

2025
→ 2025



Tendencias de RRHH2025

Argentina

Septiembre/2025





El presente documento está destinado al uso exclusivo de Korn Ferry.

Ningún componente del presente documento puede ser divulgado, citado o reproducido, por cualquier medio, fuera del contexto de este estudio salvo con el consentimiento previo de Korn Ferry.

Korn Ferry garantiza la confidencialidad de todas las fuentes consultadas para la elaboración de este documento.

¡Bienvenido(a) a los resultados de la encuesta Tendencias de RRHH 2025

El estudio tiene como objetivo proporcionar información que ayude a los participantes a tomar decisiones estratégicas en relación con diferentes temas actuales en el área de recursos humanos.

La encuesta se realizó entre los meses de junio y julio y contó con la participación de 611 empresas de diversos países:

Argentina (70 participantes), Brazil (317 participantes), America Central (21 participantes), Chile (33 participantes), Colombia (56 participantes), Ecuador (20 participantes), Mexico (44 participantes) y Peru (50 participantes).

Este informe presenta los resultados de Argentina.

¡Agradecemos a todos por su participación!

Atentamente,
El Equipo de Servicios Digitales Korn Ferry



Contenido

01.	Atracción y Retención de Talentos	05
02.	Plan de Talento y Sucesión	38
03.	Gestión del Desempeño	46
04.	Flexibilidad en el Trabajo y Home Office	62
05.	Cultura y Gestión del Cambio	75
06.	Inteligencia Artificial para RRHH	85
07.	Pasantes / Practicantes	93
08.	Perfil de los Participantes	104

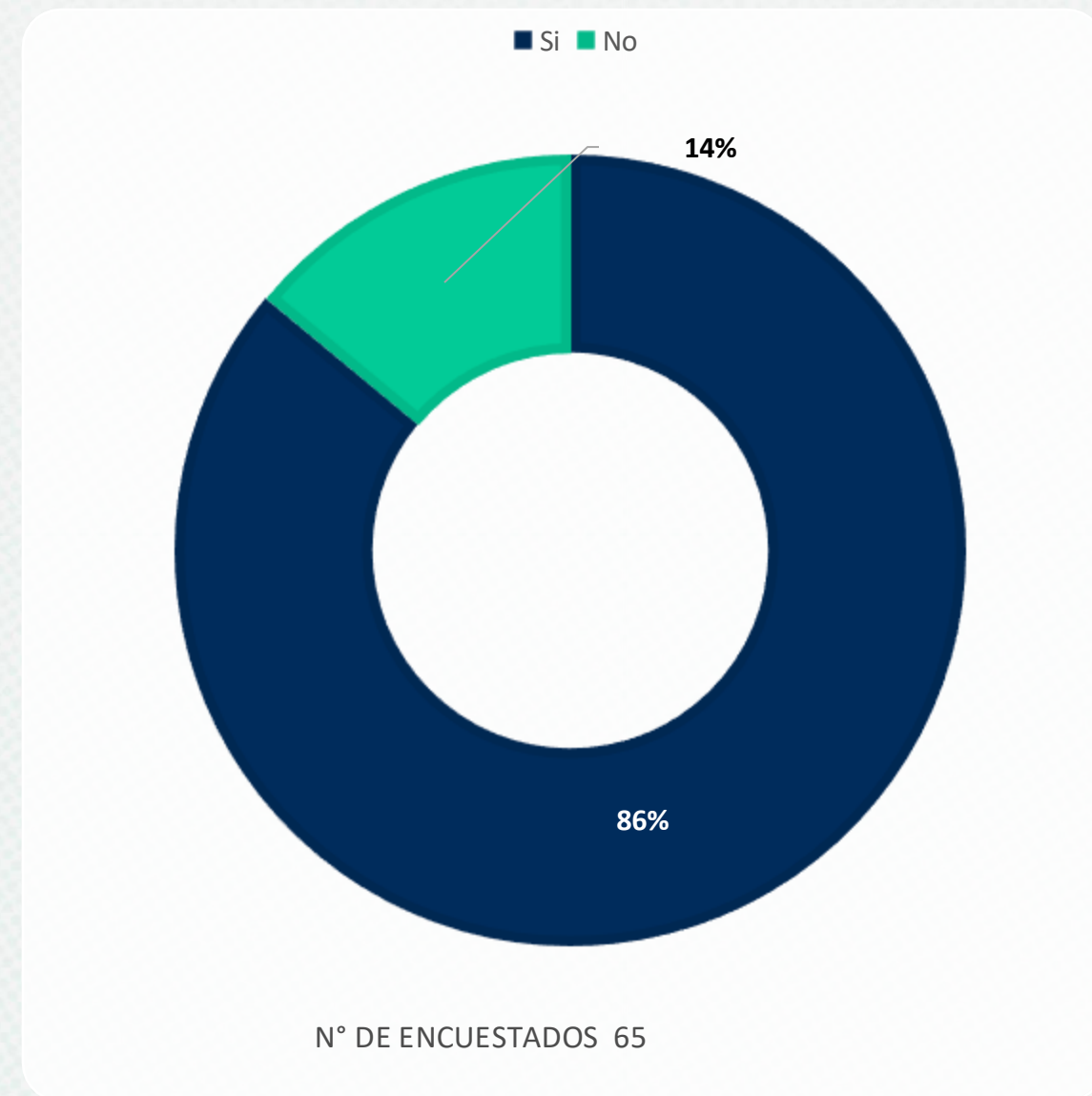
01.

