

Resultados del Sondeo “La Agenda del Ejecutivo de RH” – Primer Semestre 2023 (1H23)

Presentamos los **resultados del sondeo correspondiente al primer semestre del 2023 (1H23)**, al cual respondieron **286 ejecutivos de RH de Argentina que fueron consultados durante el mes de Marzo de este año**. Los resultados se presentan en forma agregada y también abiertos por dotación y por segmento de industria, lo que permite observar las diferencias y sacar mejores conclusiones. Siempre tratamos de hacer nuestros comentarios y conclusiones comparándolos principalmente con los resultados del semestre anterior aunque algunos temas no se puede hacer una referencia tan directa porque seguimos enfrentando una coyuntura de alta incertidumbre causada principalmente por temas político-económicos, por la post-pandemia, temas internacionales y la ola tecnológica.

Como dije en mi carta de invitación para responder este sondeo, si bien seguimos enfrentando una coyuntura incierta, y que tal vez pensemos que este tipo de encuesta no es útil o es poco representativa, **estamos seguros que las asimetrías, heterogeneidad y particularidades en cada sector de industria permite aprender del otro y compartir vivencias**. Lo que estamos también seguros que los cambios provocados por la pandemia como los continuos cambios de reglas en lo político-económico ha impactado a todas las empresas y negocios en estos últimos semestres. Adicionalmente, la pandemia **aceleró la llegada de la tecnología y la consecuente transformación digital (TD), que provocara que haya redefiniciones/transformaciones en todas las industrias y negocios**. Recordemos que la TD es una transformación cultural donde la agilidad (mindset) es una temática a considerar y será uno de los principales desafíos de los ejecutivos de RH.

Hablemos algo de la situación económica - Overview

Siempre comenzamos nuestros informes con **algunos comentarios generales de como vemos la situación político-económico** que enfrentan las empresas y los ejecutivos de RH. Claramente **continuamos** viviendo un período muy complicado e incierto que no parece tener fin. **Ya dejamos atrás la pandemia, pero la macroeconomía de Argentina está muy complicada e impacta en las empresas principalmente en su rentabilidad y en sus planes de crecimiento**. Si bien todas las industrias ya están operativas, sus resultados en general siguen siendo dispares y heterogéneos. Continua la complejidad en los temas operativos es un factor común ya que sigue habiendo temas a resolver relacionados con los recursos humanos, las cadenas de suministros con faltantes en productos o insumos por la dificultad con las importaciones (super cepo y pago diferido a 180 días), poca financiación y aumento de las tasas (TEA en +100%), muy alta inflación (+100%), mayor burocracia gubernamental, aumento de impuestos y de costos, y desencuentros políticos en un año electoral muy incierto (será hasta las PASO?). Continúa faltando talento adecuado para aquellas empresas que pueden crecer o invertir creando empleo y están más relacionadas a ciertos segmentos como automotriz, tecnológicas, Agrotech, Edutech, salud, minería, oil & gas y algunos servicios.

Parece obvio pero en este semestre el mayor problema para las empresas es la inflación. Teniendo un índice de marzo del 7,7% implica que la inflación de los doce últimos meses es de 104,3% y del 21,7% en el primer trimestre! Hay pronósticos cercanos al 130% anual y el gobierno le echa la culpa a la sequía, la gripe aviar, la ola de calor, la guerra en Ucrania y ahora los supermercados chinos. Pero de la emisión y del déficit publico nadie habla del gobierno. Para colmo abril no pinta bien aunque podría bajar algo con respecto a marzo por mayor impacto de la estacionalidad y la carne.

Massa tiene su foco en conseguir dólares como sea (y últimamente como controlar el dólar). Por suerte el FMI juega de su lado y solo da advertencias pero lo apoya a pesar de las críticas de algunos sectores del FpT. Parecería que como no quiere o no puede devaluar, tiene que cuidar la brecha y conseguir dólares para que no se paren las importaciones y llegar a las PASO por lo menos. Intenta conseguir dólares de exportaciones aplicando parches ya no tan efectivos como el nuevo dólar agro a 300

pesos que incluso lo extendió a otras regiones y productos (una especie de devaluación que también apunta a cubrir intereses políticos). Massa busca tener al dólar MEP como ancla porque sabe sin un ancla la inflación seguirá incontrolada y no habrá forma de tener precios relativos estables. Hay una especie de sensación de “sálvese quien pueda” pensando en cómo cada uno podrá lograr una reposición o una compra de insumos para el próximo mes.

Hay temas puntuales que se recurre como lo bonos del Anses que ahora son inocuos a la mirada de la UBA (pero es solo un análisis basado en pesos y tal vez partidario). Crece también la bola de Leliq y el pasivo del BCRA. La financiación del Tesoro y pago de intereses aumenta aceleradamente y todo alimenta las expectativas de mayor inflación y menor crecimiento. Seguiremos en un año muy complicado por la incertidumbre, la recesión creciente y proyecciones de crecimiento escaso o nulo del PBI.

Va a ser un año donde los salarios seguirán perdiendo contra la inflación (vienen perdiendo los formales más del 25% en estos últimos años y más de 40% los informales). Siempre vienen los aumentos más tarde que la inflación aunque se empiecen a indexar con los salarios con nuevos acuerdos trimestrales que están logrando los gremios (como Comercio y UOCRA) en el orden del 20/22% más bonos o sumas fijas puntuales en cuotas, salarios mínimos y revisiones a los tres meses (julio). Ya también aparecieron acuerdos de seis meses como el de Sanidad con aumentos del orden del 60% que van y abril a septiembre en seis tramos con base marzo 2023 y una actualización del bono y otros adicionales. Y mas recientemente los empleados públicos un aumento anual del 107,83% (junio 2022 a mayo 2023).

El gobierno quiere que pase este segundo cuatrimestre lo más calmo posible hasta que se consoliden las listas de quienes competirán en las PASO y todavía cree el Instituto Patria que tienen chances de ganar las elecciones mirando sondeos donde FdT tiene 30% de los votos, igual que JxC y con Milei en un 20% por lo que son claves los indecisos. Seguirá el gobierno con la consigna “si hay crisis que se note lo menos posible” y llegar a las PASO de agosto. La táctica del gobierno como dicen algunos analistas políticos, consiste en aplicar medidas parciales, selectivas y temporarias a través de una seguidilla de anuncios destinados a transmitir la falsa sensación de que los principales problemas macroeconómicos (inflación, cepo cambiario e importador, escasez de reservas agravadas por la sequía (perderemos 17MU\$\$ de exportaciones) y deuda con importadores (por los 180 días ya hay una deuda de casi \$12M U\$\$), declinación del PBI (ahora se calcula en menos de 0,5%), dificultad para financiar el déficit del Tesoro, costosa absorción del excedente de pesos, crecientes tasas, etc.). La idea es hacerle creer a la sociedad que todos estos temas no resultan ser tan críticos (o son culpa de Macri) y que es posible convivir con ellos evitando atacar las reales causas y los descontentos sociales.

El gobierno trata de mantener contenidos a los trabajadores informales (40/50% de la fuerza laboral que perdieron casi el 40% de sus ingresos reales en estos últimos cinco años)) con subir el monto de las tarjetas Alimentar y otros planes sociales. Para colmo siguen aumentando el déficit público con una moratoria previsional (más de 500K jubilados a un régimen quebrado), Previaje 4, subsidios que no terminan de corregirse, etc. Por ahora hay una relativa paz social llamativa por la crisis que estamos atravesando pero hay cada vez más bronca y hartazgo al gobierno además de crecer la inseguridad. Continuaran aumentando los cortes, acampes y paros puntuales pero todos viendo cómo evoluciona lo político. Y por otro lado, la inflación seguirá subiendo si sube la desconfianza en este gobierno, si se sigue emitiendo y si se mantiene esta incertidumbre político-económica. No hay un plan integral y no hay coherencias políticas y tampoco han demostrado capacidad de gestión los actuales políticos que nos gobiernan.

Es cierto que Argentina puede tener un cambio sustancial en sus ingresos internacionales con el gas de Vaca Muerta, el Litio, la industria del conocimiento, el agro y el turismo que cambiaría radicalmente el flujo de dólares pero eso puede ocurrir en unos años y con una buena (y sana) administración y capacidad técnica que este actual gobierno no tiene en abundancia. El próximo gobierno puede tener esto en el mediano plazo si da confianza y muestra capacidad de gestión. Si así ocurre, en el 2024 pueden empezar a venir las inversiones necesarias para explotar estas riquezas y cambiar el rumbo de nuestro querido país.

