

Apertura

Los catalizadores de la nueva economía

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 345 - Septiembre 2022 - Argentina \$ 450

SUELDOS\$

EJECUTIVOS 2023

En la carrera contra la inflación, las empresas ensayan fórmulas para recomponer los salarios fuera de convenio. Incluso, la más extrema: anclarlos al dólar.
Cómo lo hacen

SUELDOS EJECUTIVOS 2022

EDICIÓN N° 345 - Septiembre 2022 - ARGENTINA \$ 450 Recargo Interior \$ 40



770328540024

00345

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

Tapa SIS Sueldos 1

19/09/2022 17:58



SUEL

Nota de tapa

Con una inflación anual que podría superar el 90 por ciento, los salarios dentro y fuera de convenio se verán devaluados en este 2022. Cuáles son las estrategias de las compañías para proteger los ingresos de los perfiles clave y qué esperar para 2023.

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

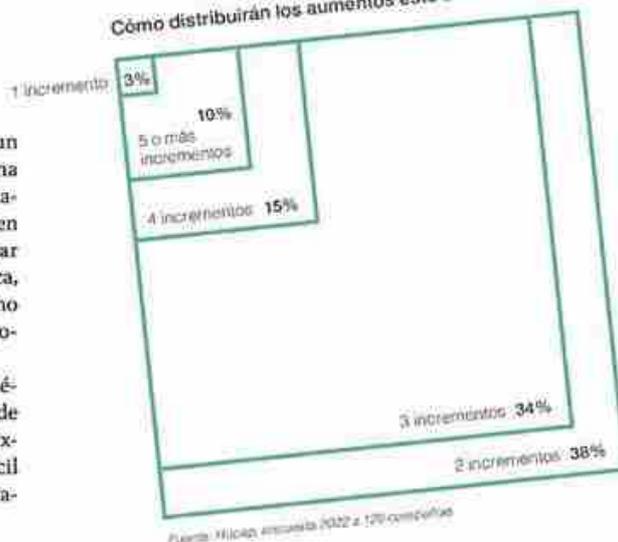


Por Florencia Lippo

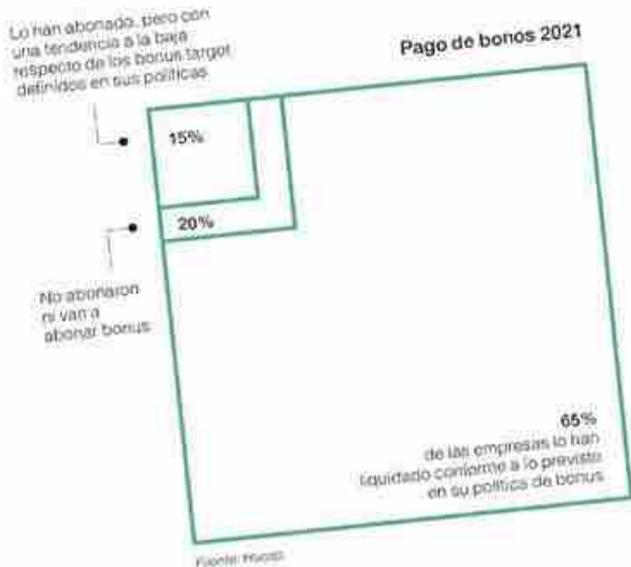
Antes de la pandemia, le resultaba mucho más difícil a un *country manager* de una multinacional en la Argentina explicarle a su casa matriz por qué se debían hacer actualizaciones en los salarios por fuera de lo presupuestado en octubre del año anterior, cuando se empezaba a proyectar el año. Palabras como inflación, incertidumbre económica, volatilidad y depreciación de la moneda podían ser mucho más ajenas para un ejecutivo sentado en una posición global que en la actualidad.

Ahora, en esta era posCovid-19, y en pleno conflicto bélico en Europa, los aumentos en los precios y en el costo de vida no son una novedad para las empresas de capitales extranjeros que operan en el país. Para ellas, hoy es más fácil comprender la situación de la Argentina, aunque el escenario y las causas sean muy diferentes.

Cómo distribuirán los aumentos este año



Sueldos ejecutivos 2022



Históricamente, las firmas nacionales fueron más ágiles para adaptarse a los vaivenes locales, sumando tramos a sus aumentos salariales. Sin embargo, en este 2022 muchas multinacionales están siendo más flexibles en este sentido, entendiendo que es lo que demanda la coyuntura.

A nivel local, las empresas que empezaron a calcular los aumentos en el segmento ejecutivo a finales del 2021 o principios de este año estipularon una suba del 60 por ciento, considerando un IPC anual similar al del 2021. Muy pronto, la escalada inflacionaria obligó a repensar la cifra. Es que, a medida que se reabrían las negociaciones paritarias para la plantilla dentro del convenio, los equipos de Recursos Humanos apuntaban a incrementar los ingresos de los talentos clave de las empresas, a fin de evitar el solapamiento y la pérdida de perfiles fundamentales para la operación.

En julio, el IPC se disparó al 7,4 por ciento según datos del Indec, y la inflación acumulada llegó al 46,2 por ciento, lo que hizo sonar las alarmas en toda la economía. En paralelo, las consultoras privadas ajustaron sus proyecciones de inflación anual, que, según el último Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado al cierre de esta revista, alcanzaría

el 90,2 por ciento. Incluso, ya hay especialistas que aventuran que el incremento tocará las tres cifras al final de este 2022.

Y, con esos niveles, el 60 por ciento pautado en enero se traduce en una pérdida del poder adquisitivo que las empresas no pueden promover dentro de los mandos medios y el C-Level. Además, para estos perfiles, la caída del salario en dólares representa una mayor apertura a captar posiciones regionales o en otros países, incluso operando desde la Argentina, algo que la pandemia facilitó gracias al trabajo remoto.

Así, los ajustes trimestrales se convirtieron en moneda corriente en la Argentina. Las empresas que otorgan solo dos incrementos al año quedaron atrasadas frente a la inflación, a pesar de que las que tienen la posibilidad de dar entre cuatro y cinco subas también corren por atrás.

Pero claro, ¿qué tan sustentable es para una compañía sostener este ritmo de aumentos? En ese marco, muchas firmas optan por otras estrategias para proteger el salario de los ejecutivos. Cada vez más, para aquellos casos que pueden, se otorga una parte del sueldo en dólares, aunque, según las consultoras del sector, en general no se supera el 50 por ciento de los ingresos. En tanto, otra herramienta para evitar que el sueldo se licúe es dar el bono en moneda extranjera.

De todas maneras, los especialistas consideran que, si bien las estrategias –reactivas en lugar de proactivas– son variadas, no alcanzan para frenar una realidad que se vive hace al menos cinco años en la Argentina: los salarios corren detrás de la inflación, y el 2022 no será la excepción.

Aumentos 2022: no todo está escrito

Antes de empezar a hablar del 2023, las consultoras de la industria aclaran que el 2022 todavía no se cerró. Tras los fuertes incrementos en el costo de vida del tercer trimestre del año, los últimos tres meses son de pura incertidumbre para las compañías y las áreas de Recursos Humanos.

