

## ***Resultados del Sondeo de “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Primer semestre 2020***

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2020 (1H20), al cual respondieron 278 ejecutivos de RH de Argentina de un total de 840 que fueron consultados durante el mes de abril de este año.** Los resultados se presentan en forma agregada y también abiertos por dotación y por segmento de industria, lo que permite observar las diferencias y sacar mejores conclusiones. Siempre hemos realizado nuestros comentarios comparándoles principalmente con los resultados de los semestres del año anterior, pero en este caso lo haremos casi en forma absoluta porque estamos enfrentando una coyuntura inesperada y totalmente atípica como es la pandemia del Covid19.

Como dije en mi carta de invitación a responder este sondeo, si bien nos enfrentamos un “cisne negro” que nos ha cambiado todo y tal vez pensemos que este tipo de encuesta no es útil o incluso improcedente, al mismo tiempo hay mucha gente que sigue trabajando intensamente tanto presencialmente como en forma remota y hay mucho por compartir y aprender. Tenemos claramente tres grandes grupos de empresas: las que siguen operando, las que están viendo como redefinirse, y otras que se preparan para el día de la vuelta a la normalidad. Igual todas tienen algo en común. **Esta pandemia impactará en todas las empresas.** La tecnología es clave y se aceleró su llegada en forma increíblemente rápida. Ya no hay procesos que se piensen como automatizar o usar una herramienta tecnológica; ahora es la revés, hay que preguntarse, en que proceso digital debemos dejar de usar tecnología.

### **Hablemos algo de la “Macro”**

Siempre arrancamos nuestros informes con algunos comentarios generales de como vemos la macro economía en el año, pero debido a la complicada e incierta coyuntura vamos a ir directamente a los números fríos que se esperan (pero sin certeza). Después de 60 días de cuarentena, tenemos una economía muy parada con la mayoría de las empresas atravesando problemas operativos y con fuerte impacto en su negocio. Las que operan en el ámbito del retail, consumo masivo, agroindustria, sanidad, servicios esenciales como energía, seguridad, telecomunicaciones, transporte entre otras, también están afectadas por algun tema de relacionado a cadenas de suministros, faltantes en productos o insumos, cadenas de pagos complicadas, operaciones remotas, seguridad de su personal, entre otros temas. Es una situación de gran confusión e incertidumbre donde el término VICA (volatilidad, Incertidumbre, Complejidad; y Ambigüedad) está presente en su máximo esplendor.

Sabemos que la economía en este 2020 va ser impactada en forma importante. Probablemente tendremos un 8-10% de reducción de PBI, un 4-5% de déficit primario, una inflación anual no menor del 50%, un crecimiento probable de la pobreza al 45%, un alto desempleo en el ámbito formal y en el informal, un menor consumo en todo lo que sea bienes no perecederos, un dólar oficial que podría llegar a fin de año a los 90-95 pesos, muchas empresas con problemas para arrancar y llegar al equilibrio operativo. Hay sectores “parados” como la obra pública y Vaca Muerta (que era un oasis de crecimiento e inversiones hasta mediados del 2019). La industria del petróleo con un precio del barril Brent increíblemente bajo y un mercado sin consumo. La industria automotriz parada sin producir autos y ahora con una caída importante del mercado brasilero. Los bancos en un proceso complicado de transacciones y pérdida de capacidad crediticia y con consumo decreciente en tarjetas de crédito. En fin, un año muy muy complicado. A esto se podrían sumar otros problemas y muy pocas inversiones si no llegamos a un acuerdo con la renegociación de la deuda soberana.

---

## **Resultados del Sondeo 2H20**

Veamos a continuación cuales son las principales temas y conclusiones del sondeo RH 2H19. Iremos comentando las respuestas que son graficadas a partir de la hoja siete (7) de este Informe y corresponden a las preguntas que respondieron 278 ejecutivos de RH de empresas de distintas industrias y tamaños.

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

- **“Temas Sindicales”** salió como el más votado con 56% de los votos (versus 61% en el 2H19)

Arranco el año de una manera más tranquila con gremios apoyando el gobierno y sin presión en posibles aumentos salariales o apuro con las paritarias. Era como un “pacto social” donde se iban pagando bonos fijos y se ponía la doble indemnización para conformar a los gremios, aunque había algunos más combativos (Moyano incluido). Sin embargo, esto cambio rápidamente a partir del 19 de marzo con la declaración de aislamiento obligatorio. Ahí se empezó una negociación intensa con los sindicatos industria por industria o empresa por empresa comenzando con el pago de los sueldos de marzo y de abril. Seguramente por esto y lo que seguirá, es que salió como el tema más votado ya que muchos ejecutivos de RH han tenido que acordar suspensiones, reducciones de salarios, aplicación del REPRO y ATP, medidas de seguridad y de traslado del personal, consideraciones y calificación del trabajo remoto, y otros temas relacionados con el capital humano. Una situación compleja donde se busca mantener el empleo, aunque se pague menos del salario neto o se paguen menos cargas sociales. Los próximos meses serán de continuo contacto y negociación con los sindicatos ya que surgirán nuevos temas del día a día y seguirá la incertidumbre. En lo más cercano, están los sueldos de mayo y como seguirán operando las empresas en esta continua de extensión de la cuarentena. Más adelante será la negociación por los protocolos y la vuelta al trabajo.

Por ahora es claro que las cúpulas sindicales y las empresas buscaran “mantener” el empleo por la caída de la actividad económica y se verá para más adelante consideraciones de convenios por productividad que consideren el avance de la tecnología en el mundo laboral. El creciente uso de la tecnología puede afectar más a los empleos “más rutinarios y de menor valor agregado”. También seguimos teniendo leyes laborales muy antiguas que impiden el desarrollo del empleo y podría ser un momento de repensarlas, aunque parece que todavía no será prioridad para este gobierno.

