

## *Resultados del Sondeo “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Segundo Semestre 2023 (2H23)*

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2023 (2H23), al cual respondieron 274 ejecutivos de RH de Argentina que fueron consultados durante el mes de Agosto (y principios Septiembre) 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 algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura de **alta incertidumbre** causada principalmente por temas político-económicos.

### *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 dejamos atrás la pandemia, pero la macroeconomía de Argentina está muy complicada e impacta en las empresas principalmente en sus operaciones diarias, rentabilidad y en sus planes de crecimiento.** Si bien todas las industrias ya están operativas, sus resultados en general **siguen siendo dispares y heterogéneos.** Continúa la complejidad en los temas operativos es un factor común ya que sigue habiendo temas a resolver relacionados con los recursos humanos, las cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos por la dificultad con las importaciones (**super cepo** y pago diferido a 180 días y bajas reservas netas en (-US\$5.000M del BCRA), poca financiación y aumento de las tasas (TEA en +160%), **muy alta inflación** (+160% a fin de año), importante déficit de la balanza comercial (unos US\$6.000M), mayor burocracia gubernamental, aumento de impuestos y de costos, y complicaciones en lo político en un año electoral todavía muy incierto y que tuvo sorpresas en las PASO. A pesar de la recesión continúa **faltando talento adecuado** para aquellas empresas que pueden crecer o invertir creando algo de empleo y están más relacionadas a ciertos segmentos de mayor crecimiento en lo que va del año como automotriz, turismo, tecnológicas, minería, oil & gas y algunos servicios.

Parece obvio pero en este semestre se acentuó el gran problema para las empresas que es la inflación. Teniendo un índice de agosto en 12,4% implica que la inflación anual para el 2023 puede superar el 160%. En septiembre será también de dos dígitos y así el último trimestre podría tener una inflación superior al 45% mientras que el dólar blue podría reacomodarse de su valor actual en más de un 60/70% y con recesión creciente. Claramente el gobierno sigue generando incertidumbre, parches y cambios sin un plan. Es el VV (vamos viendo) a pleno tratando de llegar a las elecciones de Octubre.

Massa por ahora actúa como candidato siendo ministro de economía (y casi presidente) y regala “platita” como ya hizo el gobierno en mitad de termino con resultados nefastos. No hay un ancla y la inflación seguirá incontrolada en estos últimos meses lo que provoca muchos inconvenientes a las empresas. El área de RH esta tratando de atravesar el tema de la **actualización de los salarios** de distintas maneras y siendo lo más creativos posible pero es complicado ya que los salarios seguirán perdiendo contra la inflación (vienen perdiendo los formales más del 25% en estos últimos años y más de 40% los informales). Siempre vienen los aumentos más tarde que la inflación a pesar que indexen los salarios con nuevos y continuos acuerdos de los principales gremios (por ej. bancarios con aumento anual cerca del 100%) que incluyen bonos, sumas fijas, establecen salarios mínimos, y revisiones continuas.

La táctica del gobierno consiste en aplicar medidas parciales, selectivas y temporarias a través de una seguidilla de anuncios destinados a transmitir que hay una falsa sensación de que los principales problemas macroeconómicos están descontrolados. Ignoran la alta inflación, el cepo cambiario e importador, la escasez de reservas,

y deuda con importadores (ya hay una deuda de más de \$12M U\$S), de la declinación del PBI (ahora se calcula en menos 1,5/2%), de la dificultad para financiar el déficit del Tesoro, de la costosa absorción del excedente de pesos, de las crecientes tasas, etc. Intentan hacerle creer a la sociedad que todos estos temas no resultan ser tan críticos (o que son culpa de Macri o de Milei o el FMI) y que es posible convivir con ellos evitando atacar las reales causas (déficit) y que se puede controlar el creciente descontento social. Si bien hay una relativa paz social, crece cada vez más bronca y hartazgo al gobierno. Además crece la inseguridad. Crece la pobreza que a fin de año podría llegar al 45% y ya son más de 18 millones de personas (con indigencia al 9,3%). Se redujo la clase media y hay un casi 60% de las familias que tienen un ingreso mensual de US800 (81% menos que hace 10 años) lo que impide que el mercado crezca y consuma. Por otra parte seguimos emitiendo y sin un plan integral guiados los actuales políticos que nos gobiernan que demuestran tener una escasa capacidad de gestión y está el riesgo del que sucederá si pierdan las elecciones.

**También en el primer trimestre del 2024 se espera con muchos ajustes:** devaluación, más inflación por el ajuste de precios relativos y más recesión con menor rentabilidad para las empresas. Va a ser muy complicado gane quien gane. Las empresas y todos sus ejecutivos, deben pensar cómo se pasará este “desierto” de los próximos seis meses. Lo positivo es que tal vez tengamos otra oportunidad hacia mediados del 2024 donde Argentina puede tener un cambio sustancial en sus ingresos internacionales (+de 25.000MUS) a través de los motores del agro, el gas de Vaca Muerta, el litio, la industria del conocimiento, y el turismo. Esto cambiaría radicalmente el flujo de dólares y la balanza comercial pero necesitamos una buena (y sana) administración con capacidad técnica y que perdure para lograr las **reformas** que deben acompañar este crecimiento y sinceramiento. Si así ocurre, en el 2025 pueden empezar a venir las inversiones necesarias para explotar estas riquezas y cambiar el rumbo de nuestro querido país.

## ***Comentarios sobre los “Resultados del Sondeo 2H23”***

Estos son los principales temas planteados en el **sondeo 2H23** que realizamos e iremos comentando las respuestas que están graficadas en la **hoja diez (10) de este Informe** y recuerden que respondieron **274 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 **58%** (vs 66% en 1H23). Bajo con respecto al primer semestre y esto demuestra que, si bien hay que todas las industrias están operativas, hay heterogeneidad entre las empresas de cada segmento de industria y que hay mayor una recesión e incertidumbre. Además hay que proteger a los recursos internos claves ya que hay menos talento externo para cubrir posiciones críticas.

Hay que considerar que según este sondeo, sigue habiendo un **35%** (versus 44% en el 1H23) de empresas cuyo negocio está creciendo algo o considerablemente y requiriendo talento, y un **43%** que siguen “surfeando” esta coyuntura y un **22%** (versus 14% del 1H23) que están en problemas. El resumen es que el sector privado parece poder manejando la creciente crisis macroeconómica.

Seguimos notando que el tema del trabajo remoto sigue siendo una exigencia de muchos profesionales. Esto provoca también que las empresas deban flexibilizarse y ser creativas en la manera de contratar a estos profesionales. El talento IT también ha sufrido una reducción en su rotación y exigencias ya que la demanda externa ha aflojado con las reducciones de las grandes tecnológicas. Pero ya lo hemos mencionado que no solo falta talento en IT, sino que no hay suficientes técnicos capacitados en ciertos segmentos del mercado (por ej. enfermeros, técnicos electromecánicos, soldadores, etc.)