Con todo, según los analistas del sector, que recolectan datos de distintos rubros, el segmento ejecutivo registrará subas de entre el 70 y el 80 por ciento anual en este 2022. Si bien algunas industrias y perfiles en particular podrían igualar al IPC, en general los sectores terminarán por debajo de la inflación, una vez más, estiman.

Ivana Thornton, directora de Career de Mercer, asegura que, según la última encuesta realizada por la firma, las em-

El 20% de las empresas ya está dolarizando algunos de los componentes de pago y el 19% está pensando en hacerlo

Fuente: WGS Towers Watson, datos a julio 2022.

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

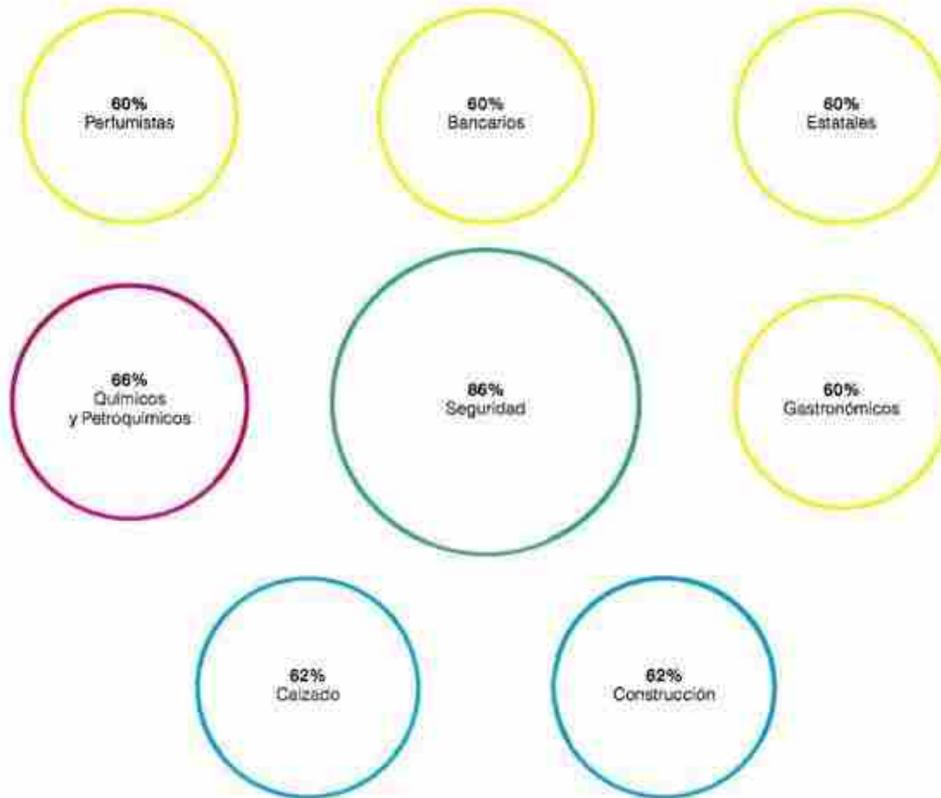
Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

Apertura

Los acuerdos dentro de convenio



Fuente: Hucap

presas darán un aumento del 71 por ciento en el año. "Por el momento, no vemos a ninguna industria, a nivel de mediana, que le gane a la inflación", agrega en este sentido, aunque al mismo tiempo avisa que en los últimos años sí hubo algunos sectores que pudieron dar más que el promedio, como las *fintech* y las *high tech*. Según ella, en este 2022 se destaca el rubro de *Oil & Gas*, que venía rezagado en años anteriores, así como también el de Ingeniería y Construcción y el de *Retail*, muy golpeados por la pandemia en el 2020 y 2021.

Por su parte, Federico Carrera, cofundador & COO High Flow Latam, diferencia el escenario entre las empresas más ágiles, que instauraron hasta una cuarta instancia de ajuste, frente a las que mantienen dos aumentos anuales. "Muchas empresas tienen metodologías de revisión trimestral, y hay otras que incluso pusieron una cláusula gatillo, en la que si el trimestre supera los dos dígitos ya en el segundo mes se aplica el aumento", detalla para graficar lo que algunas firmas hicieron en casos como el de julio, que en un solo mes el IPC superó el 7 por ciento. De esta manera, se adelanta el incremento y el golpe en el bolsillo se siente menos, interpreta.

La necesidad de sumar tramos de aumentos se replica en todas las empresas e industrias. Mariela Rendón, *senior manager* de People de PwC Argentina, y Damián Vázquez, socio a cargo de Managing Consulting, aseguran que en el primer semestre del año el incremento promedio que dieron las compañías estuvo cerca del 30 por ciento. "Hoy tenemos ya algunos gremios que están renegociando paritarias en torno al 80 por ciento para el año, con lo cual es de esperar que para el personal fuera de convenio se siga una tendencia similar", avisan.

De esta manera, según Thornton, hoy por hoy, casi el 90 por ciento del mercado hace tres ajustes o más. En esta línea, la especialista aclara que desde fines del año anterior a la actualidad, el porcentaje de empresas que hacen cuatro incrementos subió del 18 por ciento al 31 por ciento, lo que habla de una tendencia que se profundizó ante la aceleración del IPC de este año. En tanto, las compañías que hacen cinco subas o más aumentaron del 15 al 22 por ciento. "Se confirma algo que ya sabíamos, cuanto más volátil el contexto, más instancias de revisión salarial hacen las compañías", sintetiza.

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

Sueldos ejecutivos 2022

Cuánto paga el mercado

● Salario base
● Salario base más retribución variable mensual

En pesos

Empleado junior	90.269	97.792
Empleado senior	111.444	121.353
Secretaria de gerencia general	194.315	219.653
Secretaria senior	120.887	134.358
Secretaria de dirección	150.683	163.240
Gerente de Finanzas	607.625	658.646
Jefe de Contabilidad	320.899	353.936
Gerente de Administración	470.607	509.829
Analista junior de Contabilidad	111.717	121.026
Analista senior de Contabilidad	237.368	262.480
Analista junior de Recursos Humanos	109.229	118.332
Analista senior de Recursos Humanos	201.292	219.571
Gerente de Relaciones Laborales	544.615	590.000
Gerente de desarrollo de Sistemas	457.940	496.101
Gerente de Marketing	603.304	656.442
Analista junior de Marketing	150.775	178.710
Analista senior de Marketing	241.798	264.083
Gerente de Planta	510.053	552.558
Líder de proyecto de Sistemas	296.860	326.581

Fuente: Willis Towers Watson, mercado general, mediana, datos a julio 2022

Distorsión en las góndolas y en las oficinas

Este panorama generó otro fenómeno distinto al solapamiento. Así como la inflación se traduce en una pérdida de los valores de referencia en los diversos costos cotidianos, como en las góndolas, también tiene como consecuencia una distorsión en lo que se paga por posición en la Argentina.