- **“Procesos y procedimientos internos para el Trabajo Remoto”** salió segundo con 54% y tercero **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** con el 52% de los votos (en el sondeo del 2H19 ambos fueron casi ignorados en las votaciones)

Claramente estos dos temas fueron y serán importantes en esta coyuntura donde hay más de un 50% de colaboradores trabajando en forma remota (mientras un 20% está en sus puestos de trabajo (los esenciales) y el 30% restante está en sus casas sin trabajar). Pero lo interesante es que será una práctica que no volverá para atrás. Esto no quiere decir que ya no se volverá a los puestos de trabajo en sus oficinas o plantas, pero si quiere decir que ya se probó que se puede hacer, que se logra productividad y se reducen costos (menos espacio de oficinas, y tiempo de viajes, entre otros). Los colaboradores también se dieron cuenta que se puede hacer y los líderes ha podido experimentar esto en forma real sin pruebas piloto. Implica un cambio de paradigmas y una fuerte adaptación en todos, pero se está logrando y por eso no volverá para atrás y en cambio se buscarán los esquemas de trabajo que combinen lo remoto y lo presencial para buscar lo más adecuado para cada empresa. Como he dicho en otras oportunidades, la transformación digital que se venía venir como un tsunami está aquí y lo estamos “nadando debajo del agua” tanto en lo

---

personal como en lo laboral. Habrá mas tecnología disponible y seguirá la necesidad de adaptación, de desaprender, y de revisar procesos, pero, siempre mirando para adelante y ya no volviendo al pasado.

- **“Clima laboral”** salió como el cuarto más votado con el 50% versus 63% en el 2H19 (¡fue el más votado!).

El clima laboral se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Fue el tema más votado a fines del 2019 porque decíamos que había transcurrido un año electoral muy complicado y estuvimos muy expuestos a la incertidumbre en lo económico y lo político. La gente estaba “cargada” de preocupaciones y se reflejaba dentro de las empresas. 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. Ahora en este semestre estamos todavía más complicados porque todavía no sabemos qué pasará en lo político con este nuevo gobierno y se nos suma un desastre económico que aumenta la preocupación sobre continuidad de los empleos. Siempre dijimos que es difícil explicar cuáles son los principales temas que impactan en el clima, pero claramente hay que trabajar mucho sobre **la comunicación** (por eso fue también un tema con el 38% de los votos) 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. En las crisis se ve el buen líder y el que no lo es. Se ve también si las empresas cuidan o no a su gente. Estos tiempos son momentos de la verdad (“moments of truth”)

**Hay otros temas** que siempre salían tercero y cuarto como **“Política Salarial de personal dentro y fuera de convenio”** o **“Identificación y Retención de Talento”** que han caído en su importancia debido a la crisis que vivimos. Parecería que hay que pasar esta tormenta global y ver después cómo nos redefinimos, que tipo de “skills” necesito en los colaboradores. Sin embargo, tal vez es el momento de pensar en que nuevo talento puedo requerir para las “nuevas operaciones y negocios” del día después (el de la nueva normalidad).

**También subieron sus votaciones** los temas más relacionados con esta emergencia que son las **“Comunicaciones Internas”**, la **“Legislación Laboral presente y futura”**, las **“Reducciones de personal/suspensiones/licencias”** y las **“Reestructuraciones de equipos gerenciales y ejecutivos”**. Todos temas que hacen al manejo de la crisis donde la comunicación y la cercanía son claves para mantener el clima, la motivación y el “engagement” de los colaboradores que están muy preocupados por su futuro, con cierto miedo y con complicaciones personales.

Finalmente, se grafican las **primeras 10 respuestas a esta temática por industria y por dotación (tamaño) de las empresas** ya que siempre hay diferencias en las prioridades de los temas y preocupaciones en las agendas de cada ejecutiva de RH. Es por ello que **invitamos a ver los gráficos** donde surgen interesantes conclusiones.

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

Aumentó en este semestre el involucramiento de RH en la **“Estrategia Empresarial”** (80% versus 72% en 2H19) y se debe a que el ejecutivo de RH ha crecido en sus responsabilidades y posicionamiento en esta crisis donde las personas son lo más importante. Hay que cuidar al capital humano más que nada (junto a la caja de la empresa) y aquí la mayor valoración y responsabilidad del área de RH. Todas las decisiones y acciones pasan por ser “aprobadas” por el área de RH. También creció

la votación de muy involucrada en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** (46% versus 39% del 2H19) pero no es que los negocios crecer, sino que se redefinen y hay que ver como impactan en las tareas de los colaboradores.

También creció la votación en los temas de **“Procesos Internos fuera de RH”** (del 38% al 55% en muy involucrados); como así también **“Reestructuraciones Organizativas”** (del 75% al 85%) y **“Alternativas de reducir costos”** (también del 75% al 85%) lo que claramente demuestra que los **ejecutivos de RH están trabajando a “full”** con todos los aspectos “duros” del negocio, pero sin abandonar los aspectos “blandos” referidos a lo humano.