Comentarios sobre los “Resultados del Sondeo 1H23”

Estos son los principales temas planteados en el sondeo 1H23 que realizamos e iremos comentando las respuestas que están graficadas a partir de la **hoja diez (10) de este Informe** y recuerden que respondieron **286 ejecutivos de RH** de empresas de distintas industrias y tamaños de Argentina.

Resultados de la primera pregunta: “¿Qué temas son los que más ocuparán la agenda del ejecutivo de RH?”:

- **“Identificación y retención de talentos internos”** volvió a salir primero como el más votado con el **66%** (vs 67% en 2H22). Esto demuestra que hay más actividad y que todas las industrias están operativas y que los recursos internos hay que protegerlos y hay menos talento externo para cubrir posiciones críticas.

Según este sondeo, hay un 44% de empresas cuyo negocio está creciendo algo o considerablemente y requiriendo talento, y un 40% que siguen “sobreviviendo” en esta coyuntura, y un 14% que están en problemas. Continúan demandando más talento ciertos sectores como las tecnológicas, e-Commerce, Agrotech, Edutech, Laboratorios, automotrices, y turismo. Dentro de esta búsqueda de talento profesional surgen el tema del trabajo remoto como una exigencia de muchos profesionales. Esto provoca también que las empresas deban flexibilizarse y ser creativas en la manera de contratar a estos profesionales. El talento IT a pesar que hubo muchas empresas y Fintech que redujeron sus dotaciones, sigue siendo tentado para trabajar para el exterior desde Argentina porque les en dólares o criptomonedas. Esto ocurre primordialmente en el talento más joven y por eso también subió mucho la votación de **“Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)”** que continua alta con el **37%** de los votos (vs 36% del 2H22). Pero ya lo hemos mencionado que no solo falta talento en IT, sino que no hay suficientes profesionales capacitados en ciertos segmentos del mercado (por ej. enfermeros, técnicos electromecánicos, soldadores, etc.)

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

Si bien es un tema muy votado en los primeros semestres de cada año, este tema continúa siendo de los más votados porque con una inflación esperada en el año de más del 100% los acuerdos de paritarias y negociaciones particulares en cada industria están tomando tiempo de los ejecutivos de RH. Ya mencionamos que la mayoría de los gremios busca “indexar” los salarios con aumentos mensuales y negociados por trimestre (en este es del orden del 20/22%). Sin embargo, la incertidumbre política y económica hace que probablemente la inflación suba y esto provocara que los sindicatos estén alertas y buscando nuevos aumentos y condiciones particulares y revisiones. Igualmente parece que será el sexto año consecutivo que el poder de compra del salario perderá contra la inflación. El personal fuera de convenio también debe ser protegido para evitar quedar fuera de mercado y posibles solapamientos. Sera un final de año de constante revisión y negociación con los gremios y estar atento con lo que va decretando y anunciando el gobierno hasta llegar a fin de año.

- **“Cambios Culturales/Transformación Digital”** salió tercero con el **53%** de los votos (vs 49% del 2H22)

Es muy interesante como este tema continúa creciendo semestre a semestre. La pandemia aceleró la llegada de la tecnología a todos los negocios y hay que cambiar el “mind set” de los empleados y directivos. Todo va a cambiar, desde la forma de trabajar que será híbrida hasta la forma de operar y atender a los clientes usando cada vez más tecnología. Ya se probó en el mundo real que el trabajo remoto se puede hacer y es productivo. Sin embargo, como dijimos antes, todos requerimos y necesitamos que haya interacción con otros humanos y así quedarán esquemas mixtos (híbridos) que permitan mayor flexibilidad a los colaboradores y a las empresas

pero manteniendo la interacción física con otros que es clave para la cultura de las empresas y la capacitación continua de los colaboradores. Obviamente quedarán trabajos que son esenciales o que requieren presencia, pero serán menos del 20% del capital humano. 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 por ahora se necesita del “human touch” y del “human conexión”. Los líderes también han tenido que modificar su estilo de gerenciamiento y esto es muy positivo. Muchos gerentes y ejecutivos tendrán que adaptarse rápidamente a esta nueva manera de liderar **o quedarán obsoletos** frente a la ola tecnológica y grandes cambios en el mundo laboral. Así se requieren de líderes/gerentes mejor preparados y “ágiles”. Por eso los ejecutivos de RH están cada vez más involucrados en iniciativas para poder ayudar el proceso de cambios y transformación cultural que enfrentara su empresa.

Ya lo hemos mencionado que el tema de cambio cultural y transformación digital son dos conceptos que van juntos. Más que una transformación tecnológica es una transformación cultural y tiene que haber **agilidad en la empresa para llevarla a cabo**. Muchas empresas están trabajando en organizarse por celdas ágiles o squads y con los conceptos de agilidad, pero no es un camino único y no hay una sola formula a seguir. Cada empresa debe encarar esta transformación según su negocio, coyuntura y particularidades. Por nuestro lado seguimos ofreciendo a nuestros clientes la **práctica de “medir” esta agilidad empresarial del equipo directivo, ya que sin ella es muy difícil hacer este cambio cultural** (para más información les agradeceré que envíen un mail a info@sb-asociados.com)

- **Política Salarial del personal dentro/fuera de convenio** salió como el cuarto tema más votado con el **49%** (vs 48% en 2H22)

Continua como más votado porque la inflación es muy alta y el poder adquisitivo está impactando a los colaboradores. Hay cada vez más maneras creativas para paliar esto y así surgen las indexaciones, sueldos mínimos, pagos por única vez, etc. para aquellos sindicalizados y para los fuera de convenio se trata de mantenerlos alineados a los aumentos de los gremios que operan en sus empresas. Para los ejecutivos y colaboradores claves se están probando algunas maneras innovativas para mantener las compensaciones totales y no pierdan contra el dólar (Argentina tiene los sueldos ejecutivos -medidos en dólares- más bajos de la región). De seguir creciendo la inflación, va a ser un tema que se complicara en el transcurso del año. Hay que estar atentos al mercado, a las propias estructuras salariales (debe haber más flexibilidad), aprovechar también al máximo la **“Política de Beneficios”** de las empresas, tener una política de aumento coherente (por ejemplo, la mayoría de las empresas están dando cuatro aumentos por año), y equidades con el personal fuera de convenio para evitar solapamientos y sindicalización de los líderes/gerentes. Además, lamentablemente, con este panorama, aquellos jóvenes y profesionales más capaces verán reducirse los salarios medidos en dólares y estarán más tentados a encarar proyectos propios o a trabajar para el exterior o en irse del país, lo que afectaría seriamente la oferta de talento capacitado que buscarán las empresas.

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

El **“Clima Laboral”** salió quinto con el **47%** y siempre es un tema a tener presente ya que se compone de muchas variables y depende de la coyuntura externa. Por un lado, hay todavía secuelas de la pandemia como cansancio, tensión, y hasta estados complejos psicológicos en los colaboradores. Estamos muy expuestos a la incertidumbre tanto en lo laboral como en lo personal. La gente sigue “cargada” de preocupaciones y se refleja dentro de las empresas ya que siempre hay una sensación que la empresa debe “resolver” los problemas individuales y que incluso el jefe de cada uno debe ser el responsable de hacerlo. Hay que trabajar mucho **sobre la comunicación y sobre los líderes** (gerencia media y primera línea, sobre todo) para estar cerca de la gente. Ya hemos señalado que en momentos difíciles se notan más los aciertos y los defectos del management (que también son personas preocupadas) y esto es clave para el clima laboral. En las crisis se ve el buen líder y el que no lo es. Se ve también si las empresas cuidan o no a su gente. Estos tiempos tienen momentos de la verdad (*“moments of truth”*).

Ya lo mencionamos que también apareció una tendencia que se conoce como el **“well-being”** (que incluye *safety, happiness, engagement, purpose* de los colaboradores) que pueden ayudar a generar un mejor clima. Hay muchos estudios que 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 powerful”*). Nuevas maneras de conectarse con los colaboradores y muchos ejecutivos de RH lo están considerando en sus agendas de trabajo.

