

Resultados del Sondeo de “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Segundo Semestre 2021

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al segundo semestre del 2021 (2H21), al cual respondieron 331 ejecutivos de RH de Argentina que fueron consultados durante fines del mes de agosto y principios de septiembre de este año.** Los resultados se presentan en forma agregada y también abiertos por dotación y por segmento de industria, lo que permite observar las diferencias y sacar mejores conclusiones. Siempre tratamos de hacer nuestros comentarios y conclusiones comparándolos principalmente con los resultados del semestre anterior, aunque, por la particularidad del 2021, en algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura inesperada y atípica causada principalmente por temas político-económicos y por la pandemia.

Como dije en mi carta de invitación para responder este sondeo, si bien nos enfrentamos una coyuntura incierta, y que tal vez pensemos que este tipo de encuesta no es útil o es poco representativa, **estamos seguros que las asimetrías, heterogeneidad y particularidades en cada sector de industria permite aprender del otro y compartir vivencias.** Lo que estamos también seguros que esta pandemia ha impactado (y continuará haciéndolo) a todas las empresas y negocios y que deberán redefinirse/transformarse de alguna manera para las “próximas normalidades”. **Ya lo hemos escuchado muchas veces, pero la pandemia aceleró la llegada de la tecnología y provocó la transformación digital (TD) que será un factor común de todas las empresas e impactará en todas las industrias y negocios.** Recordemos que la TD es una transformación cultural donde la agilidad (mindset) es una temática a considerar y será uno de los principales desafíos de los ejecutivos de RH.

Hablemos algo de la situación económica - Overview

Siempre arrancamos nuestros informes con **algunos comentarios generales de como vemos la situación político-económico** que enfrentan las empresas y los ejecutivos de RH. Claramente continuamos viviendo un período muy complicado e incierto que no parece tener fin.

Después de más de un año y medio “viviendo en pandemia”, tenemos una economía deteriorada que impacta en las empresas, tanto en lo financiero como en la rentabilidad. Las empresas que nunca dejaron de operar (muchas de las llamadas servicios esenciales), también están afectadas por algunos temas operativos. Ausentismos, cuidado sanitario de sus recursos humanos, cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos, cadenas de pagos todavía complicadas, operaciones remotas, seguridad de su personal, dificultad con las importaciones, poca financiación, alta inflación, aumento de los impuestos y de los costos entre otros temas. Las otras empresas que están todavía operando en forma reducida (hoteles, por ejemplo) están sufriendo serios problemas económico-financieros y tratando de volver a cierta actividad trabajando en los protocolos y con grandes desafíos para que vuelva a trabajar el personal y haciendo lo imposible para que aparezcan los clientes. Además, en este semestre, se sumó el ineficiente proceso de la vacunación, la agresiva campaña electoral y ahora el resultado de las PASO, lo que dificulta la toma de decisiones para aquellos que quieren mirar el futuro, tratar de crecer e invertir y crear empleo.

Este semestre sigue siendo desfavorable para el desarrollo de los negocios y está todo muy “parado” y en status “wait and see”. El año 2020 tuvo una **caída del 10,5% del PBI**, un **6,5%** de déficit primario, una inflación anual del **36,1%** (con muchos precios/tarifas controladas que siguen vigentes), un riesgo país en el orden de los **1400 puntos**. Ahora, **después de transcurridos unos 9 meses del 2021,** seguimos muy complicados con una inflación que esta pronosticada en el

entorno del **45-48%** (el presupuesto del gobierno decía **29%**), con una recuperación del PBI del orden del **8%** por el rebote pero **sin inversiones** de afuera (somos país stand alone), con casi nula generación de empleos (excepto en las industria de tecnología y laboratorios donde incluso falta talento) y sigue la pérdida del salario (formal e informal) contra la inflación (y van cuatro años seguidos con la excepción de la industria de tecnología). La brecha cambiaría que sigue siendo alta (en el entorno de **80 al 90%** dependiendo el tipo de cambio a tomar), hay escasas reservas líquidas del BCRA (y no entraran dólares en estos próximos meses), hay crecimiento de la pobreza (arriba del **40%** e indigencia al **10%**), sigue el desempleo en el ámbito formal e informal y se reduce la clase media (en **1,6 millones** de personas). Si bien hubo un repunte de la actividad en forma general en el 1H21, esta no fue homogénea y en este 2H21 no mejoró mucho (aunque se sigue notando una recuperación en más sectores) y se complicó con los resultados de las PASO porque el gobierno no está tomando medidas que favorezcan la economía (solo emite en forma inusual y trata de contener el dólar con un presidente “escondido y un Manzur a cargo de todo). Está terminando el año 2021 con meses muy politizados, no claro en lo económico y que puede volverse más incierto por **el panorama internacional** que también es más complicado con aumento de la inflación mayorista en los principales mercados, posible aumento de tasas, y aumento del gas/electricidad/petróleo.

Las empresas siguen operando con el menor nivel de inversiones posible (en algunos casos menor a lo que se aconseja para mantener los activos productivos), atravesando muchas de ellas restricciones a la importación de insumos por el super cepo impuesto por el gobierno, otras con problemas para exportar como los frigoríficos, sigue la presión de los aumentos de los salarios (la mayoría de las paritarias se renegociaron y están en el orden del 45-48% con aumentos escalonados), una economía todavía recesiva (ya van 3 años seguidos), riesgo país en los **+1600** puntos y déficit fiscal (sin que nadie nos quiera financiar). A esto se suma la creciente incertidumbre por los recientes cambios y peleas entre los que componen la coalición del gobierno.

Hubo algunas buenas noticias en este 2021 como tener una mayor cosecha exportada (el BCRA incremento reservas en más de 7K millones de dólares en lo que va del año) el otorgamiento del DEG (unos 4300 millones de dólares) por parte del FMI, el saldo comercial del país sigue siendo positivo, hay mejoras en la recaudación (por la mayor actividad y por la inflación), incentivos a Vaca Muerta, reducción de retenciones a la industria del conocimiento (para 2022) y avances en la vacunación. Sin embargo, **sigue siendo un año que no favorece el desarrollo de los negocios**. Continúa **faltando confianza en la política y en el país en general** por lo que varias empresas internacionales siguen dejando el Argentina y otras lo están evaluado. Muchas multinacionales admiten que las operaciones están siendo revisadas por sus casas matrices porque cada vez es más irrelevante en términos de facturación en dólares, y, por otro lado, es uno de los países que les dan la mayoría de los dolores de cabeza. También los fondos internacionales recibieron la orden de “Run from Argentina”. Siguen así algunas oportunidades de adquisiciones y fusiones que tienen como protagonistas a grupos económicos locales que, en medio de la incertidumbre generalizada, buscan diversificar sus negocios mediante la compra de empresas y dar un destino a su exceso de pesos. Los empresarios argentinos seguirán en el país y por eso invierten además de saber cómo mejor “surfear” la coyuntura y realidad criolla. Se espera un año **2022 con alta inflación** (entre **45/50% vs 33%** del presupuesto 2022)), escasa financiación externa (falta la renegociación con el FMI por US\$ 45.000 y hay vencimientos cercanos con BM, BID y Club de Paris), seguirá el super cepo, el control de precios y tipo de cambio (brecha en 100% o +), el congelamiento de tarifas de servicios públicos (en 2021 los subsidios estarán en el orden del 2,5% del PBI) y la creciente bola de nieve de las Leliqs y sus intereses. Para colmo está previsto un mayor déficit fiscal para el 2022 (como lo expresa el presupuesto a presentar en el Congreso). Indudablemente una economía para el 2022 sumamente débil e incierta.

Ya lo mencionamos en el informe pasado del 1H21, **con una macro desbalanceada, y una micro muy distorsionada, el panorama es complicado y heterogéneo**. La mayoría de las empresas **no pueden arriesgar, sólo invierten en lo mínimo** para mantener su operación y mejorar su productividad, **pero sin poder generar empleo genuino** (además están vigentes la prohibición de despidos y la doble indemnización). En esta coyuntura, el sector privado (**que es el**

único que genera riqueza) tiene dificultad para poder aportar valor a accionistas y directorios, no puede saber cómo quedarán las estructuras del capital de trabajo, y tiene mayor dificultad para manejar Capex y Opex. En este segundo semestre ya hay mayores costos por una creciente actividad de demandas judiciales, crecimiento de la inseguridad física, dificultad para cubrir algunos puestos por efectos de la pandemia y la falta de talento calificado, además de un creciente deterioro de la cultura del trabajo y cierta violencia social creciente.