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

El tema más votado en este 2H20 ha sido **“Impactado por la crisis y recesión”** con el 62% de los votos. No hay dudas que este “cisne negro”, que se sumó a la recesión que ya había, provocó una crisis empresarial donde pocas empresas (en el orden del 25%) han podido mantenerse activas o muy activas con su capacidad alta o máxima, pero que, al igual que las otras, han tenido problemas importantes que superar en lo sanitario y lo operacional que han impactado de alguna manera en el negocio. Hay muchos cambios también en los consumidores tanto en lo que quieren como en la forma de comprar (el e-commerce también creció a tasas inimaginables y se quedara después de la pandemia). Siguen como los más votados la **“Rentabilidad”** con el 59% de los votos y la **“Inflación”** con el 51% de los votos bajando respecto a los valores del 64% y 80% del 2H19. En resumen, según nuestra percepción, se ha reducido a un 25% de las empresas que están bien (versus un 50% del 1H19), otro 30% de empresas con problemas importantes (versus 20% del 1H19) y el restante 45% de empresas atravesando distintos niveles de “supervivencia”.

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

Esta es una **nueva pregunta introducida inicialmente en el año 2018** ya que la pedían los propios ejecutivos de RH para ver cómo estaban enfrentando las empresas la TD. Decíamos en los informes pasados que la tecnología y la transformación digital estaban presentes en las mentes de los ejecutivos de RH, pero faltaba iniciativa para realmente encarar cambios. En este mes de marzo se nos vino encima la ola tecnológica y la estamos probando en muchos aspectos técnicos y humanos. Antes se votaba tímidamente que se estaban **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** y **“Fomentando una cultura de innovación”**, ahora surgió claramente que el tema más votado fue el **“Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa”** con el 59%. Incluso creo que, si responden ahora en mayo, este % sube más todavía! Todas las empresas están probando este tipo de trabajo remoto de alguna manera y se han dado cuenta que, lo que era una posible herramienta de flexibilización laboral, resultó ser una forma de trabajo que se quedará porque es efectiva y que permite brindar valor agregado a los clientes.

Todavía hay espacio para la mejora en el uso de la tecnología en la atención del cliente, pero hacia allí apuntan las estructuras más ágiles y las nuevas formas de omnicanalidad para llegar a ellos. Ya no deberíamos pensar más que tenemos un negocio de servicios o de producto (venta de autos, por ejemplo). Hoy todas las empresas venden “servicios” a sus clientes, ya sea en 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”**. También

se puede mejorar el uso de la tecnología para mejorar el “engagement” y “employee satisfaction” que están asociadas a la **experiencia del empleado** con la empresa en todo el “employee cycle”. Hay que aprovechar que, por el uso de la tecnología en esta crisis, los colaboradores han aumentado su confianza con muchos de sus líderes ya que los notan más “cercanos y humanos” a pesar de estar trabajando ambos desde sus casas.

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

Les recuerdo que, si bien los ejecutivos respondieron el sondeo estando en cuarentena, **lo hicieron al principio de la misma**. Esto provocó que haya preguntas con bastante amplitud en las respuestas. Sin embargo, casi todos coinciden que en este año **no se realizarán nuevas inversiones**. Surge de la sumatoria de respuestas “**varias importantes**” y “**algunas importantes**” que sólo del 10% (versus el 17% del 2H19 y del 23% del 1H19). Esto demuestra que ya las empresas tenían el “freno puesto” en las inversiones y con esta pandemia podrían ir al parate total. También **se redujo** el porcentaje sumado de empresas que estiman que **su negocio “crecerá considerablemente” o “crecerá algo”** que da un total de sólo 7% (versus el 17% en el 2H19 y 24% del 1H19). También el uso de la capacidad instalada esta baja, pero todavía parece que la **evolución de la dotación de las empresas se mantiene en bastante estable** con el 50% de las empresas manteniendo sin cambios sus dotaciones a pesar de la crisis. Un poco la incertidumbre, la solidaridad, las licencias/suspensiones, cierto optimismo, y la doble indemnización pueden ser las razones de esto, pero igual **hay un total del 22% de las empresas van a reducir su personal**.

Por último, el informe **incluye los ajustes salariales** que las empresas estimaban otorgar **en este primer semestre del 2020 y en el total del año** (tanto en su presupuesto inicial, como en su previsión de lo que están estimando, pero **nada es definitivo**). En este 2020 la crisis sorprendió muy temprano en el año y, si bien había un aumento previsto en este semestre en el **rango del 10/20%**, el parate y las nuevas reglas provocaron que las empresas en su mayoría dilaten este aumento. Incluso muchas han negociado con los sindicatos **reducciones en los sueldos netos** del personal bajo convenio **del orden del 25/30% y reducciones en el pago de aportes patronales**. En los sueldos de los **colaboradores fuera de convenio también hubo reducciones similares** que varían según la industria y las empresas.

Por otra parte, el **aumento total del año 2020 presupuestado estaba en el rango del 36/42%**, pero ahora, el aumento total anual que se otorgará es bastante **incierto como se ve en la dispersión de respuestas en el gráfico que van de rango del 16/20% al del 40/45%**. Esta amplitud se debe a que nadie sabe bien cómo quedará conformado el mercado laboral y en que niveles quedarán los salarios por industrias. Lo que es cierto que todos los empleados fuera de convenio **probablemente pierdan poder adquisitivo**, como en estos últimos dos años, debido a que en este año la inflación será muy alta con la continua emisión.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, **se sigue incrementando la cantidad de empresas que pagarán tres veces y cuatro por año. Sólo queda un 8% que lo hará en una vez al año**. Dependerá de la situación financiera y económica de las empresas la consolidación de esta tendencia.