Los otros temas que siguen en la votación pueden verse en los **gráficos de las páginas 11 a la 13** de este Informe, donde también están graficadas las **primeras 10 respuestas a esta temática por industria y por dotación (tamaño) de las empresas** ya que siempre hay diferencias en las prioridades y preocupaciones en las agendas de 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 **69%** (vs 68% en 2H22) lo que mantiene al ejecutivo de RH con un buen posicionamiento dentro de la mesa chica de las decisiones. Hay que seguir cuidando al capital humano más que nada (junto a la caja de la empresa) y aquí la mayor valoración y responsabilidad del área de RH. Sigue privando la decisión de los CEOs de pedir la involucración y opinión de RH continuamente. Por otra parte, se ha reducido levemente la votación de **muy involucrada** en **“Nuevos Negocios/Crecimiento del Negocio”** con el **42%** de los votos (vs 46% del 2H22) por lo que deducimos que estamos más a la defensiva entrando a un periodo incierto con más recesión. Por otra parte, se mantienen en los mismos niveles de votación los temas **“Reestructuraciones Organizativas”** con **74%** (vs 74% del 2H22) y **“Alternativas de reducir costos”** con **66%** (vs 64% del 2H22) lo que puede implicar que los ejecutivos de RH han hecho la mayoría de los deberes para colaborar con la rentabilidad de su empresa. Sigue alta la votación del tema **“Transformaciones Culturales y Digitales”** que llegó al **73%** (vs el 78% del 2H22) y que ya se comentó anteriormente como un aspecto a destacar y que obviamente involucra muchos subtemas relacionados con la llegada de la tecnología a los negocios de todas las empresas.

Finalmente, el área de RH sigue con la **“Profesionalización en la función de RH”** y fue votado por el **71%** de los participantes (vs 78% en 2H22). Se ve que hay más tableros de control, uso de Big Data y “people analytics” en esta área que fue una de las últimas en profesionalizarse.

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

En este 1H23 sigue siendo el más votado la **“Inflación”** con el **81%** (vs 84% en 2H22). Claramente es el tema que más preocupa a todos los ejecutivos y empresarios. El 95% de inflación en el 2022 nos sorprendió pero ahora no sabemos bien donde terminará este 2023 pero seguramente estará en el entorno del 100% o más. Tener este porcentaje tan alto provoca mucha incertidumbre y preocupación. Para las empresas implica complicaciones en la planificación, la justificación de inversiones a largo plazo, la fijación de precios y determinación de costos/gastos que resulta incierta. Hay que estar pensando en tener stocks, pero sin exagerar por los costos financieros, se endurece la financiación y la cadena de pagos. Esto es muy preocupante porque el gobierno continúa emitiendo e inyectando pesos a la economía para hacerla crecer pero ya el ritmo de inflación mensual solo genera que la gente este asustada y se apure a desprenderse de los pesos, pero comprando menos cosas (alimentos en los niveles bajos y algún electrodoméstico o auto si subimos en la pirámide social) que, sumado a la falta de insumos, hace espiralizar la inflación y el menor consumo. Lo vemos a Sergio Massa con menos capacidad de reacción y sacar conejos de la galera ya que el problema es la falta de reservas, balta brecha cambiaria, y el alto déficit impiden controlar la economía.

El segundo tema más votado en esta pregunta fue la **“Rentabilidad”** que tuvo el **59%** de los votos y creció significativamente respecto al semestre anterior (vs 53% en el 2H22). Ya lo venimos mencionando en los semestres anteriores ya que se incrementan los inconvenientes que tienen las empresas para operar y lograr una rentabilidad acorde a las inversiones. Falta de insumos importados, elevadas tasas de financiación, mayores impuestos y su burocracia para administrarlos, precios controlados, y aumentos en los salarios de los colaboradores impactan en la rentabilidad. El gobierno (y los políticos en general) no entienden que los empresarios no son, en su mayoría, unos salvajes explotadores y que pretenden solo enriquecerse. Las empresas tienen que ganar plata para generar riqueza y empleo para todos.

El tercer tema más votado fue **“Aumentos Salariales”** con el **50%** de los votos (vs el 53% del 2H22) y tiene que ver con lo ya mencionado de tener a los colaboradores remunerados acorde al mercado, la rentabilidad de la empresa y cuidarlos frente a una inflación galopante. Los incrementos acordados en las paritarias se parecen a una indexación que trata de correr detrás de la inflación y se ajustan en periodos cada vez más cortos (trimestrales por ahora pero en la hiper eran quincenales). A principios de año los principales gremios habían aceptado acompañar al gobierno buscando un 60% de incremento anual pero esto rápidamente dejó de ser válido y ya se piensa en aumentos anuales arriba del 100%. La suba de precios golpea los bolsillos de los trabajadores formales y así los gremios buscaran llegar a equilibrar la inflación pero habrá conflictos y renegociaciones y **tal vez más violentas**. Esto no favorece el desarrollo de los negocios y vuelve a presionar sobre la espiral de la inflación.

Más complejo aún son los salarios de los colaboradores que están fuera de convenio que requieren de incentivos a veces más sofisticados como pagar una parte de sus salarios atados a algún tipo de dólar o dar beneficios especiales. No hay que caer en la tentación de usar esa masa salarial como la variable de ajuste ya que no es momento para perder valiosos recursos especializados, o gerentes de primera línea y menos ejecutivos valiosos.

Entre los temas que siguen como más votados está el **“Valor del dólar oficial”** con el **41%** (vs 50% del 2H22). Sabemos que la brecha cambiante y los distintos tipos de dólar (hasta tenemos el nuevo dólar soja) complican el accionar de las empresas. Además, la falta de dólares en las reservas del BCRA impide importar insumos o bienes de capital (repuestos, por ejemplo) que son necesarios para el giro normal de una empresa. El crawling peg que sufre el dólar oficial está cercano al 7% y esto también genera más inflación.

Hay otros temas que surgen de los **gráficos de las páginas 16 a 18** donde están los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros diez (10) temas más votados**.

Resultados a la pregunta “¿Que temas están encarando o avanzados relacionados a la transformación digital (TD)”?

El uso de la tecnología en todos los negocios es la clave del futuro y por eso quisimos preguntar a los ejecutivos de RH como estaban encarando la TD que continúa aceleradamente. Es por eso que el tema más votado en este semestre fue el **“Trabajo remoto como práctica definitiva de la empresa”** con el **57%** (vs 50% del 1H22) y confirma que ya es una nueva manera de trabajar funciona y da productividad. Además de ser un factor que es muy apreciado por los colaboradores. Se siguen probando esquemas híbridos para ver cuáles son los más adecuados para las empresas para lograr transmitir cultura y know how entre los colaboradores. Aparentemente conviene más tener a todos presentes en algunos días y dar flexibilidad en los otros.

El segundo tema más votado, aunque menos que en el semestre anterior, fue **“Sistematizando todos los procesos/paperless”** con el **50%** (vs el 59% en 2H22) y es lógico porque primero hay que simplificar procesos y luego aplicar tecnología (sobre todo para atender clientes de una mejor manera más directa, rápida y ágil)

Sigue como votado **“Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa”** con el **34%** de los votos ya se entiende que hay que provocar un cambio cultural antes de encarar la transformación digital de la empresa y esto requiere de colaboradores capacitados, que se acepte el error y que sea algo continuo y no espasmódico.

Otro tema de los votados fue la **“Incorporando Analytics en RH”** con el **32%** (vs 32% del 2H22) lo que es interesante porque los ejecutivos de RH están empezando a usar más los datos y la tecnología dentro de sus procesos de RH para conocer más lo que les ocurre a los colaboradores, los flujos y ayudar en su gestión. Seguirán llegando nuevas tecnologías y habrá que estar atentos a tomar ventaja de las mismas. Estas estarán basadas fundamentalmente en la inteligencia artificial (AI) y robotización que impactara en la forma de trabajar y en el seguimiento de la productividad. Recuerden lo que ya mencionamos en el informe anterior donde un ejecutivo de RH nos dijo: “Sigue el home office de los puestos administrativos y ahora usaremos sistemas inteligentes (AI) que permiten un seguimiento a distancia de su productividad. En nuestro caso el home office significó un salto de 10% en la productividad. El ausentismo se redujo a cero y ya no nos piden ni los días por examen”.

Sigue **“Trabajando con equipos ágiles”** con el **30%** de los votos (vs 34% de 2H22) ya que las empresas siguen probando trabajar por proyectos con integrantes de varias funciones dejando de lado los típicos silos funcionales.

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

Hay otros temas que surgen de los **gráficos en páginas 20 a 22** donde están los resultados por tipo de industria y dotación de las empresas **siendo interesante ver las diferencias que surgen en los primeros cinco (5) temas más votados.**

Resultados de preguntas sobre las “Expectativas Salariales y otras Variables” más destacadas del negocio (1H23)?:

Como se puede ver en los gráficos que condensan las respuestas recibidas, en esta primera parte del año se mantienen la impresión que no habrá muchas **“inversiones importantes”** (solo el **4%** de las empresas las harán vs 6% del 2H22) pero creció algo la votación de **“algunas importantes”** al **38%** (vs 32% del 2H22). Suena a mantenerse operativos con lo mínima inversión. Sin embargo, la sumatoria de **“pocas”** y **“ninguna inversión”** siguió con un alto valor de votación (**58%** del total de las empresas).

