del orden de los 87.000 MU\$ -12% de crecimiento interanual- y de los préstamos logrados por Sergio Massa en su relativa buena gira por EEUU). Siguen creciendo los pasivos del BCRA y los planes sociales, pero sigue alta la pobreza (**cerca del 40%**) y se reduce la clase media. Muchos números e índices negativos, pero, lo peor, es el **clima de incertidumbre, desconfianza y cortoplacismo que muestra a este gobierno.** Un presidente “devaluado” y un “nuevo ministro de economía” que, si bien **evito la caída al precipicio y logro cierta estabilización**, todavía no presenta un plan integral concreto. El Instituto Patria (y la vicepresidente) acepta medidas económicas que antes eran inaceptables por su tinte liberal. **La única ancla es el acuerdo “light” con el FMI que sigue confiando en el país y enviando giros.** Parecería que las otras cuatro anclas para controlar la inflación: el tipo de cambio, las tarifas de servicios públicos y combustibles, salarios y la tasa de interés que en otros episodios actuaron, con mayor o menor intensidad, como frenos relativos de los aumentos de precios, hoy no están disponibles para esta misión.

Para peor, continúa complicado el **panorama internacional** y agrega incertidumbre ya que aumenta la inflación en los principales mercados, **hay aumento importante de tasas internacionales**, mayores precios de los commodities (aunque esto nos favorece, pero impacta mucho gas licuado que importamos), se complica y encarece la logística y hay faltantes de insumos a nivel global (microchips, por ejemplo).

Sin embargo, **siempre hay algunas buenas noticias**, como tener una mayor cosecha exportada (aunque se viene la sequía), continuar con el “aguante” del FMI (y sus giros), **el apoyo de EEUU**, saldo comercial positivo (aunque reduciéndose), el comienzo de las obras del gasoducto de Vaca Muerta, la explotación del Litio, los incentivos a la industria petrolera, la desaparición de la pandemia y la reducción de la doble indemnización. **Pero a pesar de esto, para favorecer el desarrollo de los negocios, se necesita tener confianza en la política 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 continua la idea de operar con **mentalidad de austeridad absoluta** para pasar y subsistir este periodo difícil e incierto. Por su lado, el gobierno ha tranquilizado en algo las aguas y esperan al mundial (y después las fiestas y el verano) para pasar el año, pero es un camino tortuoso lleno de sorpresas como las de Pesce y el cepo de dólares MEP para el campo en este mes de septiembre.

Ya lo mencionamos en los tres informes pasados (1H21, 2H21 y 1H22), **con una macro desbalanceada e incierta y una micro despareja (y a veces distorsionada), el panorama sigue complicado y heterogéneo.** Según este sondeo del 2H22, parecería que el 30/40% de empresas que están bien y crecerán, hay otro 40/50% de empresas manteniéndose y un 20% con problemas. Esto no alcanza para crear empleo privado de calidad. Hay incluso falta de talento en las que crecen por el deterioro en la educación y en la cantidad de profesionales con carreras más “duras”.

En el empresariado se escuchan reclamos de afianzar las instituciones, establecer reglas de juego claras y transparentes y no tener que estar esperando los “continuos” parches” y medidas temporales y sectoriales que llegan del gobierno. Habría que favorecer el desarrollo de lo privado y no el empleo público o la dependencia del estado. **Hay que salir de este laberinto cambiario, desorden de las SIMI, precios controlados, y hacer crecer las reservas con reducción en serio del déficit y la emisión** (según el acuerdo con el FMI no podría superar el 1% del PBI), Agregaría que hay que aplicar mejor el presupuesto para apuntalar la educación, el uso de la tecnología, reducir las regulaciones nacionales, provinciales y municipales y **habría que hacer varias reformas importantes** (que este gobierno lamentablemente no parece decidido a encarar).

Veremos si las discusiones del nuevo Presupuesto 2023 (y de un posible “Plan Austral Massa”) aclararan algo el panorama, pero, como ya lo venimos diciendo, estamos seguros que este será otro semestre desafiante para los ejecutivos de RH.

Comentarios sobre los “Resultados del Sondeo 2H22”

Estos son los principales temas planteados en el sondeo 2H22 que realizamos e iremos comentando las respuestas que están graficadas a partir de la **hoja diez (10) de este Informe** y recuerden que respondieron **305 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?”:

- **“Identificación y retención de talentos internos”** volvió a salir primero como el más votado con el **67%** (vs 66% en 1H22 y 47% del 2H21). Esto demuestra que hay más actividad y que todas las industrias están operativas, sin embargo, todavía de manera heterogénea.

Según este sondeo, hay un 48% de empresas cuyo negocio está creciendo y requiriendo talento, y un 40% que están “sobreviviendo” esta coyuntura, y un 15% que están en problemas. Hay incluso un 7% que están demandando más talento como las tecnológicas, e-Commerce, Fintech, Agrotech, Edutech, Laboratorios, etc. Dentro de esta búsqueda de talento profesional surgen el tema del trabajo remoto como una exigencia de los profesionales. Esto provoca también que las empresas deban flexibilizarse y ser creativas en la manera de contratar a estos profesionales. Incluso el talento IT está tentado para trabajar para el exterior desde Argentina (nuevos competidores internacionales en nuestro mercado pagando en dólares). Ya lo mencionamos en el informe anterior que esta coyuntura provoca 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 continúa alta en la votación con el **36%** (vs 43% del 1H22 y 25% del 2H21). Pero no solo falta talento en IT, sino que no hay suficientes profesionales capacitados en ciertos segmentos del mercado (por ej. enfermeros, técnicos electromecánicos, soldadores, etc.)

- **“Temas Sindicales”** salió segundo con **55%** de los votos (versus 56% en 1H22 y 51% en 2H21)

Si bien es un tema muy votado en los primeros semestres de cada año, este tema continuó de los más votados porque con una inflación esperada en el año del 90/100%, los reclamos de apertura de paritarias y negociaciones particulares en cada industria están tomando tiempo de los ejecutivos de RH. Este segundo semestre presenta una elevada inflación inicial (julio y agosto en el entorno del 7%) e incertidumbre de lo que será a fin de año (aunque en el presupuesto 2023 ya se menciona 90%) y esto provoca que los sindicatos estén alertas y buscando nuevos aumentos al personal sindicalizado. El nuevo piso de las paritarias está en el 75% (vs el 60% que estaba en el 1H22) y para colmo ya tenemos un caso como el acuerdo de los bancarios del 90,1% y revisión a fin de año. Igualmente parece que será el quinto año consecutivo que el poder de compra del salario perderá contra la inflación. El personal fuera de convenio también debe ser protegido para evitar quedar fuera de mercado y posibles solapamientos. Será un final de año de constante revisión y negociación con los gremios y hasta con el gobierno que pretende imponer sumas fijas versus la reapertura de las paritarias.

