
La Agenda del Ejecutivo de RH – 2do semestre del año 2019

Resultados del Sondeo de RH del 2H19

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2019 (2H19), al cual respondieron 313 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 1120 que fueron consultados durante los meses de agosto y 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. Haremos nuestros comentarios comparándoles principalmente con los resultados del primer semestre del 2019 (1H19), aunque son semestres con prioridades diferentes (por ejemplo, en el primer semestre hay más negociaciones de paritarias y en este hubo mucha tensión política). Además, hay que tener en cuenta que muchas de las repuestas se recibieron durante un período de **creciente incertidumbre.**

Con el resultado de las elecciones, muchas respuestas pueden parecer menos vigentes, pero es parte de la historia empresarial en nuestro país ir tomando datos e imaginar distintos escenarios y por eso aquí va nuestro informe. Nosotros hemos realizado también algunas averiguaciones que nos permiten opinar dentro de esta coyuntura muy incierta y que reflejaremos fuera de los “fríos” números y gráficos.

Algo de “Macro”

Como ya venimos diciendo en nuestros informes anteriores, estamos en medio de una coyuntura muy complicada que es una mezcla de temas políticos y económicos. La incertidumbre del resultado de las elecciones y la todavía inestable economía local (sumada a los temas económicos mundiales y los acontecimientos de países vecinos) afectan los negocios y las operaciones de las empresas en casi todos los rubros.

Terminaremos el año con una inflación muy alta (en el rango del 55/60%), un dólar que, si bien está estabilizado en este mes de noviembre, no podemos tener claridad de donde se posicionará o evolucionará para fin de año y primeros meses del 2020. Las altas tasas que impiden una financiación de las empresas (sobre todo las Pymes) que prolongan la recesión, la caída del consumo (sobre todo en industrias como retail y automotriz) y “freno” a las inversiones. Hay aumento del desempleo (por ahora no es importante), sigue sin reducirse la pobreza y hay un tercio de la población económica activa en la informalidad. La expectativa de crecimiento del PBI para este año es negativa y hay que renegociar con el FMI. A esto hay que sumarle el “parate” en la obra pública, los PPPs y ahora también Vaca Muerta (que era un oasis de crecimiento e inversiones). Se suma la incertidumbre con los precios “controlados o esenciales” y las tarifas de los servicios públicos. Sin embargo, como siempre decimos, no todas son “pálidas” y siempre hay cosas a destacar del gobierno saliente. Hay solvencia bancaria, hay más exportaciones y apertura a nuevos mercados, leve mejora de Brasil, turismo receptivo e interno, economías regionales con cierto crecimiento, un presupuesto 2019 cercano al “déficit cero”, un mayor ordenamiento fiscal, más honestidad de los índices del INDEC, una devaluación ya realizada, tarifas mejoradas, algunas reservas en el BCRA, “reperfilamiento” de la deuda, y otros temas que ayudan a tener optimismo y esperar que Argentina mejore en el 2020 (sobre todo en el “segundo semestre”).

Conclusiones del sondeo RH 2H19

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

- “**Gestión del clima laboral**” salió como el más votado con el 63% y fue segundo más votado con el 59% en el 1H19

Esto ya había ocurrido antes en otro año electoral y se debe a que los argentinos estuvimos (y aún estamos) muy expuestos a la incertidumbre en lo económico y lo político. La gente que trabaja en las empresas vuelve a estar “cargada” de preocupación que se refleja dentro de las empresas. Los indicadores del humor social están todos peor que en años pasados. Por otra parte, 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. Es difícil también explicar cuáles son los principales temas que impactan en el clima, pero claramente hay que trabajar mucho sobre la comunicación y el liderazgo (gerencia media sobretodo) para estar cerca de la gente. Ya hemos señalado que en momentos difíciles se notan más los “aciertos y los defectos” del management (que también son personas preocupadas) y esto es clave para el clima laboral.

- “**Temas Sindicales**” salió segundo con el 61% de los votos (versus 67% en el 1H19)

En el segundo semestre la mayoría de las paritarias ya han concluido en su negociación principal. Lo que más preocupa son los aumentos anuales versus la inflación anual que es alta pero todavía incierta y la mayoría de los acuerdos implican que habría una pérdida de los salarios frente a la inflación. Sin embargo, hay algunos gremios como bancarios que han logrado porcentajes muy cercanos a la inflación anual. Si ganaba el oficialismo, la reapertura de paritarias y las posteriores negociaciones podrían haber sido muy duras. Como gano la oposición entonces hay un cambio llamativo en los discursos de los principales gremialistas donde dejaron de solicitar importantes aumentos. Veremos cómo sigue esto en los próximos meses, pero se rumorea que habrá un periodo de 6 meses de tranquilidad gremial (un pacto social, aunque Moyano haya pedido ya un bono de fin de año importante) y “reformas” que irán apuntando a mejorar el empleo además de evitar temas que impactan negativamente (como la doble indemnización).

Independientemente de esto, las cúpulas sindicales buscaran “mantener” el empleo por la caída de la actividad económica, hacer convenios por productividad por el elevado costo argentino, la lenta recuperación de Brasil y el avance de la tecnología en el mundo laboral que afectará en forma negativa a los empleos “más rutinarios y de menor valor agregado”. También seguimos teniendo leyes laborales muy antiguas que impiden el desarrollo del empleo y generan conflictos con los gremios, pero esto parece que no será prioridad para el próximo gobierno.

- “**Política Salarial Dentro y Fuera de Convenio**” fue el tercer tema más votados con 50% (versus 49% 1H19)

Este tema paso al tercer lugar en la agenda de RH por el salto de la inflación y el tratamiento a dar los aumentos de los empleados fuera de convenio. La inflación proyectada para el año estaba a mitad de año en el entorno del 35% y ahora está más cerca del 60% lo que hace que haya una pérdida del salario contra la inflación por segundo año consecutivo (y se podría perder más del 15% en este año 2019) tanto para los dentro de convenio como para los fuera de convenio. Particularmente, la compensación de los ejecutivos está siendo un tema difícil de resolver.