En cuanto a la pregunta sobre “el comportamiento del negocio” las respuestas positivas se redujeron algo ya que el porcentaje sumado de empresas que respondieron que su negocio **“crecerá considerablemente”** o **“crecerá algo”** que da un total de **44%** (vs 48% del 2H22) por lo que es algo para preocuparse porque parecería que se sigue desacelerando la actividad. También hay una reducción en el uso de la capacidad instalada ya que sumando **“Alta”** y **“Máxima”** se llega al **69%** (vs 71% del 2H22) y la evolución de la dotación se mantiene estable con el **51%** de las empresas manteniendo la **“dotación sin cambios”**. Esto demuestra que no está creciendo significativamente el trabajo de calidad en la Argentina.

Por último, en esta parte preguntamos por los **ajustes salariales** que las empresas estimaban que otorgarán **en este primer semestre del 2023, el ajuste total anual presupuestado versus el que “creen” que darán en el año 2023 y lo que han otorgado el año pasado 2022**. Prevemos un año 2023 muy complicado para establecer las compensaciones de los colaboradores fuera de convenio y habrá mucha dispersión dependiendo del sector de industria y cada empresa en particular.

Este año 2023 será peor que el 2022 porque la inflación empuja más en un año de mucha incertidumbre política. Los competidores por el talento son internos (empresas de capital nacional primordialmente) y también externos (sobre todo en tecnología y ejecutivos) y el talento capacitado es cada vez más escaso. Complica también que hay funciones (IT o Mktg Digital, por ejemplo) dentro de las empresas que están más requeridas en el mercado (*“riesgo de ser hunteados”*) y a veces las estructuras salariales son muy rígidas.

Según este sondeo, parecería que el **aumento promedio para el sector privado (no agremiado) para el primer semestre** estará en el orden del **38%** y que el **aumento promedio total anual 2023 estaría en el orden de los 95/100%** (habiendo presupuestado a fines del 2022 un promedio del orden del **86/90%** e incluso varias empresas lo habían hecho en el rango del **61/65%** -ver gráficos-). **Esto implica que hay por lo menos un 10% adicional al promedio de aumento en el año 2023 versus lo presupuestado**. De todas maneras es probable que los salarios de empleados fuera de convenio retrocederán por un **sexto año consecutivo**.

Para el año 2022 las empresas dieron un **promedio de aumento anual del orden del 87/90%** quedándose en la mayoría de los casos debajo de la inflación.

Con respecto a la cantidad de ajustes por año, la mayoría de las empresas lo harán en **cuatro veces** (un **51%** vs 41% del 2022) superando **ampliamente a tres veces** por año que quedo en **20%** (vs 34% del 2022) y hay un total de **24% de empresas que están dando en cinco o más veces por año**. Esto se debe a la alta inflación y como acción directa para retener a sus colaboradores. Solo quedo el **5%** de las empresas dando los incrementos dos veces al año.

Con respecto al pago de los bonos anuales de sus ejecutivos por los resultados del 2022, en el último informe del 2H22 dijimos que surgía del sondeo que el **13%** de las empresas pagarían bonos por arriba del target (110% al 120% o más del 120%), un **36%** de las empresas iban a pagar los bonos on target (al 100%), un **32%** de las empresas los pagarían por debajo del target (en el rango del 80/90%) y un **13%** de las mismas no pagarían bonos a sus ejecutivos. En este sondeo surge que la realidad fue que hubo un **26%** de empresas que pagaron arriba de target, un **40%** al 100%, un **33%** debajo del target y un **12%** no pagaron bonos anuales. La conclusión es que el año 2022 cerro con la mitad de las empresas superando las expectativas o planes de las empresas y la otra mitad debajo de sus presupuestos. Esto demuestra la heterogeneidad del mercado. Adicionalmente, a pesar de eso, los sueldos fijos (particularmente de los ejecutivos) se han reducido en dólares y eso los posiciona debajo de muchos países de Sudamérica.

Resultados de las preguntas sobre el “Futuro del trabajo y Atracción del talento joven”. Ultimas consideraciones:

Cada tanto tratamos de incluir un tema que puede ser un poco innovador y así fue que incluimos dos preguntas relacionadas a cómo ven los ejecutivos de RH algunas de **las tendencias del futuro del trabajo** causadas principalmente por la ola tecnológica y los nuevos intereses del talento más joven principalmente. Así surgieron en informes anteriores que la **“Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo remoto”** era algo que era clave y sigue siéndolo en este 1H23 con el 64% de los votos. Había otros temas que iban apareciendo en los últimos informes como **“Menor necesidad de viajes de negocios”** o **“Mayor productividad de los empleados”** que, si bien están votados también en este sondeo 1H23, lo interesante es que surge como el segundo más votado **“Aumento de la diversidad y la**

inclusión” con el **55%** de los votos lo que demuestra la preocupación de los ejecutivos de Rh por aprovechar al máximo la diversidad en sus empresas. No es solo la mayor participación de las mujeres sino también de todo tipo de diversidad y de inclusión.

El tercer tema votado fue el **“Mayor trabajo estratégico de la función de RH”** con el **52%** de los votos. Esto se debe a que los ejecutivos de RH han comprendido que la tecnología puede darles mayor valor a las empresas utilizando la información que los datos les brindan y la automatización que pueden lograr de procesos. Por eso también **“Mayor uso de herramientas de automatización de procesos de RH”** salió votado ya que es clave para dar mejores servicios a los colaboradores y la utilización de AI está cada vez más presente en las empresas.

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

Es interesante como el trabajo remoto ya está instalado, dejó de ser un beneficio y hasta es una condición de empleo para muchos jóvenes (y no tan jóvenes) que no aceptarían trabajar en una oficina todos los días cumpliendo un horario rígido. Por eso los ejecutivos de RH continúan trabajando en temas como tener menos metros cuadrados de oficinas centrales y más distribuidas, menos espacios en común, y menor exigencia de vestimenta formal. Con respecto a los viajes de negocio (y diría viajes en general) serán reducidos al máximo ya que un Zoom o Meet los reemplaza adecuadamente y no hay pérdida de tiempos, costos, y mayor productividad en general. Además, hay herramientas tecnológicas que permiten el seguimiento de las tareas y proyectos como Slack o Mural que además son muy efectivas para soportar un trabajo remoto incluso realizado por profesionales en varios países con diferentes usos horarios. Dijimos también en el anterior informe que ya han comentado varios ejecutivos de RH que están probando con meterse en aplicaciones que podríamos calificar del **metaverso** o de AI porque puede sumar al “contacto digital” y a la buena integración de los equipos. En el gráfico hay otras tendencias interesantes que seguramente irán evolucionando en estos próximos meses.