Hay una sensación generalizada que todavía se está lejos de recuperar la actividad pre-pandemia (tal vez estamos en un 60/65% en promedio), operando con márgenes escasos, con un 30%+ de economía en negro y salarios muy bajos en dólares comparados con la región. Se necesitaría mejorar las instituciones, generar oportunidades con reglas de juego clara y transparentes. Habría que favorecer el desarrollo de lo privado y no el empleo público o una dependencia mayor del estado. Hay que apuntalar la educación, el uso de la tecnología, reducir las regulaciones nacionales, provinciales y municipales que afectan a las empresas, y mejorar la financiación evitando en crowding out para financiar al déficit. Un panorama altamente complicado que sin duda es un desafío para los ejecutivos de RH.

Resultados del Sondeo 2H21

Desarrollaremos a continuación los principales temas del sondeo e iremos comentando las respuestas que son graficadas a partir de la **hoja once (11) de este Informe** y recuerden que respondieron **331 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 2H21?”: Lo primero que surge es que están cambiando las prioridades en estos dos últimos años.

- **“Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs”** salió llamativamente como el más votado con **59%** de los votos y es un tema nuevo en las opciones. Si bien ya teníamos el tema **“Procesos y procedimientos internos para el Trabajo Remoto”** que fue votado con el **47%** en el 1H21 pero era algo más operativo y relacionado con la emergencia.

Los ejecutivos de RH están muy metidos en este **nuevo tema** porque es clave la definición del **sistema híbrido de trabajo** que la mayoría de las empresas adoptarán para aquellos colaboradores que no tengan una posición operativa directa o en el field. El home office es una forma de trabajo que se probó que funciona y será algo que se quedará. Hay jóvenes profesionales que dicen abiertamente “si me obligan a volver a la oficina con horarios y todos los días, entonces renuncio”. Las empresas tienen que ofrecer mayor flexibilidad para mantener y atraer al talento ágil. Las oficinas necesitan un reshaping para albergar esta manera de trabajo remoto e híbrido que implicará no tener un espacio asignado y fijo, pero tampoco un lugar abierto donde no pueda mantenerse cierta distancia y cuidado sanitario. Ahora los CEOs y dueños de empresas quieren reducir de espacios de oficinas y gastar menos en alquileres o en real estate. También los lugares donde se ubicarán las oficinas serán más distribuidos siempre que lo permita el negocio. Hay que evitar perder tiempo en movilidad. Pero también hay muchos de los que regresan y se quejan porque siguen teniendo reuniones por Zoom desde la oficina y no ven las ventajas respecto a estar en su casa. Habrá mucho de creatividad, prueba y error por parte de los ejecutivos de RH.

- **“Protocolos Covid 19 y vuelta al trabajo”** salió como el segundo más votado con **57%** de los votos (versus 60% en el 1H21 y 81% en el 2H20)

Como ya habíamos dicho en nuestro informe anterior, apareció como tema en el segundo semestre del 2020 como consecuencia de la vuelta a la actividad en varios sectores de industria y empresas esenciales. Sigue siendo muy votado porque todavía no se terminó la pandemia y siguen vigentes los posibles contagios o la aparición de la cepa Delta. Esto implica que no se pueda bajar la guardia y hay que repasar procesos y medidas de seguridad. Las burbujas, los turnos rotativos, el mix de trabajo presencial/remoto, las normas cambiantes del gobierno, los vacunados, y otros, son temas vigentes en la agenda del ejecutivo de RH.

Hay un incremento en la actividad empresarial en este segundo semestre del 2021 y ya no hay empresa que estén paradas completamente. Todas están retomando su normalidad o uso de su capacidad instalada y hay mayor movimiento de personas (proveedores, clientes, visitas, etc.) que requieren la revisión constante y preventiva de protocolos y normativas. La prioridad sigue siendo la salud y cuidado de los empleados a lo que se suman la coordinación entre el home office y la vuelta a las oficinas físicas, y mayor uso de tecnología de todo tipo. Ya lo mencionamos que también apareció una tendencia que se conoce como el **“well-being”** (que incluye safety, happiness, engagement, purpose de los colaboradores). Hay mucho cansancio acumulado, estrés, y **“mal humor”** que hay que enfrentar. Hay hasta problemas psicológicos en mucha gente y los especialistas aconsejan trabajar con la conexión humana (human conexión – human touch), el pensamiento fuera de la caja (think out of the box), considerar que **“one size does not fit all”** y el reconocimiento (**“praise is powerfull”**). Nuevas maneras de conectarse con los colaboradores y muchos ejecutivos de RH lo están considerando en sus agendas de trabajo.

- **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** con el **52%** salió tercero (vs 60% en 1H21 y 61% en el 2H20 y 52% en 1H20)

Este tema se mantuvo alto en su posicionamiento porque se hizo realidad gracias a la pandemia y está para quedarse por un largo tiempo. Obviamente ya no hablamos solamente de cómo será el **“trabajo remoto”** a través de la tecnología. Ya se probó en el mundo real que el trabajo remoto se puede hacer y es productivo. Sin embargo, como dijimos antes, todos requerimos y necesitamos que haya interacción con otros humanos y así quedarán esquemas mixtos que permitan mayor flexibilidad a los colaboradores y a las empresas. Hay reducciones de costos y hasta hay mayor productividad, pero se requieren de líderes/gerentes mejor preparados y **“agiles”**. Obviamente quedarán trabajos que son esenciales o que requieren presencia, pero son un 20% del capital humano. La forma de operar del futuro será un mix (**“blended”**) y lo que antes era un beneficio para pocos, ahora será una práctica que quedará en el mundo reduciendo espacio de oficina, tiempo de traslado, posibilidad de descentralizar los lugares de trabajo y contratar gente en cualquier parte del mundo. Pero también la gente necesita del **“human touch”** y del **“human conexión”**. Los líderes también han tenido que modificar su estilo de gerenciamiento y esto es muy positivo. Muchos gerentes y ejecutivos tendrán que adaptarse rápidamente a esta nueva manera de liderar o **quedarán obsoletos** frente a la ola tecnológica y grandes cambios en el mundo laboral. Ya todas las empresas, independientemente del tamaño, ubicación, rubro del negocio saben que tienen que considerar esta transformación digital que ya tienen encima o está por impactar. Por eso los ejecutivos de RH en su mayoría están tratando de preparar a su equipo para poder ayudar el proceso de cambios y transformaciones que enfrentara su empresa.

Es importante destacar que, el tema de cambio cultural y transformación digital, ya lo dijimos en el anterior informe, que son dos conceptos que van juntos. Más que una transformación tecnológica es una transformación cultural y tiene que haber **agilidad en la empresa para llevarla a cabo**. Muchas empresas están trabajando en organizarse por celdas ágiles o squads y con los conceptos de agilidad, pero no es un camino único y no hay una sola formula a seguir. Cada empresa debe encarar esta transformación según su negocio, coyuntura y particularidades. Por nuestro lado estamos trabajando en una **nueva práctica para ayudar a**

nuestros clientes a “medir” esta agilidad empresarial ya que, si el equipo directivo no la tiene, es muy difícil hacer este cambio cultural (para más información les agradeceré que envíen un a info@sb-asociados.com)

- “Temas Sindicales” salió cuarto como el más votado con **51%** de los votos (versus 61% en 1H21 y 54% en 2H20))

En este segundo semestre, como es habitual, este tema “afloja” un poco en la prioridad de la agenda del ejecutivo de RH porque el mayor peso de las negociaciones paritarias ocurre en el primer semestre de cada año. Sin embargo, por la elevada inflación, la pauta inicial de las paritarias para este 2021 que era acompañar al gobierno en ese famoso 29% de inflación planeada en el presupuesto, quedó fuera de la realidad y además Cristina Fernandez aceleró todo dando un aumento a los trabajadores del Senado del 46%. Así muchos gremios grandes lograron en estos meses aumentos adicionales y escalonados significativos como camioneros y bancarios en el 45%, y otros más que apuntan a cubrir la inflación esperada anual (45 al 48%). Este parece ser el nuevo piso de las paritarias (aunque igual será el cuarto año consecutivo que el poder de compra del salario perderá contra la inflación) y además ya se estableció como norma cláusulas que obliguen a varias revisiones a lo largo de año de vigencia del acuerdo. También sigue vigente la doble indemnización y prohibición de despidos por lo que la creación de empleos esta complicada. A esto se suma la creciente transformación digital de los negocios que deja a muchos potenciales trabajadores fuera del mercado laboral. Esto lo saben los gremialistas, pero igual se resisten a reformas en las leyes laborales y menos cuando pueden cuidar sus “quintas” con aportes importantes del gobierno a sus obras sociales (se transfirieron unos 20.000 millones de pesos en lo que va del año).

Adicionalmente, continúan las negociaciones con los gremios por nuevas regulaciones, revisión de protocolos y la vuelta al trabajo. Sigue la preocupación general que hubo cierre de empresas locales (sobre todo PyMEs) y se siguen yendo alguna grandes o sedes de corporaciones del país lo que reduce los puestos de trabajo más calificados. Se siguen ofreciendo retiros voluntarios, por la poca actividad en algunos rubros y el creciente uso de la tecnología. Todo muy incierto y “agarrado” con pinzas donde las empresas tienen que navegar y negociar para mantenerse a flote y el gobierno más preocupado por las elecciones que por pensar en un país con mayores posibilidades de generar empleo a su población y acordar reformas que lo incentiven con el apoyo de los sindicatos.