- **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** salió tercero con el **49%** de los votos (vs 51% del 1H22 y 52% en 2H21)

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 “ágiles”. 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 enfrentara 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.

- **Selección de perfiles técnicos y/o especializados** salió sorprendentemente como el cuarto tema más votado con el **49%** (vs 44% en 1H22 y 52% en 2H21)

Lo mencionamos brevemente en la introducción, pero es cada vez más difícil encontrar talento técnico especialmente de IT. Pero no solo son los informáticos quienes son escasos, Daniel Herrero (hasta hace poco el CEO de Toyota Argentina) comento que no podían cubrir las posiciones de operarios en las líneas de montaje porque los que se presentaban no tenían la capacitación de base necesaria (o no querían trabajar en Zarate lo que decía alarmante como está afectada la cultura del trabajo en Argentina). Los Directores y Gerentes de RH hacen malabares y son innovadores para atraer este nivel especializado de colaboradores y no siempre tienen éxito por la escasez o falta de oferta (en el caso de IT donde además hay poca lealtad y compromiso por lo que aumenta la rotación).

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. Es por eso que **“Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos”** siguió volado por el **35%** de los participantes (37% en 1H22) y **“Desarrollo de gerentes y ejecutivos”** se mantuvo con el **33%** (33% en 1H22 y 27% del 2H21).

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

Dentro de los siguientes temas más votados esta **“Política salarial de personal dentro/fuera de convenio”** con el **48%** (vs 43% en 1H22 y 33% en 2H21) que ha crecido en forma importante porque la inflación es muy alta e incierta, el poder adquisitivo está impactando a los colaboradores y el mercado (interno y a veces externo) no dejan que los ejecutivos de RH bajen la guardia. Hay maneras innovativas de mantener las compensaciones totales de los ejecutivos para que no pierdan contra el dólar (Argentina tiene los sueldos ejecutivos - medidos en dólares - más bajos de la región). De seguir creciendo la inflación, va a ser un tema que se complicara en el transcurso del año. Ya dijimos que los gremios están acordando 7%% 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 o más 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 sexto con el **45%** y siempre es un tema a tener presente ya que se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Por un lado, hay todavía secuelas de la prolongadísima “cuarentena” como 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 sigue “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 powerfull”*). 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 12 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 vigente en este semestre el **alto involucramiento de RH** en la **“Estrategia Empresarial”** con **68%** (vs 69% en 1H22 y 70% del 2H21) 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 (que principalmente ocurrió en la pandemia y sigue actualmente). Sigue privando la decisión de los CEOs de pedir la involucración y opinión de RH continuamente. Por otra parte, se mantiene estable la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** con el 46% de los votos (igual al 46% del 1H22) que se debe a que estamos entrando a un periodo incierto con cierta recesión. Por otra parte, se mantienen en los mismos niveles de votación los temas **“Reestructuraciones Organizativas”** con 74% (vs 77% del 1H22) y **“Alternativas de reducir costos”** con 64% (vs 64% del 1H22) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH han hecho la mayoría de los deberes para colaborar con la rentabilidad de su empresa. Sigue creciendo la votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que llegó al 78% (vs el 75% del 1H22) 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.

Finalmente, el área de RH sigue con la **“Profesionalización en la función de RH”** y fue votado por el 78% de los participantes (vs 80% en 1H22 y 74% en 2H21). Hay más tableros de control, uso de Big Data y “people analytics” en esta área que fue de las últimas en profesionalizarse.

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

En este 2H22 el más votado fue la **“Inflación”** con el 84% y fue mayor al 82% del 1H22 (y del 67% en 2H21). Claramente es el tema que más preocupa a todos los ejecutivos y empresarios. Esperamos un 95% de inflación en el 2022 y este es un número que hacía mucho tiempo que no lo teníamos! Los efectos los conocemos bien y el riesgo es que siga acelerando o genere una recesión. Para las empresas implica complicaciones en la planificación, la fijación de precios y determinación de costos/gastos que 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 emitió excesivamente e inyectó pesos a la economía para hacer crecer la actividad económica pero ya el ritmo de inflación mensual solo genera que la gente este asustada y se apure a desprenderse de los pesos, pero comprando menos cosas (alimentos en los niveles bajos y algún electrodoméstico o auto si subimos en la pirámide social) que, sumado a la falta de insumos, hace espiralizar la inflación y el menor consumo. En esta coyuntura el gobierno ha tratado de frenarla con la llegada de Sergio Massa, pero el problema es la falta de reservas y el alto déficit, y ya está estabilizándose en un 6/7% mensual que es sumamente riesgoso.

El segundo tema más votado fue **“Aumentos Salariales”** con el 53% de los votos (vs el 51% en 1H22 y 46% en 2H21) y tiene que ver con lo mencionamos de los incrementos acordados en las paritarias que ya parecen que quedaron desvalorizados contra la inflación. A principios de año los principales gremios habían acordado un promedio del 60% de incremento (bancarios el 60%, Comercio 59,5%, Metalúrgicos 65%, Construcción 62%, y los Peroleros un 79% que también quedo debajo de la inflación esperada). Y ahora bancarios logra el 94,1% y revisión a fin de año lo que no solo es festejado por la vicepresidente, sino que ya se inicia una carrera de todos los restantes gremios por lograr porcentajes parecidos. La suba de precios golpea los bolsillos de los trabajadores y así los gremios buscaran llegar a equilibrar la inflación. Es de esperar que se generen conflictos y renegociaciones más cortas y **tal vez más violentas**. Esto no favorece el desarrollo de los negocios y vuelve a presionar sobre la espiral de la inflación.

Pero los ejecutivos de RH también deben cuidar a los colaboradores que están fuera de convenio que muchas veces resultan ser la variable de ajuste. Sin embargo, no es momento para perder valiosos recursos especializados, o gerentes de primera línea y menos ejecutivos valiosos.

El tercer tema más votado en esta pregunta es la **“Rentabilidad”** que fue votada por el **53%** de los participantes (vs 48% en el 1H22). Esto está claramente relacionado con los inconvenientes que tienen las empresas para operar. Ya lo mencionamos, pero la falta de insumos importados, las tasas elevadas, mayores impuestos y aumentos en los salarios de los colaboradores entre otros impactan en la rentabilidad. El gobierno (y los políticos en general) todavía no entienden que los empresarios no son, en su mayoría, unos salvajes explotadores y que pretenden solo enriquecerse. Las empresas que dirigen tienen que ganar plata para generar riqueza y empleo para todos.