Con respecto al pago de **los bonos de sus ejecutivos correspondientes a los resultados del pasado 2019** (que finalmente no fue un buen año), surge que hay **un 36% de las empresas que no pagarán bonos** (versus 32% en el 2019 y 31% en el 2018) y **un 31% que los pagarán debajo del target** (en un rango del 80/90%). Sólo hay **un 10% de las empresas que pagarán bonos por arriba del target (110% o más del 120%)**. Para el 2020 veremos que responden en el sondeo del segundo semestre según las proyecciones que haya, pero me animaría a decir, que será para los ejecutivos otro año con bonos anuales difíciles de lograr.

---

## Últimas consideraciones:

Decíamos en el último Informe del 2H19 que el año 2019 había sido “tremendo” pero parece que el 2020 será peor. Sin embargo, será “mucho mucho” más interesante por los cambios que ya se produjeron y los que vendrán. Estoy entusiasmado por ver cómo será la “nueva normalidad” (término un poco trillado) pero ya es seguro que será distinta. El tsunami tecnológico, y la llamada “transformación digital”, llegaron antes por el efecto del Covid19, y todos (individuos y empresas) deberemos “surfear” la misma mientras cambian muchas cosas, y por mucho tiempo, en lo laboral y lo personal (sobre todo en la forma de relacionarnos).

Será un año con una fuerte desaceleración, alta inflación, complicado en lo político y tendremos que enfrentarnos a más incertidumbre. Los ejecutivos de RH han estado muy comprometidos desde el día cero ayudando en las decisiones fundamentales del negocio y cuidando al capital humano. Pero no tendrán todavía un respiro, aunque hayan terminado las primeras etapas más relacionadas con la seguridad de los colaboradores y los cambios en los procesos de los negocios, siguen meses difíciles y desafiantes. Hay que seguir estando cerca de los colaboradores y también monitoreando/coacheando a los directivos que han tenido que cambiar su estilo de liderazgo. Habrá que reorganizar la vuelta a las actividades en forma paulatina y segura, y estar continuamente atento al impacto de cada medida sanitaria, económica y política de corto y mediano plazo.

Si bien, en un momento donde hay muchas empresas tratando de “sobrevivir” y todavía sufriendo la falta de demanda y tratando de superar la crisis, pareciera que la atracción de talento es algo que habría que agregar a la agenda. Si se olvida, puede ser un gran error estratégico. Tal vez sea el momento de pensar seriamente que nuevos “skills” serán necesarios en el negocio de la “transformación digital”, analizar si hay “overhead” y si se están haciendo las cosas con la gente adecuada. También revisar si se tiene el talento adecuado dentro de la propia empresa y si hay que desarrollarlo. Son momento de cambio donde las empresas van a necesitar gente conocedora de la tecnología para aplicarla en todas las operaciones del negocio. Una prueba de ello es que, en la actualidad, las empresas de la industria de tecnología siguen creciendo a pesar de la crisis. Son los “proveedores claves” de las herramientas que se usan en el trabajo colaborativo, en las comunicaciones, y en el e-commerce (MercadoLibre, Cabify; Rappi, Mural, Zoom, entre otros) y están demandando y reclutando talento tecnológico del mercado ofreciendo una buena marca empleadora, proyectos desafiantes, buenos salarios/beneficios y, sobre todo, una cultura ágil y digital.

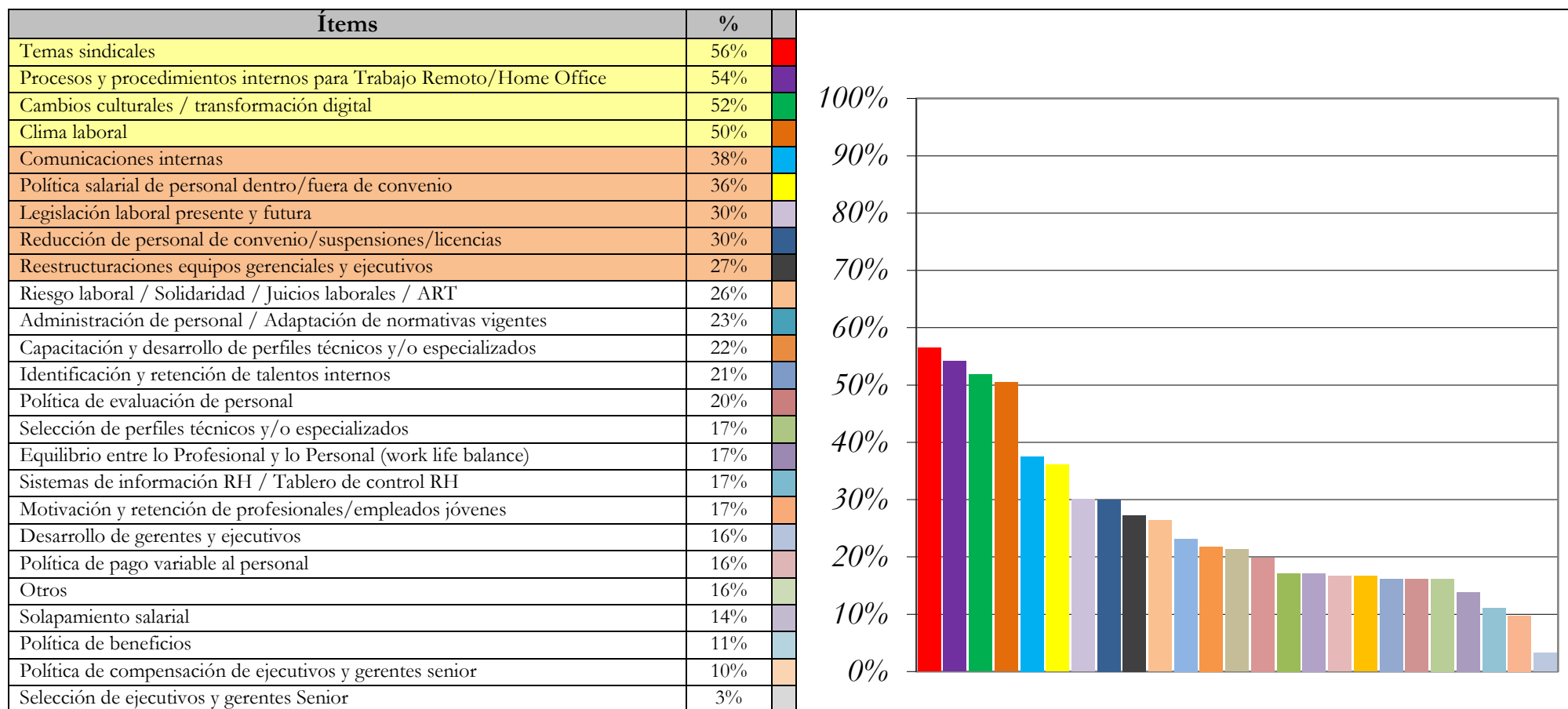
Finalmente, el área de RH debe seguir profesionalizándose, promoviendo las iniciativas y procesos orientados a cuidar en capital humano, colaborando en la construcción de la “marca” de la empresa e incentivando la innovación. Como siempre hemos dicho, este será otro desafiante año para los ejecutivos de RH.