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

También están dentro de los primeros puestos más votados “**Identificación y Retención de Talento**” (votado con el **47%**) y “**Selección de perfiles técnicos**” con el **32%**, que seguramente están muy impactado por la falta de talento tecnológico en el mercado y de perfiles más preparados para enfrentar el cambio tecnológico. También aquí hay aspectos importantes como trabajar en la marca empleadora, la flexibilidad y cultura de la empresa para atraer talento. Por otra parte, “**Política salarial de personal dentro/fuera de convenio**” con el **33%** fue uno de los temas más votados ya hay que estar atentos a las estructuras salariales, beneficios, políticas de aumentos, y equidades con particular énfasis en el personal fuera de convenio. Además, lamentablemente, con este panorama, aquellos jóvenes y profesionales más capaces verán reducirse los salarios medidos en dólares y estarán más tentados a encarar proyectos propios o a trabajar para el exterior o en irse del país, lo que afectaría seriamente la oferta de talento capacitado que buscarán las empresas.

El **clima laboral salió sexto con el 43%** y siempre es un tema a tener presente ya que se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Por un lado, esta prolongadísima “cuarentena” en sus múltiples formas y nombres ha generado cansancio, tensión, y hasta estados complejos psicológicos en los colaboradores. Estamos muy expuestos a la incertidumbre tanto en lo laboral como en lo personal. La gente está más “cargada” de preocupaciones y se reflejaba

dentro de las empresas ya que siempre hay una sensación que la empresa debe “resolver” los problemas individuales y que incluso el jefe de cada uno debe ser el responsable de hacerlo. **En este año 2021 se está sumando lo electoral** que tuvo un resultado inesperado para todos y se debe a varios factores como la decepción por la gestión del gobierno, el deficiente proceso de vacunación, aumento de la pobreza y derrumbe de la economía. 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 y sobre los líderes** (gerencia media y primera línea 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 tienen momentos de la verdad (“moments of truth”). El top management (C-Level) tendrá un desafío muy grande para determinar la estrategia de los negocios e impulsar la agilidad empresarial.

“Política de capacitación y desarrollo de perfiles técnicos” con el 30%, y **“Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)”** con el 30%, también son temas que pueden estar relacionados a la falta de talento capacitado en el mercado y a la mayor dificultad en la atracción, por lo que muchas empresas deben involucrarse e invertir más en sus colaboradores para cuidarlos, desarrollarlos y buscar su satisfacción con sus actuales trabajos.

Finalmente han bajado en su votación temas como **“Reducción de personal de convenio/suspensiones/licencias”** (con el 14% vs 30% del 1H21) y **“Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos”** con el 11%, lo que indica que ya no son los temas que afectaban más en el pico de la pandemia.

Los otros temas que siguen en la votación pueden verse en los gráficos de las **páginas 11 a la 14** de este Informe, donde también están graficadas las **primeras 10 respuestas a esta temática por industria y por dotación (tamaño) de las empresas** ya que siempre hay diferencias en las prioridades y preocupaciones en las agendas de cada ejecutiva de RH. **Es por ello que invitamos a ver los gráficos donde surgen interesantes conclusiones.**

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

Sigue vigente en este semestre el **alto involucramiento de RH** en la **“Estrategia Empresarial”** con 70% (versus 76% de 1H21 y 74% del 2H20) lo que mantiene al ejecutivo de RH con un buen posicionamiento dentro del team de alta gerencia. 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 han pasado y siguen pasando por la revisión y/o la aprobación del área de RH. Por otra parte, aumentó levemente la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** al 44% (versus 41% del 1H21 y 38% en el 2H20) y probablemente se deba a que hay más actividad en todas las industrias y las empresas buscan crecer, aunque haya pocas inversiones reales y todavía un sentimiento que no salimos de la tormenta.

Por otra parte, han decrecido levemente los temas **“Reestructuraciones Organizativas”** con 77% (versus 81% del 1H21 y 80% del 2H20) y **“Alternativas de reducir costos”** con 65% (versus 70% del 1H21 y 81% del 2H20) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH siguen trabajando en estos aspectos “duros” del negocio, pero ya no hay mucho más por hacer. Lo que, se mantiene es la votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que fue votado como **muy involucrado por el 78% (versus 80% en 1H21 y 33% del 2H20)**. Esto si es un aspecto a destacar y que obviamente involucra muchos sub-temas relacionados con la llegada de la tecnología a los negocios de las empresas. Ahora no hay ningún accionista que pueda olvidarlo o dejarlo de lado porque el impacto llegará indefectiblemente a todas las empresas independiente de su segmento de industria y tamaño.

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

En este 2H21 el más votado fue la **“Inflación”** con el **67%** (versus 63% en el 1H21 y 58% en el 2H20). Esto es muy preocupante porque la inflación anual esperada estará en el rango del 45-48% y el gobierno sigue inyectando pesos a la economía pensando que puede dar vuelta los resultados desfavorables de las PASO. En esta coyuntura el gobierno va a seguir perdiendo credibilidad. También una inflación creciendo de esta manera empuja al tipo de cambio que el gobierno trata de controlar y afecta el intercambio comercial. Los importadores empujan por lograr autorizaciones al dólar oficial que son necesarias para producir y los exportadores retienen todo lo que pueden para no recibir escasos pesos impactados por el tipo de cambio y las retenciones. Según el gobierno, la inflación se corrige con el control de precios, el cepo contra exportación de carne, las tarifas planchadas, las leyes de góndolas y de desabastecimiento, pero esto sólo provoca el cierre de economía e hipotecan cualquier recuperación.

Como dijimos antes, si bien hay una mayor actividad en el ámbito privado, la misma es heterogénea ya que algunas empresas operan desde el primer momento a su máxima capacidad (empresas esenciales o de tecnología, por ejemplo) y otras que todavía están arrancando (hotelería y turismo, por ejemplo). En todos los casos, la **rentabilidad también es un tema central** y por eso salió votada **en segundo lugar con el 52%** (versus 56% del 1H21) y es un tema que cruza y afecta a la mayoría de las empresas. No se entiende desde el gobierno que los resultados positivos de una empresa son claves para generar riqueza y empleo genuino.

Los dos temas que siguen como más votados son **“Aumentos Salariales”** con el **46%** (versus 47% del 1H21) y **“Carga impositiva alta”** con el **36%** (versus 32% en 1H21). El primero ya lo mencionamos cuando hablamos de la renegociación de las paritarias en este segundo semestre cuando se superó ampliamente el famoso 29% de aumento de la inflación mencionada en el Presupuesto 2021. El segundo tiene más que ver con la necesidad del gobierno de financiamiento para cubrir el déficit fiscal y apuntar a obtener recursos del sector privado ahogando a muchas empresas no solo por la alta carga de los impuestos, sino también por la burocracia y costos internos que implica estar liquidando y pagando los mismos.

Entre los primeros temas también se destacan **“Continuos cambios en las reglas de juego”** con el **35%** y **“Gestión de la pandemia”** con el **31%** de los votos que están relacionados e impactan de distinta manera en las operaciones de las empresas. Le siguen **“Prolongación de la crisis y recesión”** con el **30%** que se debe a que muchas empresas no están todavía logrando los ingresos que les permita ser rentables y **“Mayores costos en general”** con el **30%** de los votos. No ayudan la falta de planes económicos concretos por parte del gobierno, siguen los ruidos e internas entre distintos organismos del oficialismo, y se acentúa la improvisación mostrada hasta ahora. **El plan VV** (vamos viendo) no es suficiente y genera mayor desconfianza.

Hay otros temas que surgen del gráfico de **la página 17** y también se grafican los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros diez (10) temas más votados.**

Resultados a la pregunta de que “temas están encarando o avanzados relacionados a la transformación digital (TD)”:

Esta es una **pregunta introducida inicialmente en el año 2018** por pedido de los propios ejecutivos de RH que quería ver cómo estaban enfrentando las empresas la TD. En el 2018 y 2019 la tecnología y la transformación digital estaban presentes en las mentes aquellos ejecutivos de RH más actualizados y curiosos, pero **faltaba el apoyo del top management para realmente encarar cambios.** El 2020 si bien fue muy negativo en lo sanitario, ha sido un año de tremendos cambios

derivados del uso de la tecnológica donde se probó “in situ” que hay muchos aspectos del trabajo que se pueden hacer de otra manera. **Antes se votaba tímidamente** que se estaban “**Sistematizando todos los procesos/paperless**” pero ahora surgen como el **más votado** el “**Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa**” con el **59%** (versus 47% en 1H21) porque **ya no es algo nuevo e incierto**. Es una herramienta válida de flexibilización laboral, una forma de trabajo que es productiva, eficaz y que quedará para el futuro porque reduce costos, permite innovar y brindar valor a los clientes.