Entre los temas que siguen como más votados aparece subiendo el **“Valor del dólar oficial”** con el **50%** (vs 34% del 1H22 y 25% del 2H21). Sabemos que la brecha cambiante y los distintos tipos de dólar (hasta tenemos el nuevo dólar soja) complican el accionar de las empresas. Además, la falta de dólares en las reservas del BCRA impide importar insumos o bienes de capital (repuestos, por ejemplo) que son necesarios para el giro normal de una empresa. El crawling peg que sufre el dólar oficial está cercano al 7% y esto también genera más inflación.

Sigue como cuarto temas más votado uno que preocupa y es **“Posible crisis y recesión mediano plazo”** con el **34%** de los votos y esto ya está pasando. Hay un freno en la actividad industrial y una posible recesión hacia fin de año para poder parar el aumento de la inflación.

Aparecen después otros temas también bastante votados como **“Falta de talento en el mercado”** con el **33%** ya comentado anteriormente y **“Renuncias /Rotación”** con el **32%** que está en línea con lo que buscan los jóvenes colaboradores que priorizan el balance laboral/personal, el trabajo remoto, la flexibilidad y un buen clima laboral.

Hay otros temas que surgen de los gráficos de **las páginas 17 a 19** donde están 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 “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 solo en las mentes aquellos ejecutivos de RH más actualizados y curiosos, pero faltaba el apoyo del top management para realmente encarar cambios. La pandemia del 2020 rompió paradigmas y se ha producido un cambio tremendo en la forma que vivimos y trabajamos. El uso de la tecnológica en todos los negocios es la clave del futuro y por eso quisimos preguntar a los ejecutivos de RH como estaban encarando la TD que continua aceleradamente.

El tema más votado fue **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con el **59%** (vs el 51% en 1H22 y 47% en 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 el segundo más votado lo que ya sabemos que funciona y da productividad que es el **“Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa”** con el **50%** (vs 52% del 1H22) y confirma que ya es una nueva manera de trabajar que quedo para quedarse. Lo que todavía no está claro como es el mejor modelo de trabajo hibrido que se complementa con esta práctica del trabajo remoto. Las empresas todavía están probando que les funciona a cada una.

Sigue como votado **“Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa”** con el **47%** de los votos y esto creció mucho. Ya se entiende que hay que provocar un cambio cultural antes de encarar la transformación digital de la empresa. Sigue **“Trabajando con equipos ágiles”** con el **34%** de los votos (vs 38% de

1H22) 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.

Por último, para mencionar entre los temas más votados esta **“Incorporando Analytics en RH”** con el **32%** (vs 32% del 1H22) 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 de los **gráficos en páginas 21 a 23** donde están 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 2H22:

Como se puede ver en los gráficos que condensan las respuestas recibidas, en esta segunda parte del año se mantienen la impresión que no habrá muchas **“inversiones importantes”** (solo el **6%** de las empresas las harán vs 6% del 1H22) pero se mantuvo la votación de **“algunas importantes”** al **32%** (vs 31% del 1H22). 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. El porcentaje sumado de empresas que respondieron que su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** que da un total de **48%** (vs 48% del 1H22) 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 **71%** (vs 72% del 1H22) 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 2H22 al igual que en el 1H22.** Esto demuestra que no está creciendo significativamente el trabajo de calidad en la Argentina.

Por último, en esta parte preguntamos por los **ajustes salariales** que las empresas estimaban que otorgarán **en este segundo semestre del 2022, el ajuste total anual presupuestado versus el que “creen” que darán en el año 2022 y lo que han presupuestado para el 2023.** 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 por su estado operativo. **Este año 2022 terminará será peor** porque la inflación empuja, los competidores del mercado son internos y ahora también externos, y el talento capacitado

es escaso. Complica también que hay funciones (IT o Mktg Digital, por ejemplo) dentro de las empresas que están más requeridas en el mercado (*“riesgo de ser hunteados”*) y a veces las estructuras salariales son muy rígidas. Siguen siendo las empresas de tecnología las que van a dar los mayores aumentos en el semestre y en el año (**algunos dicen que pueden ser arriba del 100% anual**) y hay otras empresas que por su actividad y estado de recuperación post pandemia estarán dando aumentos del orden del 50/60% anual. Es una importante brecha y por eso hemos dicho que hay mucha heterogeneidad en el mercado.

Independientemente de esto parecería que el **aumento promedio para el sector privado (no agremiado) para el segundo semestre** será en el orden del **25/26%** y que el **aumento promedio total anual 2022 estaría en el orden de los 72/74%** (habiendo tenido un promedio anual presupuestado del orden del 50%). Un importante gap y **esto aparentemente no termina aquí** ya que, si la inflación anual llega al 95/100%, el aumento promedio anual probablemente crecerá para estar en el rango más arriba en el orden del **80/85%**. Y se cumplirá que muchos **salarios de empleados fuera de convenio retrocederán por un quinto año consecutivo**.

También observamos que los sectores que están dando aumentos de salarios arriba del promedio anual y son las empresas del área de tecnología, minería, algunas de retail y de servicios, ingeniería y construcción y particularmente las que operan en el rubro petróleo y gas.

Para el año 2023 las empresas planean un **promedio de aumento anual del orden del 60%** pero esto parece que todavía está bajo revisión esperando la inflación final del 2022 y los aumentos que otorgaran en este año 2022.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, la mayoría **paso a hacerlo cuatro veces (41%) superando tres veces por año que quedo en 34%** (vs 43% del 2021) y hay un total de **27% de empresas que están dando en cinco o más veces por año!!** Esto se debe a la alta inflación y como acción directa para retener a sus colaboradores. Solo quedo el 8% de las empresas dando los incrementos dos veces al año.

Con respecto al pago de los bonos anuales de sus ejecutivos por los resultados del 2022, surge que hay un sector de empresas que están bien con mediano/alto nivel de actividad, y así el **36%** (vs 31% del 2021) **de las empresas pagarán los bonos on target** (al 100%) y el **13%** (vs 27% del 2021) **de las empresas pagarán bonos por arriba del target** (110% al 120% o más del 120%). **Como contrapartida**, el 2022 será complicado para otras empresas, y así el **13%** (vs 19% del 2021) de las mismas **no pagarán bonos a sus ejecutivos** y el **32%** de las empresas (vs 23% en 2021) **los pagarán por debajo del target** (en el rango del 80/90%). Además de esto, los sueldos fijos de estos ejecutivos también se han reducido en dólares y eso los posiciona debajo de muchos países de 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 surgieron en el 1H22 que las opciones más votada en relación a los cambios que dejará la pandemia, fueron 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. **Este semestre 2H22, la votación ha cambiado bastante** y ahora surge como el más votado **“Mayor productividad de los empleados”** con el **92%** de los votos y **“Mayor uso de herramientas de automatización de procesos de RH”** en segundo lugar con el **65%** de los votos. Estos dos temas están relacionados, si bien el último está más dentro de la función de RH, porque ya se ha comprendido el valor que tiene la tecnología en lo laboral y su aumento de productividad.