**Eduardo Suárez Battán**  
**Mayo 2020**

**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 a los dos semestres del año 2019. Confiamos que todos estos Informes serán de interés.

**Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 1H del 2020:**



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	278
Ítems señalados por el 33% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

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

<p><b>Industria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>4. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>7. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>8. Comunicaciones internas</li> <li>9. Legislación laboral presente y futura</li> <li>10. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> </ol>	<p><b>Consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Legislación laboral presente y futura</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> </ol>	<p><b>Energía &amp; RRNN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Legislación laboral presente y futura</li> <li>8. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>9. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>10. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> </ol>
<p><b>Retail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>2. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>3. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>4. Temas sindicales</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Clima laboral</li> <li>7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>8. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>10. Solapamiento salarial</li> </ol>	<p><b>Agroindustria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>3. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Otros</li> <li>7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> <li>9. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>10. Política de evaluación de personal</li> </ol>	<p><b>Tecnología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral</li> <li>2. Identificación y retención de talentos internos</li> <li>3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> <li>6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos</li> <li>7. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>8. Comunicaciones internas</li> <li>9. Legislación laboral presente y futura</li> <li>10. Política de beneficios</li> </ol>



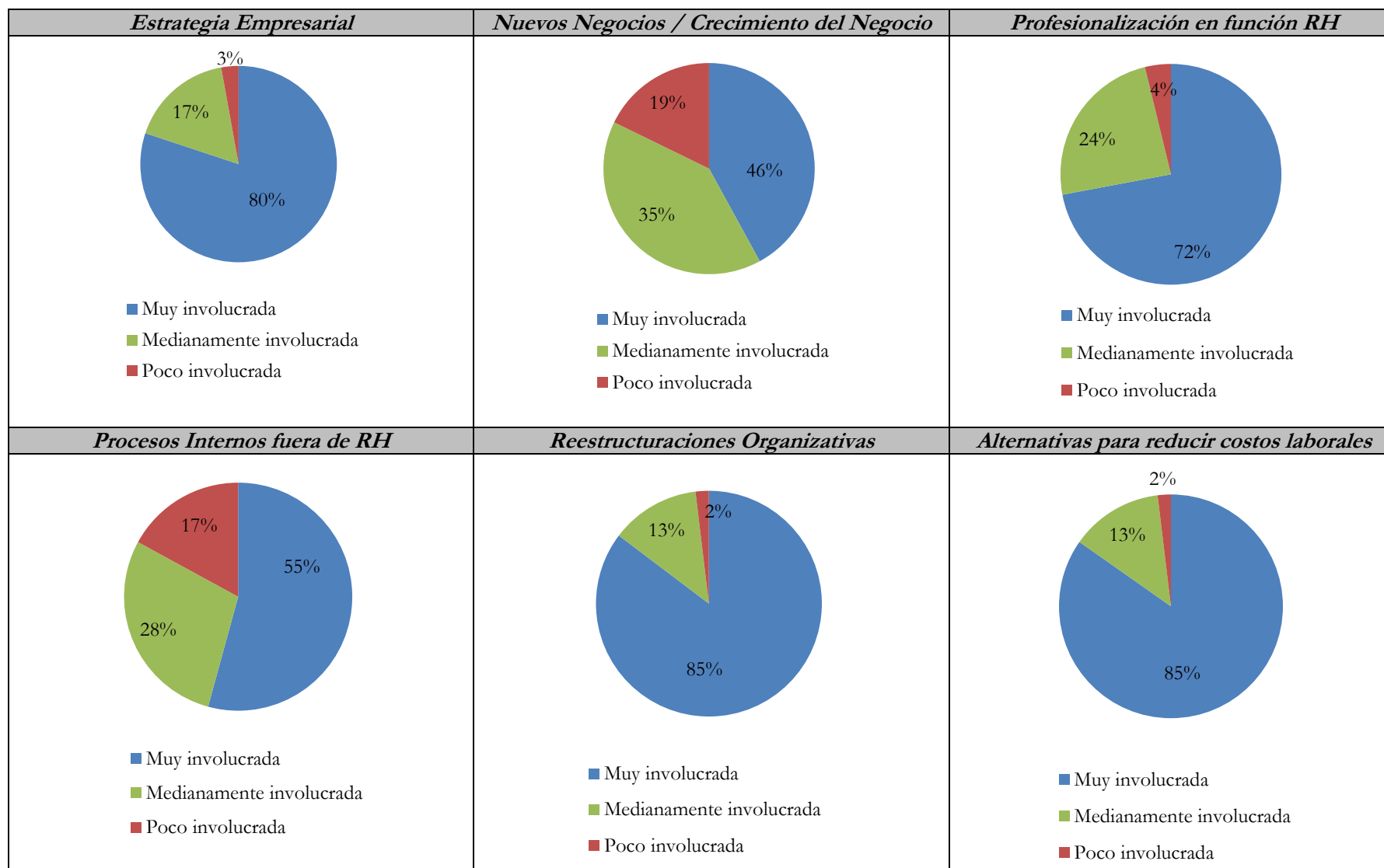
**Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):**