Según los especialistas consultados por APERTURA, ante el aumento de precios y la crisis económica muchos ejecutivos valoran la seguridad laboral, y deciden no irse de una empresa a menos que en el cambio se le pague mucho más.

De esta manera, se observa una tendencia en la que los nuevos ingresos demandan sumas muy elevadas. Así, se generó que en muchos casos se equiparen los salarios frente a otros de la región. Esto, principalmente, se observa en los rubros de Tecnología y en las posiciones dedicadas al *software*, que exigen salarios muy altos, sostienen las consultoras.

Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, habla del solapamiento, así como también de esta situación que se registra principalmente en los niveles por debajo del ejecutivo. "Al no haber salario de referencia hay mucha distorsión y volatilidad, lo que termina generando que algunas posiciones cobren lo mismo o más que los ejecutivos, dependiendo de la industria", grafica.

A su vez, otro factor que contribuye a esta distorsión es el nivel de empleo en el segmento ejecutivo. Natalia Terlizzi, CEO de Hucap, afirma que en el mercado profesional se registra un momento de pleno empleo, en el que muchas empresas deben salir a buscar gente, lo cual genera que los perfiles soliciten un salario más alto: "De esta manera se generan inequidades internas en las compañías", expresa. Además, otro factor fundamental para estos perfiles tiene que ver con la flexibilidad, por lo que solo las compañías con esquemas de trabajo híbridos están logrando conseguir talento en la actualidad.

Proteger el salario: el dólar, la principal herramienta

A la hora de invertir, los especialistas en finanzas hablan de la importancia de no mantener una cartera en pesos, ante la volatilidad y la depreciación constante de la moneda local. De la misma manera, las empresas buscan retener a sus talentos y proteger sus ingresos pagando sus sueldos por fuera del peso argentino.

Sin embargo, vale aclarar que esta estrategia no es posible para todas las compañías, por lo que esta herramienta no es la que reina en el mercado, sino que es un método incipiente, que va ganando terreno.

"Estamos observando una clara tendencia a endurecer remuneraciones con una mirada en crecimiento de anclar salarios 'dólar link', como también contemplar consumos

Medidas para minimizar el impacto de la inflación



SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

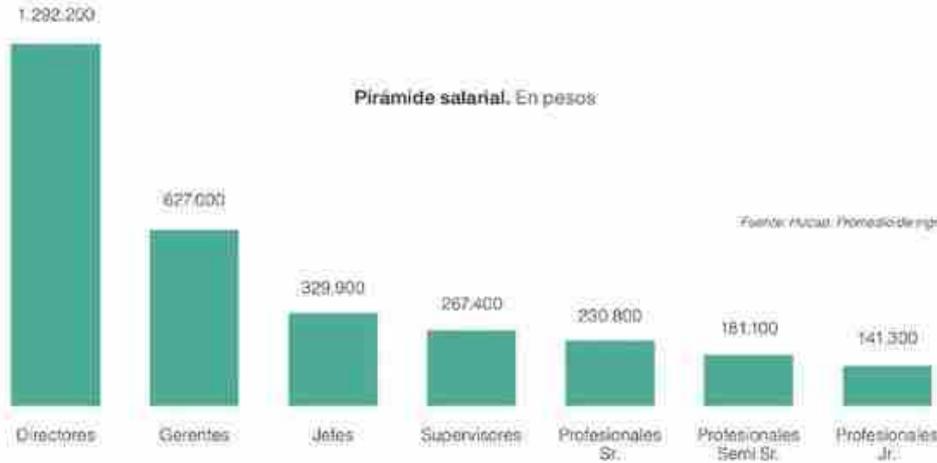
Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

Sueldos ejecutivos 2022:



Fuente: Hucap. Promedios de ingresos a mayo 2022.

en canastas ejecutivas que están vinculadas a bienes que anclan su costo a precios internacionales, como viajes, vehículos, entre otros”, explica Alejandro Servide, director de Professionals, RPO & Technologies de Randstad, sobre esta solución que encontraron las empresas para sostener los salarios en un contexto de caída del poder adquisitivo.

De hecho, en algunas empresas *fintech*, con una raíz 100 por ciento tecnológica, ya se está comenzando a pagar una porción del salario en criptomonedas, principalmente a los perfiles de *software*, que son muy demandados a nivel regional.

Para Fabiana Gadow, *country manager* de Korn Ferry, en un contexto como el actual, en el que la inflación demanda aumentos pero los resultados económicos no acompañan, empiezan a aparecer los incrementos selectivos. “Se busca racionalizar los recursos disponibles y se hace un mapeo para ver qué porcentaje se le da a algunos perfiles para retenerlos”, explica.

Así, estos talentos son principalmente los digitales, que son altamente valorados, al igual que las posiciones de *Supply Chain* y Logística, que se vieron revalorizadas ante el boom del *e-commerce*. “En minería y en la industria petrolera también se ve una mirada hacia los ingenieros técnicos, que se buscan retener”, menciona la especialista de Korn Ferry.

Gonzalo Mata, *managing partner* de Wall Chase, pone la lupa en la regionalización de las posiciones, lo que impli-

ca una dolarización de los salarios. “Hay algunos casos en los que se paga una parte en pesos y el bono en dólares, por ejemplo, pero estas situaciones dependen de la compañía, del tamaño, y también está atado a si el bono sale de casa matriz o de la Argentina”, diferencia.

De esta manera, Mata ejemplifica haciendo referencia a un ejecutivo que trabaja para la Argentina y Uruguay, cuyo bono se paga en dólares en el país vecino, y con un salario que se divide entre la moneda local y la uruguaya. “Así logra cobrar buena parte del sueldo en monedas más duras”, relata.

Por poner un ejemplo concreto, en el caso de Los Grobo, una de las estrategias para cuidar el ingreso de los ejecutivos fue adelantar el 50 por ciento del bono *target* en agosto, que habitualmente se entrega en septiembre. “Estamos haciendo constantemente monitoreos *spot* con las consultoras, y hacemos zooms en las áreas de Sistemas y Comercial, donde buscamos comparar con las compañías colegas”, dice Sandro Cosentino, *head* de Recursos Humanos de la empresa, quien además reconoce que dentro de los profesionales de RR.HH. el tema de las compensaciones está en el *top of mind* en todas las compañías locales e internacionales.

En la firma agropecuaria, a principio de año se presupuestó un aumento del 53 por ciento, que luego se incrementó al 60 por ciento. “Y esto lo vamos a tener que modificar nueva-

69% sostiene que los montos de los bonos serán similares al año 2021 en relación a variables de negocio y perspectivas

Fuente: Hucap

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

mente, teniendo en cuenta que el personal dentro de convenio también está apuntando para arriba. Por ejemplo, en el gremio de los Químicos volvieron a abrir las paritarias y se fijó en el 72 por ciento. Así, se da un solapamiento, entonces tenemos que aumentar también el salario fuera de convenio", explica el titular de RR.HH. de Los Grobo. De esta manera, hasta el momento la firma dio incrementos en dos tramos, aunque ya está estipulado un tercero en octubre y el cuarto en enero, ya que el año fiscal cierra en junio.