Sigue **“Aumento de iniciativas de sustentabilidad”** con el **55%** de los votos y esto está muy relacionado con los intereses de las generaciones más jóvenes que tienen un sano interés por la sustentabilidad. Los ejecutivos de RH tienen una alta oportunidad de patrocinar e incentivar estas iniciativas que permiten un mejor intercambio intergeneracional y más lealtad y compromiso con la empresa.

Luego siguen otros temas que como **“Mayor apoyo al cuidado de hijos menores (nurseries y otros)”** con el **44%** de los votos, **“Menor desarrollo de oficinas abiertas”** con el **44%** de los votos y **“Mayor trabajo estratégico de la función de RH”** también con el **44%** de los votos que son temas específicos del área de RH y que estarán en estos próximos meses en sus agendas de trabajo.

Otros temas el trabajo remoto podemos decir que ya está instalado, dejó de ser un beneficio y hasta 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 y trabajando en temas como 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. Dijimos también en el anterior informe que ya 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 que seguramente irán evolucionando en estos próximos meses.

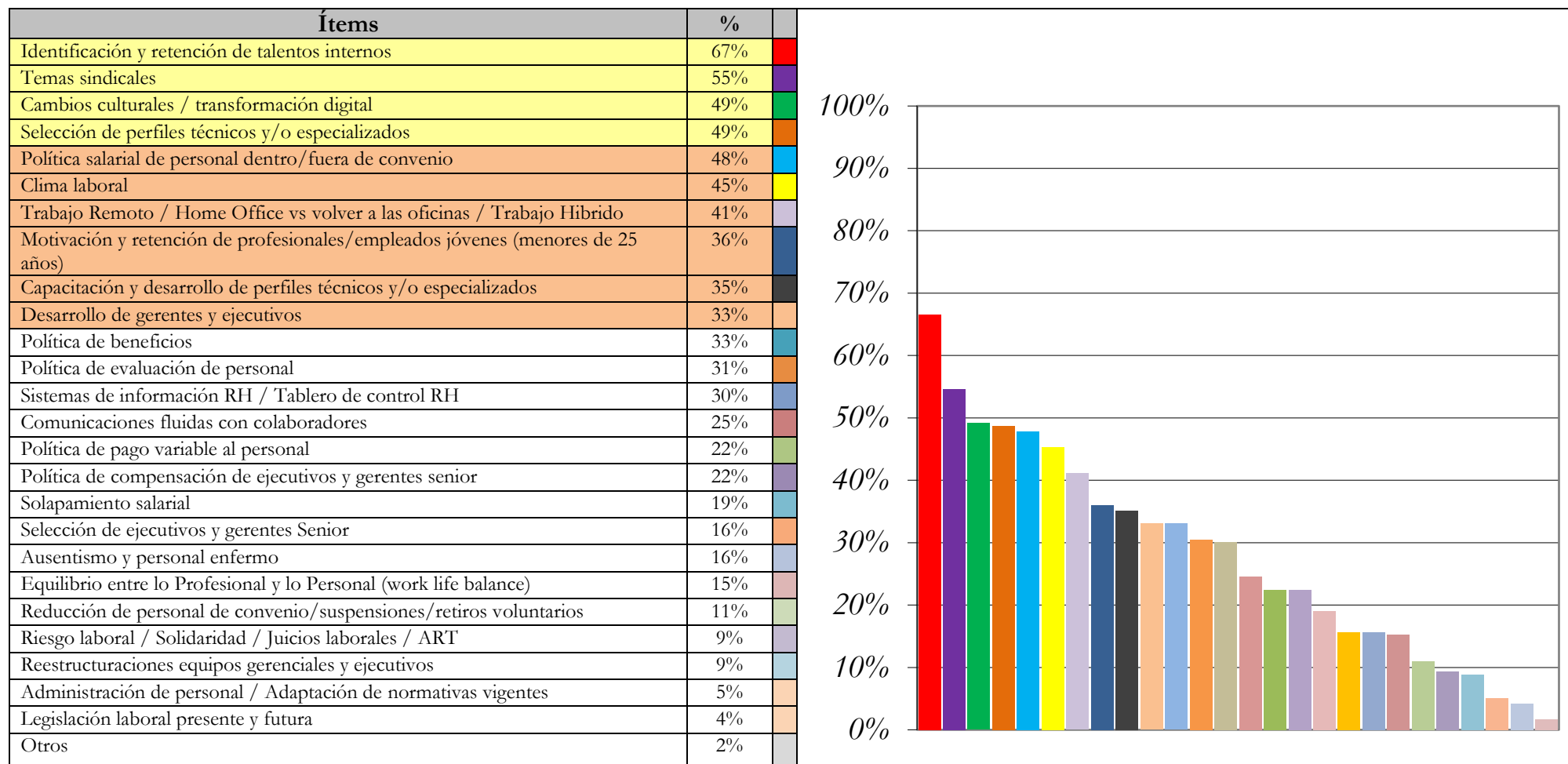
Por otro lado, con respecto a los nuevos intereses del talento joven, la opción más votada fue otra vez **“Empresas con política de trabajo flexible”** con el **92%** (vs **93%** del 1H22), y también aumento levemente **“Empresas preocupadas por el clima interno”** con el **65%** (vs **59%** del 1H22) y aumento particularmente **“Empresas percibidas por ser innovadoras”** que paso al **55%** de los votos. Claramente se perciben los intereses de los jóvenes que busquen trabajar para empresas flexibles con buen clima y que busquen la innovación, la agilidad, aplicación de tecnología en general.

Por último, agregaría que, si bien estamos viviendo un final de 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 de sus empresas y cuidar al capital humano.

Eduardo Suárez Battán
(Septiembre 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 1H21 y en este año 1H22. 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 2H del 2022:



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:

305

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

Industria	Consumo	Energía & RRNN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Clima laboral 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluación de personal 10. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 5. Clima laboral 6. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 7. Política de beneficios 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 	<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. Clima laboral 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 10. Política de beneficios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 4. Temas sindicales 5. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 6. Política de beneficios 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Solapamiento salarial 10. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Clima laboral 4. Temas sindicales 5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Clima laboral 4. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Política de beneficios 10. Política de evaluación de personal