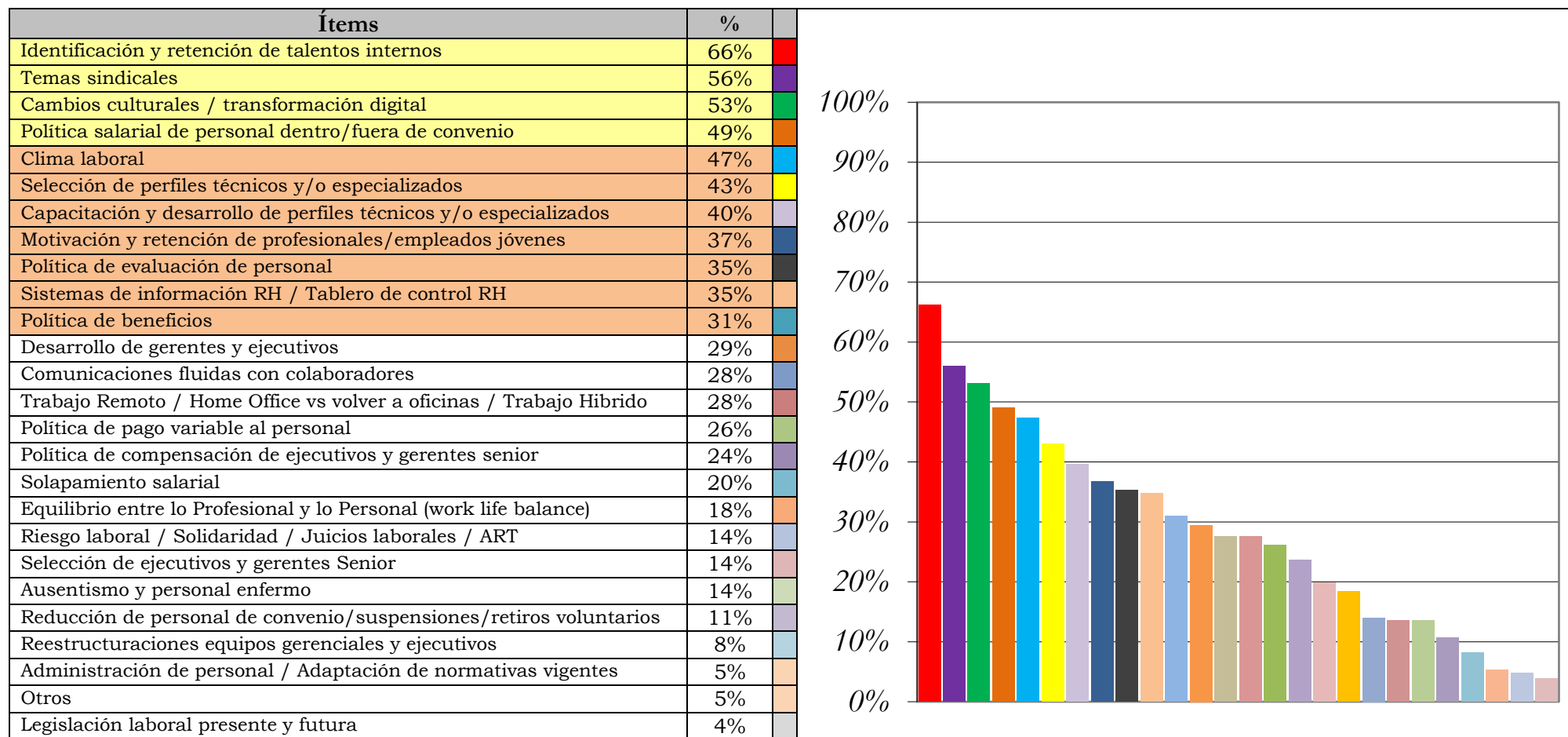
Por otro lado, con respecto la última pregunta sobre que creen los ejecutivos de RH que **“atraerá más al nuevo talento”**, la opción más votada fue otra vez **“Empresas con política de trabajo flexible”** con el **86%** (vs 92% del 2H22), luego **“Empresas preocupadas por el clima interno”** con el **61%** (vs 65% del 2H22) y también **“Empresas percibidas por ser innovadoras”** con el **54%** de los votos (vs 55% del 2H22). Claramente se perciben los intereses de los jóvenes que busquen trabajar para empresas flexibles con buen clima y que busquen la innovación, la agilidad, aplicación de tecnología en general.

Finalizo este informe volviendo a reiterar que nos esperan varios meses de incertidumbre y varias sorpresas en este año electoral que puede ser una bisagra. Seguiremos con alta inflación, complicados en lo político-económico, muchos parches y con inconvenientes a superar en forma continua. Al mismo tiempo ocurren cambios en las formas de trabajo y transformaciones derivadas del uso de la tecnología que son interesantes y valdrá la pena transitar. Los ejecutivos de RH tendrán grandes desafíos y oportunidades para ayudar al desarrollo del negocio de sus empresas y cuidar al capital humano.

Eduardo Suárez Battán
(Abril 2023)

Nota: Si bien realizar este tipo de investigaciones no es nuestra actividad principal, creemos que, por nuestro posicionamiento en el mercado de búsquedas de ejecutivos, debemos realizar periódicamente encuestas y sondeos puntuales a los efectos de conocer aún mejor el mercado y compartirlos con clientes y ejecutivos interesados en el capital humano. En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también se pueden encontrar los resultados de los sondeos de La Agenda del Ejecutivo de RH correspondientes al año pasado de 1H22 y 2H22. 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 1H del 2023:



Ítems señalados por el 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)	Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:	286
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. Temas sindicales 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Clima laboral 5. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 6. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 7. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 8. Política de evaluación de personal 9. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 10. Comunicaciones fluidas con colaboradores 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Política de beneficios 5. Clima laboral 6. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 7. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política de evaluación de personal 10. Comunicaciones fluidas con colaboradores 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas sindicales 2. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 3. Identificación y retención de talentos internos 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 6. Clima laboral 7. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 8. Política de evaluación de personal 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años)
<p>Retail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Temas sindicales 3. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 4. Cambios culturales / transformación digital 5. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 6. Clima laboral 7. Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menores de 25 años) 8. Comunicaciones fluidas con colaboradores 9. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 10. Política de evaluación de personal 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios culturales / transformación digital 2. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 3. Política de evaluación de personal 4. Identificación y retención de talentos internos 5. Temas sindicales 6. Política de beneficios 7. Clima laboral 8. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 9. Sistemas de información RH / Tablero de control RH 10. Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Identificación y retención de talentos internos 3. Cambios culturales / transformación digital 4. Selección de perfiles técnicos y/o especializados 5. Política de beneficios 6. Desarrollo de gerentes y ejecutivos 7. Comunicaciones fluidas con colaboradores 8. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 9. Política salarial de personal dentro/fuera de convenio 10. Política de evaluación de personal

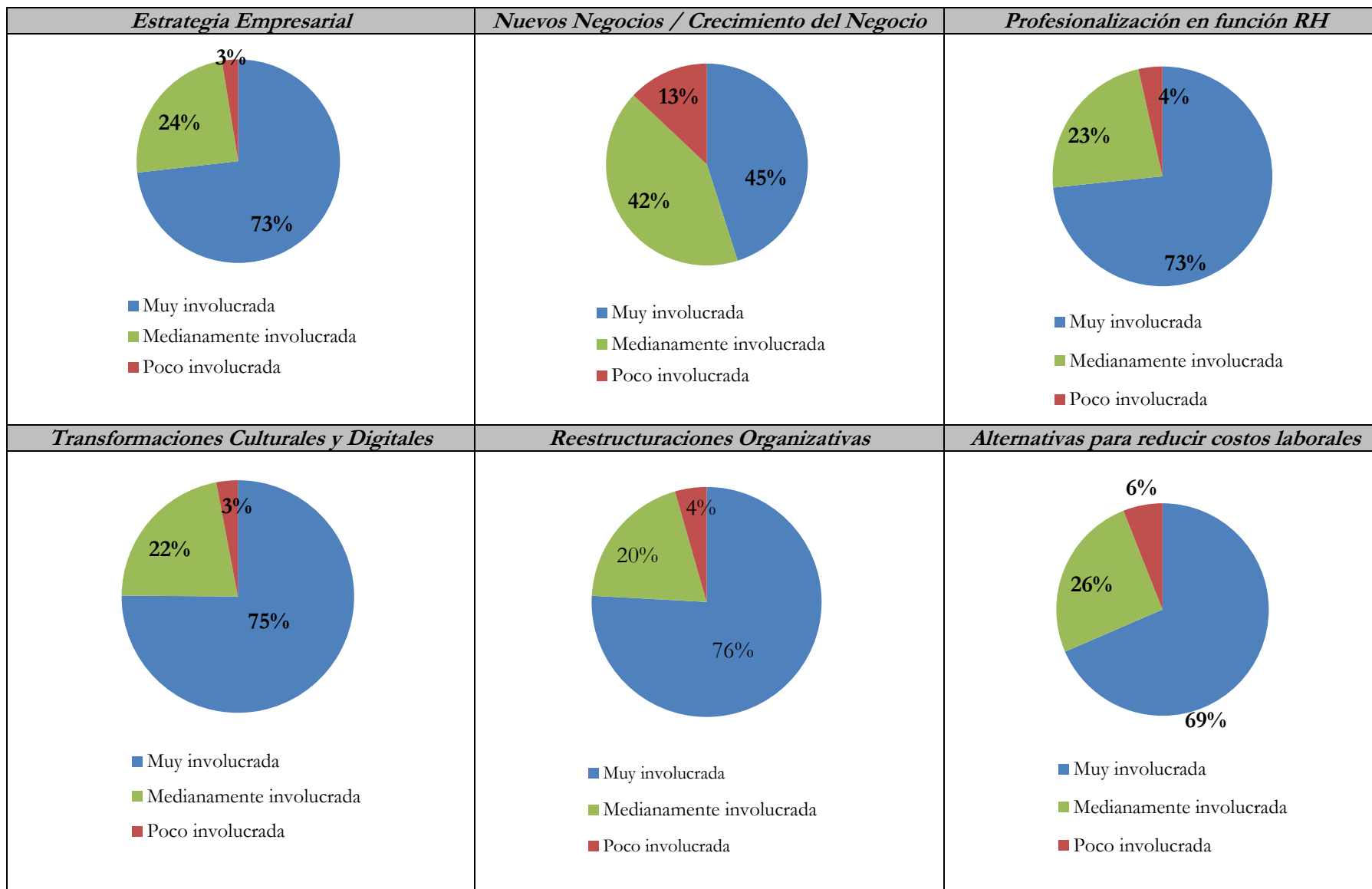
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