- “**Identificación y Retención de Talento**” salió cuarto con 40% y descendió bastante el 44% del 1H19

En un momento donde hay muchas empresas “sobreviviendo” y todavía sufriendo la falta de demanda y tratando de superar la recesión. Aunque es un tema importante, también han bajado en su importancia “Selección de Perfiles Técnicos” y “Desarrollo de sus Directivos”. Igualmente, como ya mencionamos, se mantienen dos aspectos a considerar. Uno es el que depende del sector de industria y de la empresa de que se trate en particular. Hay empresas como Toyota, que sigue creciendo y las demás automotrices tienen problemas, tendrá más necesidad de requerir talento como así también las empresas importantes de capital nacional en general también. Sigue el sector tecnología demandado talento y sigue la alta rotación por lo que los salarios, la atracción de marca y proyecto y el balance de vida laboral-personal siguen siendo críticos. Más aun con la nueva ley de “Economía del Conocimiento”. El otro aspecto que no solo está presente, sino que se acelera, es la “transformación digital” que requiere de nuevo talento que muchas veces no está en la propia empresa. Como ya saben, hay otras preguntas referidas a esto que comentaremos más adelante y así ver como las empresas están enfrentando esta nueva era de la economía digital.

Respuestas a la temática anterior considerando tamaño e industria de las empresas:

Hay que tener en cuenta que siempre hay diferencias en las prioridades de los temas y preocupaciones en las agendas de los ejecutivos de RH dependiendo del tipo de industria y el tamaño de las empresas. Es por ello que **invitamos a ver los gráficos con las 10 primeras respuestas** por industria y dotación donde surgen interesantes conclusiones.

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

Bajo en este semestre el involucramiento de RH en la “Estrategia Empresarial” (72% versus 75% en 1H19) y también en “**Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio**” (39% versus 43% del 1H19) lo que implica que las empresas están a la defensiva y no creciendo. Como buena noticia parecería que las empresas están bien dimensionadas y se redujo la involucración de RH en “Reestructuraciones Organizativas” (75% versus 79% en el 1H19). También sigue firme la tendencia a sistematizar el área de RH usando herramientas tecnológicas (redes sociales, big data, people analytics, etc.) y a “medir” las acciones de RH.

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

El tema más votado con el 44% fue “**Atravesando Cambios Culturales**” que había sido también votado en el sondeo del 1H19 pero no fue el primero porque lo había sido “Siguiendo una clara estrategia de negocio” que disminuyó del 46% en 1H19 al 32%. Creemos que esto se debe no solo a que es difícil planificar en la actual coyuntura sino a la incertidumbre generalizada en los negocios y cambios que están atravesando las empresas por lo digital, lo sustentable y lo que la propia gente empuja dentro de las empresas. Salió segundo con el 39% el tema “Con un impacto muy fuerte en la Rentabilidad” que era esperable por la inflación, el año electoral muy complicado, la generalizada incertidumbre y un periodo de recesión que todavía no termina.

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

El tema más votado (como en el 1H19) fue la **“Inflación” con el 80%** y es lógico porque este año 2019 arranco con inflación alta y se volvió a acelerar después de las PASO. Esto también provocó impacto en el dólar y en los salarios. Es por eso la **“Rentabilidad”** que salió como el segundo tema más votado con el 65%. Según nuestra percepción, se ha reducido a un 20% de las empresas que están bien (versus un 50% del 1H18), un 50% de empresa **“sobreviviendo”** y otro 30% de empresas con problemas importantes (versus 20% del 1H18).

También se grafican estos 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 las preguntas referidas a las “Generaciones y Diversidad”:

Desde hace varios semestres siguen conviviendo las **cuatro generaciones en las empresas**. Hay cada vez hay menos **“Baby Boomers”** (nacidos antes del año 1960) que ahora está en menos del 10% del total de empleados para el 69% de las empresas (versus 64% en el 1H19), y por el otro lado, la generación Z (nacidos después del 2000) continúa creciendo y ya son **49% de las empresas que tienen entre 10% y 30% del total de sus empleados**. Ya dijimos en varias oportunidades que es un desafío para los ejecutivos de RH mantener el equilibrio y la convivencia de generaciones muy distintas en sus necesidades, motivaciones y expectativas. Hay que ser muy creativos sobre todo con los muy jóvenes **“colaboradores”** y trabajar en la marca, la sustentabilidad, los desafíos profesionales y hasta en los beneficios siendo cada vez más adaptados y flexibles.

Por otro lado, **todavía hay pocas mujeres en cargos ejecutivos (menos del 10% en el 61% del total de empresas)** cuando hay un creciente porcentaje de empresas que tienen mujeres en cargos gerenciales. Ya he comentado que, en mi opinión, es cuestión de tiempo, pero esperamos que por un lado haya más mujeres con ambición y que por el otro, las empresas sigan incentivando su desarrollo y bajando barreras. Creemos firmemente que hay varios factores y es por eso que nosotros estamos haciendo anualmente el relevamiento de **“Mujeres Ejecutivas en Argentina”, cuyo informe del 2018** se puede encontrar en nuestra página web. El mismo tiene interesantes conclusiones, sugerencias y acciones a implementar dirigidas a aumentar el porcentaje de mujeres ejecutivas en nuestro país.

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

Con respecto a la pregunta si la empresa realizaría nuevas inversiones, surgió que en la sumatoria de **“varias importantes”** y **“algunas importantes” resulta sólo del 17% (versus el 23% del 1H19)**. Esto demuestra que continúa el **“freno” en las inversiones**. También se redujo el porcentaje sumado de empresas que estiman que su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** que da un total del 17% (versus 24% del 1H19). También el uso de la capacidad instalada sigue bajo, pero la **evolución de la dotación de las empresas se mantuvo en general estable** con el 50% de las empresas manteniendo estable sus dotaciones a pesar de la crisis. Por ahora hay un total del 20% de las empresas van a reducir su personal, pero aparecen suspensiones y otras maneras de reducir los gastos relacionados con el capital humano.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales que las empresas estimaban otorgar en este segundo semestre del 2019 y en el total del año versus lo que ahora están estimando (aunque siguen los análisis)**. En primer lugar, si bien la idea era continuar la práctica (implementada en el año 2015) de dar un mayor aumento en el primer semestre del año y de “completar” en el segundo semestre el aumento anual con algo menor considerando lo que ocurre con la inflación real; en este año 2019 fue así planificado pero la realidad está empujando a las empresas a dar un tercer o cuarto aumento y/o cambiar su política de aumentos.