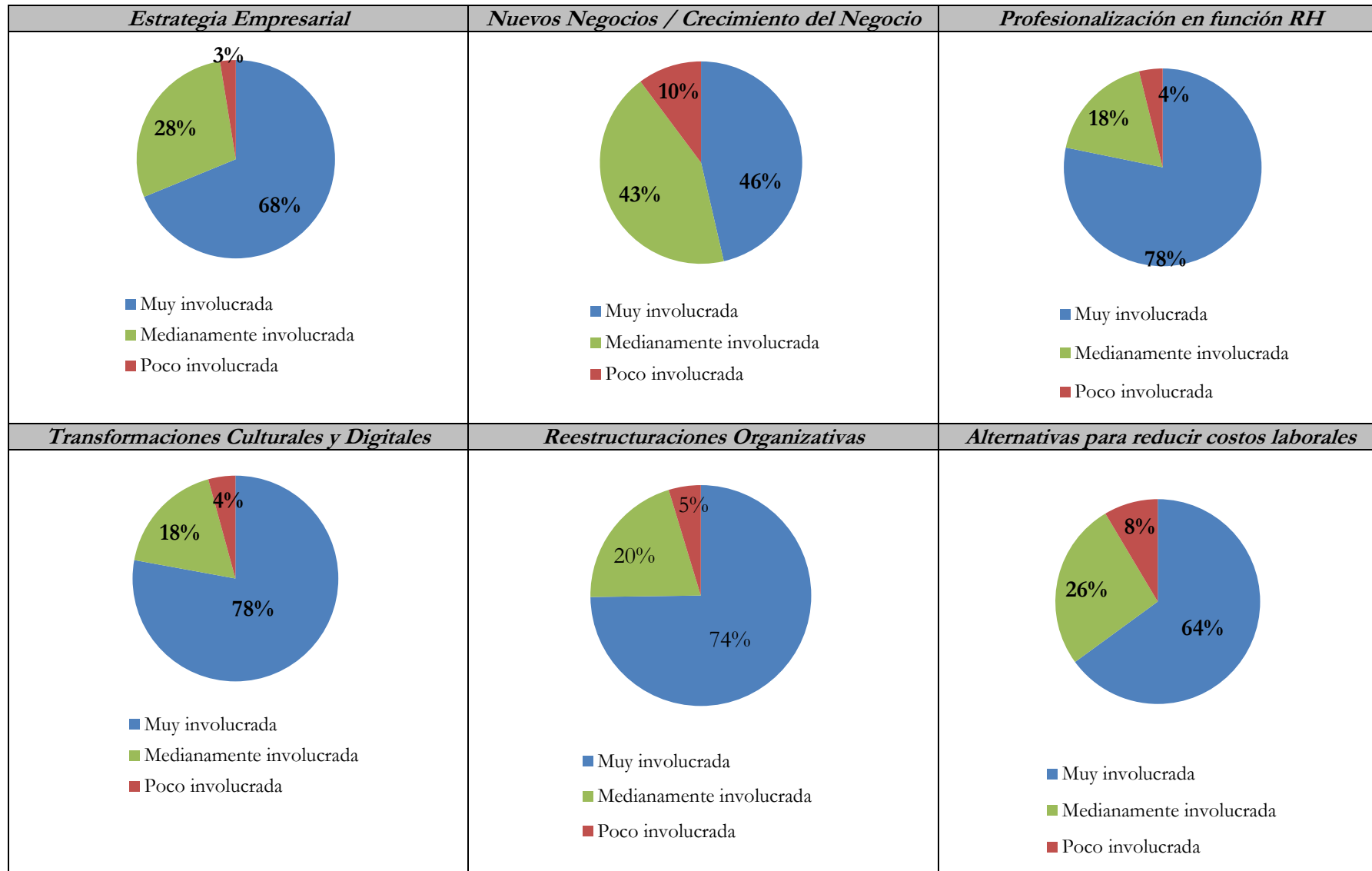
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

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

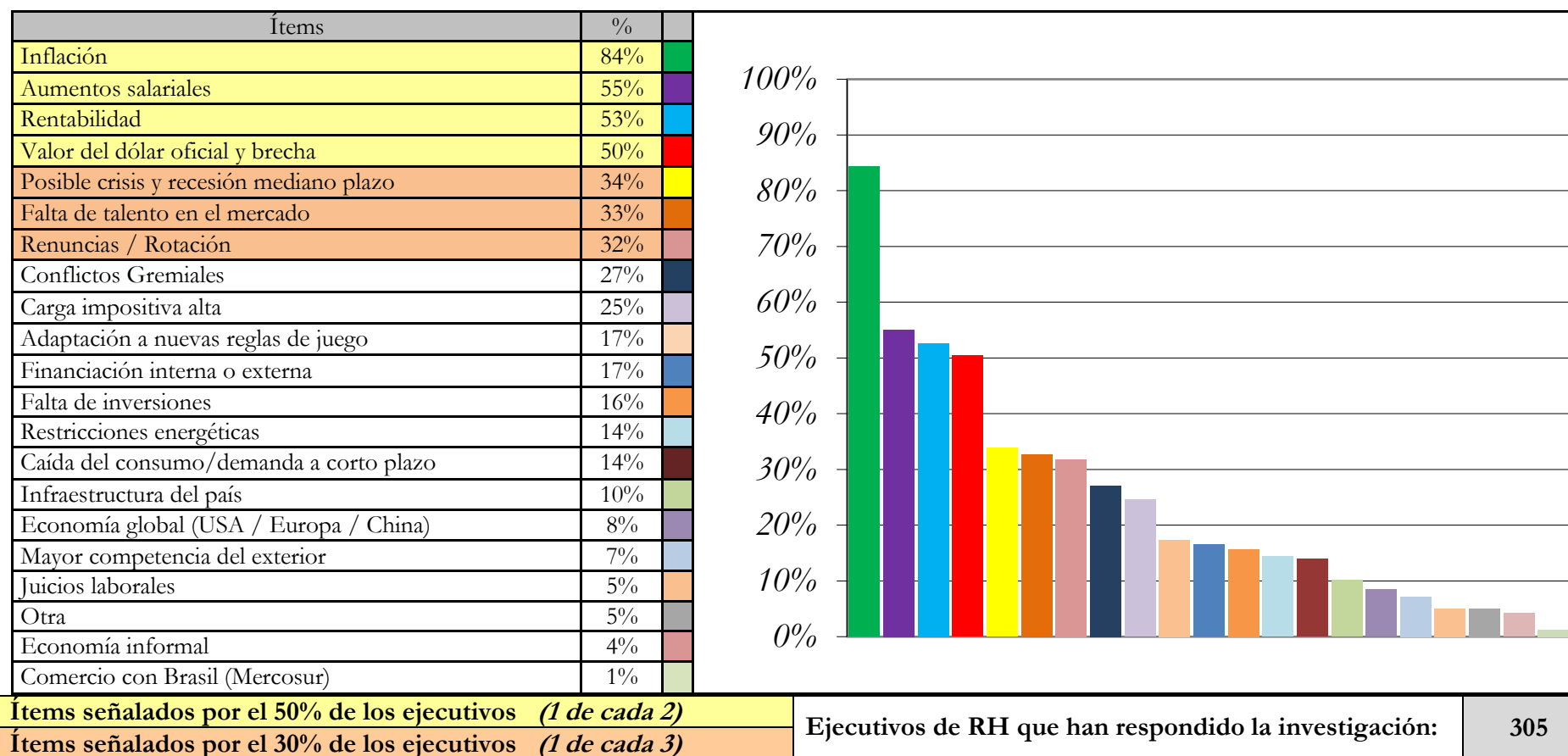
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 3. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 6. Política de evaluación de personal 7. Clima laboral 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de pago variable al personal 10. Temas sindicales 	<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. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 4. Clima laboral 5. Política de evaluación de personal 6. Comunicaciones fluidas con colaboradores 7. Cambios culturales / transformación digital 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 2. Temas sindicales 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Clima laboral 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de beneficios 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 3. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Temas sindicales 7. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 8. Clima laboral 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Política de evaluación de personal 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 4. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 5. Política de beneficios 6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 8. Clima laboral 9. Cambios culturales / transformación digital 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 5. Clima laboral 6. Trabajo Remoto / Home Office vs volver a las oficinas / Trabajo Híbrido 7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Política de beneficios