- “**Temas Sindicales**” salió segundo con el **57%** de los votos (un poco más que el 56% en 1H23)

Generalmente es un tema más votado en el primer semestre de cada año pero lo notable es que se mantuvo como crítico y muy cerca de ser el más votado. Esto se debe claramente a la alta inflación que provoca una especie de “paritaria continua” que se revisa cada vez en menores plazos. Con una inflación esperada de más del 150% y acelerándose, los acuerdos de paritarias y negociaciones particulares en cada industria están tomando tiempo de los ejecutivos de RH. Ya mencionamos que la mayoría de los gremios busca “indexar” los salarios con aumentos mensuales y negociados por trimestre o menos (en este último trimestre puede haber acuerdos que nos sorprendan y del orden del 40/50%). Hay diferentes esquemas que se aplican como bonos no remunerativos por gremio y por el gobierno, beneficios especiales, cláusulas gatillo, y ahora probablemente adelantamiento del aguinaldo.

Como ejemplo comentamos que Bancarios logro un 16,8% de adelanto en septiembre que se suma al 5,2% retroactivo al primero de agosto por la activación de la cláusula gatillo por aumento de inflación acordada. Así el aumento es del 22% y el salario mínimo de bancarios es de \$472.647 pesos. Por lo que ya lograron desde enero un **97% de aumento** pero que es “concepto de adelanto” porque, aclararon que, si la inflación supera el 97%, seguirán actualizando los salarios. También hay un bono al bancario de \$406.634 pesos. Adicionalmente mencionan a sus afiliados que van a mejorar los salarios por la reducción del impuesto a las Ganancias que promovió el gobierno. Adicionalmente, en estos días de septiembre, con el apoyo gremial se acordó aumentar el sueldo mínimo un 32,5% llevándolo a 156.365 pesos a fin de año con aumentos progresivos en estos últimos meses del año. Esto afecta también a los planes sociales y a jubilaciones.

La incertidumbre política provocara que los sindicatos sigan buscando nuevos aumentos y condiciones particulares y revisiones. Los ejecutivos de RH deben mantener la guardia alta aunque será el sexto año consecutivo que el poder de compra del salario perderá contra la inflación. Por otra parte, los salarios del personal fuera de convenio, están siendo actualizado en función a la paritaria respectiva y así se los protege evitando quedar fuera de mercado o tener solapamientos. Sera un final de año de mucha carga de temas sindicales en la agenda del ejecutivo de RH además de lo va decretando el gobierno.

- “**Cambios Culturales/Transformación Digital**” salió tercero con el **54%** de los votos (vs 53% del 1H23)

Es muy interesante como este tema continúa creciendo semestre a semestre. La pandemia aceleró la llegada de la tecnología a todos los negocios y hay que cambiar el “mind set” de los empleados y directivos. Todo va a cambiar, desde la forma de trabajar (que ya es híbrida) hasta la forma de operar y atender a los clientes usando cada vez más tecnología. Los clientes y usuarios ya están bastante entrenados y ahora falta que las empresas sigan llevando a cabo el cambio cultural de sus colaboradores que a su vez quieren más trabajo remoto. Sin embargo, como dijimos antes, todos requerimos y necesitamos que haya interacción con otros humanos y así van a quedar esquemas mixtos (híbridos pero con un poco más presencial tipo 60/40) que permitan mayor flexibilidad a los colaboradores y a las empresas pero manteniendo la interacción física con otros que es clave para la cultura de las empresas y la capacitación continua de los colaboradores. Obviamente quedarán trabajos que son esenciales o que requieren presencia, pero serán menos del 20% del capital humano y que de a poco van a ser reemplazados por robótica y machine learning en los procesos. Quedará en el mundo con menos espacio de oficina, menos tiempo de traslado, posibilidad de descentralizar los lugares de trabajo (hubs) y contratar gente en cualquier parte del mundo y por proyecto. Pero por ahora se 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. Así se requieren de líderes/gerentes mejor preparados y “ágiles”. Por eso los ejecutivos de RH están cada vez más involucrados en iniciativas para poder ayudar el proceso de cambios y transformación cultural que enfrentara su empresa.

Ya lo hemos mencionado que el tema de cambio cultural y transformación digital 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](mailto:info@sb-asociados.com)).

- El **“Clima Laboral”** salió cuarto **53%** creciendo en relación al **47%** en 1H23 por lo que vemos que la gente está muy inquieta y preocupada dentro de las empresas.

Siempre hemos dicho que el clima se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Hay mucho cansancio, tensión, y preocupación de lo que puede venir en lo político. Todos 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. Siempre hemos dicho que 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.

- **Política Salarial del personal dentro/fuera de convenio** salió como el quinto tema más votado con el **50%** (vs 49% en 2H23).

Claramente continua como más votado porque la inflación es muy alta y el poder adquisitivo está impactando a los colaboradores. Hay cada vez más maneras creativas para paliar esto y así surgen las indexaciones, sueldos mínimos, pagos por única vez, etc. para aquellos sindicalizados (como mencionamos) y para los fuera de convenio hay cada vez más empresas que alinean los aumentos al de los gremios que operan en sus empresas. Para los ejecutivos y colaboradores claves se están probando algunas maneras innovativas para mantener las compensaciones totales y 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. Hay que estar atentos al mercado, a las propias estructuras salariales (debe haber más flexibilidad), aprovechar también al máximo la **“Política de Beneficios”** de las empresas, tener una política de aumento coherente (por ejemplo, la mayoría de las empresas están dando entre cuatro a seis aumentos por año). Lamentablemente con este panorama continua el éxodo de jóvenes profesionales capaces que ven reducirse sus salarios medidos en dólares y están cansados de la inestabilidad de Argentina.

- **Siguen otros temas dentro de los más votados otros** relacionados al desarrollo del talento o a la falta del mismo (personal técnico por ejemplo) y a como mantener motivados a los colaboradores jóvenes. Ver los ítems pintados en el gráfico en **página 10 con color naranja**.

Los invitamos a ver también los **gráficos de las páginas 11 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 los ejecutivos de RH.

## ***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 **70%** (vs 69% en 1H23) lo que mantiene al ejecutivo de RH con un buen posicionamiento dentro de la mesa chica de las decisiones. 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, se ha reducido levemente la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** con el **42%** de los votos (algo menor que el 43% del 1H23) por lo que deducimos que seguimos estando a la defensiva entrando a un periodo incierto con más recesión. Por otra parte, se mantuvieron las votaciones en los temas **“Reestructuraciones Organizativas”** con **75%** (vs 74% del 1H23) y **“Alternativas de reducir costos”** con **67%** (vs 66% del 1H23) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH siguen atentos aunque han hecho la mayoría de los deberes para colaborar con la rentabilidad de su empresa. Sigue alta y subiendo la votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que aumento a **79%** (vs el 73% del 2H22) y que obviamente involucra muchos subtemas relacionados con la llegada de la tecnología a los negocios de todas las empresas.

Finalmente, el área de RH sigue aumentando la **“Profesionalización en la función de RH”** y fue votado por el **82%** de los participantes (vs 71% en 1H23). Se ve que hay más tableros de control, uso de Big Data y “people analytics” en esta área que fue una de las ultimas en profesionalizarse y que la tecnología ayuda.