Atracción y Retención de Talentos

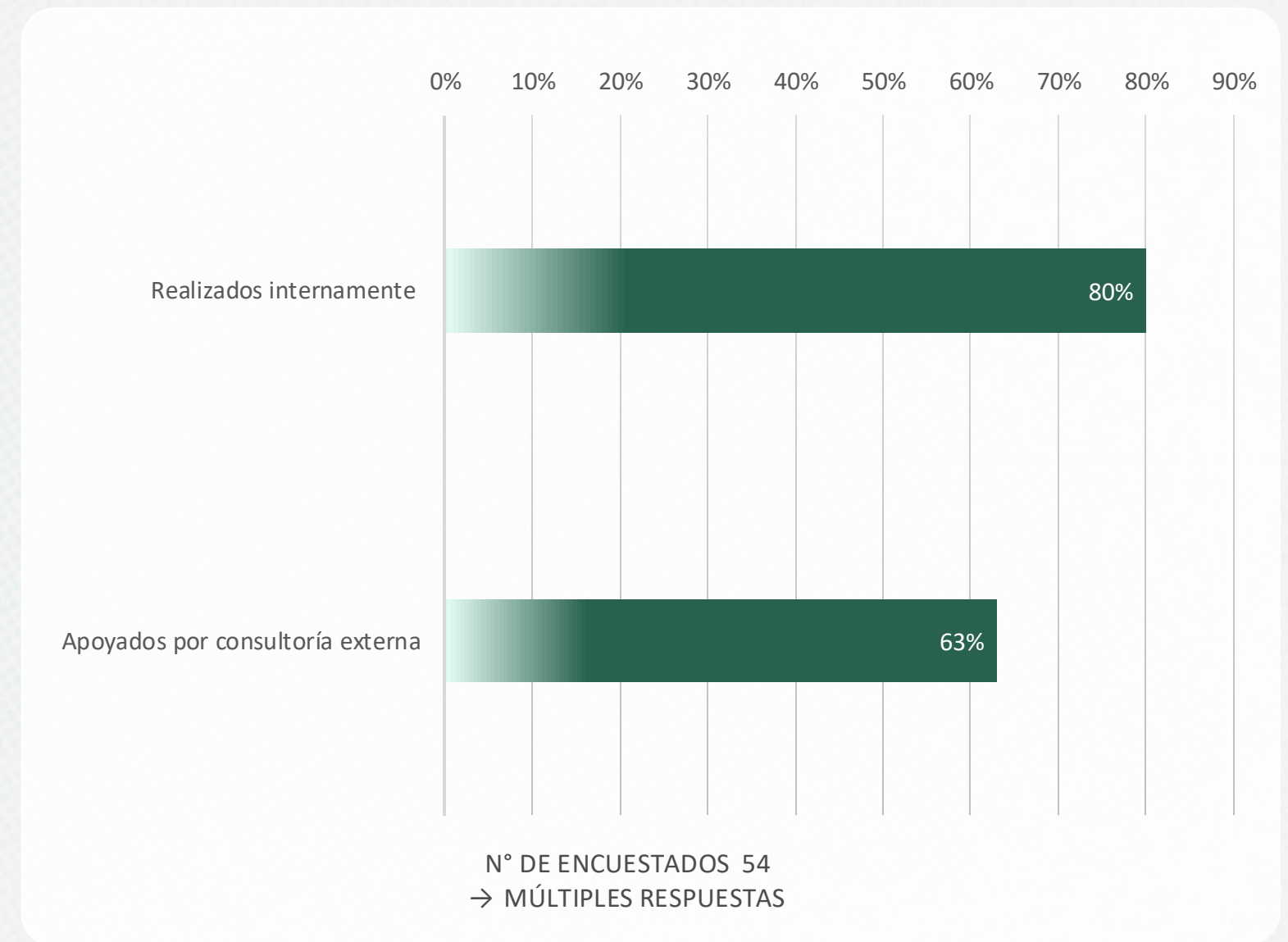


Atracción y Retención de Talentos

¿Tu empresa tiene un sistema formal para gestionar los procesos de contratación?



¿Cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento?



Atracción y Retención de Talentos

¿Cuál es la efectividad del proceso de reclutamiento (definido como contratar al profesional dentro de los 90 días)?

Realizados internamente			
Grupo	0-30%	31-60%	>60%
Reclutamiento Ejecutivo	38%	21%	41%