Es interesante ver como aumento paulatinamente las estimaciones de las empresas en cuanto al aumento total anual a dar en este 2019 a aquellos fuera de convenio. **En el sondeo del 1H19, el 75% de las empresas estimaba que para todo el año 2019 se daría un aumento en el rango del 28 al 32%**. Sin embargo, en esta encuesta del 2H19 ya se estima un aumento total anual del orden del 40 al 42%. Esto implicaría perder contra la inflación por segundo año consecutivo por lo que hay algunas empresas están analizando alternativas para ajustarlo aún más a la inflación anual esperada pero algo incierta todavía del orden del 55/60%.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, **se sigue incrementando la cantidad de empresas que pagarán tres veces por año y es la primera vez que supera al ajuste en dos veces al año. Paso del 30% en el 1H19 al 40% en este 2H19** mientras que dos aumentos por año es del 34% de las empresas.

Con respecto al pago de **los bonos de sus ejecutivos por este 2019, hay un 32% de las empresas que no pagarán bonos (en el 2018 fue del 31%) a sus ejecutivos por los malos resultados. Hay un 36% de las empresas (versus 32% en el año 2018) que los pagarán debajo el target (al 80 - 90%) y el 26% de las empresas los pagarán “on target” al 100%**. Claramente, este 2019 es un año más difícil que el 2018 que fue un año muy complicado.

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

Esta es una **nueva pregunta introducida inicialmente en el 2H18** ya que lo pedían los propios ejecutivos de RH. Ya lo dijimos en el informe del semestre pasado y se comprueba en este, que el tema está presente en casi todas las industrias, independiente del tamaño de las empresas, pero hay muchas iniciativas distintas para abordar los nuevos desafíos que implicará la transformación digital. Volvieron a salir como los más votados **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** y **“Fomentando una cultura de innovación”**. Lo que sí es interesante comentar que salió tercero **“Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología”** que implica que hay mayor conciencia de tener una cultura “client centric o client experience” basada en tecnología. También entre los cinco más votados está **“Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio”** y en **“Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado”** lo que implica que se está trabajando internamente para lograr este cambio de paradigma.

Otro tema como **“Implementando robótica en los procesos productivos”** está más avanzados en la industria automotriz (incluso sale como el tema número tres) donde son empresas globales y de más de 2000 empleados, mientras que, en contraposición, las empresas de servicio que lo están haciendo a un ritmo más lento. Por otro lado, otro tema como **“Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital”**, están liderando las empresas industriales junto a los laboratorios y las empresas de retail.

Últimas consideraciones:

Este año 2019 ha sido tremendo por su alta inflación y todo lo vivido en lo político de un año electoral intenso donde las empresas han tenido que “surfear” la incertidumbre casi todos los días. Los ejecutivos de RH han estado muy metidos en la coyuntura y en el día a día ayudando en las decisiones fundamentales. Pero no tendrán todavía un respiro, aunque hayan terminado las elecciones porque nadie sabe bien cómo será el gobierno futuro y como impactaran sus medidas económicas y políticas de corto y mediano plazo.

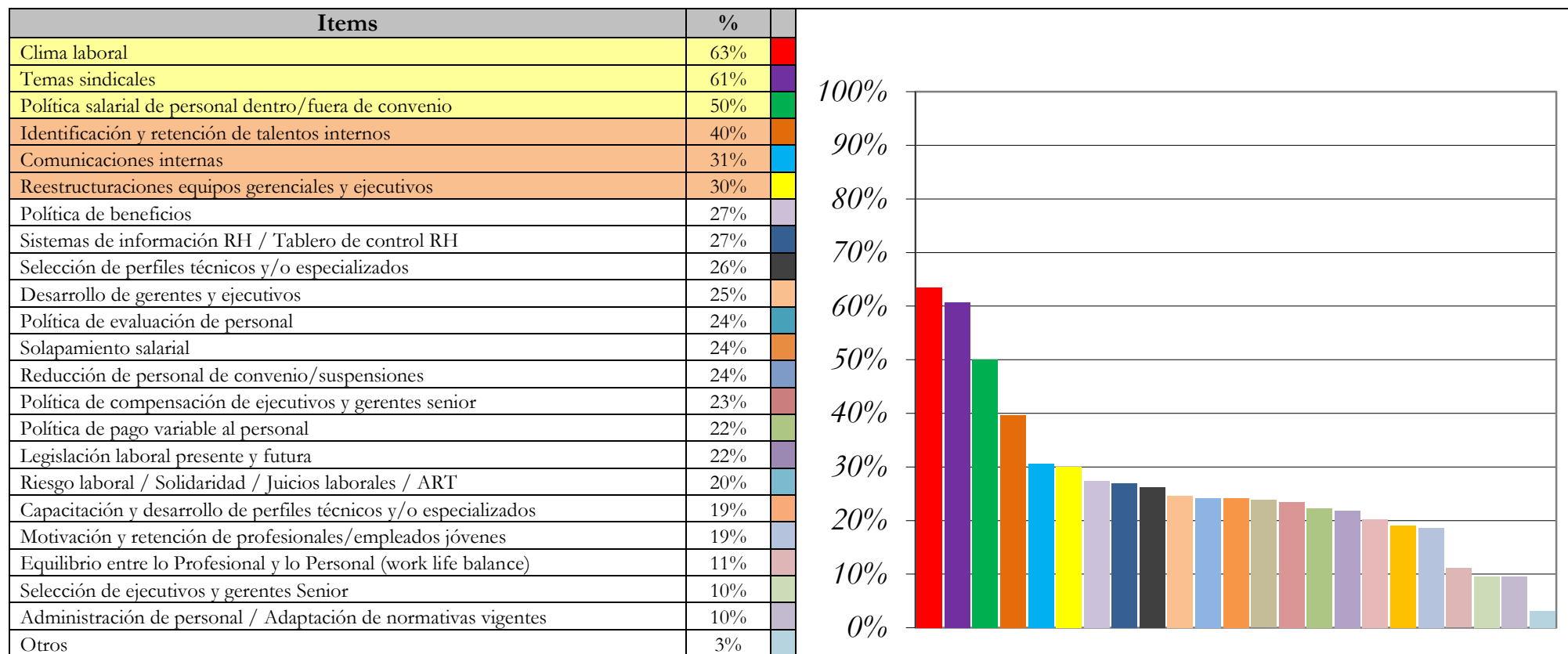
El actual gobierno ha dejado cosas positivas (como apuntar al déficit cero) pero quedan pendientes las grandes temáticas que necesita encarar nuestro país como las adaptaciones (ya no se usa más la palabra “reformas”) en leyes laborales, previsional y tributaria. Estos temas podrán impactar el accionar de los ejecutivos de RH como así también la coexistencia de varias generaciones, diversidad (la mujer ejecutiva en particular), cambios culturales en la forma de trabajar y el uso intensivo de tecnología. Desde RH, hay que seguir profesionalizándose y promoviendo las iniciativas “employee centric” y colaborando en la construcción y cuidado de la “marca” de la empresa como valor de atracción y retención, e incentivar la innovación. Incluso habrá nuevos competidores con la transformación digital y habrá falta de talento. Como siempre hemos dicho, siguen los desafíos para los ejecutivos de RH.