Sigue como más votado “**Sistematizando todos los procesos/paperless**” con el **47%** de los votos (igual que en el 1H21) y es lógico porque primero hay que simplificar procesos y luego aplicar tecnología (sobre todo para atender clientes de una mejor manera más directa, rápida y ágil). También surge como más votado “**Trabajando con equipos ágiles**” con el **46%** (versus 38% del 1H21) lo que es muy interesante porque las empresas están probando de trabajar por proyectos con integrantes de varias funciones dejando de lado los típicos silos funcionales.

Por ultimo para mencionar entre los temas más votados esta “**Incorporando Analytics en RH**” con el **30%** de los votos lo que es interesante porque los ejecutivos de RH están empezando a usar más los datos y la tecnología dentro de sus procesos de RH para conocer más a los colaboradores y ayudar en su gestión.

Seguirán llegando nuevas tecnologías y habrá que estar atentos a tomar ventaja de las mismas. Estas estarán basadas fundamentalmente en la inteligencia artificial (AI) y robotización que impactara en la forma de trabajar y en el seguimiento de la productividad. Vuelvo a mencionar lo que nos dijo un ejecutivo de RH: “Sigue el home office de los puestos administrativos y ahora usaremos sistemas inteligentes (AI) que permiten un seguimiento a distancia de su productividad. En nuestro caso el home office significó un salto de 10% en la productividad. El ausentismo se redujo a cero y ya no nos piden ni los días por examen”.

Como lo mencionamos en previos informes, sigue habiendo espacio para la mejora en el uso de la tecnología en las empresas para atender mejor a los clientes que quieren mejor atención y más rápida, a un click con nuevas formas de **omnicanalidad**. Ya no deberíamos pensar más que tenemos un negocio de servicios o de producto (venta de autos, por ejemplo). **En el futuro las empresas venderán “servicios” a sus clientes tanto en sus negocios BtoC o BtoB**. Hay que pensar en **la experiencia del cliente** todo el tiempo y en cómo satisfacerlo buscando obviamente la eficiencia y rentabilidad de nuestro propio negocio. Todo lo que hagamos o produzcamos debe estar asociado a ser “**client centric**”.

Hay otros temas que surgen del **gráfico en página 21** y también se grafican los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros cinco (5) temas más votados**.

Resultados de las preguntas sobre las “Expectativas y Variables” más destacadas del negocio para este 2H21:

Como se puede ver en los gráficos que condensan las respuestas recibidas, en esta segunda parte del año **tampoco se realizarán “inversiones importantes”** (solo **5%** de los votos) y se mantiene la votación de “**algunas importantes**” al **24%** (versus 22% del 1H21 y 12% del 2H20) pero la sumatoria de “pocas” y “ninguna” es del **70%** de los votos. Esperemos que sea un año con un poco más inversiones totales que el año pasado que fue uno de los peores de la historia.

Por otra parte, **mejoró el porcentaje** sumado de empresas que respondieron que el comportamiento de su negocio “**crecerá considerablemente**” o “**crecerá algo**” que da un total de **48%** (versus 35% del 1H21 y 26% del 2H20) lo cual se esperaba porque casi todas las empresas están operativas y casi la mitad creciendo.

También mejoró levemente el uso de la capacidad instalada ya que sumando “Alta” y “Máxima” se llega al **60%** (versus 59% del 1H21 y 45% del 2H20) y que la evolución de la dotación se mantiene bastante estable con el **50%** de las empresas manteniendo la **dotación sin cambios** a pesar de estar más activos. Sin embargo, hubo reducciones de empleos en el sector privado en general y, a pesar de la prohibición a despedir gente y de la doble indemnización, y sigue habiendo **un total del 20% de las empresas que tendrán que reducir su personal en este semestre del 2021.**

Con estas votaciones **podemos inferir que del total de las empresas** (independientemente de la industria y tamaño) hay un 30% que están bien, un 50% que están manteniendo su nivel de operación y hay un 20% que están atravesando dificultades en su negocio.

Por último, en esta parte preguntamos por los **ajustes salariales** que las empresas estimaban que otorgarán **en este segundo semestre del 2021, en el total del año 2021 comparado a lo que estaba presupuestado, y lo que están previendo para el 2022.** Ya dijimos que el 2020 fue un año muy complicado para establecer las compensaciones de los colaboradores fuera de convenio y los rangos salariales variaron mucho entre empresas y sectores de industria. Este año 2021 es similar y siguen siendo las empresas de tecnología las que han dado los mayores aumentos (**arriba del 50/55%**) y otras que estuvieron paradas y que tienen poca actividad, dieron aumentos del orden del **20/35%** anual. Es una importante brecha, pero ya hemos dicho que hay mucha heterogeneidad en el mercado y así podríamos decir que el **aumento promedio** para el sector privado en el orden del **42/44%** anual para el 2021, y está quedando debajo de la inflación esperada de 45/48%, por lo que los salarios retrocederán por un cuarto año consecutivo. Por otra parte, en este segundo semestre el promedio está situado en el rango de **20 al 22%** de aumento.

Es interesante observar que el **63%** de las empresas habían planeado para este año 2021 una compensación promedio anual en el rango de **38 al 42%** (como se ve en el gráfico) y tuvieron que **revisar este presupuesto anual.** Varios sectores como las automotrices, los bancos, las fintech y empresas de tecnología/software/e-commerce están otorgando aumentos en el rango de **46 a 50%** pero encontramos que algunas empresas del sector tecnológico/portales darán aumentos superiores en el orden del **55%**. Por otra parte, hay industrias “más golpeadas” como salud, construcción, logística, maquinaria, petroleras y el turismo en general, que estimaban incrementos en un rango más bajo en un rango del **20 al 25%** y están otorgando estos aumentos anuales a sus colaboradores porque no pueden aumentarlos más debido a su situación económico-financiero.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, la mayoría **paso a hacerlo tres veces por año (40% versus 35% en 1H21)** y esto se debe a la alta inflación y para retener a sus colaboradores. En el primer semestre del 2021 era el 46% en dos veces al año (versus **32%** en este 2H21). También se incrementa el porcentaje de empresas que hacen los ajustes en cuatro o más veces al año que ahora es de **27%**. Sólo queda un 2% que lo hará en una vez al año.

Con respecto al pago de **los bonos anuales de sus ejecutivos por los resultados del 2021,** surge que se redujo al **24%** (versus 34% en el 2020) **de las empresas que no pagarán bonos y un 24%** (versus 31% en el 2020) **los pagarán por debajo del target** (en el rango del 80/90%). Se incrementa al **37%** (versus 27% del 2020) **las empresas que los pagarán on target** (al 100%) **y hay un total del 15%** (versus 10% en 2020) **de las empresas que pagarán bonos por arriba del target** (110% al 120% o más del 120%). Será otro año duro, pero parece que se mejora la cantidad de ejecutivos que lograrán cobrar su incentivo variable anual, aunque sus sueldos fijos también perderán contra la inflación además de reducirse notablemente en su equivalente en dólares siendo uno de los bajos de todo Sudamérica.

Nuevas preguntas sobre el futuro del trabajo y últimas consideraciones:

Todos los semestres tratamos de incluir un tema que puede ser un poco innovador y así se nos ocurrió incluir dos preguntas relacionadas a cómo ven los ejecutivos algunas de las tendencias del futuro del trabajo causadas por la pandemia y por los nuevos intereses del talento más joven que seguramente son los más adecuados para vivir la transformación digital. Así surgen dentro de las opciones más votada en relación a los cambios que dejará la pandemia, la **“Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo remoto”** con el 86% de los votos y la **“Menor necesidad de viajes de negocios”** con el 60% de los votos. Como hemos mencionado, el trabajo remoto ya no es un beneficio para unos pocos o para un día en la semana. Ahora es una condición de empleo para muchos jóvenes que no aceptarían trabajar en una oficina todos los días cumpliendo un horario rígido. Pero esto no es solo aplicable a los jóvenes. Hemos tenido alguna búsqueda de ejecutivos que tuvimos que ofrecer un trabajo remoto más viajes periódicos versus una re-locación. Con respecto a los viajes de negocio (y diría viajes en general) serán reducidos al máximo ya que un Zoom o Meet los reemplaza adecuadamente y no hay pérdida de tiempos, costos, y mayor productividad en general. Además, hay herramientas tecnológicas que permiten el seguimiento de las tareas y proyectos como Slack o Mural que además son muy efectivas para soportar un trabajo remoto incluso realizado por profesionales en varios países con diferentes usos horarios. En el grafico hay otras tendencias interesantes y votadas que ya están presentes o irán evolucionando en estos próximos meses.