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

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

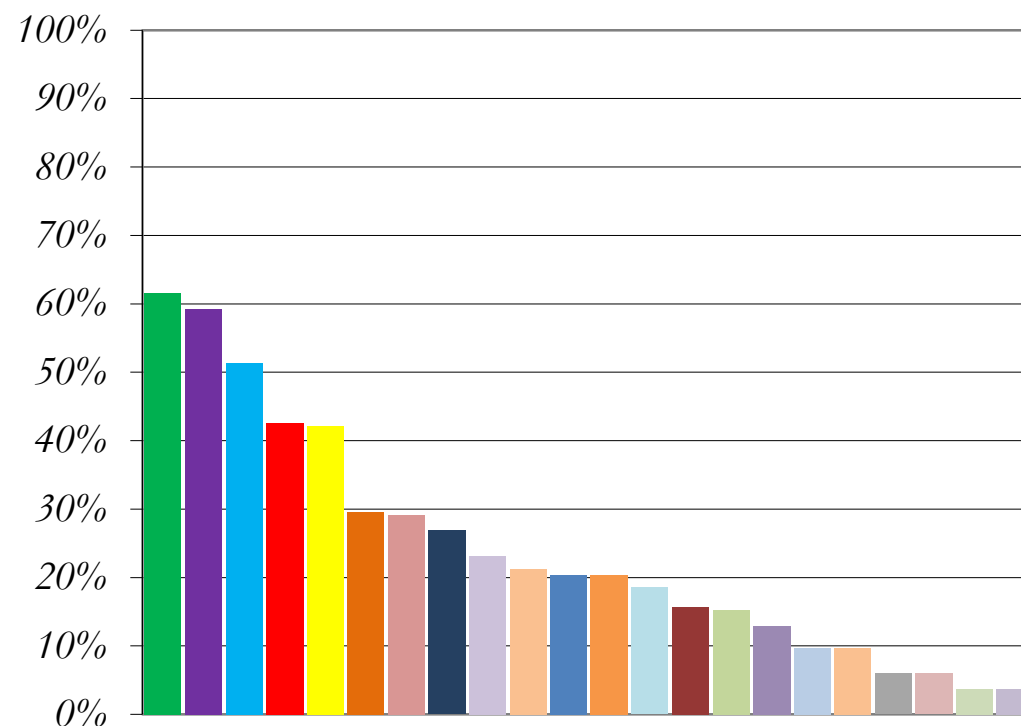
<p><b>Dotación: 0 a 100</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>2. Clima laboral</li> <li>3. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>4. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>5. Legislación laboral presente y futura</li> <li>6. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>7. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>8. Comunicaciones internas</li> <li>9. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>10. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>2. Temas sindicales</li> <li>3. Clima laboral</li> <li>4. Comunicaciones internas</li> <li>5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>6. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>7. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>8. Legislación laboral presente y futura</li> <li>9. Administración de personal / Adaptación de normativas vigentes</li> <li>10. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral</li> <li>2. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>3. Temas sindicales</li> <li>4. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>5. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>9. Legislación laboral presente y futura</li> <li>10. Identificación y retención de talentos internos</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>2. Temas sindicales</li> <li>3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>6. Comunicaciones internas</li> <li>7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>8. Administración de personal / Adaptación de normativas vigentes</li> <li>9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH</li> <li>10. Otros</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>3. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>4. Clima laboral</li> <li>5. Comunicaciones internas</li> <li>6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>7. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>8. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART</li> <li>9. Otros</li> <li>10. Legislación laboral presente y futura</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas sindicales</li> <li>2. Cambios culturales / transformación digital</li> <li>3. Procesos y procedimientos internos para Trabajo Remoto/Home Office</li> <li>4. Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias</li> <li>5. Clima laboral</li> <li>6. Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos</li> <li>7. Comunicaciones internas</li> <li>8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio</li> <li>9. Legislación laboral presente y futura</li> <li>10. Administración de personal / Adaptación de normativas vigentes</li> </ol>

**“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2020:**



**Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H 2020:**

Ítems	%	
Impactados por la crisis y recesión	62%	
Rentabilidad	59%	
Inflación	51%	
Adaptación a nuevas reglas de juego	43%	
Caída del consumo/demanda	42%	
Carga Impositiva alta	30%	
Conflictos Gremiales	29%	
Con problemas de costos en general	27%	
Valor del dólar oficial	23%	
Mayor competencia del exterior	21%	
Aumentos salariales	20%	
Falta de inversiones	20%	
Financiación interna o externa	19%	
Economía global (USA / Europa / China)	16%	
Otra	15%	
Infraestructura del país	13%	
Aumento de tarifas	10%	
Ausentismo/costos juicios laborales	10%	
Falta de talento en el mercado	6%	
Economía informal	6%	
Restricciones energéticas	4%	
Comercio con Brasil (Mercosur)	4%	