Eduardo Suárez Battán

Noviembre 2019

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 a los dos semestres del año 2018 y del primer semestre del 2019. Confiamos que todos estos Informes serán de interés y estamos a disponibles por si hay alguna pregunta o comentario adicional a través de nuestros mails.

Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 2H del 2019:

Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)

Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

313

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

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

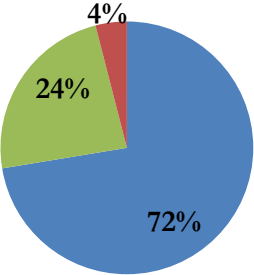
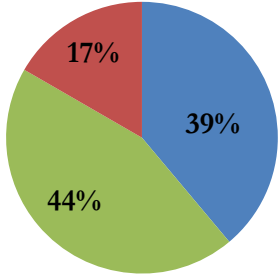
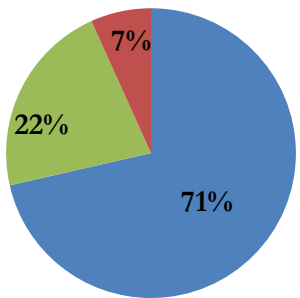
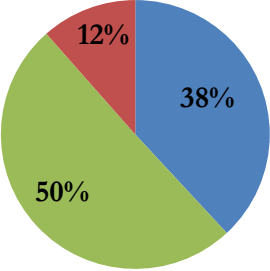
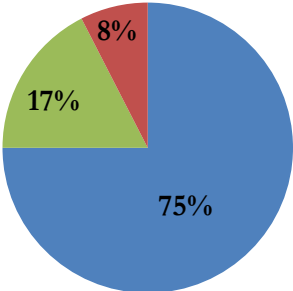
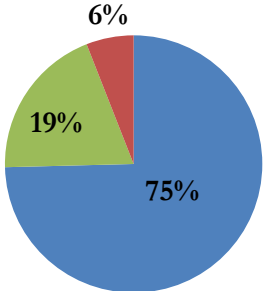
Clasificación de las 10 primeras respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

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

Clasificación de las 10 primeras 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. Clima laboral 3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 4. Política de beneficios 5. Temas sindicales 6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 7. Política de evaluación de personal 8. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 9. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 10. Política de pago variable al personal 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Temas sindicales 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Política de evaluación de personal 7. Comunicaciones internas 8. Reducción de personal de convenio/suspensiones 9. Solapamiento salarial 10. Política de beneficios 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Temas sindicales 3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 4. Comunicaciones internas 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 7. Solapamiento salarial 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de beneficios 10. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 3. Temas sindicales 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 6. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 7. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 8. Política de beneficios 9. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 10. Comunicaciones internas 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Clima laboral 3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Comunicaciones internas 6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 7. Política de pago variable al personal 8. Reducción de personal de convenio/suspensiones 9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 10. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Clima laboral 3. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 4. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 7. Reducción de personal de convenio/suspensiones 8. Comunicaciones internas 9. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 10. Legislación laboral presente y futura

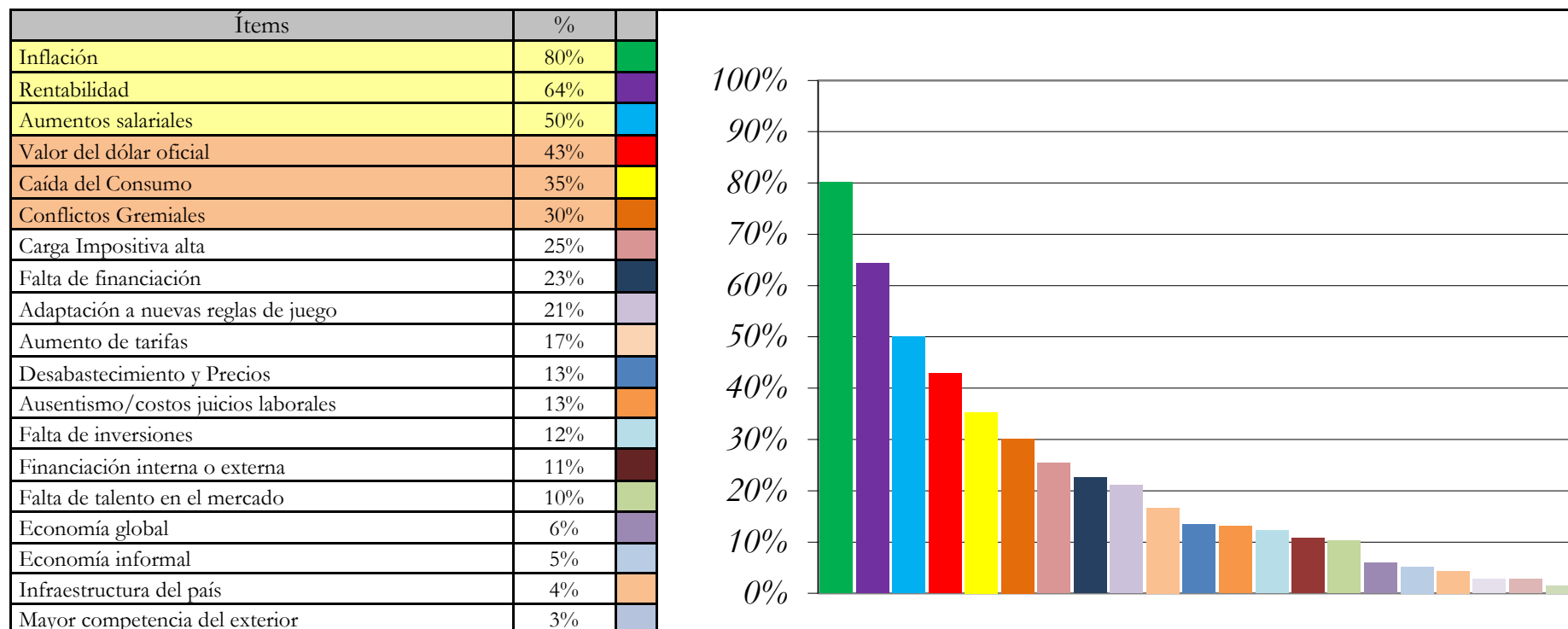
“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2019:

<i>Estrategia Empresarial</i>	<i>Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio</i>	<i>Profesionalización en función RH</i>
 <p>■ Muy Involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>
<i>Procesos Internos fuera de RH</i>	<i>Reestructuraciones Organizativas</i>	<i>Alternativas para reducir costos laborales</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>

Resultados totales de cómo considera que su empresa está "parada" frente a esta segunda parte del año 2019:

Ítems	%
Atravesando cambios culturales	44%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	39%
Con crecimiento y buen acompañamiento de sus colaboradores	38%
Con poco crecimiento y "problemas" con los colaboradores	35%
Con un impacto muy fuerte en la rentabilidad	32%
Con cambios en su estrategia de negocios	31%
Redefiniendo la estrategia de negocios	23%
Con cambios en su forma de llegar al mercado (go to market)	18%
Con un sólido equipo gerencial	17%
Con problemas en los mandos medios	13%
Operando con buena rentabilidad	11%
Implementando una nueva estrategia de negocios	10%
Con importantes cambios en sus productos o servicios	6%
Acomodándose a una adquisición reciente	5%
No pudiendo crecer por mercado por trabas gubernamentales	4%
Atravesando cambio de operación familiar a una profesionalización	4%
Con cambios en sus accionistas principales	2%
Pudiendo crecer por decisiones gubernamentales	2%
En proceso de venta o cierre	2%
Atravesando cambios culturales	44%
Siguiendo una clara estrategia de negocios	39%

Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2019:



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	313
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

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

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Caída del Consumo 4. Valor del dólar oficial 5. Falta de financiación 6. Conflictos Gremiales 7. Aumentos salariales 8. Carga Impositiva alta 9. Aumento de tarifas 10. Financiación interna o externa 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Caída del Consumo 4. Valor del dólar oficial 5. Aumentos salariales 6. Falta de financiación 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Conflictos Gremiales 9. Desabastecimiento y Precios 10. Ausentismo/costos juicios laborales 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Adaptación a nuevas reglas de juego 4. Conflictos Gremiales 5. Aumentos salariales 6. Falta de financiación 7. Valor del dólar oficial 8. Desabastecimiento y Precios 9. Falta de inversiones 10. Restricciones energéticas
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Caída del Consumo 4. Aumentos salariales 5. Valor del dólar oficial 6. Desabastecimiento y Precios 7. Aumento de tarifas 8. Conflictos Gremiales 9. Ausentismo/costos juicios laborales 10. Carga Impositiva alta 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Valor del dólar oficial 3. Aumentos salariales 4. Carga Impositiva alta 5. Rentabilidad 6. Falta de financiación 7. Financiación interna o externa 8. Adaptación a nuevas reglas de juego 9. Aumento de tarifas 10. Caída del Consumo 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Valor del dólar oficial 4. Aumentos salariales 5. Falta de talento en el mercado 6. Adaptación a nuevas reglas de juego 7. Caída del Consumo 8. Falta de financiación 9. Falta de inversiones 10. Mayor competencia del exterior

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

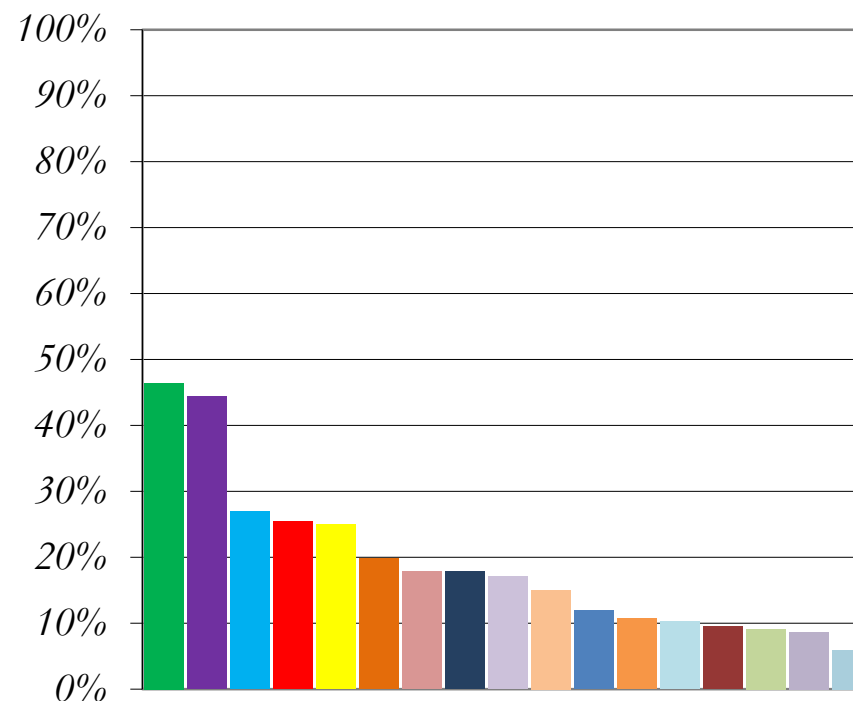
<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Caída del Consumo 4. Valor del dólar oficial 5. Aumento de tarifas 6. Aumentos salariales 7. Adaptación a nuevas reglas de juego 8. Comercio con Brasil (Mercosur) 9. Falta de talento en el mercado 10. Carga Impositiva alta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