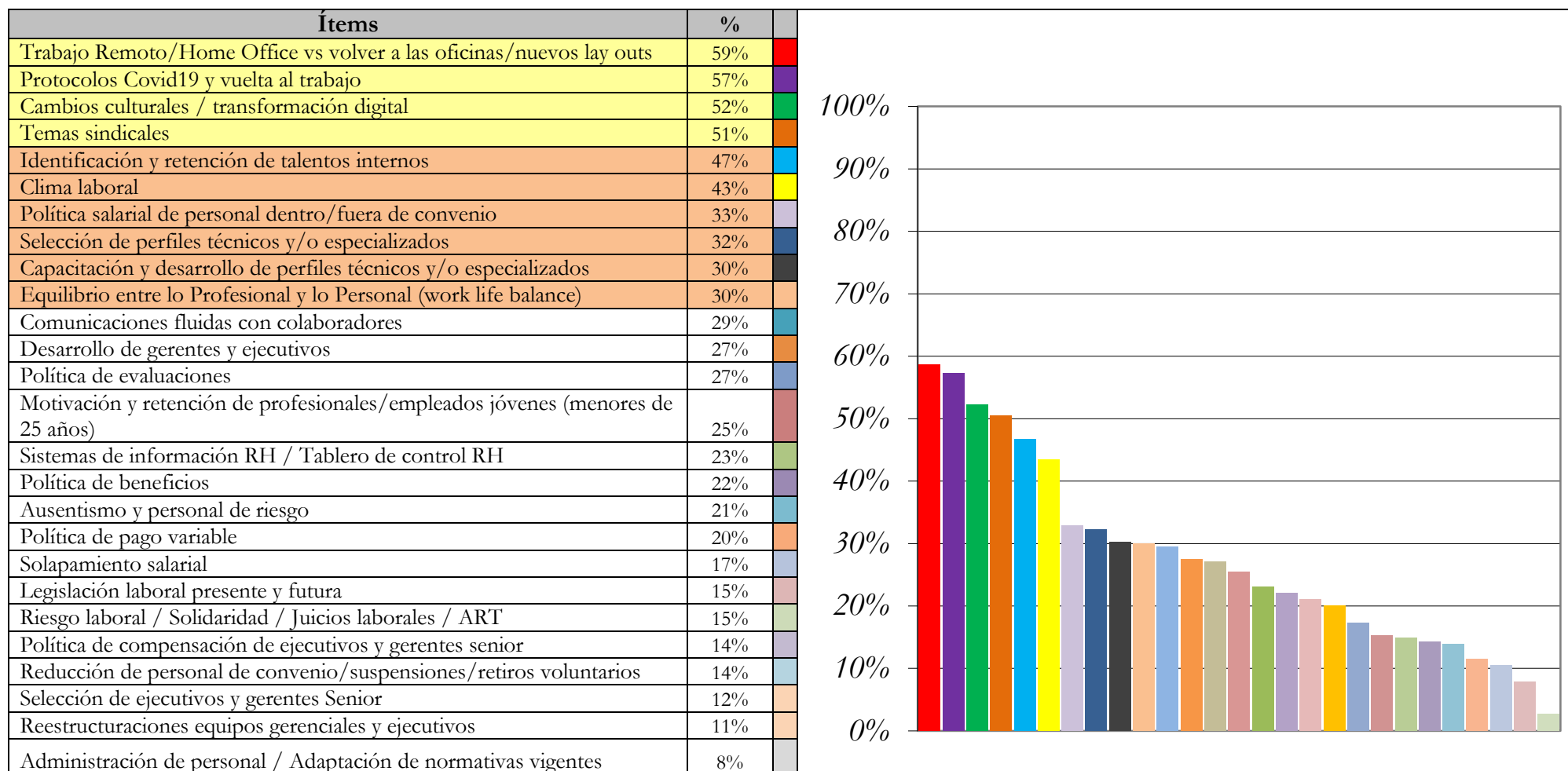
Por otro lado, con respecto a los nuevos intereses del talento joven, la opción más votada fue **“Empresas con política de trabajo flexible”** con el 82% de los votos, **“Empresas preocupadas por el clima interno”** con el 56% de los votos y **“Empresas percibidas por ser innovadoras”** con el 53% (incluso **“Empresas percibidas como ágiles”** que sacó el 48% de los votos). Esto es muy interesante y ratifica lo que ya dijimos del trabajo remoto, pero también, enfatiza que los jóvenes busquen trabajar para empresas que cuiden el clima interno en su conjunto y en serio, y busquen la innovación y la agilidad en sus procesos internos y en los servicios que brinden a los clientes finales.

Por último, si bien decíamos en el último Informe del 2019 que había sido “un año tremendo” y luego que el año 2020 será inolvidable para la humanidad ya que impacto a todos los habitantes del planeta, el 2021 será también recordado el año de la vacunación y la recuperación, aunque en nuestra querida Argentina esto demorara bastante más. Sin embargo, ya han quedado cambios que perdurarán y se acrecentarán con el advenimiento de más tecnología y nuevos hábitos en los consumidores y en los colaboradores. Va a concluir el 2021 con mucha incertidumbre en lo que será el 2022, viviendo una alta inflación, complicado en lo político y falta de confianza en el gobierno. Estamos manejando un auto en una autopista con mucha niebla y en particular los ejecutivos de RH han estado muy comprometidos, desde hace más de 18 meses, atravesando esta pandemia ayudando en las decisiones fundamentales del negocio y cuidando al capital humano.

Eduardo Suárez Battán

(septiembre 2021)

Nota: Si bien realizar este tipo de investigaciones no es nuestra actividad principal, creemos que, por **nuestro posicionamiento en el mercado de búsquedas de ejecutivos**, debemos realizar periódicamente encuestas y sondeos puntuales a los efectos de conocer aún mejor el mercado y compartirlos con clientes y ejecutivos interesados en el capital humano. En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes al 1H21. Confiamos que todos estos Informes puedan ser de utilidad y reflexión.

Resultados totales de los temas que más “ocuparán” la agenda del ejecutivo de RH en 2H del 2021:

Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	331
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)		

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

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Temas sindicales 3. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Cambios culturales / transformación digital 7. Clima laboral 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Comunicaciones fluidas con colaboradores 10. Política de evaluaciones 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Clima laboral 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Temas sindicales 5. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 6. Identificación y retención de talentos internos 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Comunicaciones fluidas con colaboradores 9. Política de pago variable 10. Solapamiento salarial 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 6. Política de evaluaciones 7. Clima laboral 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Comunicaciones fluidas con colaboradores 10. Identificación y retención de talentos internos
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Temas sindicales 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Legislación laboral presente y futura 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Temas sindicales 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 7. Clima laboral 8. Ausentismo y personal de riesgo 9. Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios laborales / ART 10. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Clima laboral 4. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 5. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 6. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance) 7. Comunicaciones fluidas con colaboradores 8. Política de beneficios 9. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 10. Política de pago variable

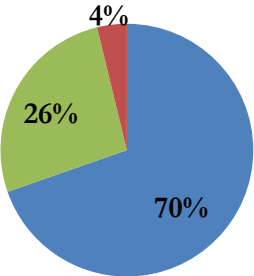
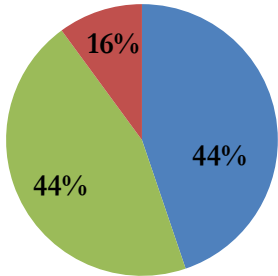
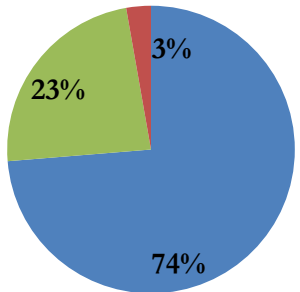
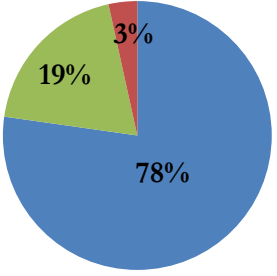
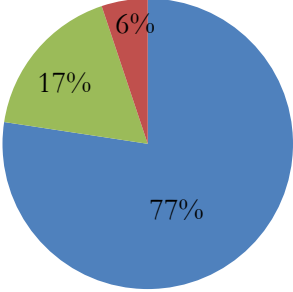
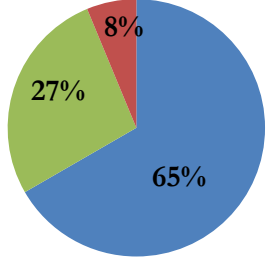
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Clima laboral 6. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Temas sindicales 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 5. Clima laboral 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 9. Ausentismo y personal de riesgo 10. Temas sindicales 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Clima laboral 5. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 6. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 7. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Política de evaluaciones 10. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 5. Ausentismo y personal de riesgo 6. Clima laboral 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Reducción de personal de convenio/suspensiones/retiros voluntarios 9. Identificación y retención de talentos internos 10. Comunicaciones fluidas con colaboradores 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 4. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 5. Temas sindicales 6. Identificación y retención de talentos internos 7. Clima laboral 8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 9. Ausentismo y personal de riesgo 10. Solapamiento salarial 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Clima laboral 4. Temas sindicales 5. Cambios culturales / transformación digital 6. Identificación y retención de talentos internos 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Comunicaciones fluidas con colaboradores 10. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)