“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2022:



Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2022:



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. Valor del dólar oficial y brecha 4. Aumentos salariales 5. Caída del consumo/demanda a corto plazo 6. Posible crisis y recesión mediano plazo 7. Conflictos Gremiales 8. Adaptación a nuevas reglas de juego 9. Restricciones energéticas 10. Renuncias / Rotación 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Conflictos Gremiales 5. Valor del dólar oficial y brecha 6. Renuncias / Rotación 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Restricciones energéticas 9. Falta de talento en el mercado 10. Carga impositiva alta 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Valor del dólar oficial y brecha 5. Conflictos Gremiales 6. Falta de talento en el mercado 7. Falta de inversiones 8. Financiación interna o externa 9. Renuncias / Rotación 10. Restricciones energéticas
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Aumentos salariales 5. Falta de talento en el mercado 6. Caída del consumo/demanda a corto plazo 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Renuncias / Rotación 9. Conflictos Gremiales 10. Carga impositiva alta 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Valor del dólar oficial y brecha 3. Rentabilidad 4. Carga impositiva alta 5. Aumentos salariales 6. Renuncias / Rotación 7. Restricciones energéticas 8. Posible crisis y recesión mediano plazo 9. Infraestructura del país 10. Falta de talento en el mercado 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Renuncias / Rotación 3. Aumentos salariales 4. Falta de talento en el mercado 5. Valor del dólar oficial y brecha 6. Rentabilidad 7. Mayor competencia del exterior 8. Posible crisis y recesión mediano plazo 9. Falta de inversiones 10. Conflictos Gremiales

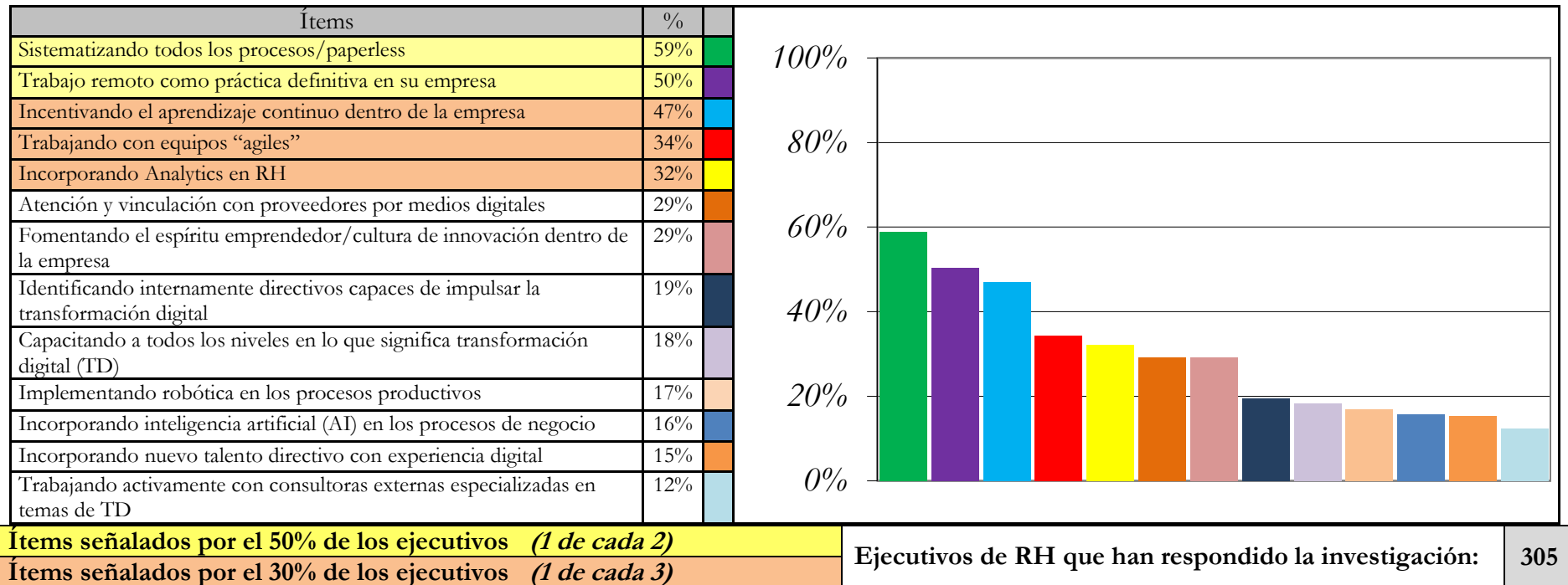
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Aumentos salariales 4. Posible crisis y recesión mediano plazo 5. Carga impositiva alta 6. Valor del dólar oficial y brecha 7. Renuncias / Rotación 8. Adaptación a nuevas reglas de juego 9. Falta de talento en el mercado 10. Conflictos Gremiales 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Rentabilidad 5. Falta de talento en el mercado 6. Carga impositiva alta 7. Conflictos Gremiales 8. Caída del consumo/demanda a corto plazo 9. Posible crisis y recesión mediano plazo 10. Otra 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Conflictos Gremiales 4. Aumentos salariales 5. Valor del dólar oficial y brecha 6. Falta de inversiones 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Posible crisis y recesión mediano plazo 9. Renuncias / Rotación 10. Financiación interna o externa
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Posible crisis y recesión mediano plazo 5. Conflictos Gremiales 6. Renuncias / Rotación 7. Aumentos salariales 8. Carga impositiva alta 9. Financiación interna o externa 10. Falta de inversiones 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Posible crisis y recesión mediano plazo 3. Aumentos salariales 4. Rentabilidad 5. Valor del dólar oficial y brecha 6. Falta de talento en el mercado 7. Carga impositiva alta 8. Falta de inversiones 9. Financiación interna o externa 10. Renuncias / Rotación 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Falta de talento en el mercado 5. Rentabilidad 6. Carga impositiva alta 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Renuncias / Rotación 9. Conflictos Gremiales 10. Adaptación a nuevas reglas de juego