Reclutamiento de Mandos Intermedios	17%	24%	59%
Reclutamiento de Coordinadores / Especialistas	12%	29%	59%
Reclutamiento de Analistas	13%	18%	70%
Reclutamiento de Administradores / Operadores	10%	13%	78%

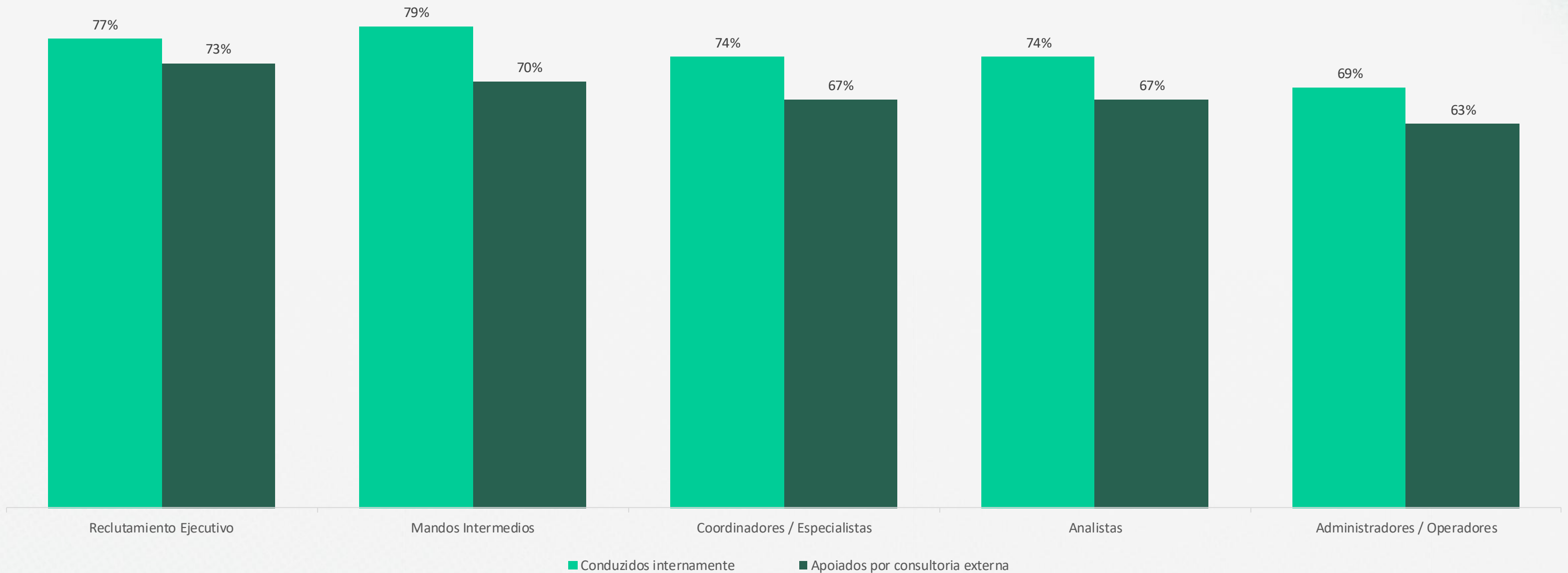
Apoyados por consultoría externa			
Grupo	0-30%	31-60%	>60%
Reclutamiento Ejecutivo	26%	26%	48%
Reclutamiento de Mandos Intermedios	23%	40%	37%
Reclutamiento de Coordinadores / Especialistas	23%	30%	47%
Reclutamiento de Analistas	33%	17%	50%
Reclutamiento de Administradores / Operadores	33%	10%	57%