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

En este 2H23 sigue siendo el más votado la **“Inflación”** con el **83%** (más que el 81% en 1H23). Claramente es el tema que más preocupa a todos los ejecutivos y empresarios. El 95% de inflación en el 2022 nos sorprendió pero ahora no sabemos bien donde terminará este 2023 pero seguramente estará en el entorno del 150/160% o más si hay algún tipo de desdoblamiento o devaluación. Tener este porcentaje tan alto provoca mucha incertidumbre y preocupación. Para las empresas implica complicaciones en la planificación, la justificación de inversiones a largo plazo, 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 continúa emitiendo e inyectando pesos a la economía para hacerla crecer pero ya el ritmo de inflación mensual solo genera que la gente esté más asustada y se apure a desprenderse de los pesos pero comprando menos cosas. La última devaluación del 22,2% después de las PASO sin un plan integral, la falta de insumos, las escasas reservas del BCRA, la excesiva emisión y déficit impactan en la espiralización de la inflación.

El segundo tema más votado en esta pregunta fue la **“Rentabilidad”** que tuvo el **60%** (versus 59% en 1H23) de los votos y sigue creciendo respecto a valores del 2022 (53% en el 2H22). Ya lo venimos mencionando en los semestres anteriores ya que se incrementan los inconvenientes que tienen las empresas para operar y lograr una rentabilidad acorde a las inversiones. Falta de insumos importados, elevadas tasas de financiación, mayores impuestos y su burocracia para administrarlos, precios controlados, y aumentos importantes en los salarios de los colaboradores que impactan en la rentabilidad. El gobierno (los políticos y el público en general) no entienden que los empresarios no son, en su mayoría, unos salvajes explotadores y que pretenden solo enriquecerse. Las empresas tienen que ganar plata para generar riqueza y dar empleo. El sector privado es el único que genera valor y no lo puede hacer por culpa tamaño del sector público.

Sigue como tercero tema más votados el **“Valor del dólar oficial y la brecha”** con el **56%** (vs 41% del 1H23). Sabemos que la brecha cambiante y los distintos tipos de dólar (hasta tenemos el nuevo dólar Vaca Muerta y próximamente el dólar Minero similar al mecanismo de Soja 4.0) complican el accionar de las empresas. Además,

la falta de dólares en las reservas del BCRA impide importar insumos o bienes de capital (repuestos o insumos médicos, por ejemplo) que son necesarios para su giro normal. El **dólar pánico** está en las discusiones empresariales por lo que puede pasar y a medida que nos acercamos a las elecciones de Octubre hay un mayor interés en cubrirse en dólares ante el riesgo de una devaluación u otra medida por lo que habrá mayor presión sobre el dólar y la inflación. Hay todo tipo de estrategias para salir de posiciones en pesos. Es un bullying contra el peso. El riesgo país sigue en los 2500 puntos lo que nos descoloca ante el ingreso de inversiones del mundo.

El cuarto tema más votado fue **“Aumentos Salariales”** con el 55% de los votos (vs el 50% del 1H23) y aumento porque tiene que ver con todo lo ya mencionado. Las empresas tienen que cuidar sus recursos humanos y, en su mayoría, hacen esfuerzos para tener a los colaboradores remunerados acorde al mercado considerando la alta inflación pero también la rentabilidad y esta no es una ecuación fácil de resolver. Los incrementos acordados en las paritarias se parecen a una indexación que trata de correr detrás de la inflación y se ajustan en periodos cada vez más cortos (bimensuales o trimestrales por ahora pero recuerden que en la hiper eran quincenales). Como dijimos, la mayoría de los gremios apuntan a aumentos hasta septiembre arriba del 100%. La suba de precios golpea los bolsillos de los trabajadores formales y así los gremios buscan llegar a equilibrar la inflación pero habrá conflictos y renegociaciones y **tal vez más violentas**. Esto no favorece el desarrollo de los negocios y vuelve a presionar sobre la espiral de la inflación.

Más complejo aún son los salarios de los directivos y personal clave que están fuera de convenio que requieren de incentivos a veces más sofisticados como pagar una parte de sus salarios atados a algún tipo de dólar o dar beneficios especiales. No es un buen momento para perder valiosos recursos especializados, o gerentes de primera línea y menos ejecutivos valiosos (que siguen siendo los que menos ganan en dólares en Latino América).

Hay otros temas que surgen de los **gráficos de las páginas 16 a 18** 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 de la temática: “En la actual “ola” digital, marque sólo aquellos temas que realmente está encarando y avanzando su empresa”***

El uso de la tecnológica en todos los negocios es la clave del futuro y los está transformando. Por eso quisimos preguntar a los ejecutivos de RH como estaban encarando los temas de transformación digital causados por la ola digital. Así surge que el tema más votado en este semestre fue el **“Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo”** con el 54% que confirma que no solo el trabajo remoto es una nueva manera de trabajar que funciona y da productividad, sino también, que hay que buscar un balance más adecuado para cada empresa en su modalidad presencial y remota. Los colaboradores quieren más remoto en general pero las empresas quieren más presencial en general y se está buscando el óptimo que funcione. Se siguen probando esquemas híbridos para ver cuáles son los más adecuados para las empresas para lograr la satisfacción de los colaboradores pero que también sirva para transmitir cultura y know how entre los ellos.

El segundo tema más votado, aunque menos que en el semestre anterior, fue **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con el 49% (similar al 50% en 1H23) 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 **“Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa”** con el **42%** (vs 34% del 1H23) de los votos ya se entiende que hay que provocar un cambio cultural antes de encarar la transformación digital de la empresa y esto requiere de colaboradores capacitados, que se acepte el error y que sea algo continuo y no espasmódico.

Sigue creciendo el tema **“Trabajando con equipos ágiles”** con el **37%** de los votos (vs 30% de 1H23) ya que las empresas siguen probando trabajar por proyectos con integrantes de varias funciones dejando de lado los típicos silos funcionales.

Otro tema de los más votados fue la **“Incorporando Analytics en RH”** con el **34%** (vs 32% del 2H22) 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 impactará en la forma de trabajar y en el seguimiento de la productividad. Recuerden lo que ya mencionamos en informes anteriores 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 también 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 20 a 22** 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 preguntas sobre las “Expectativas Salariales y otras Variables” más destacadas del negocio (2H23):***

Como se puede ver en los **gráficos que condensan las respuestas recibidas**, en esta segunda parte del año el nivel de **las inversiones** suena que será bajo y solo para mantenerse operativas las empresas. Surge que **no habrá** muchas **“inversiones importantes”** (solo el **7%** de las empresas) y que **“algunas importantes” es del 26%** (vs 38% del 1H23). Es preocupante que la sumatoria de **“pocas”** y **“ninguna inversión”** sigue con un alto valor de votación con el **67%** (versus 58% del 1H23) del total de las empresas.

En cuanto a la pregunta sobre **“el comportamiento del negocio”** las respuestas positivas se redujeron otra vez y el porcentaje sumado de empresas que respondieron que su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** da solamente un **34%** (vs 44% del 1H23) y un **20%** lo ve **decrecer** y el **56%** restante **mantiene** su negocio. Claramente la macro está pegando cada vez más.