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

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

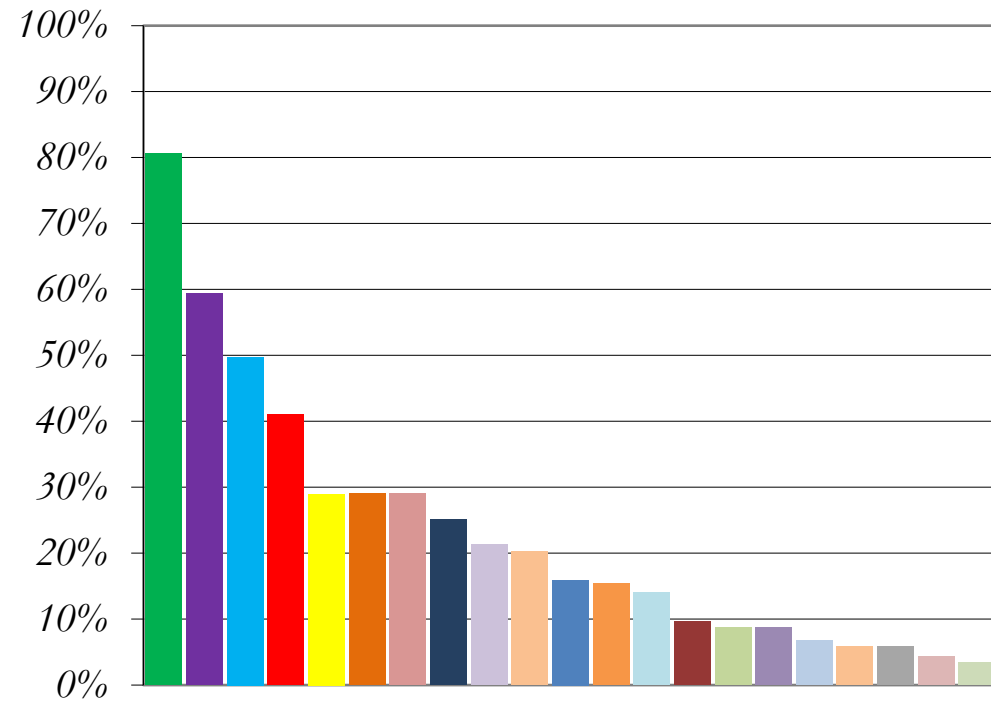
<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y retención de talentos internos 2. Cambios culturales / transformación digital 3. Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados 4. Política de evaluación de personal 5. Política de beneficios 6. Clima laboral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

“Involucramiento” de la función de RH en los siguientes temas en 1H del 2023:



Resultados totales de los principales temas que más pueden impactar en el negocio en 1H 2023:

Ítems	%
Inflación	81%
Rentabilidad	59%
Aumentos salariales	50%
Valor del dólar oficial y brecha	41%
Conflictos Gremiales	29%
Falta de talento en el mercado	29%
Posible crisis y recesión mediano plazo	29%
Renuncias / Rotación	25%
Caída del consumo/demanda a corto plazo	21%
Carga impositiva alta	20%
Adaptación a nuevas reglas de juego	16%
Financiación interna o externa	15%
Falta de inversiones	14%
Restricciones energéticas	10%
Mayor competencia del exterior	9%
Juicios laborales	9%
Infraestructura del país	7%
Economía global (USA / Europa / China)	6%
Otra	6%
Economía informal	4%
Comercio con Brasil (Mercosur)	3%



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:

286

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

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

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

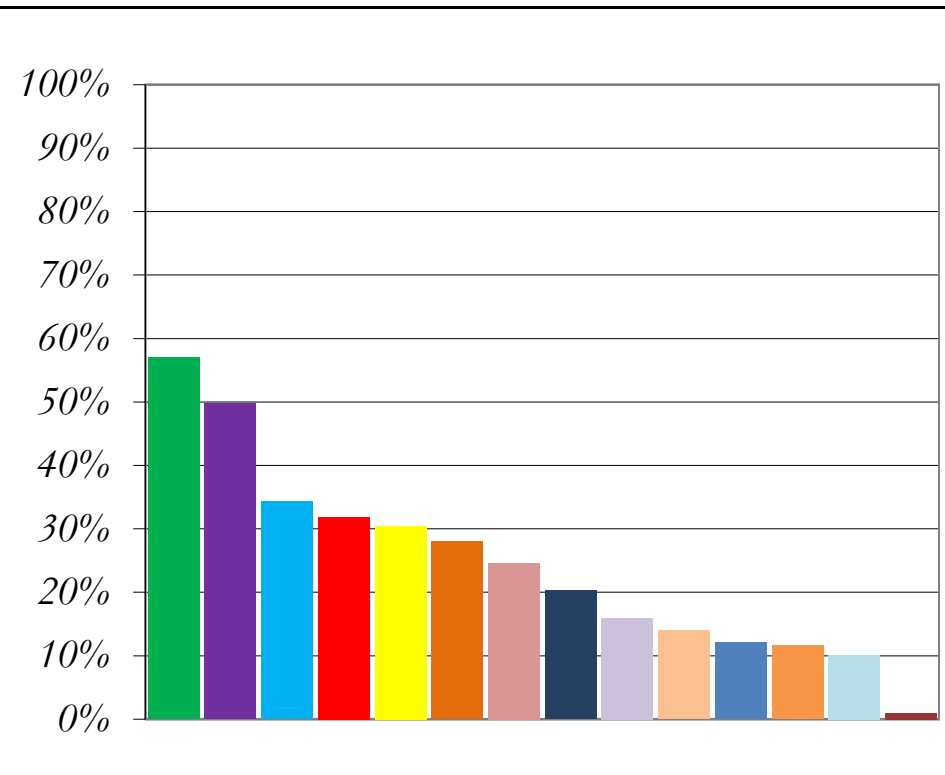
<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Rentabilidad 3. Aumentos salariales 4. Valor del dólar oficial y brecha 5. Conflictos Gremiales 6. Falta de talento en el mercado 7. Posible crisis y recesión mediano plazo 8. Renuncias / Rotación 9. Falta de inversiones 10. Juicios laborales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

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

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

Resultados totales de transformación digital – Temas encarados o avanzando:

Ítems	%
Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido)	57%
Sistematizando todos los procesos/paperless	50%
Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa	34%
Incorporando Analytics en RH	32%
Trabajando con equipos “ágiles”	30%
Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa	28%
Atención y vinculación con proveedores por medios digitales	25%
Implementando robótica en los procesos productivos	20%
Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio	16%
Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD)	14%
Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital	12%
Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital	12%
Trabajando activamente con consultoras externas especializadas en temas de TD	10%



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: 286

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

<p>Industria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Incorporando Analytics en RH 5. Trabajando con equipos “agiles” 	<p>Consumo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Incorporando Analytics en RH 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 	<p>Energía & RRNN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Incorporando Analytics en RH
<p>Retail</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 (esquema híbrido) 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Trabajando con equipos “agiles” 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 	<p>Agroindustria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 4. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 5. Implementando robótica en los procesos productivos 	<p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajando con equipos “agiles” 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 3. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 4. Incorporando Analytics en RH 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa

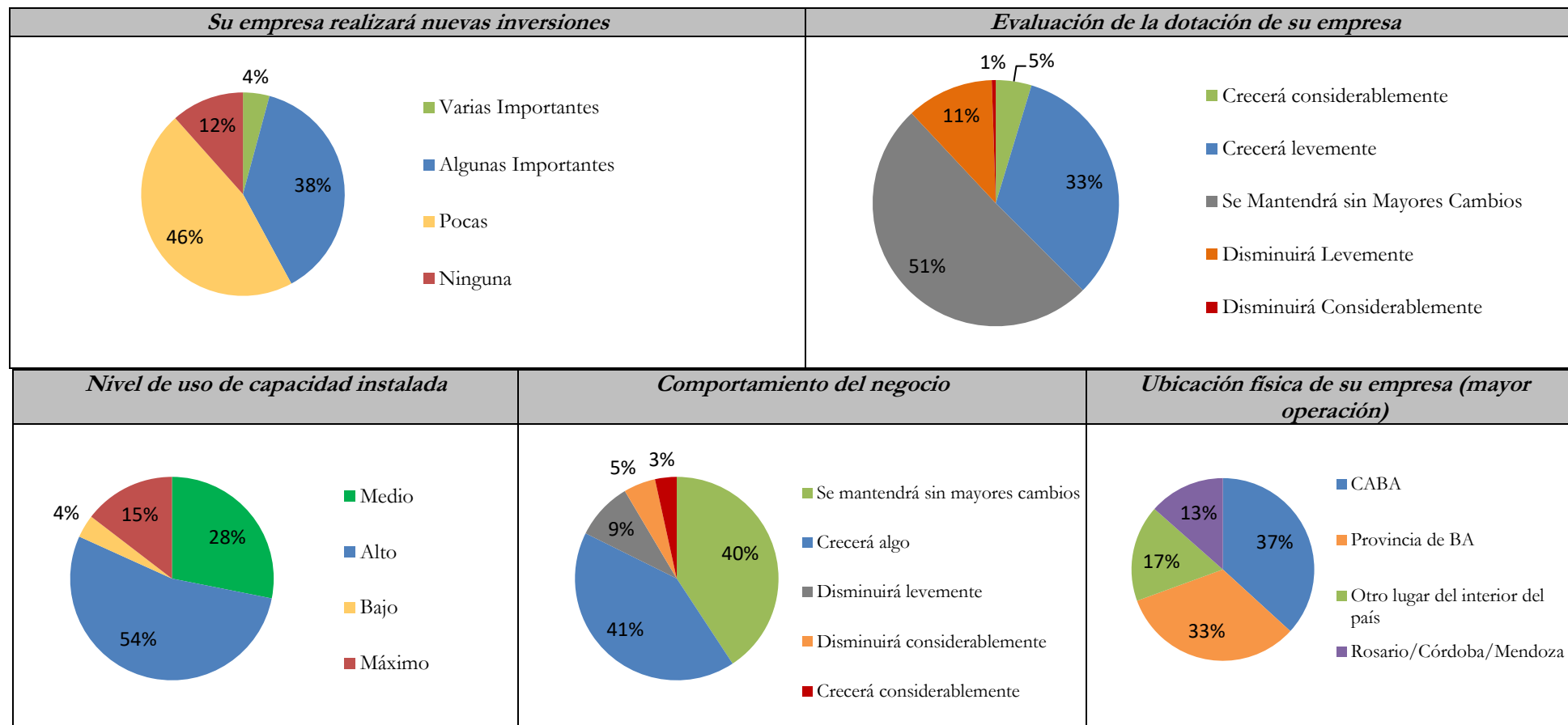
Clasificación de las respuestas según el sector al que pertenecen las empresas participantes (cont.):

<p>Banca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Incorporando Analytics en RH 3. Trabajando con equipos “ágiles” 4. Sistematizando todos los procesos/paperless 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Laboratorios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Incorporando Analytics en RH 5. Incorporando nuevo talento directivo con experiencia digital 	<p>Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incorporando Analytics en RH 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido)
<p>Automotor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificando internamente directivos capaces de impulsar la transformación digital 2. Trabajando con equipos “ágiles” 3. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Capacitando a todos los niveles en lo que significa transformación digital (TD) 	<p>Salud</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 3. Trabajando con equipos “ágiles” 4. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 5. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 	<p>Otros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Trabajando con equipos “ágiles” 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa

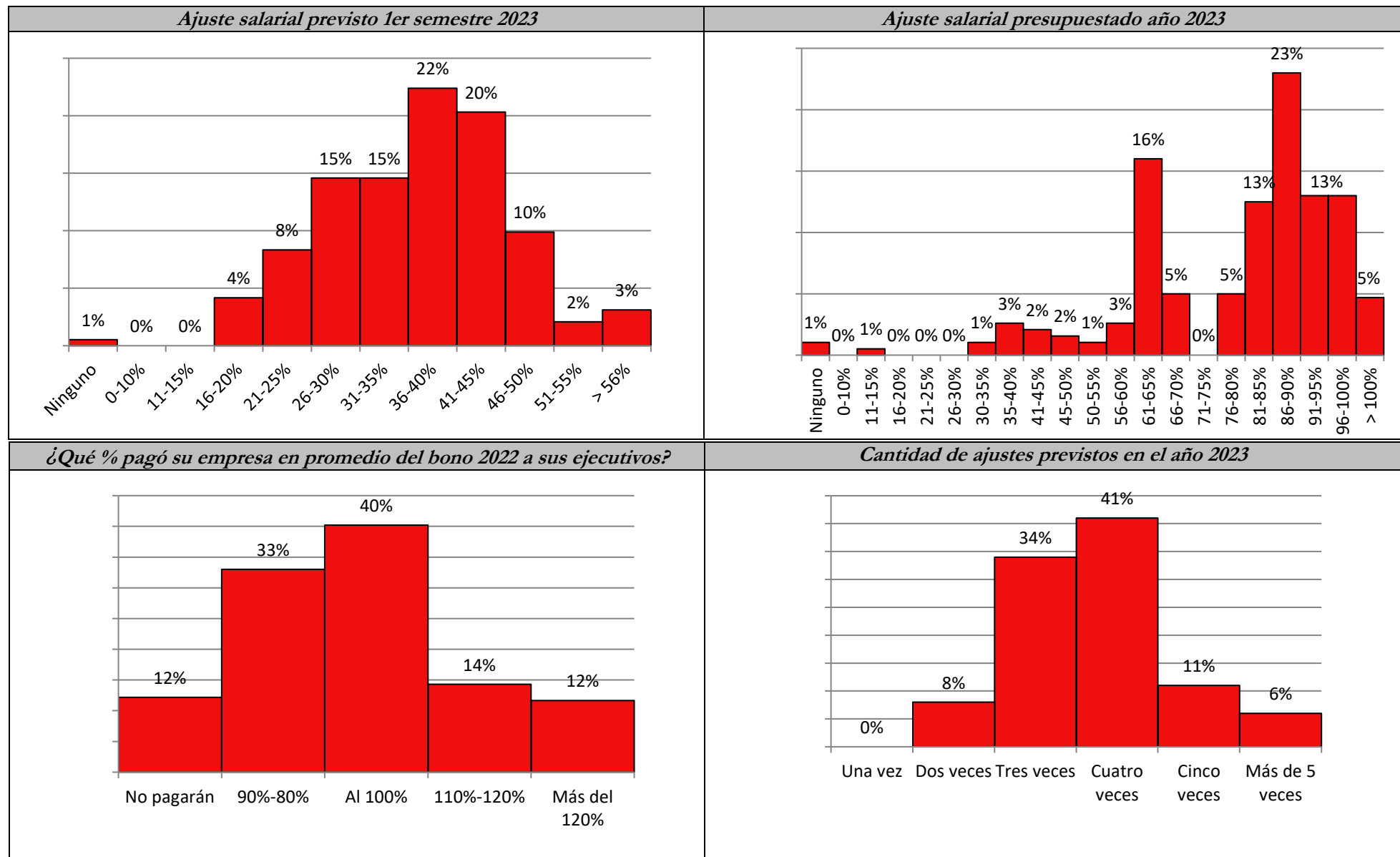
Clasificación de las respuestas según la dotación de las empresas participantes:

<p>Dotación: 0 a 100</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 4. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 	<p>Dotación: 100 a 200</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizando todos los procesos/paperless 2. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 3. Atención y vinculación con proveedores por medios digitales 4. Incorporando Analytics en RH 5. Incorporando inteligencia artificial (AI) en los procesos de negocio 	<p>Dotación: 200 a 500</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Trabajando con equipos “ágiles” 5. Incorporando Analytics en RH
<p>Dotación: 500 a 1000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 4. Incorporando Analytics en RH 5. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 	<p>Dotación: 1000 a 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Trabajando con equipos “ágiles” 3. Sistematizando todos los procesos/paperless 4. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresa 5. Incorporando Analytics en RH 	<p>Dotación: más de 2000</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo remoto como práctica definitiva en su empresa (esquema híbrido) 2. Sistematizando todos los procesos/paperless 3. Incorporando Analytics en RH 4. Fomentando el espíritu emprendedor/cultura de innovación dentro de la empresa 5. Incentivando el aprendizaje continuo dentro de la empresas