"La atracción y retención de talento es una problemática muy importante. Los rubros y los puestos en los que las organizaciones sienten que no solamente compiten a nivel local sino también con empresas de otros países están muy marcados en ciertas industrias, como por ejemplo IT y economía del conocimiento", suman los representantes de PwC.

Thornton, de Mercer, hace referencia a los incentivos de largo plazo con el objetivo de retener a los talentos *target*. "Estos vehículos, mayoritariamente, están nominados en moneda extranjera, como las acciones cotizantes en bolsas del exterior. Y hemos visto que las compañías han mantenido o incrementado estos otorgamientos, tanto en monto como en elegibilidad", explica la especialista de la consultora.

Las proyecciones para el 2023

Con todos estos frentes abiertos para el 2022, a la hora de hablar del 2023 reina la incertidumbre. Además, esto se ve potenciado por ser un año electoral, lo cual incrementa la volatilidad argentina. Las pocas empresas que ya están armando los presupuestos para el año que viene son las multinacionales, y aclaran que el número que se entregue tendrá que ser revisado a lo largo de los próximos meses.

Mata, de Wall Chase, asegura que los números del 2023 están muy abiertos. "Va en *real time*, recientemente hablaba con empresas y decían, en broma, que se deberían hacer aumentos por semana prácticamente", sumó el especialista sobre cómo se percibe este escenario de alta inflación dentro de las áreas de Recursos Humanos puertas adentro en las compañías.

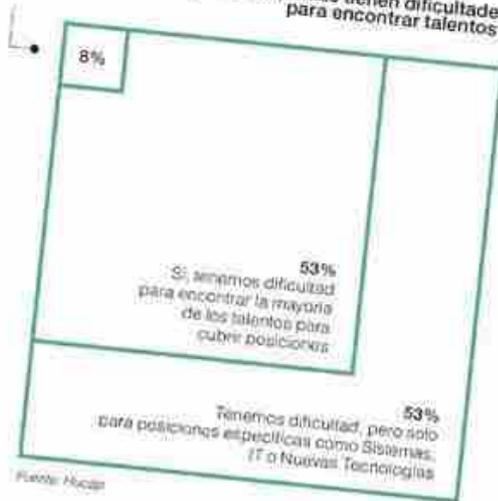
En general, en estos casos las multís hablan de cifras que ya superan el 60 por ciento. Según Marcela Angeli, directora del área de Work & Rewards de Willis Towers Watson, son pocas las empresas que ya están presupuestando el 2023, a pesar de que saben que "en la Argentina no hay planes concretos". Así, dentro del acotado grupo que ya empezó a debatir el incremento del año que viene un 25 por ciento plantea que se presentó un aumento del 60 por ciento, abierto a que se ajuste al alza, informa la representante de WTW.

En algunos casos, dentro de las industrias más holgadas en términos de rentabilidad, se apunta a proyectar un poco por encima de lo que podría ser la inflación del año que viene, considerando que el 2022 se cerrará por debajo. De todas maneras, las áreas de Recursos Humanos están atentas a la coyuntura política, económica y social más que nunca, para definir cuál será el panorama para los próximos meses de este año. <AP>

Apertura

No tenemos dificultad

¿Las compañías tienen dificultades para encontrar talentos?



BÚSQUEDAS EJECUTIVAS A LA ESPERA Y EN ALERTA

La incertidumbre retrajo el movimiento en el nivel más alto de la pirámide. Sin embargo, la necesidad de profesionalizar y transformar a las organizaciones sostiene un nivel estable de las contrataciones.

La incertidumbre, por un lado, le pone un freno a las búsquedas ejecutivas, pero también vuelve estratégicas a las selecciones del *C-Level*, ya que hoy es imperativo dar con esos líderes capaces de meter de lleno a las empresas en la digitalización, con una economía de triple impacto y un *management* moderno. Por eso, aunque bajó el número de oportunidades, todavía hay movimientos interesantes.

"En la Argentina, si bien persiste la necesidad de profesionalizar estructuras, incorporar conocimientos y tecnología, a partir de los cambios que se dieron recientemente en el Gobierno Nacional, se percibe un enfriamiento", describe Daniel Iriarte, director Asociado de Glue Executive Search.

Tal como indica el experto, el sector de búsquedas ejecutivas es sensible a los vaivenes político-económicos y la incertidumbre que hoy se vive hace que algunas empresas entren en una fase de *wait and see*. "Por nuestro *scope* regional, vemos que en otros mercados la crisis tiene menor impacto, como sucede en Uruguay", añade Iriarte.

En línea con esta mirada, Sebastián Maciarello, gerente de BPO y Selección de Auren, señala que el rebote en las

SUELDOS\$ EJECUTIVOS 2023

19/09/2022

Argentina - Apertura [Revista] Portada

Tier:N/D Circulación: 3484 Audiencia 20904

 P. 1  6892 cm²  24643 cc  N/D N/D  Florencia Lippo

Ref.: 392004725

búsquedas está siendo menor a lo que se esperaba al principio de 2022. "De todos modos, hay sectores que requieren el aporte de nuevos ejecutivos. Los mismos son: gerente de planta, de producción, de logística, de higiene, de seguridad y medio ambiente, ejecutivos de ventas y en el área IT".

Lo que está sucediendo es un recambio de perfiles. "Hay necesidad de nuevos ejecutivos con habilidades más relacionadas con la agilidad: talento que sea curioso, resolutivo, que aprenda y desaprenda rápidamente, flexible, alta capacidad de liderazgo y adaptable a los cambios. Que use la tecnología en forma natural y piense estratégicamente en lo que vendrá a mediano plazo. Ciertamente, un talento que no abunda en el mercado", opina el *headhunter* Eduardo Suárez Battan.

"Se observan algunas tendencias, como en el caso de las PyMEs de envergadura, que buscan profesionalizar sus estructuras. En este sentido, se ve cada vez más la búsqueda de gerentes generales. Por eso, perfiles que vengan de grandes compañías, que hayan manejado unidades de negocio y tengan habilidades de *management* en procesos de transformación suelen ser los más atractivos", indica Natalia De Sanctis, principal en Page Executive.

Y agrega: "Si nos vamos a los proyectos *startups*, que estén expandiendo sus negocios, la madurez profesional que pueda brindarles un ejecutivo es muy valorada, en especial si han atravesado procesos de innovación".

Por su parte, David Altonaga, *team leader* de Numan, cuenta que ellos vienen recibiendo activamente las necesidades del sector durante los últimos 18 meses. "Sobre todo esto se ve en las empresas de manufactura que se encuentran activas en términos de reclutamiento. Estamos trabajando con empresas que apuestan al crecimiento, incluso con proyectos *greenfield* (desde cero, desde el fundamento)", menciona.