N° DE ENCUESTADOS 39

N° DE ENCUESTADOS 31

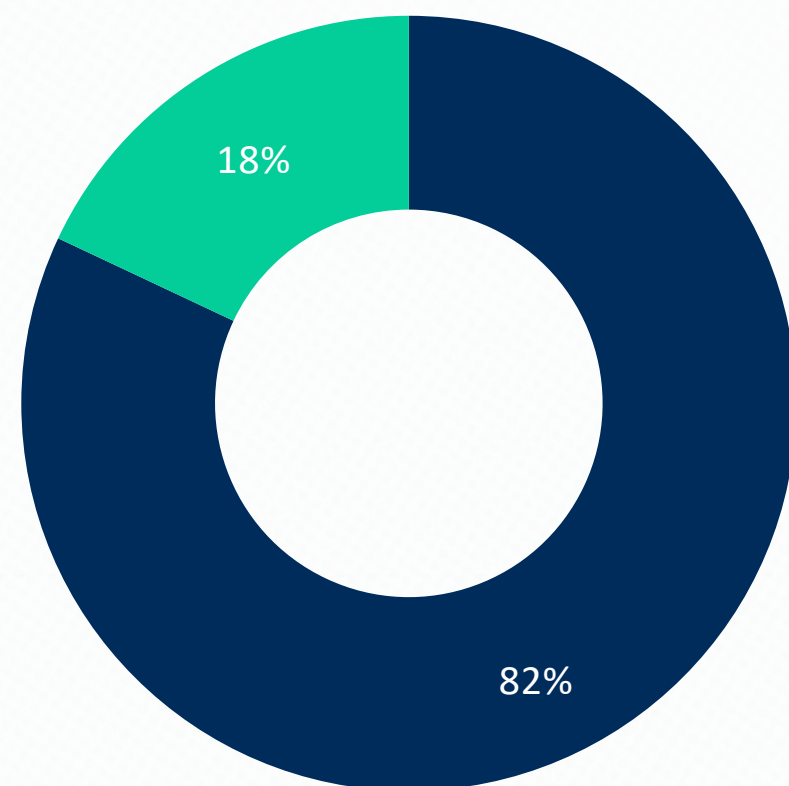
Atracción y Retención de Talentos

¿Se utiliza algún tipo de evaluación durante el proceso?



Atracción y Retención de Talentos

¿La empresa tiene programas de reclutamiento específicos para promover la diversidad?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 55

Empresas que cuentan con programas para promover la diversidad incluyen:

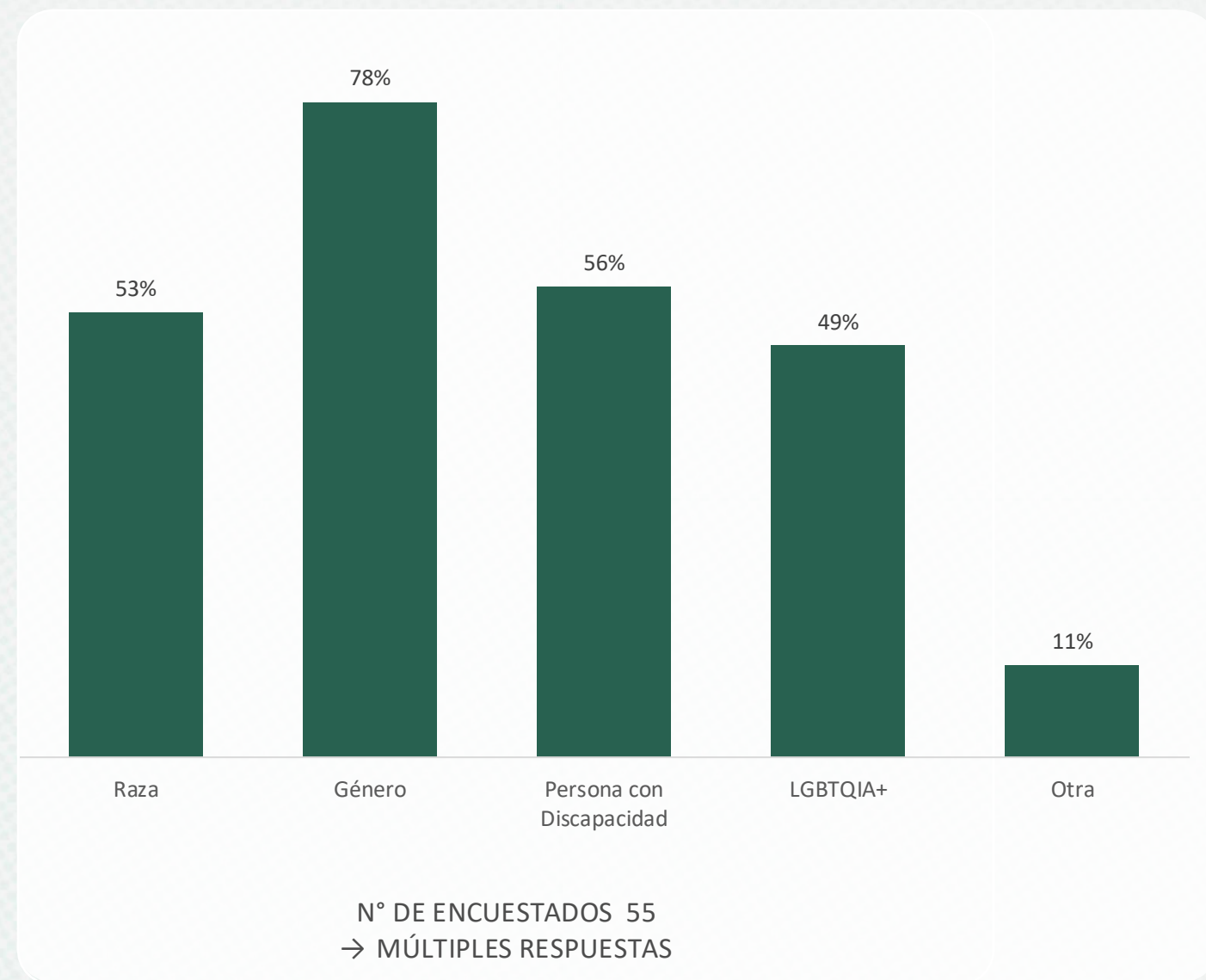
Metas de RR.HH. con foco en diversidad (género, discapacidad) Inclusión de mujeres en las ternas y cargos