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

Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

278

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

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

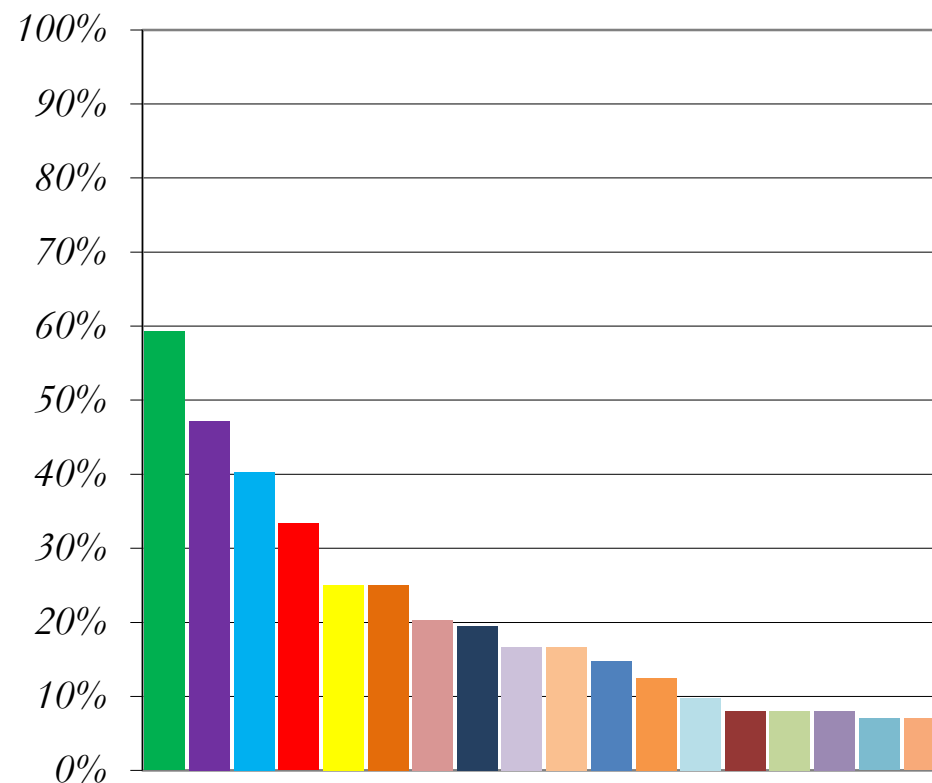
<p><b>Banca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>4. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>5. Mayor competencia del exterior</li> <li>6. Falta de inversiones</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Caída del consumo/demanda</li> <li>9. Con problemas de costos en general</li> <li>10. Economía global (USA / Europa / China)</li> </ol>	<p><b>Laboratorios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Valor del dólar oficial</li> <li>6. Con problemas de costos en general</li> <li>7. Caída del consumo/demanda</li> <li>8. Carga Impositiva alta</li> <li>9. Aumentos salariales</li> <li>10. Conflictos Gremiales</li> </ol>	<p><b>Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>3. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>4. Caída del consumo/demanda</li> <li>5. Rentabilidad</li> <li>6. Aumentos salariales</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Valor del dólar oficial</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Falta de inversiones</li> </ol>
<p><b>Automotor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caída del consumo/demanda</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>4. Inflación</li> <li>5. Conflictos Gremiales</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Mayor competencia del exterior</li> <li>8. Valor del dólar oficial</li> <li>9. Carga Impositiva alta</li> <li>10. Con problemas de costos en general</li> </ol>	<p><b>Salud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>4. Aumentos salariales</li> <li>5. Carga Impositiva alta</li> <li>6. Caída del consumo/demanda</li> <li>7. Otra</li> <li>8. Conflictos Gremiales</li> <li>9. Infraestructura del país</li> <li>10. Financiación interna o externa</li> </ol>	<p><b>Otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Inflación</li> <li>4. Caída del consumo/demanda</li> <li>5. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>6. Con problemas de costos en general</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Mayor competencia del exterior</li> <li>9. Falta de inversiones</li> <li>10. Conflictos Gremiales</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. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Caída del consumo/demanda</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Rentabilidad</li> <li>6. Mayor competencia del exterior</li> <li>7. Falta de inversiones</li> <li>8. Carga Impositiva alta</li> <li>9. Valor del dólar oficial</li> <li>10. Infraestructura del país</li> </ol>	<p><b>Dotación: 100 a 200</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>3. Caída del consumo/demanda</li> <li>4. Inflación</li> <li>5. Valor del dólar oficial</li> <li>6. Con problemas de costos en general</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Aumentos salariales</li> <li>9. Carga Impositiva alta</li> <li>10. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> </ol>	<p><b>Dotación: 200 a 500</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>3. Rentabilidad</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Caída del consumo/demanda</li> <li>6. Carga Impositiva alta</li> <li>7. Conflictos Gremiales</li> <li>8. Valor del dólar oficial</li> <li>9. Con problemas de costos en general</li> <li>10. Financiación interna o externa</li> </ol>
<p><b>Dotación: 500 a 1000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>2. Rentabilidad</li> <li>3. Inflación</li> <li>4. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>5. Caída del consumo/demanda</li> <li>6. Carga Impositiva alta</li> <li>7. Valor del dólar oficial</li> <li>8. Con problemas de costos en general</li> <li>9. Conflictos Gremiales</li> <li>10. Otra</li> </ol>	<p><b>Dotación: 1000 a 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>3. Inflación</li> <li>4. Caída del consumo/demanda</li> <li>5. Conflictos Gremiales</li> <li>6. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>7. Con problemas de costos en general</li> <li>8. Aumentos salariales</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Falta de inversiones</li> </ol>	<p><b>Dotación: más de 2000</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad</li> <li>2. Impactados por la crisis y recesión</li> <li>3. Adaptación a nuevas reglas de juego</li> <li>4. Inflación</li> <li>5. Caída del consumo/demanda</li> <li>6. Conflictos Gremiales</li> <li>7. Carga Impositiva alta</li> <li>8. Con problemas de costos en general</li> <li>9. Mayor competencia del exterior</li> <li>10. Falta de inversiones</li> </ol>

**Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzados:**

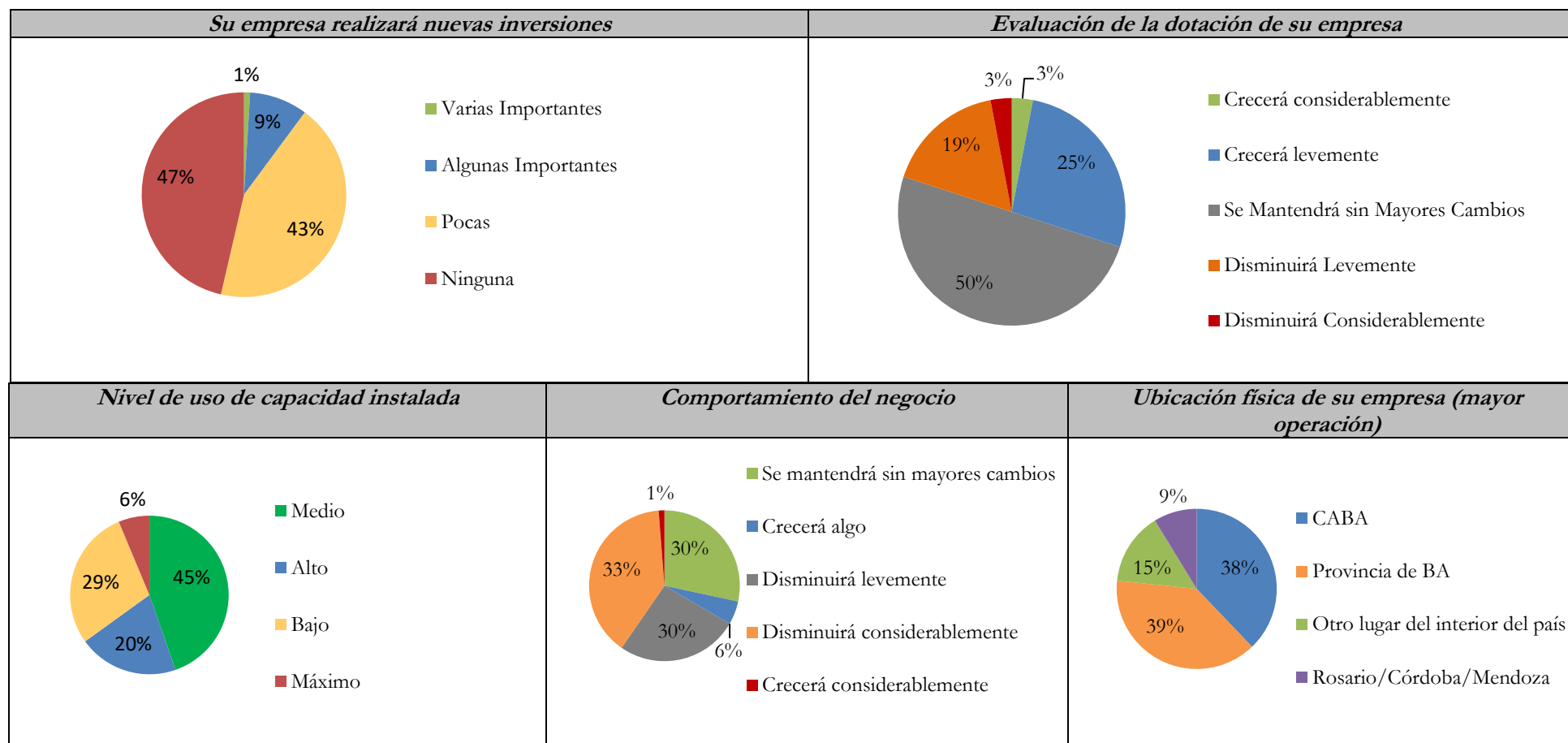
Ítems	%
Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa	59%
Sistematizando todos los procesos/paperless	47%
Trabajando con equipos “agiles”	40%
Implementando nuevas estructuras organizacionales	33%
Identificando directivos capaces de impulsar/propiciar la transformación cultural/digital	25%
Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa	25%
Incorporando AI o Data Analytics en RH	20%
Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa	19%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)	17%
Vinculación con proveedores por medios digitales	17%
Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio	15%
Implementando robótica en los procesos productivos	13%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	10%
Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD	8%
Preparando directivos a liderar de manera diferente en esta coyuntura "VUCA"	8%
Incentivando la toma de riesgos con mayor disposición a "perdonar" errores o a fallar	8%
Produciendo cambios en la atención/experiencia del cliente ("Customer centric")	7%
Usando la tecnología para mejorar el "engagement" y el "employee satisfaction"	7%



<b>Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)</b>
<b>Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)</b>

<b>Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:</b>	<b>278</b>
--	------------



*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2020:*

*Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2020 (cont.):*