También hay una reducción en el uso de la **capacidad instalada** ya que sumando “Alta” y “Máxima” se redujo al **66%** (vs 69% del 1H23) y la evolución de la **dotación** también es preocupante porque solo el **24%** de las empresas crearan nuevo empleo y el **56%** (vs 51% en 1H23) de las empresas estarían manteniendo la “**dotación sin cambios**” y un **20%** reducirá sus dotaciones. Esto demuestra que no está creciendo significativamente el trabajo de calidad en la Argentina.

Por último, preguntamos por los **ajustes salariales** que las empresas varios temas. Primero se pidió responder cual fue el **ajuste del primer semestre**, luego cuanto estimaban que otorgarán en este **segundo semestre** del 2023, **también** cuál fue el **ajuste total anual presupuestado** y el que “**creen**” que **darán en todo el año 2023**, y finalmente que están **planeando para el 2024**. Como esta encuesta se respondió principalmente en Agosto, todavía no había mucha claridad de la aceleración de la inflación, por lo que muchos porcentajes están tal vez menos precisos **pero dan una idea hacia donde van las empresas**. El cierre final del 2023 va a **ser muy disperso y heterogéneo** en los porcentajes de aumentos salariales que otorgarán las empresas según su rubro y situación particular. Obviamente impactan las paritarias pero igual es difícil establecer los salarios de aquellos fuera de convenio.

Con respecto al **aumento promedio** para el sector privado (no agremiado) **para el primer semestre**, este estuvo en el rango del **46% al 50%**. Para el **segundo semestre**, el **aumento promedio** da que esta entre el **45% y el 55%**. Por otro lado, el **aumento promedio total anual 2023** estaría en el amplio rango de **96% al 110%** habiendo presupuestado un promedio del orden del **86/90%** (aunque ya habían **14%** de las empresas que lo presupuestaron **arriba del 100%**). Esto implica que hay **por lo menos un gap entre el 15% al 20% adicional al promedio del aumento que se otorgará en el año 2023 versus lo presupuestado**. Creemos que **este gap seguirá aumentando** a medida que lleguemos a fin de año porque el **aumento promedio anual 2023 podría cerrar en el rango de los 120/140%**. De todas maneras es probable que los salarios de empleados fuera de convenio retrocederán por un **sexto año consecutivo con respecto a la inflación anual**.

**Para el año 2024** las expectativas están más concentradas **en los rangos del 90% a 100% y del 110% a 120%**. Veremos pero depende mucho de la inflación en esta última parte de año y del primer semestre que es donde habrá mayor turbulencia y ajustes.

**Con respecto a la cantidad de ajustes por año**, la mayoría de las empresas lo harán en **cuatro veces** (un **44%**) superando ampliamente a **tres veces** por año que quedo en **11%** (vs 20% del 2022) pero hay un total de **43% de empresas que están dando en cinco o más veces por año** (incluso hay un **15%** de empresas que están pensando en hacerlo mensualmente). Esto se debe a la alta inflación y como acción directa para proteger y retener a sus colaboradores. **Solo quedo el 4%** de las empresas dando los incrementos **una o dos veces** al año y por lo general los salarios están atados a un tipo de dólar.

**Este año 2023 está siendo peor que el 2022** en todo lo relacionado a las compensaciones porque la inflación seguirá creciendo en un año de mucha incertidumbre política y de necesarios ajustes. Los salarios son claves e impactan en el talento (sobre todo el clave) donde posibles competidores irán por ellos tanto empresas argentinas (principalmente de capital nacional), como externas (sobre todo en las industrias que crecen y en niveles ejecutivos) y además hay que considerar que hay escasez de talento capacitado y ágil en el mercado.

### ***Resultados de las preguntas sobre el “Futuro del trabajo y Atracción del Talento”. Ultimas consideraciones:***

Hace dos años que incluimos estos temas relacionadas a conocer cómo ven los ejecutivos de RH algunas de **las tendencias del futuro del trabajo** causadas principalmente por la ola tecnológica y los nuevos intereses del talento más joven. Así en la primera pregunta relacionada a que **cambios adoptaran las empresas en el mediano plazo**, surgen tres temas más votados. El primero fue el “**Mayor trabajo estratégico de la función de RH**” con el **56%** de los votos (vs 52% del

1H23). Esto se debe a que los ejecutivos de RH comprenden cada vez más que tienen un rol importante en el desarrollo de los negocios y son parte de la “mesa chica” de la toma de decisiones. Deben aprovechar más de la tecnología para darle mayor valor a las empresas utilizando la información que los datos les brindan y la automatización que pueden lograr de procesos de RH.

El segundo fue **“Mayor productividad de los empleados vía automatización procesos/AI”** con el 55% de los votos y el tercero fue **“Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo”** con el 53% de los votos. Siguen otros temas como **“Aumento de iniciativas de sustentabilidad”** que está muy relacionado con los intereses de las generaciones más jóvenes que tienen un sano interés por la sustentabilidad y también surgen comentarios sobre la diversidad y la inclusión. 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.

Es interesante como el trabajo remoto 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 continúan trabajando** en temas como cuál es óptimo equilibrio en el trabajo híbrido, tener menos metros cuadrados de oficinas centrales y más distribuidas, y tener menor exigencias de vestimenta formal. Hay menos viajes de negocio que son reemplazados por Zoom o Meet lográndose reducir 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. En el gráfico hay otras tendencias interesantes que seguramente irán evolucionando en estos próximos meses.

Por otro lado, con respecto a la última pregunta sobre que creen los ejecutivos de RH que **“atraerá más al nuevo talento”**, la opción más votada fue otra vez **“Empresas con política de trabajo flexible”** con el 87% (similar al 86% del 1H23), luego **“Empresas preocupadas por el clima interno”** con el 50% (vs 61% del 1H23) y también **“Empresas percibidas por ser innovadoras”** con el 49% de los votos (vs 54% del 1H23). Claramente se perciben los intereses de los jóvenes que buscan trabajar para empresas flexibles con buen clima y que busquen la innovación, la agilidad, aplicación de tecnología en general y que idealmente operen a nivel mundial o regional (para tener oportunidades en el exterior o viajar por trabajo).