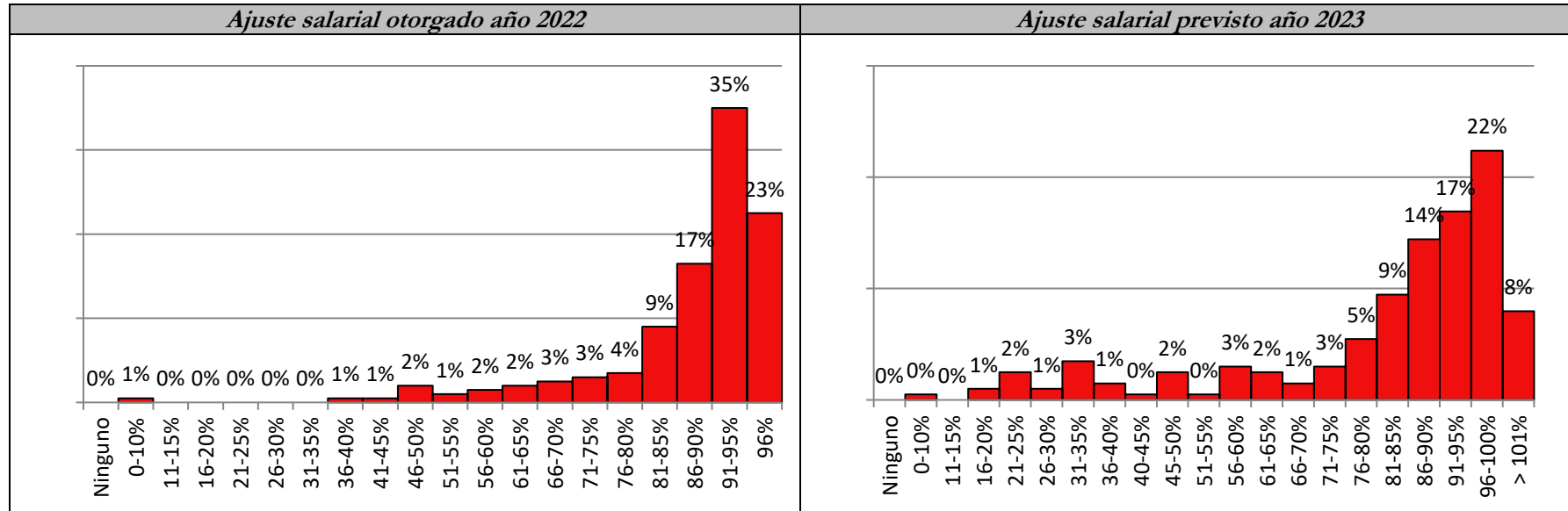
Expectativas Salariales y Variables relacionadas con el Negocio en el 1H del 2023:



Expectativas Salariales y Variables relacionadas con el Negocio en el 1H del 2023 (cont.):

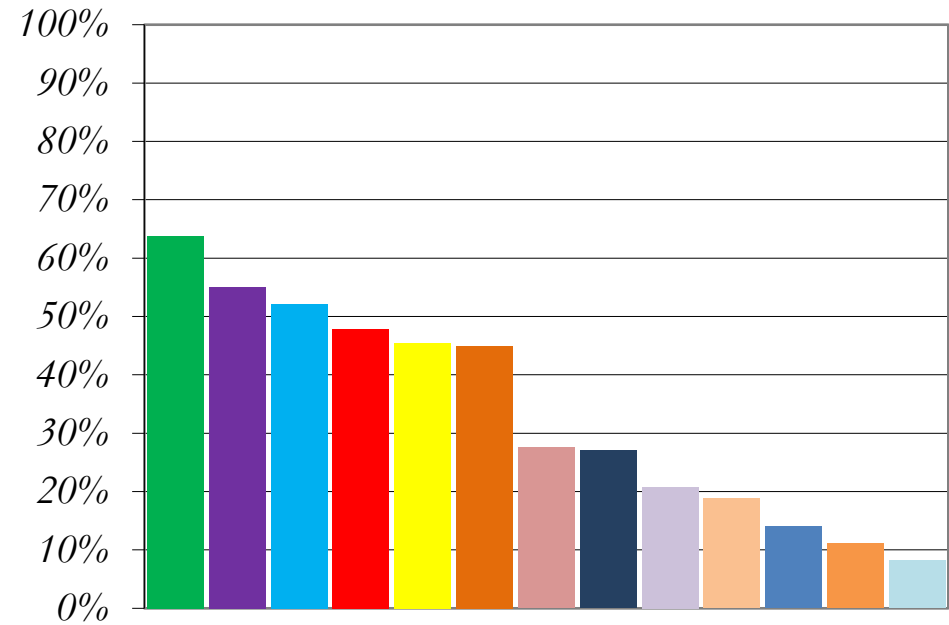


Expectativas Salariales y Variables relacionadas con el Negocio en el 1H del 2023 (cont.):



¿Cómo será el “Futuro del trabajo y Atracción del talento joven”?

Ítems	%
Mayor flexibilidad en las empresas en relación al trabajo remoto	64%
Aumento de la diversidad y la inclusión	55%
Mayor trabajo estratégico de la función de RH	52%
Mayor productividad de los empleados por uso de tecnología	48%
Aumento de iniciativas de sustentabilidad	45%
Mayor uso de herramientas de automatización de procesos de RH	45%
Menor necesidad de viajes de negocios	28%
Mayor uso de AI en los procesos de negocio	27%
Reducción de personal no calificado reemplazado por tecnología	21%
Menor exigencia de vestimenta formal	19%
Menor desarrollo de oficinas abiertas y reducción del espacio (metros cuadrados)	14%
Mayor apoyo al cuidado de hijos menores (nurseries y otros)	11%
Reducción de la semana laboral	8%



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

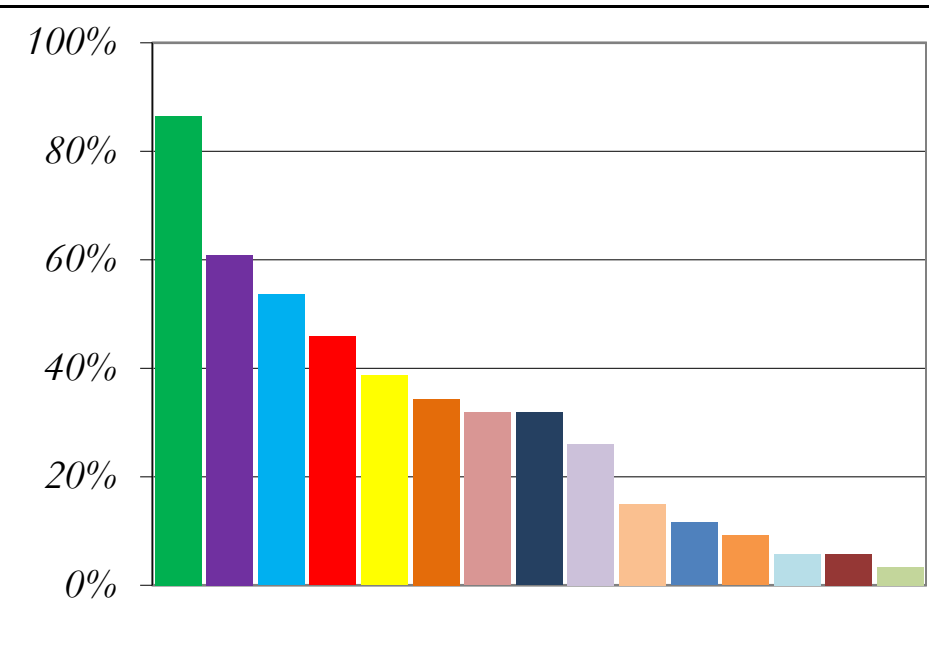
Ítems señalados por el 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

Ejecutivos de RH que han respondido la investigación:

286

¿Cómo será el “Futuro del trabajo y Atracción del talento joven”? (cont.)

Ítems	%
Empresas con política de trabajo flexible	86%
Empresas preocupadas por el clima interno	61%
Empresas percibidas por ser innovadoras	54%
Empresas con manejo ético de sus negocios	46%
Empresas percibidas como ágiles	39%
Empresas con herramientas tecnológicas probadas para hacer trabajo remoto	34%
Empresas con estabilidad financiera	32%
Empresas que ofrezcan servicios sustentables	32%
Empresas que operan más allá de Argentina	26%
Empresas que buscan constantemente nuevas maneras de hacer negocios	15%
Empresas nuevas basadas en negocios tecnológicos	12%
Empresas con capitales externos (corporaciones)	9%
Empresas con muchos años de trayectoria	6%
Empresas ubicadas fuera del centro de la ciudad	6%
Empresas de capitales nacionales	3%



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: 286