Los que se buscan

¿Qué perfiles se demandan para ocupar puestos de decisión? "Aquellas personas con conocimientos de *Data Analytics* o herramientas modernas que ayuden a la automatización de procesos, ya que es un diferencial en calidad y velocidad de la información. Siguen luego aquellas posiciones que son algo más específicas y que agreguen un fuerte valor para el negocio", afirma Juan Manuel Martín, director de People de KPMG Argentina.

María Fernanda Álvarez Apa, *transformation manager* de Capital Humano de PwC Argentina, asegura que "los líderes actuales saben que el mundo cambió y seguirá cambiando. Muchas de las teorías de liderazgo quedaron obsoletas. Hoy el autoconocimiento es un factor clave para ser un líder asertivo".

"A la hora de buscar personas que lideren nuestros equipos, nos enfocamos en perfiles que sean empáticos, de mente abierta, flexibles, con ganas de aprender constantes, que se puedan adaptar fácilmente y guiar a sus equipos por momentos de transformación", ejemplifica Romina Diepa, *People partner manager* de WeWork Argentina.

"Se vuelve clave en los nuevos modelos de liderazgo bus-

car un equilibrio entre la orientación a los resultados y la orientación a las personas. Los líderes deben ser capaces de gestionar y balancear estos dos aspectos. Las organizaciones que se sostienen en el tiempo cuentan con este tipo de modelo de liderazgo. Los líderes deben tener la capacidad de entender e interpretar lo que es de mayor importancia y preocupación para las personas. También deben saber cómo gestionar las emociones de los equipos de trabajo. Hay estudios que aseguran que las personas con entrenamiento en habilidades blandas son 12 por ciento más productivas que las que no lo tienen", detalla Constanza Suárez Villalba, *People director* Sudamérica en Softtek.

Como se trata de un segmento en el que normalmente hay que salir a "cazar" a estos talentos, los *headhunters* y las empresas deben buscar el modo de tentarlos y hoy el salario no es lo único que evalúan.

"Entre los aspectos que miran están: los esquemas de trabajo (remotos, híbridos, presenciales), la flexibilidad, las prácticas de *work life balance*, las capacitaciones que se brinden desde la compañía y también los espacios que se habiliten para el autodesarrollo, los esquemas variables de reconocimientos y objetivos", enumera Natalia Terlizzi, CEO de HuCap.

Siguiendo esta línea, Alejandro Servide, director de Professionals, RPO y Technologies de Randstad Argentina, señala que "debemos considerar que en el segmento profesional, desde la media de la pirámide hacia la cima, nos encontramos en situación de pleno empleo. Por eso resulta clave en un contexto de alta rotación, tener en cuenta qué atributos son los más valorados por el talento a la hora de elegir una empresa para trabajar. Los resultados de la edición 2023 de nuestro estudio anual de marca empleadora indican que los ejecutivos al momento de evaluar un cambio consideran que un buen ambiente de trabajo agradable es el factor más importante, dos puntos por encima de salario y beneficios, superando también a desarrollo profesional, seguridad laboral y equilibrio entre vida laboral y personal".

A esto se suma Claudia Sadowyk, gerente de Negocios y Servicios de Bayton, quien aclara que "una de cada tres personas está activamente buscando cambiar de empleo por una oportunidad superadora: ya sea localmente por mejores beneficios o en el exterior por ofertas remotas, porque esa posibilidad abre el mercado a nuevos competidores por el talento local. La zona de mandos medios, jefes y responsables es la que más movimiento está teniendo, con búsquedas de analistas profesionales y muchas posiciones relacionadas a la tecnología, digitalización e innovación".

"Hoy los ejecutivos quieren poder liderar proyectos que les permitan agregar valor a sus equipos; a la estructura de la organización y también a la sociedad o su comunidad. Es decir, buscan ingresar a organizaciones en las que puedan desplegar sus competencias blandas para potenciar sus fortalezas y trabajar sobre las debilidades, desarrollar proyectos y equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la compañía", concluye Valeria Calónico, directora de Operaciones de ManpowerGroup. <AP> Por Marysol Antón

[...] rios frente a otros de la región. Esto, principalmente, se observa en los rubros de Tecnología y en las posiciones dedicadas al software, que exigen salarios muy altos, sostienen las consultoras. Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, habla del solapamiento, así como también de esta situación que se registra principalmente en los niveles por debajo del ejecutivo. `Al no haber salario de referencia hay mucha distorsión y volatilidad, lo que termina generar [...]

En la carrera contra la inflación, las empresas ensayan fórmulas para recomponer los salarios

fuera de convenio. Incluso, la más extrema: anclarlos al dólar. Cómo lo hacen Con una inflación anual que podría superar el 90 por ciento, los salarios dentro y fuera de convenio se verán devaluados en este 2022. Cuáles son las estrategias de las compañías para proteger los ingresos de los perfiles clave y qué esperar para 2023.

Por Florencia Lippo

Antes de la pandemia, le resultaba mucho más difícil a un country manager de una multinacional en la Argentina explicarle a su casa matriz por qué se debían hacer actualizaciones en los salarios por fuera de lo presupuestado en octubre del año anterior, cuando se empezaba a proyectar el año. Palabras como inflación, incertidumbre económica, volatilidad y depreciación de la moneda podían ser mucho más ajenas para un ejecutivo sentado en una posición global que en la actualidad. Ahora, en esta era posCovid-19, y en pleno conflicto bélico en Europa, los aumentos en los precios y en el costo de vida no son una novedad para las empresas de capitales extranjeros que operan en el país. Para ellas, hoy es más fácil comprender la situación de la Argentina, aunque el escenario y las causas sean muy diferentes. Históricamente, las firmas nacionales fueron más ágiles para adaptarse a los vaivenes locales, sumando tramos a sus aumentos salariales. Sin embargo, en este 2022 muchas multinacionales están siendo más flexibles en este sentido, entendiendo que es lo que demanda la coyuntura. A nivel local, las empresas que empezaron a calcular los aumentos en el segmento ejecutivo a finales del 2021 o principios de este año estipularon una suba del 60 por ciento, considerando un IPC anual similar al del 2021. Muy pronto, la escalada inflacionaria obligó a repensar la cifra. Es que, a medida que se reabrían las negociaciones paritarias para la plantilla dentro del convenio, los equipos de Recursos Humanos apuntaban a incrementar los ingresos de los talentos clave de las empresas, a fin de evitar el solapamiento y la pérdida de perfiles fundamentales para la operación. En julio, el IPC se disparó al 7,4 por ciento según datos del Indec, y la inflación acumulada llegó al 46,2 por ciento, lo que hizo sonar las alarmas en toda la economía. En paralelo, las consultoras privadas ajustaron sus proyecciones de inflación anual, que, según el último Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado al cierre de esta revista, alcanzaría el 90,2 por ciento. Incluso, ya hay especialistas que aventuran que el incremento tocará las tres cifras al final de este 2022. Y, con esos niveles, el 60 por ciento pautado en enero se traduce en una pérdida del poder adquisitivo que las empresas no pueden promover dentro de los mandos medios y el C-Level. Además, para estos perfiles, la caída del salario en dólares representa una mayor apertura a captar posiciones regionales o en otros países, incluso operando desde la Argentina, algo que la pandemia facilitó gracias al trabajo remoto. Así, los ajustes trimestrales se convirtieron en moneda corriente en la Argentina. Las empresas que otorgan solo dos incrementos al año quedaron atrasadas frente a la inflación, a pesar de que las que tienen la posibilidad de dar entre cuatro y cinco subas también corren por atrás. Pero claro, ¿qué tan sustentable es para una compañía sostener este ritmo de aumentos? En ese marco, muchas firmas optan por otras estrategias para proteger el salario de los ejecutivos. Cada vez más, para aquellos casos que pueden, se otorga una parte del sueldo en dólares, aunque, según las consultoras del sector, en general no se supera el 50 por ciento de los ingresos. En tanto, otra herramienta para evitar que el sueldo se licúe es dar el bono en moneda extranjera. De todas maneras, los especialistas consideran que, si bien las estrategias reactivas en lugar de proactivas son variadas, no alcanzan para frenar una realidad que se vive hace al menos cinco años en la Argentina: los salarios corren detrás de la inflación, y el 2022 no será la excepción.