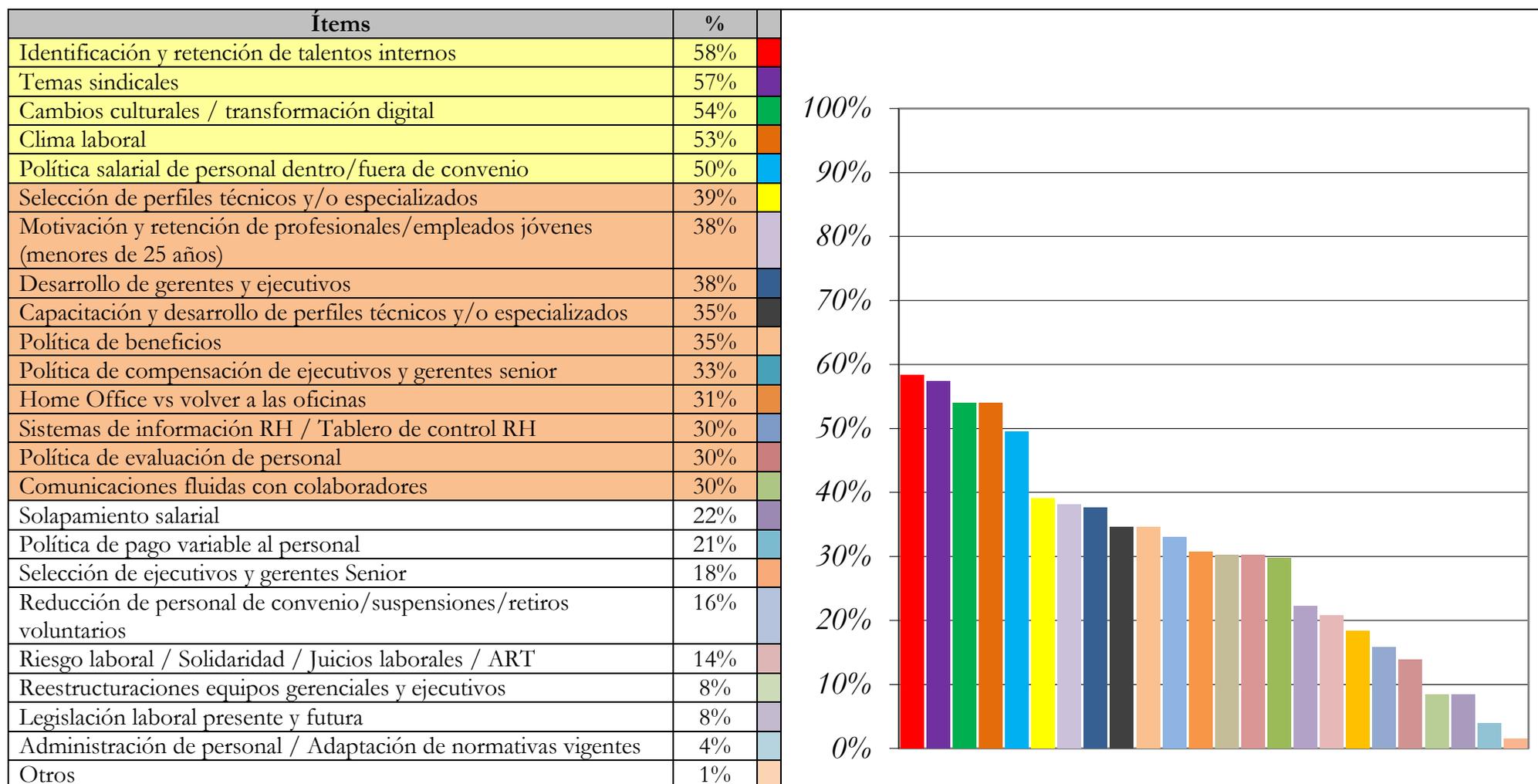
Finalizo este informe volviendo a reiterar que **nos esperan varios meses muy complejos** con más incertidumbre y sorpresas en este final de año electoral que puede causar muchas interrupciones. Seguiremos con alta inflación y ajustes en lo económico que afectará a las personas que trabajan en las empresas y sus familias. Al mismo tiempo ocurren cambios en las formas de trabajo y transformaciones derivadas del uso de la tecnología que son interesantes y valdrá 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 2023)

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](http://www.sb-asociados.com) (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes al año pasado (1H22 y 2H22) y del primer semestre del 2023 (1H23). 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 2023:**



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:

274

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

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>6. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>7. Home Office vs volver a las oficinas</li> <li>8. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>10. Política de evaluación de personal</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> <li>5. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>6. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>7. Comunicaciones fluidas con colaboradores</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>10. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>3. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> <li>8. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>9. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior</li> <li>10. Comunicaciones fluidas con colaboradores</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>2. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>3. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Política de beneficios</li> <li>7. Temas sindicales</li> <li>8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>9. Solapamiento salarial</li> <li>10. Comunicaciones fluidas con colaboradores</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral</li> <li>2. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>3. Temas sindicales</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> <li>7. Política de beneficios</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>10. Comunicaciones fluidas con colaboradores</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>2. Home Office vs volver a las oficinas</li> <li>3. Política de beneficios</li> <li>4. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> <li>5. Clima laboral</li> <li>6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>7. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> </ol>

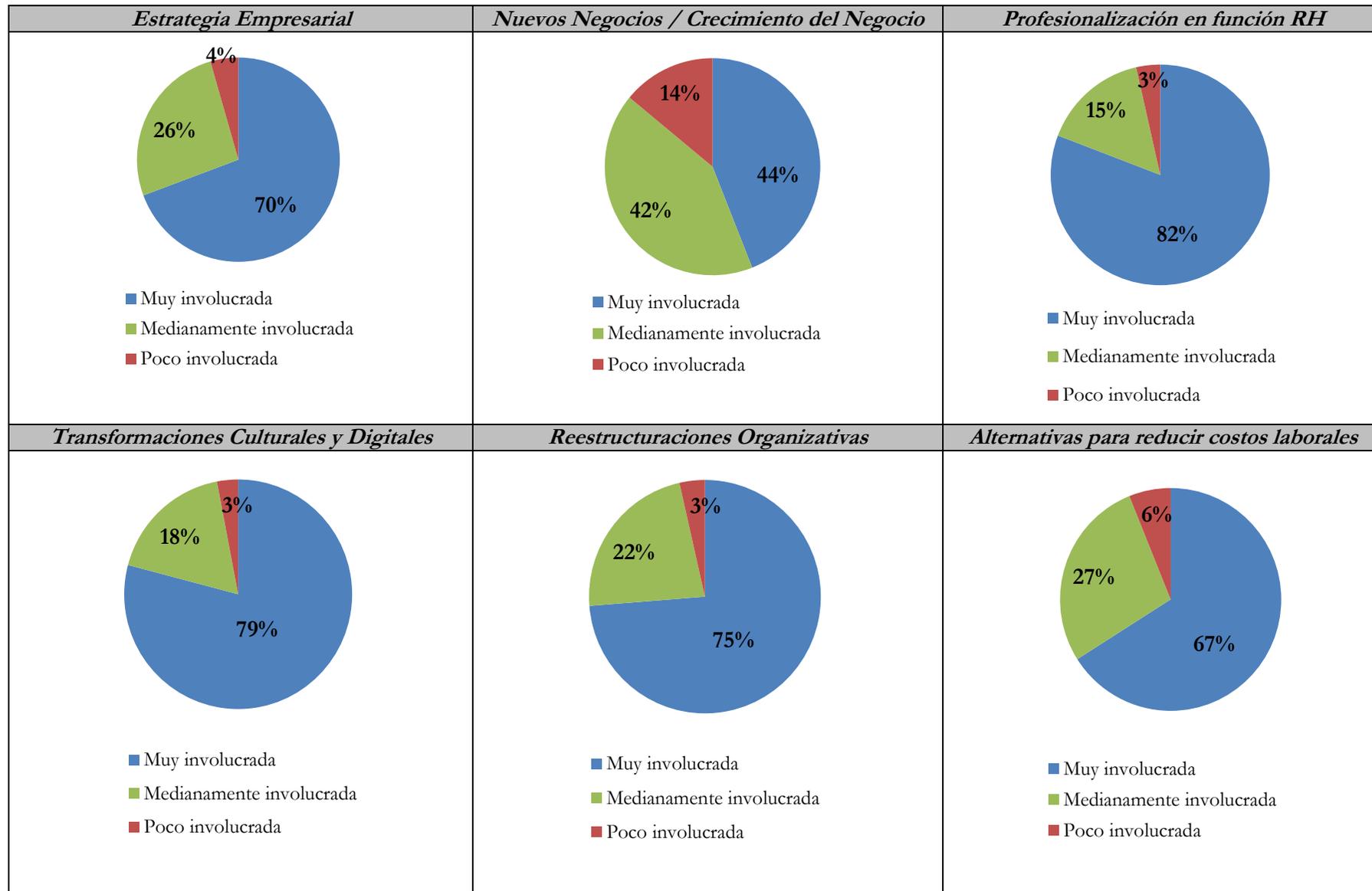
***Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):***