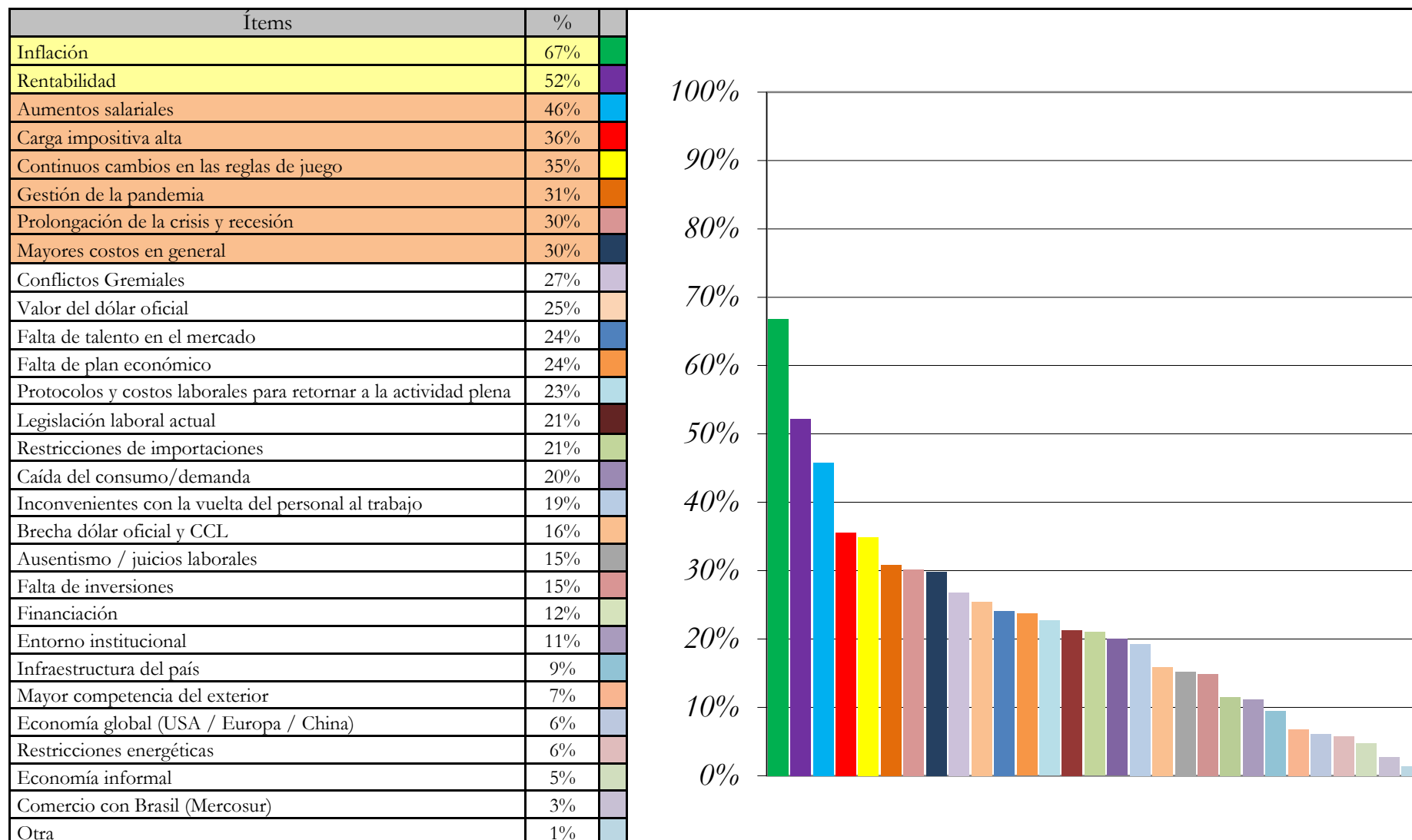
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Clima laboral 3. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 4. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 7. Comunicaciones fluidas con colaboradores 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Temas sindicales 10. Política de beneficios 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Clima laboral 5. Temas sindicales 6. Comunicaciones fluidas con colaboradores 7. Cambios culturales / transformación digital 8. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance) 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 2. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 3. Temas sindicales 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Clima laboral 6. Cambios culturales / transformación digital 7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 8. Comunicaciones fluidas con colaboradores 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 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. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Temas sindicales 6. Clima laboral 7. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 10. Comunicaciones fluidas con colaboradores 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 3. Temas sindicales 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 6. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 7. Clima laboral 8. Política de evaluaciones 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos Covid19 y vuelta al trabajo 2. Trabajo Remoto/Home Office vs volver a las oficinas/nuevos lay outs 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Temas sindicales 5. Identificación y retención de talentos internos 6. Clima laboral 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluaciones 10. Sistemas de información RH / Tablero de control RH

“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 2H del 2021:

<i>Estrategia Empresarial</i>	<i>Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio</i>	<i>Profesionalización en función RH</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>
<i>Transformaciones Culturales y Digitales</i>	<i>Reestructuraciones Organizativas</i>	<i>Alternativas para reducir costos laborales</i>
 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>	 <p>■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada</p>

Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 2H 2021:



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

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Carga impositiva alta 4. Aumentos salariales 5. Mayores costos en general 6. Valor del dólar oficial 7. Restricciones de importaciones 8. Conflictos Gremiales 9. Ausentismo / juicios laborales 10. Gestión de la pandemia 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Prolongación de la crisis y recesión 4. Carga impositiva alta 5. Continuos cambios en las reglas de juego 6. Aumentos salariales 7. Caída del consumo/demanda 8. Restricciones de importaciones 9. Gestión de la pandemia 10. Falta de plan económico 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Conflictos Gremiales 4. Aumentos salariales 5. Continuos cambios en las reglas de juego 6. Falta de plan económico 7. Gestión de la pandemia 8. Valor del dólar oficial 9. Carga impositiva alta 10. Prolongación de la crisis y recesión
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Carga impositiva alta 5. Continuos cambios en las reglas de juego 6. Prolongación de la crisis y recesión 7. Mayores costos en general 8. Caída del consumo/demanda 9. Gestión de la pandemia 10. Falta de talento en el mercado 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Carga impositiva alta 3. Continuos cambios en las reglas de juego 4. Rentabilidad 5. Aumentos salariales 6. Mayores costos en general 7. Economía global (USA / Europa / China) 8. Gestión de la pandemia 9. Valor del dólar oficial 10. Conflictos Gremiales 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de talento en el mercado 2. Inflación 3. Gestión de la pandemia 4. Mayor competencia del exterior 5. Aumentos salariales 6. Rentabilidad 7. Protocolos y costos laborales para retornar a la actividad plena 8. Brecha dólar oficial y CCL 9. Inconvenientes con la vuelta del personal al trabajo 10. Continuos cambios en las reglas de juego