El 20% de las empresas ya está dolarizando algunos de los componentes de pago y el 19% está pensando en hacerlo Aumentos 2022: no todo está escrito Antes de empezar a hablar del 2023, las consultoras de la industria aclaran que el 2022 todavía no se cerró. Tras los fuertes incrementos en el costo de vida del tercer trimestre del año, los últimos tres meses son de pura incertidumbre para las compañías y las áreas de Recursos Humanos. Con todo, según los analistas del sector, que recolectan datos de distintos rubros, el segmento ejecutivo registrará subas de entre el 70 y el 80 por ciento anual en este 2022. Si bien algunas industrias y perfiles en particular podrían igualar al IPC, en general los sectores terminarán por debajo de la inflación, una vez más, estiman. Ivana Thornton, directora de Career de Mercer, asegura que, según la última encuesta realizada por la firma, las empresas darán un aumento del 71 por ciento en el año. `Por el momento, no vemos a ninguna industria, a nivel de mediana, que le gane a la inflación`, agrega en este sentido, aunque al mismo tiempo avisa que en los últimos años sí hubo algunos sectores que pudieron dar más que el promedio, como las fintech y las high tech. Según ella, en este 2022 se destaca el rubro de Oil & Gas, que venía rezagado en años anteriores, así como también el de Ingeniería y Construcción y el de Retail, muy golpeados por la pandemia en el 2020 y 2021. Por su parte, Federico Carrera, cofundador & COO High Flow Latam, diferencia el escenario entre las empresas más ágiles, que instauraron hasta una cuarta instancia de ajuste, frente a las que mantienen dos aumentos anuales. `Muchas empresas tienen metodologías de revisión trimestral, y hay otras que incluso pusieron una cláusula gatillo, en la que si el trimestre supera los dos dígitos ya en el segundo mes se aplica el aumento`, detalla para graficar lo que algunas firmas hicieron en casos como el de julio, que en un solo mes el IPC superó el 7 por ciento. De esta manera, se adelanta el incremento y el golpe en el bolsillo se siente menos, interpreta. La necesidad de sumar tramos de aumentos se replica en todas las empresas e industrias. Mariela Rendón, senior manager de People de PwC Argentina, y Damián Vázquez, socio a cargo de Managing Consulting, aseguran que en el primer semestre del año el incremento promedio que dieron las compañías estuvo cerca del 30 por ciento. `Hoy tenemos ya algunos gremios que están renegociando paritarias en torno al 80 por ciento para el año, con lo cual es de esperar que para el personal fuera de convenio se siga una tendencia similar`, avisan. De esta manera, según Thornton, hoy por hoy, casi el 90 por ciento del mercado hace tres ajustes o más. En esta línea, la especialista aclara que desde fines del año anterior a la actualidad, el porcentaje de empresas que hacen cuatro incrementos subió del 18 por ciento al 31 por ciento, lo que habla de una tendencia que se profundizó ante la aceleración del IPC de este año. En tanto, las compañías que hacen cinco subas o más aumentaron del 15 al 22 por ciento. `Se confirma algo que ya sabíamos, cuanto más volátil el contexto, más instancias de revisión salarial hacen las compañías`, sintetiza. Los acuerdos dentro de convenio

60% Perfumistas 60% Bancarios 60% Estatales

60% Gastronómicos

86% Seguridad 66%

Químicos y Petroquímicos

62% Calzado

62% Construcción Distorsión en las góndolas y en las oficinas Este panorama generó otro fenómeno distinto al solapamiento. Así como la inflación se traduce en una pérdida de los valores de referencia en los diversos costos cotidianos, como en las góndolas, también tiene como consecuencia una distorsión en lo que se paga por posición en la Argentina. Según los especialistas consultados por APERTURA, ante el aumento de precios y la crisis económica muchos ejecutivos valoran la seguridad laboral, y deciden no irse de una empresa a menos que en el cambio se le pague mucho más. De esta manera, se observa una tendencia en la que los nuevos ingresos demandan sumas muy elevadas. Así, se generó que en muchos casos se equiparen los salarios frente a otros de la región. Esto, principalmente, se observa en los rubros de Tecnología y en las posiciones dedicadas al software, que exigen salarios muy altos, sostienen las consultoras. Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, habla del solapamiento, así como también de esta situación que se registra principalmente en los niveles por debajo del ejecutivo. `Al no haber salario de referencia hay mucha distorsión y volatilidad, lo que termina generando que algunas posiciones cobren lo mismo o más que los ejecutivos, dependiendo de la industria`, grafica. A su vez, otro factor que contribuye a esta distorsión es el nivel de empleo en el segmento ejecutivo. Natalia Terlizzi, CEO de Hucap, afirma que en el mercado profesional se registra un momento de pleno empleo, en el que muchas empresas deben salir a buscar gente, lo cual genera que los perfiles soliciten un salario más alto. `De esta manera se generan inequidades internas en las compañías`, expresa. Además, otro factor fundamental para estos perfiles tiene que ver con la flexibilidad, por lo que solo las compañías con esquemas de trabajo híbridos están logrando conseguir talento en la actualidad.