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

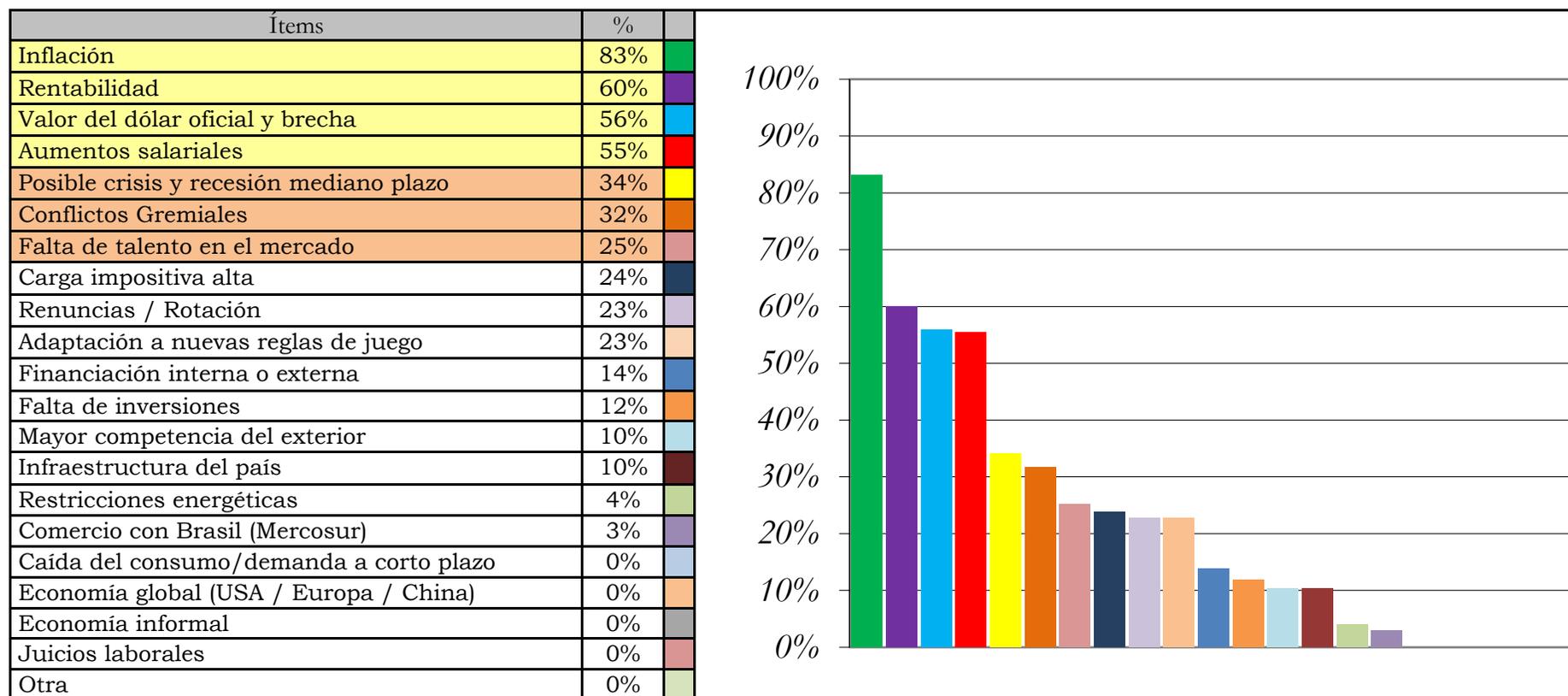
***Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:***

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

**“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2023:**



**Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2023:**



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:

274

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

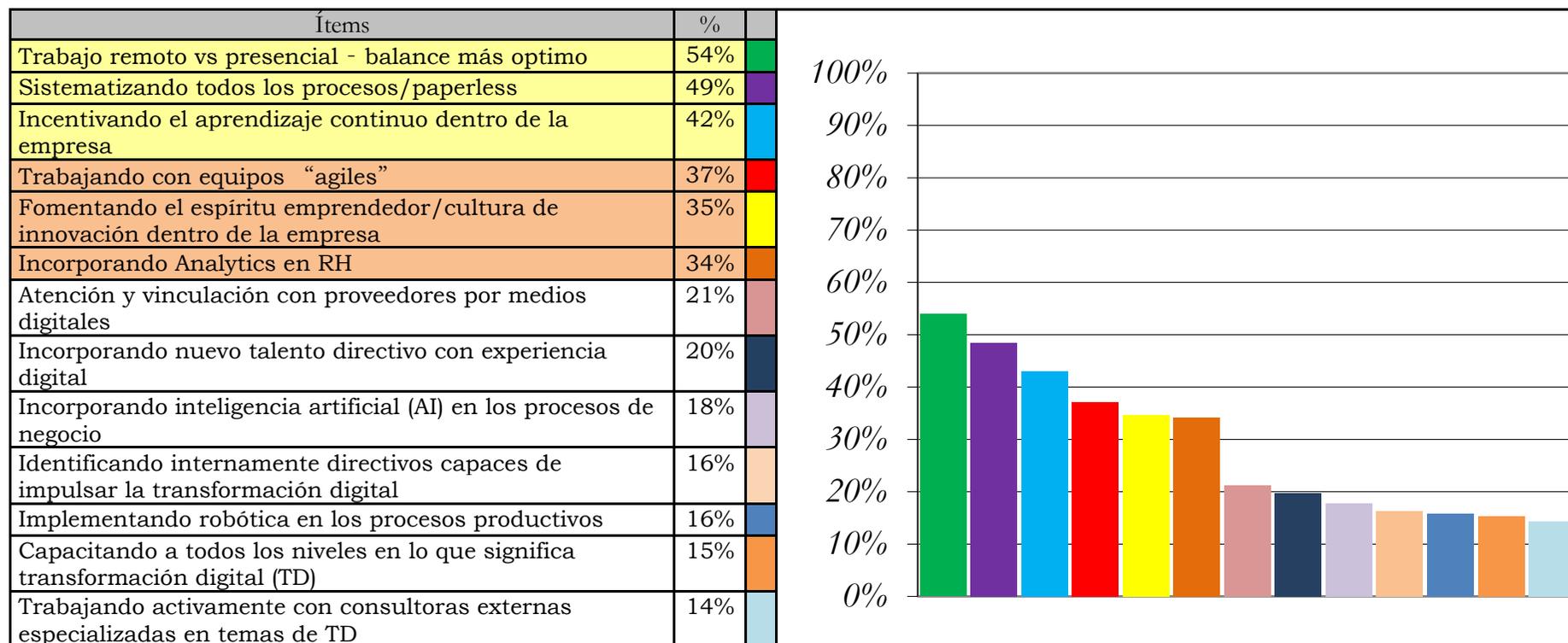
<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Rentabilidad</li> <li>5. Carga impositiva alta</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Mayor competencia del exterior</li> <li>8. Posible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