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. Falta de talento en el mercado 4. Rentabilidad 5. Valor del dólar oficial y brecha 6. Renuncias / Rotación 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Falta de inversiones 9. Restricciones energéticas 10. Adaptación a nuevas reglas de juego 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Rentabilidad 5. Posible crisis y recesión mediano plazo 6. Falta de talento en el mercado 7. Renuncias / Rotación 8. Carga impositiva alta 9. Financiación interna o externa 10. Conflictos Gremiales 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Rentabilidad 5. Falta de talento en el mercado 6. Conflictos Gremiales 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Carga impositiva alta 9. Renuncias / Rotación 10. Financiación interna o externa
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial y brecha 5. Falta de talento en el mercado 6. Renuncias / Rotación 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Carga impositiva alta 9. Conflictos Gremiales 10. Adaptación a nuevas reglas de juego 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Valor del dólar oficial y brecha 5. Renuncias / Rotación 6. Conflictos Gremiales 7. Restricciones energéticas 8. Posible crisis y recesión mediano plazo 9. Adaptación a nuevas reglas de juego 10. Falta de talento en el mercado 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Valor del dólar oficial y brecha 4. Aumentos salariales 5. Posible crisis y recesión mediano plazo 6. Conflictos Gremiales 7. Falta de talento en el mercado 8. Carga impositiva alta 9. Renuncias / Rotación 10. Financiación interna o externa

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:



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. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 5. Incorporando Analytics en RH 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajando con equipos “agiles” 2. Incorporando Analytics en RH 3. Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 	<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. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Incorporando Analytics en RH 5. Trabajando con equipos “agiles”
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 3. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 4. Incorporando Analytics en RH 5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 3. Trabajando con equipos “agiles” 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa

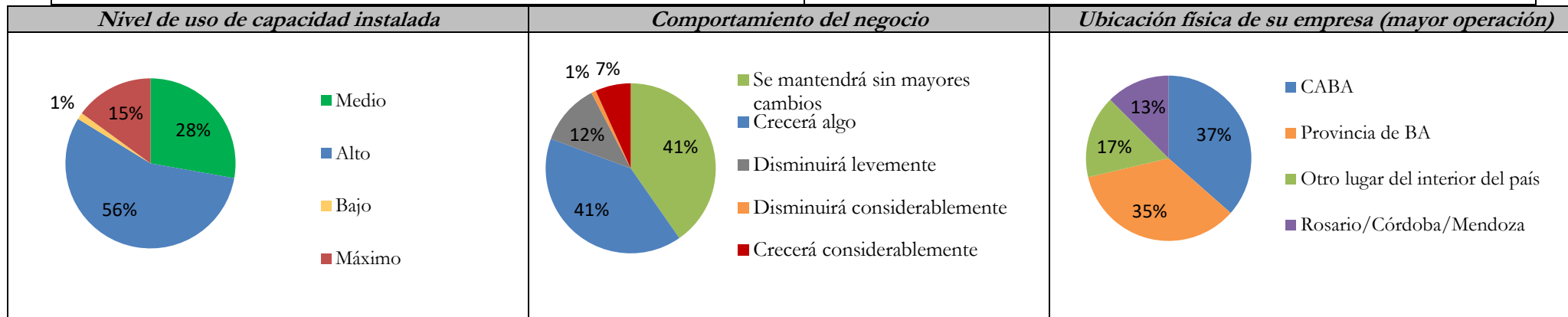
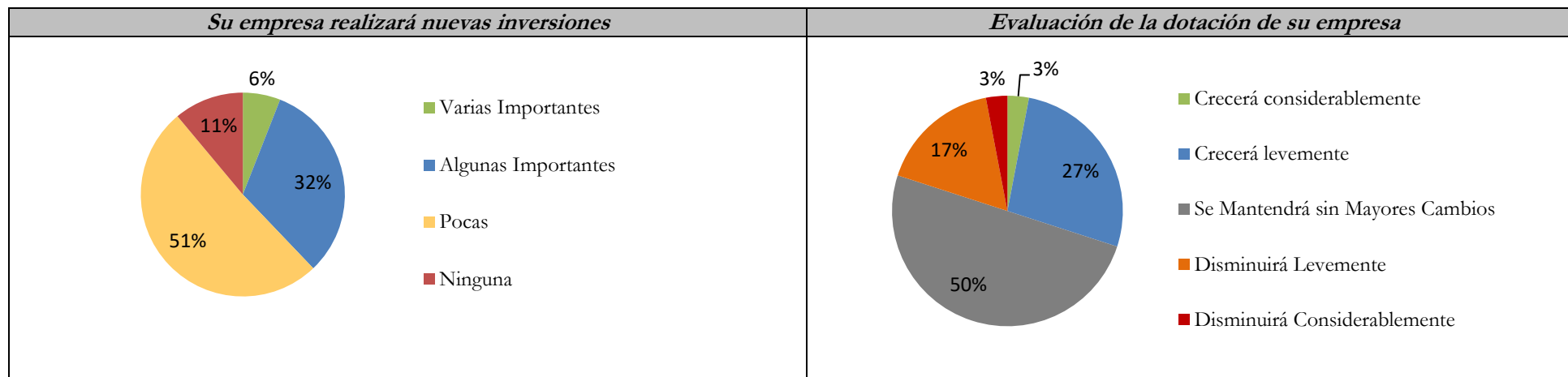
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 3. Trabajando con equipos “agiles” 4. Incorporando Analytics en RH 5. Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital 	<p>Laboratorios</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. Incorporando Analytics en RH 5. Implementando robótica en los procesos productivos 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Incorporando Analytics en RH 3. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 4. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajando con equipos “agiles” 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. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 	<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 (AI) en los procesos de negocio 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 	<p>Otros</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. Incorporando Analytics en RH