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

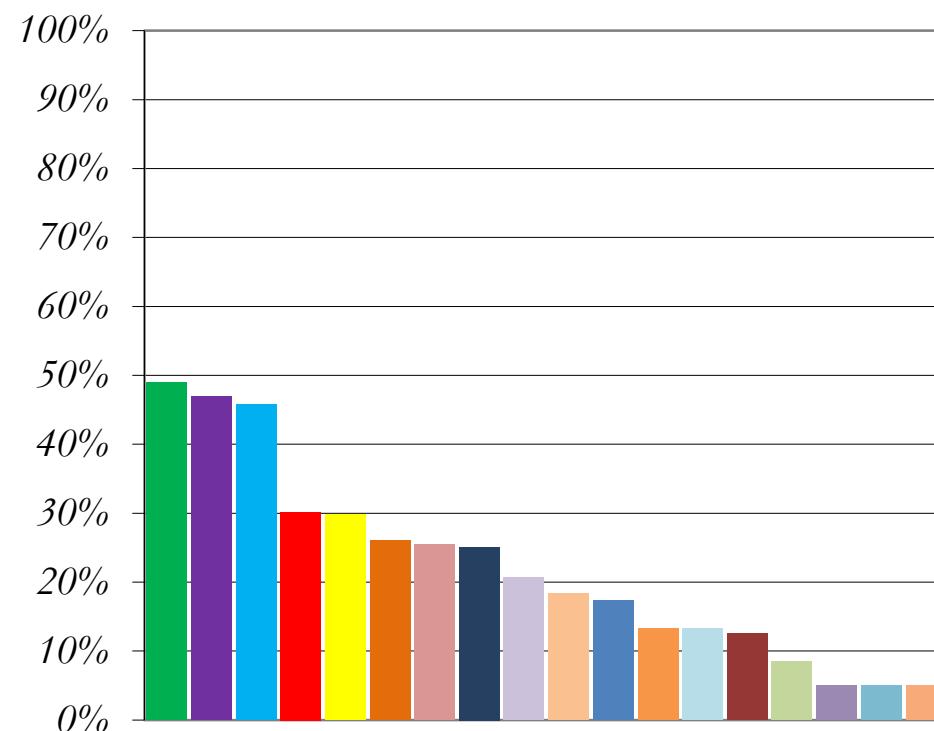
<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Continuos cambios en las reglas de juego 4. Falta de talento en el mercado 5. Aumentos salariales 6. Falta de plan económico 7. Carga impositiva alta 8. Gestión de la pandemia 9. Caída del consumo/demanda 10. Mayores costos en general 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Carga impositiva alta 4. Aumentos salariales 5. Mayores costos en general 6. Valor del dólar oficial 7. Gestión de la pandemia 8. Prolongación de la crisis y recesión 9. Legislación laboral actual 10. Caída del consumo/demanda 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Continuos cambios en las reglas de juego 4. Falta de talento en el mercado 5. Protocolos y costos laborales para retornar a la actividad plena 6. Mayores costos en general 7. Conflictos Gremiales 8. Inconvenientes con la vuelta del personal al trabajo 9. Aumentos salariales 10. Prolongación de la crisis y recesión
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Restricciones de importaciones 3. Conflictos Gremiales 4. Rentabilidad 5. Aumentos salariales 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Falta de inversiones 8. Mayores costos en general 9. Carga impositiva alta 10. Legislación laboral actual 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Continuos cambios en las reglas de juego 4. Aumentos salariales 5. Carga impositiva alta 6. Prolongación de la crisis y recesión 7. Mayores costos en general 8. Valor del dólar oficial 9. Financiación 10. Legislación laboral actual 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Prolongación de la crisis y recesión 5. Carga impositiva alta 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Gestión de la pandemia 8. Mayores costos en general 9. Legislación laboral actual 10. Inconvenientes con la vuelta del personal al trabajo

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

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Carga impositiva alta 3. Aumentos salariales 4. Rentabilidad 5. Prolongación de la crisis y recesión 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Gestión de la pandemia 8. Mayores costos en general 9. Legislación laboral actual 10. Falta de talento en el mercado 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad 2. Inflación 3. Aumentos salariales 4. Continuos cambios en las reglas de juego 5. Prolongación de la crisis y recesión 6. Falta de plan económico 7. Carga impositiva alta 8. Falta de talento en el mercado 9. Caída del consumo/demanda 10. Gestión de la pandemia 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Mayores costos en general 5. Prolongación de la crisis y recesión 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Carga impositiva alta 8. Valor del dólar oficial 9. Gestión de la pandemia 10. Falta de plan económico
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumentos salariales 3. Rentabilidad 4. Carga impositiva alta 5. Gestión de la pandemia 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Prolongación de la crisis y recesión 8. Falta de talento en el mercado 9. Valor del dólar oficial 10. Restricciones de importaciones 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Carga impositiva alta 4. Aumentos salariales 5. Mayores costos en general 6. Conflictos Gremiales 7. Continuos cambios en las reglas de juego 8. Valor del dólar oficial 9. Restricciones de importaciones 10. Gestión de la pandemia 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Conflictos Gremiales 5. Gestión de la pandemia 6. Continuos cambios en las reglas de juego 7. Prolongación de la crisis y recesión 8. Carga impositiva alta 9. Mayores costos en general 10. Falta de plan económico

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:

Ítems	%
Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa	49%
Sistematizando todos los procesos/paperless	47%
Trabajando con equipos “ágiles”	46%
Incorporando Analytics en RH	30%
Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa	30%
Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa	26%
Identificando directivos capaces de impulsar la transformación digital	25%
Implementando protocolos digitales de cuidado y seguimiento	25%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)	21%
Implementando nuevas estructuras organizacionales más horizontales	18%
Incorporando inteligencia artificial en los procesos de negocio	17%
Implementando robótica en los procesos productivos	13%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	13%
Atención y vinculación con proveedores por medios digitales	13%
Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD	8%
Incentivando la toma de riesgos y "perdonar" los errores a fallar	5%
Produciendo cambios en la atención/experiencia del cliente ("Customer centric")	5%
Usando la tecnología para mejorar el "engagement" y el "employee satisfaction"	5%



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:

331

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

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

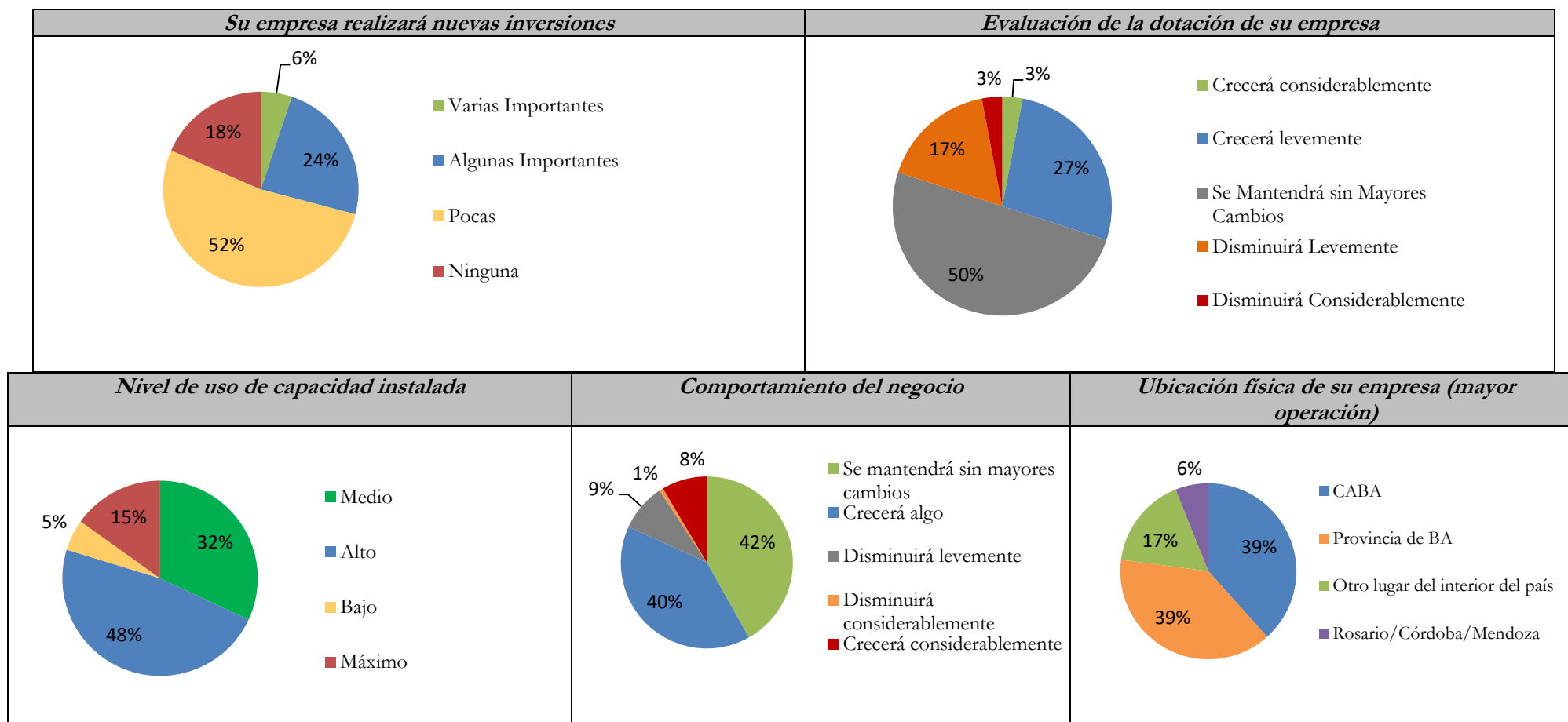
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