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

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

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:

Ítems	%
Sistematizando todos los procesos/paperless	46%
Fomentando una cultura de innovación	44%
Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología	27%
Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio	25%
Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado	25%
Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales	20%
Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa	18%
Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa	18%
Preparando directivos a liderar de manera diferente en esta TD	17%
Incorporando AI en los procesos de RH	15%
Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio	12%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	11%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa TD	10%
Formando un Top Management preparado para impulsar/propiciar la TD	10%
Implementando robótica en los procesos productivos	9%
Vinculación con proveedores por medios digitales	9%
Utilizando consultoras externas especializadas en TD	6%
Sistematizando todos los procesos/paperless	46%
Fomentando una cultura de innovación	44%



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	313
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

Clasificación de las 5 primeras respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes:

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitando a todos los niveles en lo que significa TD 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital 4. Fomentando una cultura de innovación 5. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Capacitando a todos los niveles en lo que significa TD 4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 5. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 5. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Preparando directivos a liderar de manera diferente en esta TD 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio 5. Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales 5. Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio

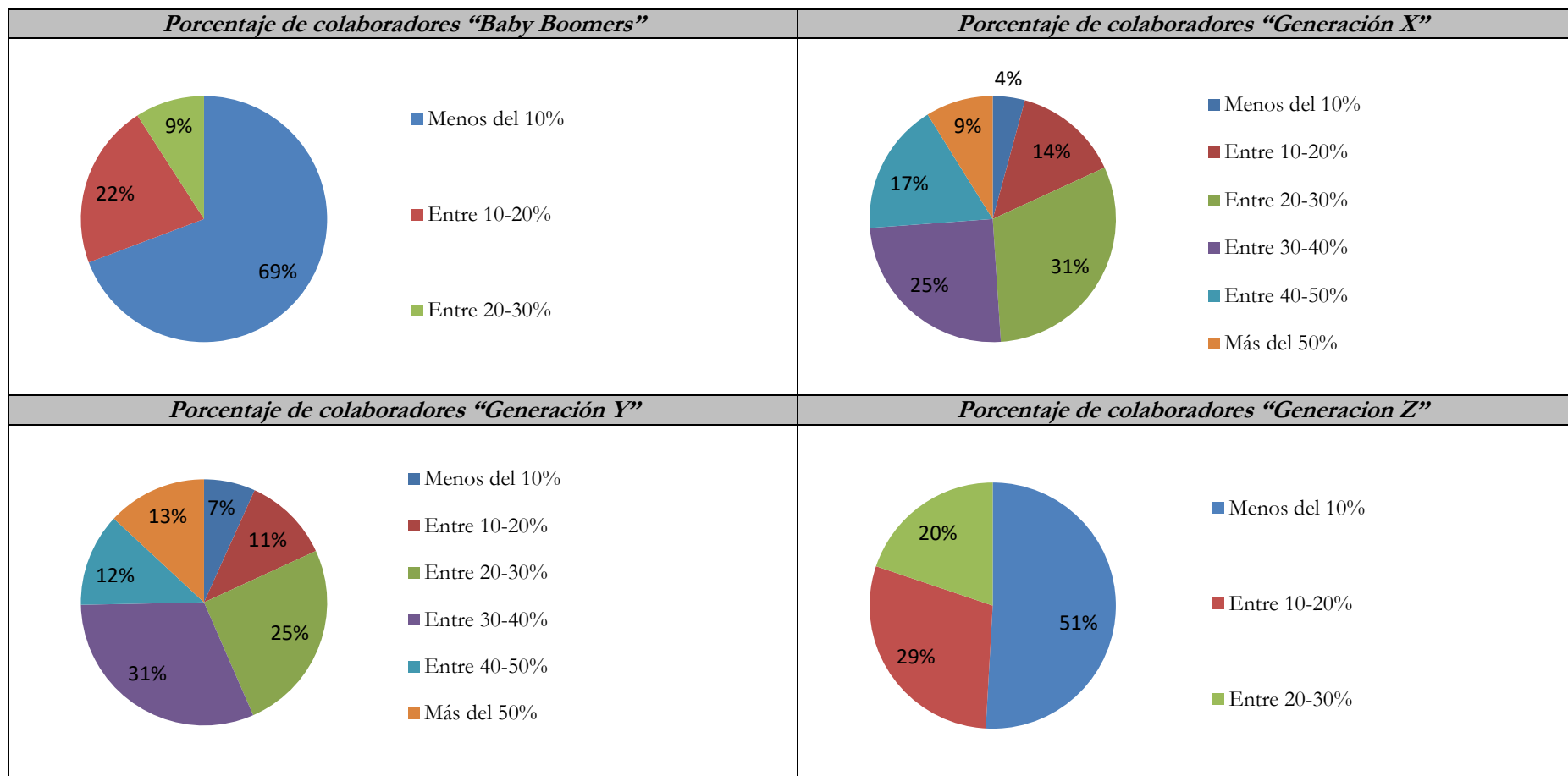
Clasificación de las 5 primeras respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Fomentando una cultura de innovación 4. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital 2. Capacitando a todos los niveles en lo que significa TD 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio 5. Fomentando una cultura de innovación 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Sistematizando todos los procesos/paperless
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 3. Implementando robótica en los procesos productivos 4. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 5. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 3. Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio 4. Utilizando consultoras externas especializadas en TD 5. Fomentando una cultura de innovación 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio 5. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado

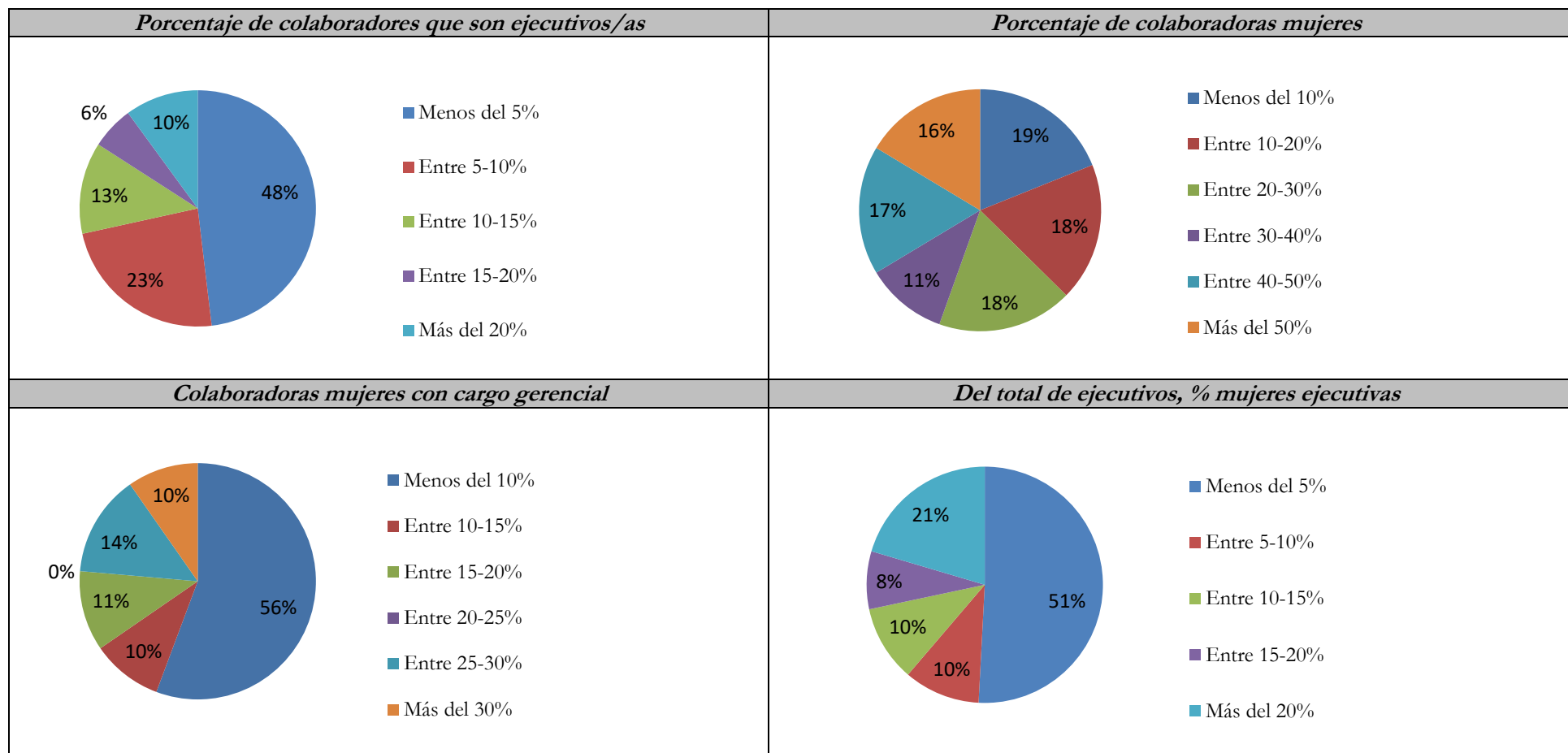
Clasificación de las 5 primeras respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio 5. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajando sistemáticamente en la resistencia al cambio 3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 4. Fomentando una cultura de innovación 5. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 4. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 4. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 5. Incentivando la curiosidad y el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentando una cultura de innovación 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 5. Fomentando el espíritu emprendedor dentro de la empresa 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Fomentando una cultura de innovación 3. Aplicando tecnología digital en la experiencia del empleado 4. Produciendo cambios en la atención del cliente basados en tecnología 5. Implementando nuevas estructuras organizacionales/empresas ágiles y más horizontales