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

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

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

<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Falta de talento en el mercado</li> <li>8. Carga impositiva alta</li> <li>9. Conflictos Gremiales</li> <li>10. Renuncias / Rotación</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Aumentos salariales</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>5. Conflictos Gremiales</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Carga impositiva alta</li> <li>8. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>9. Falta de talento en el mercado</li> <li>10. Renuncias / Rotación</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>5. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>6. Renuncias / Rotación</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Carga impositiva alta</li> <li>9. Falta de talento en el mercado</li> <li>10. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>5. Falta de talento en el mercado</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Renuncias / Rotación</li> <li>8. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>9. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>10. Infraestructura del país</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Rentabilidad</li> <li>5. Conflictos Gremiales</li> <li>6. Carga impositiva alta</li> <li>7. Falta de talento en el mercado</li> <li>8. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>9. Renuncias / Rotación</li> <li>10. Financiación interna o externa</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Valor del dólar oficial y brecha</li> <li>3. Aumentos salariales</li> <li>4. Rentabilidad</li> <li>5. Conflictos Gremiales</li> <li>6. Carga impositiva alta</li> <li>7. Falta de talento en el mercado</li> <li>8. Posible crisis y recesión mediano plazo</li> <li>9. Renuncias / Rotación</li> <li>10. Financiación interna o externa</li> </ol>

**Resultados totales de transformación digital – Temas encarados y avanzados en 2H23:**

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:

274

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

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>3. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>4. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>3. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>4. Incorporando Analytics en RH</li> <li>5. Trabajando con equipos “agiles”</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>3. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)</li> <li>4. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>3. Incorporando Analytics en RH</li> <li>4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>3. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>4. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>5. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>4. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>5. Incorporando Analytics en RH</li> </ol>

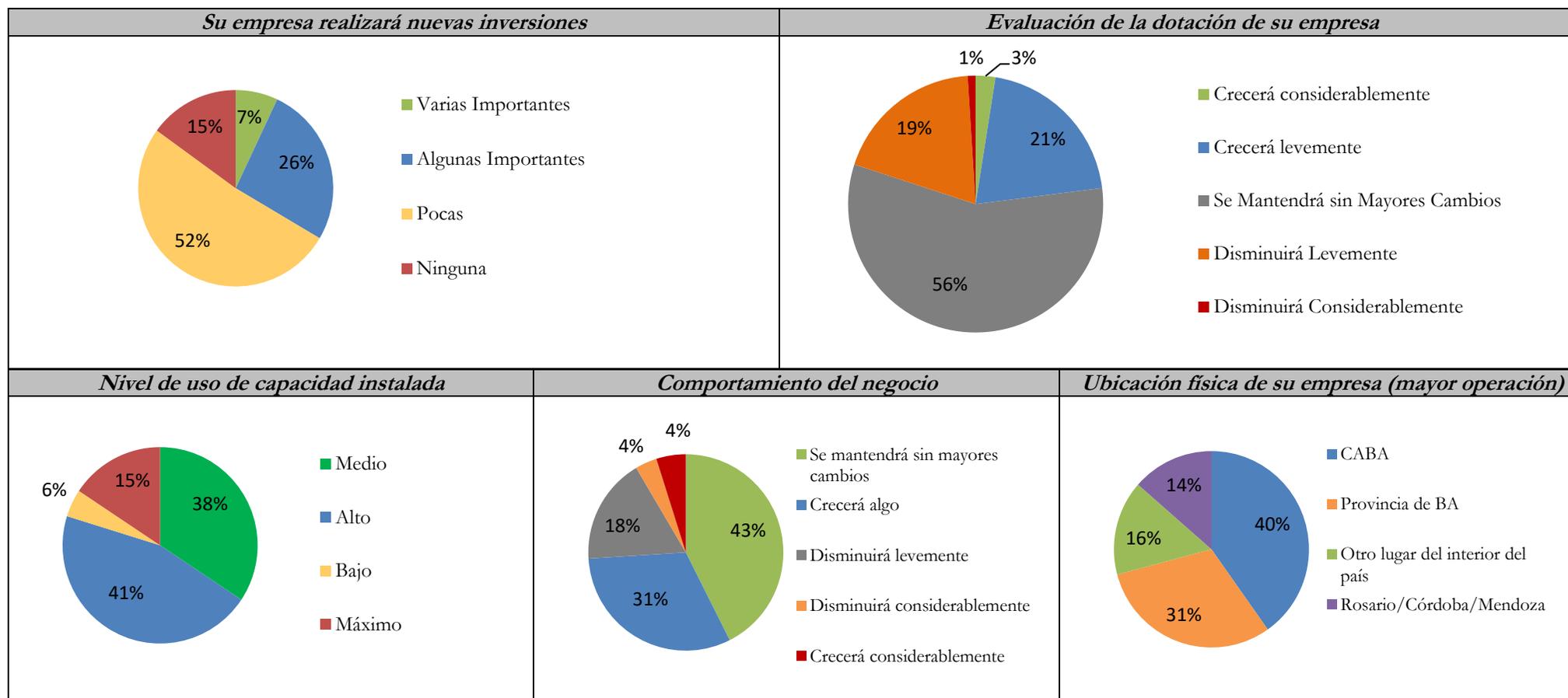
***Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):***

<p><b>Banca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital</li> <li>3. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>5. Incorporando Analytics en RH</li> </ol>	<p><b>Laboratorios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>2. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>3. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital</li> <li>4. Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital</li> <li>5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)</li> </ol>	<p><b>Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>2. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>4. Incorporando Analytics en RH</li> <li>5. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> </ol>
<p><b>Automotor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital</li> <li>2. Implementando robótica en los procesos productivos</li> <li>3. Incorporando Analytics en RH</li> <li>4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>5. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> </ol>	<p><b>Salud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio</li> <li>4. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital</li> <li>5. Trabajando con equipos “agiles”</li> </ol>	<p><b>Otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>3. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> </ol>