Cuánto paga el mercado Salario base Salario base más retribución variable mensual En pesos Empleado junior Empleado senior Secretaria de gerencia general Secretaria senior Secretaria de dirección Gerente de Finanzas Jefe de Contabilidad Gerente de Administración Analista junior de Contabilidad Analista senior de Contabilidad Analista junior de Recursos Humanos Analista senior de Recursos Humanos Gerente de Relaciones Laborales Gerente de desarrollo de Sistemas Gerente de Marketing Analista junior de Marketing Analista senior de Marketing Gerente de Planta Líder de proyecto de Sistemas

Medidas para minimizar el impacto de la inflación Adicionar oportunidades de ajustes salariales

Adelantar fechas

de ajustes salariales Implementar nuevos beneficios Actualizar montos de

beneficios monetarios Garantizar ajustes salariales según la inflación Incorporar porción de pago

en moneda dura Adelantar fecha de pago de los aguinaldos Adelantar el pago

del bono anual Seguridad jurídica Otros Proteger el salario: el dólar, la principal herramienta A la hora de invertir, los especialistas en finanzas hablan de la importancia de no mantener una cartera en pesos, ante la volatilidad y la depreciación constante de la moneda local. De la misma manera, las empresas buscan retener a sus talentos y proteger sus ingresos pagando sus sueldos por fuera del peso argentino. Sin embargo, vale aclarar que esta estrategia no es posible para todas las compañías, por lo que esta herramienta no es la que reina en el mercado, sino que es un método incipiente, que va ganando terreno.

`Estamos observando una clara tendencia a endurecer remuneraciones con una mirada en crecimiento de anclar salarios `dólar link`, como también contemplar consumos en canastas ejecutivas que están vinculadas a bienes que anclan su costo a precios internacionales, como viajes, vehículos, entre otros`, explica Alejandro Servide, director de Professionals, RPO & Technologies de Randstad, sobre esta solución que encontraron las empresas para sostener los salarios en un contexto de caída del poder adquisitivo.

De hecho, en algunas empresas fintech, con una raíz 100 por ciento tecnológica, ya se está comenzando a pagar una porción del salario en criptomonedas, principalmente a los perfiles de software, que son muy demandados a nivel regional.

Para Fabiana Gadow, country manager de Korn Ferry, en un contexto como el actual, en el que la inflación demanda aumentos pero los resultados económicos no acompañan, empiezan a aparecer los incrementos selectivos. `Se busca racionar los recursos disponibles y se hace un mapeo para ver qué porcentaje se le da a algunos perfiles para retenerlos`, explica.

Así, estos talentos son principalmente los digitales, que son altamente valorados, al igual que las posiciones de Supply Chain y Logística, que se vieron revalorizadas ante el boom del e-commerce. `En minería y en la industria petrolera también se ve una mirada hacia los ingenieros técnicos, que se buscan retener`, menciona la especialista de Korn Ferry.

Gonzalo Mata, managing partner de Wall Chase, pone la lupa en la regionalización de las posiciones, lo que implica una dolarización de los salarios. `Hay algunos casos en los que se paga una parte en pesos y el bono en dólares, por ejemplo, pero estas situaciones dependen de la compañía, del tamaño, y también está atado a si el bono sale de casa matriz o de la Argentina`, diferencia. De esta manera, Mata ejemplifica haciendo referencia a un ejecutivo que trabaja para la Argentina y Uruguay, cuyo bono se paga en dólares en el país vecino, y con un salario que se divide entre la moneda local y la uruguaya. `Así logra cobrar buena parte del sueldo en monedas más duras`, relata. Por poner un ejemplo concreto, en el caso de Los Grobo, una de las estrategias para cuidar el ingreso de los ejecutivos fue adelantar el 50 por ciento del bono target en agosto, que habitualmente se entrega en septiembre. `Estamos haciendo constantemente monitoreos

spot con las consultoras, y hacemos zooms en las áreas de Sistemas y Comercial, donde buscamos comparar con las compañías colegas`, dice Sandro Cosentino, head de Recursos Humanos de la empresa, quien además reconoce que dentro de los profesionales de RR.HH. el tema de las compensaciones está en el top of mind en todas las compañías locales e internacionales. En la firma agropecuaria, a principio de año se presupuestó un aumento del 53 por ciento, que luego se incrementó al 60 por ciento. `Y esto lo vamos a tener que modificar nueva-

69% sostiene que los montos de los bonos serán similares al año 2021 en relación a variables de negocio y perspectivas Fuente: Hucap. mente, teniendo en cuenta que el personal dentro de convenio también está apuntando para arriba. Por ejemplo, en el gremio de los Químicos volvieron a abrir las paritarias y se fijó en el 72 por ciento. Así, se da un solapamiento, entonces tenemos que aumentar también el salario fuera de convenio`, explica el titular de RR.HH. de Los Grobo. De esta manera, hasta el momento la firma dio incrementos en dos tramos, aunque ya está estipulado un tercero en octubre y el cuarto en enero, ya que el año fiscal cierra en junio.

`La atracción y retención de talento es una problemática muy importante. Los rubros y los puestos en los que las organizaciones sienten que no solamente compiten a nivel local sino también con empresas de otros países están muy marcados en ciertas industrias, como por ejemplo IT y economía del conocimiento`, suman los representantes de PwC. Thornton, de Mercer, hace referencia a los incentivos de largo plazo con el objetivo de retener a los talentos target. `Estos vehículos, mayoritariamente, están nominados en moneda extranjera, como las acciones cotizantes en bolsas del exterior. Y hemos visto que las compañías han mantenido o incrementado estos otorgamientos, tanto en monto como en elegibilidad`, explica la especialista de la consultora. Las proyecciones para el 2023 con todos estos frentes abiertos para el 2022, a la hora de hablar del 2023 reina la incertidumbre. Además, esto se ve potenciado por ser un año eleccionario, lo cual incrementa la volatilidad argentina. Las pocas empresas que ya están armando los presupuestos para el año que viene son las multinacionales, y aclaran que el número que se entregue tendrá que ser revisado a lo largo de los próximos meses. Mata, de Wall Chase, asegura que los números del 2023 están muy abiertos. `Va en real time, recientemente hablaba con empresas y decían, en broma, que se deberían hacer aumentos por semana prácticamente`, sumó el especialista sobre cómo se percibe este escenario de alta inflación dentro de las áreas de Recursos Humanos puertas adentro en las compañías. En general, en estos casos las multis hablan de cifras que ya superan el 60 por ciento. Según Marcela Angeli, directora del área de Work & Rewards de Willis Towers Watson, son pocas las empresas que ya están presupuestando el 2023, a pesar de que saben que `en la Argentina no hay planes concretos`. Así, dentro del acotado grupo que ya empezó a debatir el incremento del año que viene un 25 por ciento plantea que se presentó un aumento del 60 por ciento, abierto a que se ajuste al alza, informa la representante de WTW. En algunos casos, dentro de las industrias más holgadas en términos de rentabilidad, se apunta a proyectar un poco por encima de lo que podría ser la inflación del año que viene, considerando que el 2022 se cerrará por debajo. De todas maneras, las áreas de Recursos Humanos están atentas a la coyuntura política, económica y social más que nunca, para definir cuál será el panorama para los próximos meses de este año. La incertidumbre, por un lado, le pone un freno a las búsquedas ejecutivas, pero también vuelve estratégicas a las selecciones del C-Level, ya que hoy es imperativo dar con esos líderes capaces de meter de lleno a las empresas en la digitalización, con una economía de triple impacto y un management moderno. Por eso, aunque bajó el número de oportunidades, todavía hay movimientos interesantes.