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

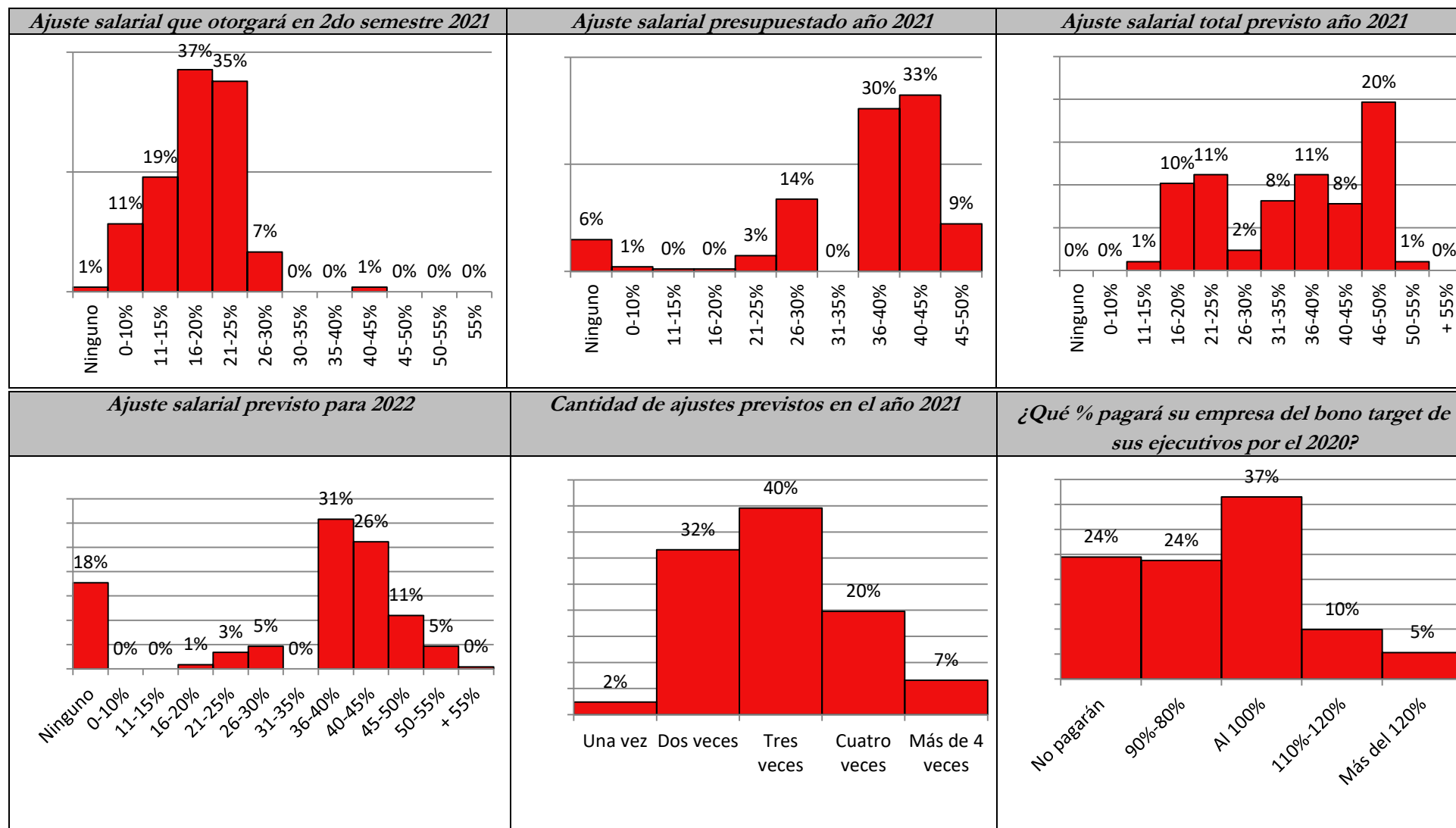
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

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

Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 2H del 2021:

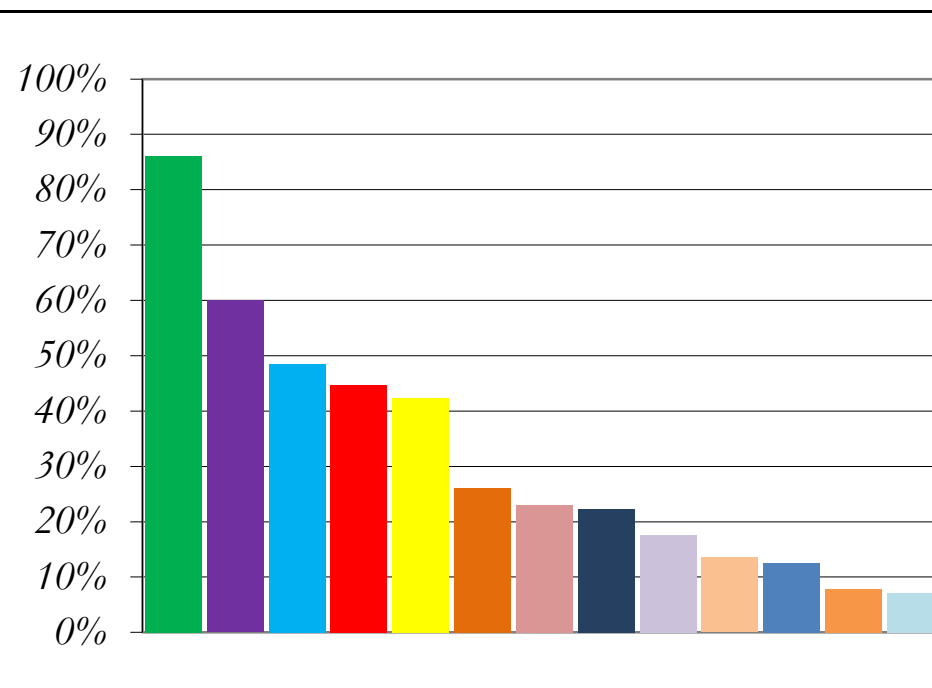


Expectativas y variables relacionadas con el negocio en el 1H del 2020 (cont.):



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

Ítems	%
Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo remoto	86%
Menor necesidad de viajes de negocios	60%
Mayor uso de herramientas de automatización de procesos de RH	48%
Mayor trabajo estratégico de la función de RH	45%
Reducción del espacio (metros cuadrados) de las oficinas	42%
Menor exigencia de vestimenta formal	26%
Aumento de iniciativas de sustentabilidad	23%
Mayor productividad de los empleados	22%
Menor desarrollo de oficinas abiertas	18%
Menos espacios comunes en las oficinas	14%
Mayor apoyo al cuidado de hijos menores (nurseries y otros)	13%
Reducción de la semana laboral	8%
Menor interés de juegos, áreas de descanso, etc. en las oficinas	7%

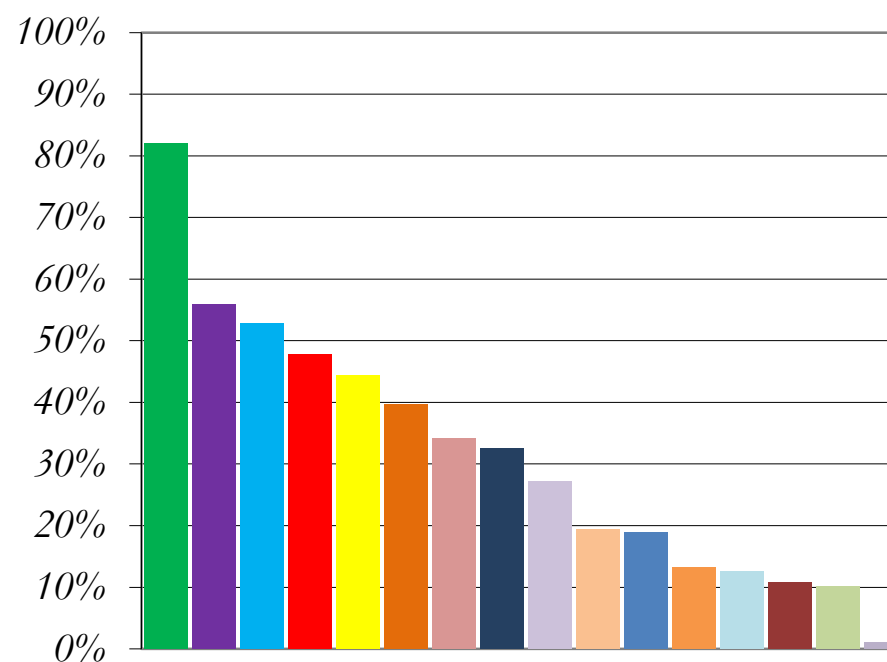


Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	331
-------------------------------------------------------	-----

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

Ítems	%
Empresas con política de trabajo flexible	82%
Empresas preocupadas por el clima interno	56%
Empresas percibidas por ser innovadoras	53%
Empresas percibidas como ágiles	48%
Empresas con herramientas tecnológicas probadas para hacer trabajo remoto	44%
Empresas con manejo ético de sus negocios	40%
Empresas con estabilidad financiera	34%
Empresas que operan más allá de Argentina	33%
Empresas nuevas basadas en negocios tecnológicos	27%
Empresas que contraten en forma flexible sin relación de dependencia	19%
Empresas que buscan constantemente nuevas maneras de hacer negocios	19%
Empresas con capitales externos (corporaciones)	13%
Empresas que ofrezcan servicios al exterior	13%
Empresas con muchos años de trayectoria	11%
Empresas ubicadas fuera del centro de la ciudad	10%
Empresas de capitales nacionales	1%



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:

331