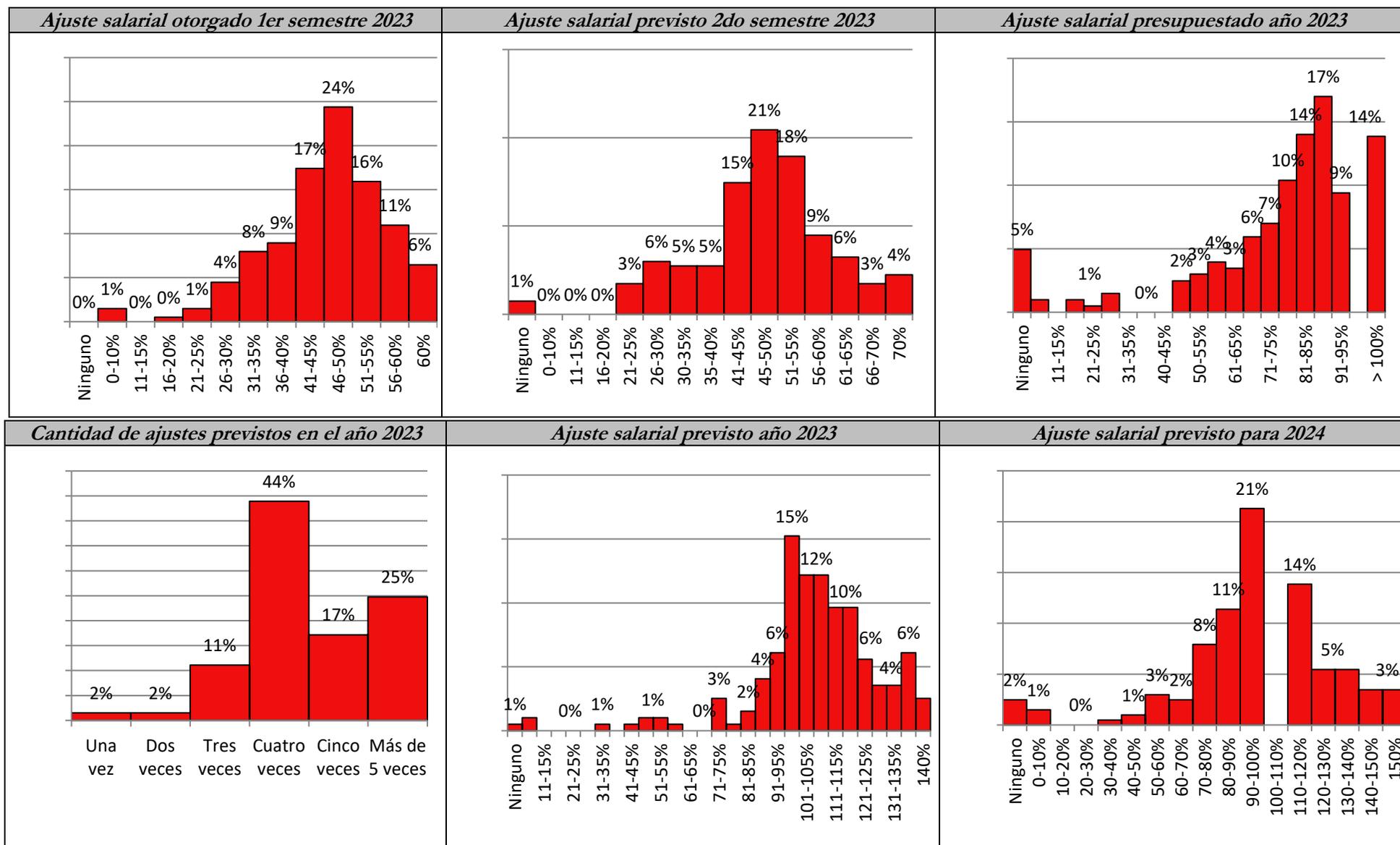
***Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:***

<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>4. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>2. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>3. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>5. Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> <li>5. Trabajando con equipos “agiles”</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Incorporando Analytics en RH</li> <li>4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> <li>4. Incorporando Analytics en RH</li> <li>5. Trabajando con equipos “agiles”</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo remoto vs presencial - balance más óptimo</li> <li>2. Sistematizando todos los procesos/paperless</li> <li>3. Trabajando con equipos “agiles”</li> <li>4. Incorporando Analytics en RH</li> <li>5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa</li> </ol>

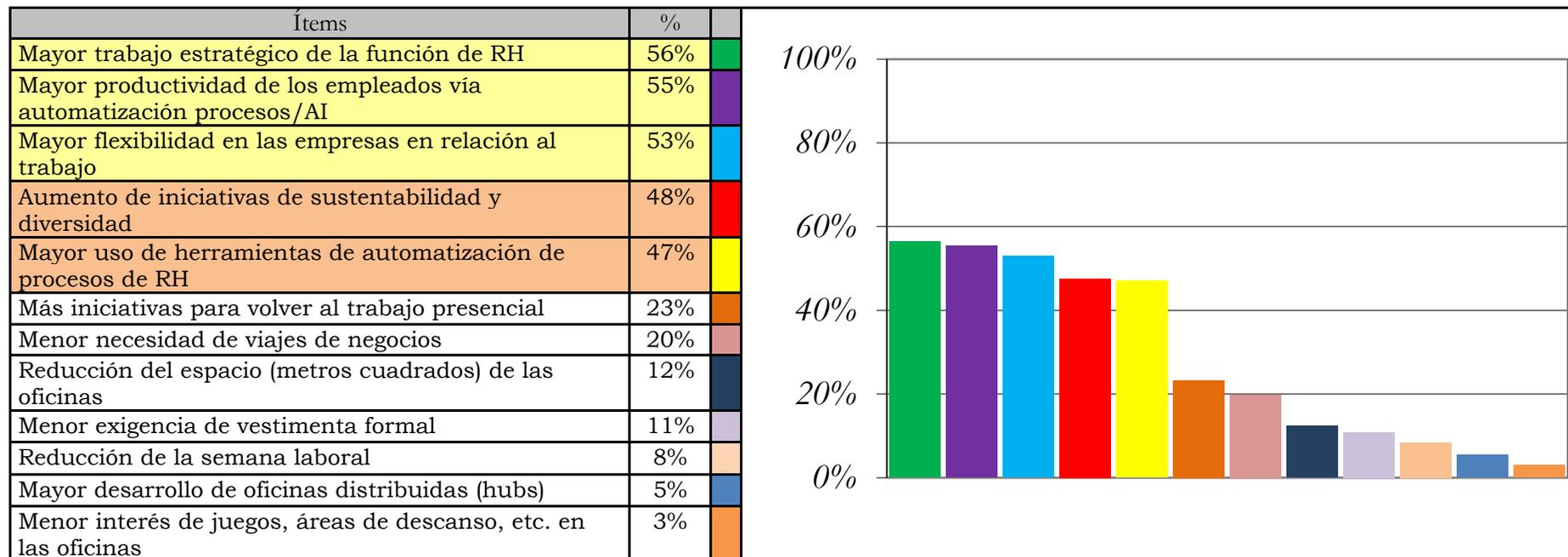
### Expectativas Salariales y Otras Variables relacionadas con el negocio en el 2H23:



*Expectativas Salariales y Otras Variables relacionados con el negocio en el 2H23 (cont.):*



*¿Qué cambios adoptará su empresa en el mediano plazo (más de 12 meses)?*



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:

274

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