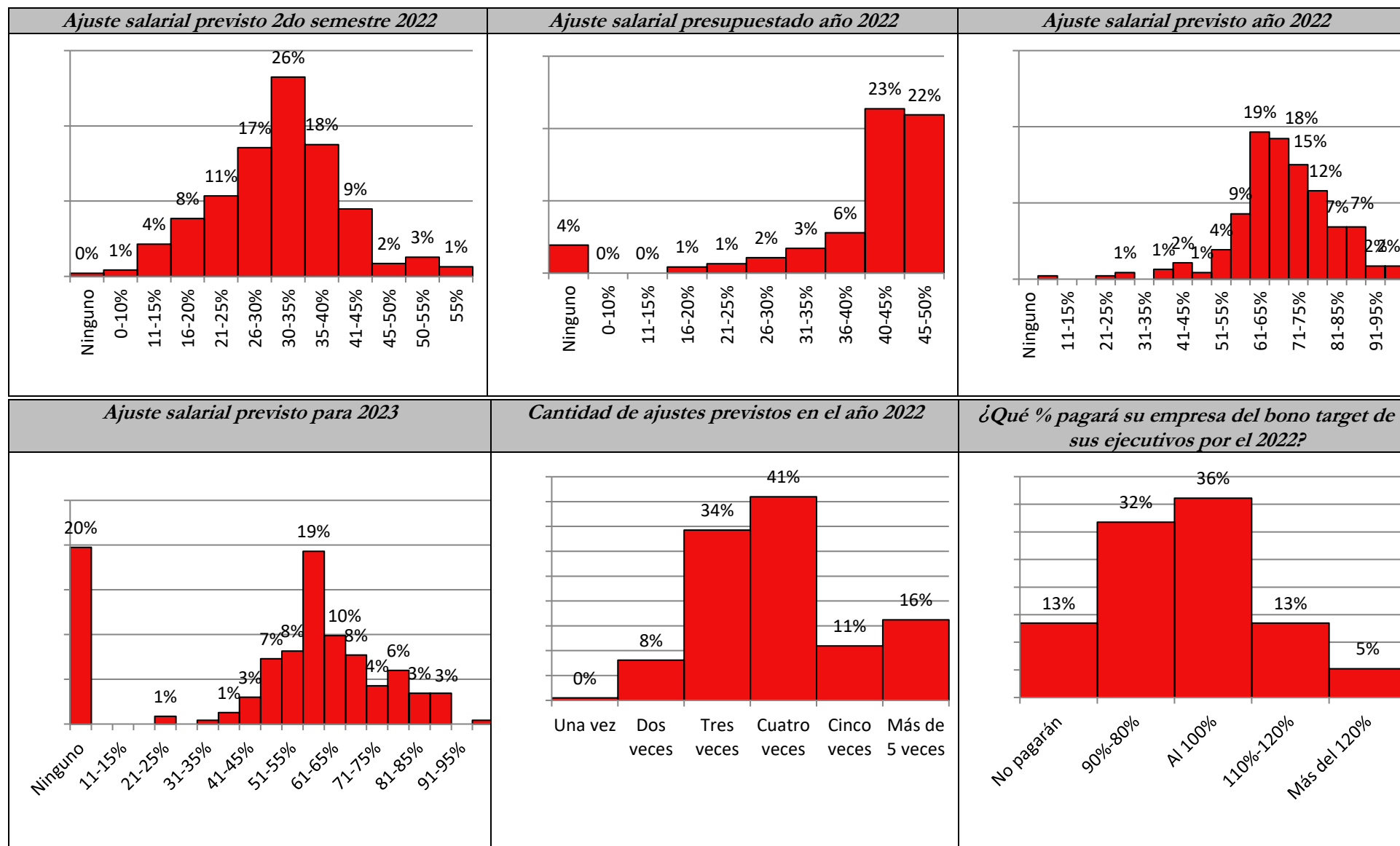
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación 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. Trabajando con equipos “agiles” 4. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 	<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. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 3. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 4. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa 5. Trabajando con equipos “agiles” 	<p>Dotación: 1000 a 2000</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>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. Incorporando Analytics en RH 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresas

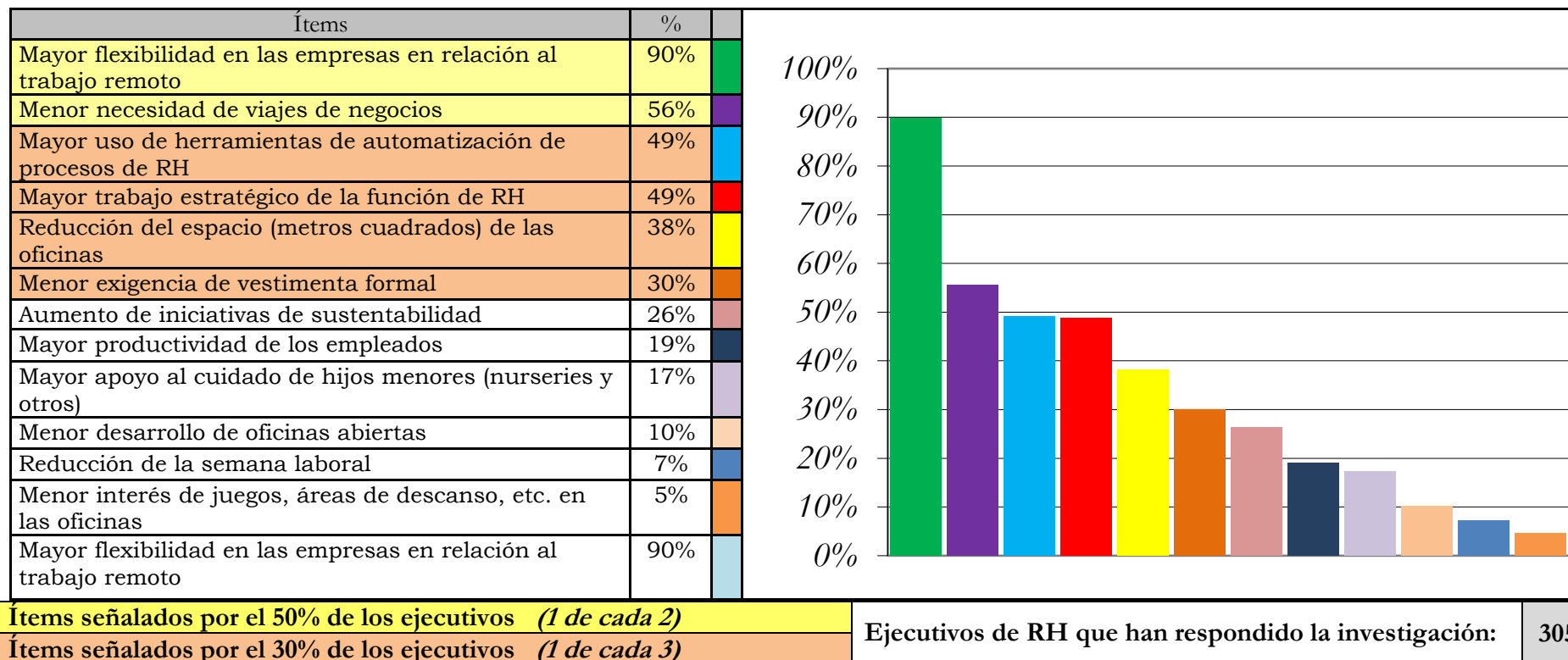
Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2022:



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?