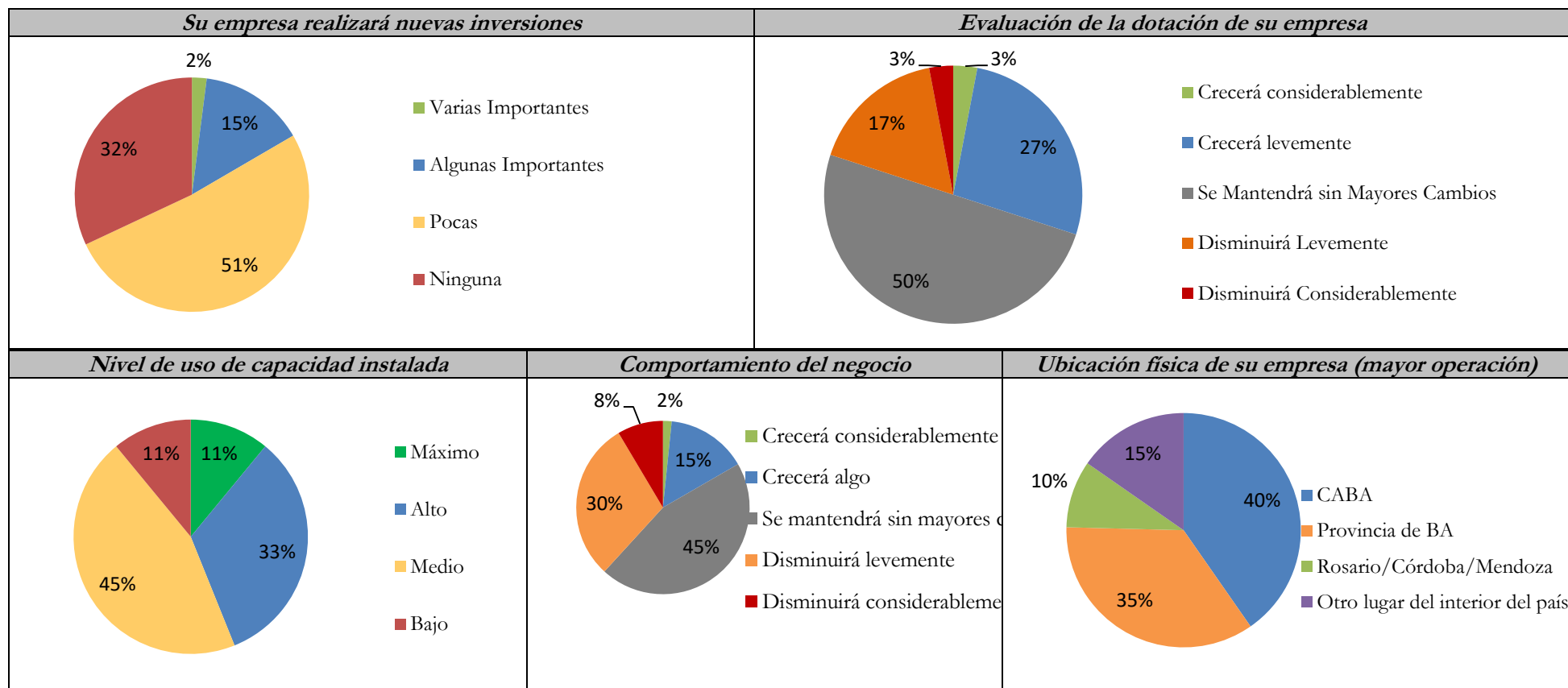
Resultados totales de Generaciones y Diversidad en las empresas:



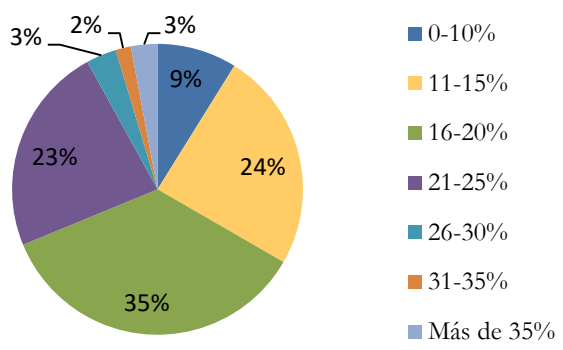
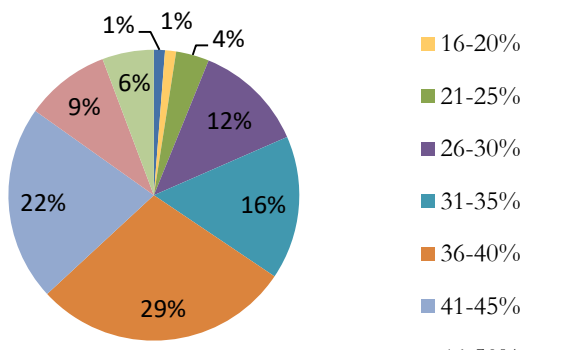
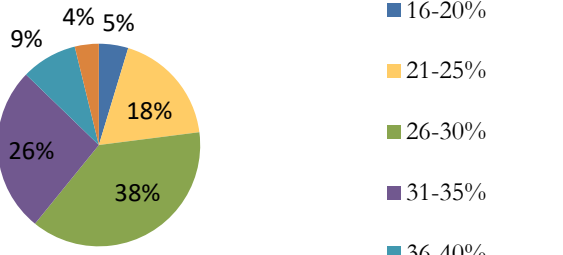
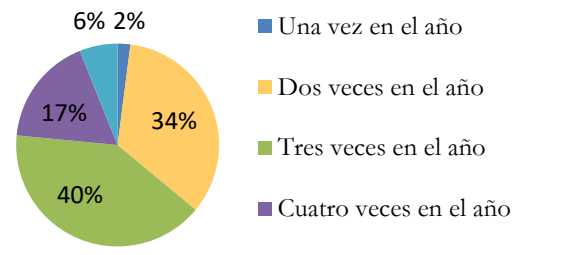
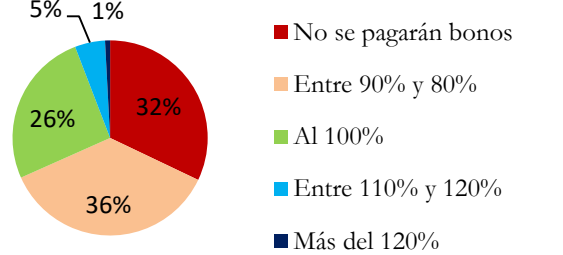
Resultados totales de Generaciones y Diversidad en las empresas (cont.):



Resultados totales sobre Expectativas y Variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2019:



Resultados totales sobre Expectativas y Variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2019 (cont.):

<i>Ajuste salarial previsto 2do semestre 2019</i>		<i>Ajuste salarial total anual año 2019</i>	
 <ul style="list-style-type: none"> ■ 0-10% ■ 11-15% ■ 16-20% ■ 21-25% ■ 26-30% ■ 31-35% ■ Más de 35% 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 11-15% ■ 16-20% ■ 21-25% ■ 26-30% ■ 31-35% ■ 36-40% ■ 41-45% ■ 46-50% ■ Más de 50% 		
<i>Presupuesto original de aumento para 2019</i>	<i>Cantidad de ajustes en el año 2019</i>	<i>¿Qué % pagará su empresa del bono target de sus ejecutivos por el 2019?</i>	
 <ul style="list-style-type: none"> ■ 16-20% ■ 21-25% ■ 26-30% ■ 31-35% ■ 36-40% 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Una vez en el año ■ Dos veces en el año ■ Tres veces en el año ■ Cuatro veces en el año ■ Más de cuatro veces en el año 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ No se pagarán bonos ■ Entre 90% y 80% ■ Al 100% ■ Entre 110% y 120% ■ Más del 120% 	