`En la Argentina, si bien persiste la necesidad de profesionalizar estructuras, incorporar conocimientos y tecnología, a partir de los cambios que se dieron recientemente en el Gobierno Nacional, se percibe un enfriamiento`, describe Daniel Iriarte, director Asociado de Glue Executive Search. Tal como indica el experto, el sector de búsquedas ejecutivas es sensible a los vaivenes político-económicos y la incertidumbre que hoy se vive hace que algunas empresas entren en una fase de wait and see. `Por nuestro scope regional, vemos que en otros mercados la crisis tiene menor impacto, como sucede en Uruguay`, añade Iriarte. En línea con esta mirada, Sebastián Maciarelo, gerente de BPO y Selección de Auren, señala que el rebote en las BÚSQUEDAS EJECUTIVAS A LA ESPERA Y EN ALERTA La incertidumbre retrajo el movimiento en el nivel más alto de la pirámide. Sin embargo, la necesidad de profesionalizar y transformar a las organizaciones sostiene un nivel estable de las contrataciones. búsquedas está siendo menor a lo que se esperaba al principio de 2022. `De todos modos, hay sectores que requieren el aporte de nuevos ejecutivos. Los mismos son: gerente de planta, de producción, de logística, de higiene, de seguridad y medio ambiente, ejecutivos de ventas y en el área IT`. Lo que está sucediendo es un recambio de perfiles. `Hay necesidad de nuevos ejecutivos con habilidades más relacionadas con la agilidad: talento que sea curioso, resolutivo, que aprenda y desaprenda rápidamente, flexible, alta capacidad de liderazgo y adaptable a los cambios. Que use la tecnología en forma natural y piense estratégicamente en lo que vendrá a mediano plazo. Ciertamente, un talento que no abunda en el mercado`, opina el headhunter Eduardo Suárez Battan.

`Se observan algunas tendencias, como en el caso de las PyMEs de envergadura, que buscan profesionalizar sus estructuras. En este sentido, se ve cada vez más la búsqueda de gerentes generales. Por eso, perfiles que vengan de grandes compañías, que hayan manejado unidades de negocio y tengan habilidades de management en procesos de transformación suelen ser los más atractivos`, indica Natalia De Sanctis, principal en Page Executive. Y agrega: `Si nos vamos a los proyectos startups, que estén expandiendo sus negocios, la madurez profesional que pueda brindarles un ejecutivo es muy valorada, en especial si han atravesado procesos de innovación`. Por su parte, David Altonaga, team leader de Numan, cuenta que ellos vienen recibiendo activamente las necesidades del sector durante los últimos 18 meses. `Sobre todo esto se ve en las empresas de manufactura que se encuentran activas en términos de reclutamiento. Estamos trabajando con empresas que apuestan al crecimiento, incluso con proyectos greenfield (desde cero, desde el fundamento)`, menciona. Los que se buscan ¿Qué perfiles se demandan para ocupar puestos de decisión? `Aquellas personas con conocimientos de Data Analytics o herramientas modernas que ayuden a la automatización de procesos, ya que es un diferencial en calidad y velocidad de la información. Siguen luego aquellas posiciones que son algo más específicas y que agreguen un fuerte valor para el negocio`, afirma Juan Manuel Martín, director de People de KPMG Argentina.

María Fernanda Álvarez Apa, transformation manager de Capital Humano de PwC Argentina, asegura que `los líderes actuales saben que el mundo cambió y seguirá cambiando. Muchas de las teorías de liderazgo quedaron obsoletas. Hoy el autoconocimiento es un factor clave para ser un líder asertivo`.

`A la hora de buscar personas que lideren nuestros equipos, nos enfocamos en perfiles que sean empáticos, de mente abierta, flexibles, con ganas de aprender constantes, que se puedan adaptar fácilmente y guiar a sus equipos por momentos de transformación`, ejemplifica

Romina Diepa, People partner manager de WeWork Argentina. `Se vuelve clave en los nuevos modelos de liderazgo buscar un equilibrio entre la orientación a los resultados y la orientación a las personas. Los líderes deben ser capaces de gestionar y balancear estos dos aspectos. Las organizaciones que se sostienen en el tiempo cuentan con este tipo de modelo de liderazgo. Los líderes deben tener la capacidad de entender e interpretar lo que es de mayor importancia y preocupación para las personas. También deben saber cómo gestionar las emociones de los equipos de trabajo. Hay estudios que aseguran que las personas con entrenamiento en habilidades blandas son 12 por ciento más productivas que las que no lo tienen`, detalla Constanza Suárez Villalba, People director Sudamérica en Softtek. Como se trata de un segmento en el que normalmente hay que salir a `cazar` a estos talentos, los headhunters y las empresas deben buscar el modo de tentarlos y hoy el salario no es lo único que evalúan.

`Entre los aspectos que miran están: los esquemas de trabajo (remotos, híbridos, presenciales), la flexibilidad, las prácticas de work life balance, las capacitaciones que se brinden desde la compañía y también los espacios que se habiliten para el autodesarrollo, los esquemas variables de reconocimientos y objetivos`, enumera Natalia Terlizzi, CEO de HuCap. Siguiendo esta línea, Alejandro Servide, director de Professionals, RPO y Technologies de Randstad Argentina, señala que `debemos considerar que en el segmento profesional, desde la media de la pirámide hacia la cima, nos encontramos en situación de pleno empleo. Por eso resulta clave en un contexto de alta rotación, tener en cuenta qué atributos son los más valorados por el talento a la hora de elegir una empresa para trabajar. Los resultados de la edición 2023 de nuestro estudio anual de marca empleadora indican que los ejecutivos al momento de evaluar un cambio consideran que un buen ambiente de trabajo agradable es el factor más importante, dos puntos por encima de salario y beneficios, superando también a desarrollo profesional, seguridad laboral y equilibrio entre vida laboral y personal`. A esto se suma Claudia Sadowyk, gerente de Negocios y Servicios de Bayton, quien aclara que `una de cada tres personas está activamente buscando cambiar de empleo por una oportunidad superadora: ya sea localmente por mejores beneficios o en el exterior por ofertas remotas, porque esa posibilidad abre el mercado a nuevos competidores por el talento local. La zona de mandos medios, jefes y responsables es la que más movimiento está teniendo, con búsquedas de analistas profesionales y muchas posiciones relacionadas a la tecnología, digitalización e innovación`.

`Hoy los ejecutivos quieren poder liderar proyectos que les permitan agregar valor a sus equipos, a la estructura de la organización y también a la sociedad o su comunidad. Es decir, buscan ingresar a organizaciones en las que puedan desplegar sus competencias blandas para potenciar sus fortalezas y trabajar sobre las debilidades, desarrollar proyectos y equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la compañía`, concluye Valeria Calónico, directora de Operaciones de ManpowerGroup. Por Marysol Antón