Programa para mujeres vulnerables con práctica remunerada

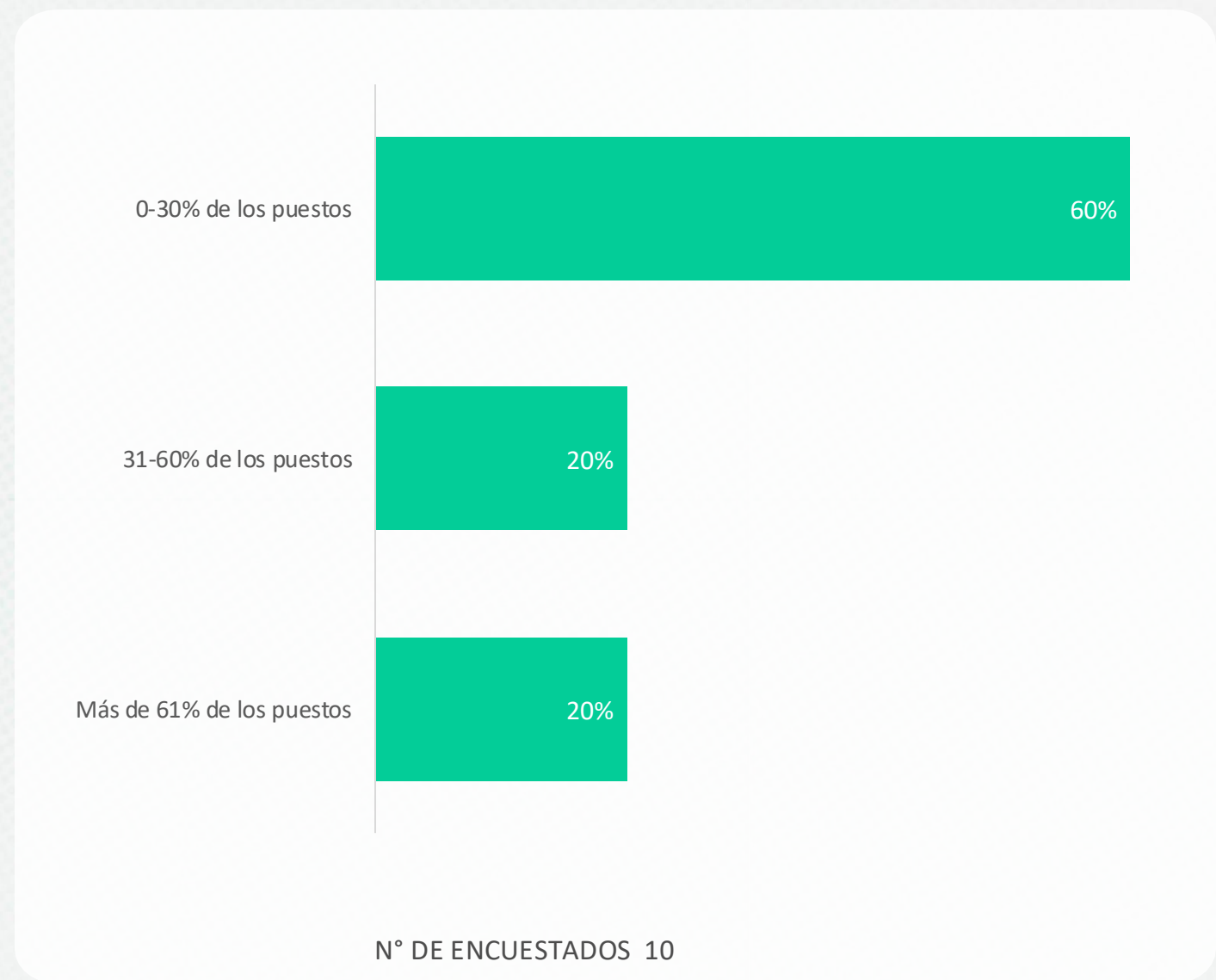
Entrevistas diversas y estandarizadas

Atracción y Retención de Talentos

¿Cuáles son los tipos de diversidad que considera su empresa?



¿Cuál es el porcentaje de puestos de liderazgo ocupados que implican diversidad?



Atracción y Retención de Talentos

¿Qué iniciativas implementa su empresa para atraer jóvenes talentos de la Generación Z?

PROGRAMAS DE ENTRADA

Presencia significativa de programas de pasantías, jóvenes profesionales e iniciativas de formación, incluyendo prácticas profesionalizantes y programas de aceleración de carrera.

Alianzas y Participación

Conexiones con universidades, escuelas técnicas y participación activa en ferias de empleo y eventos académicos.

Redes Sociales

Uso de redes sociales, participación en eventos y producción de contenido que destaca la cultura organizacional.

Modelos Flexibles

Modelos híbridos/remotos, horarios flexibles y paquetes de beneficios atractivos como vacaciones adicionales, bonos y descuentos.

Muchas empresas aún no cuentan con iniciativas específicas o están en fase de planificación

Atracción y Retención de Talentos

¿Cómo evaluaría la efectividad de su estrategia de marca empleadora para atraer talento?



N° DE ENCUESTADOS 55

54% de las empresas consideran que su estrategia de employer branding es eficaz para atraer talentos, pero solo el 5% la califica como 'muy eficaz'.

Un gran número de empresas permanece neutral respecto al impacto del employer branding en la atracción de talentos.

Atracción y Retención de Talentos

¿Qué estrategias ha adoptado recientemente para fortalecer su marca empleadora?

Presencia en redes sociales

Diversas organizaciones destacaron la importancia de fortalecer su presencia en redes sociales, especialmente en LinkedIn. Las acciones incluyen publicaciones frecuentes, mejora en la calidad de la comunicación y uso de las redes para difundir experiencias de los colaboradores e iniciativas institucionales.

Participación en eventos y ferias de empleo

La participación en eventos, exposiciones y ferias de empleo es una estrategia recurrente para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer talentos. Algunas empresas también mencionaron la presencia en foros y seminarios como forma de compromiso con el público externo.

Comunicación interna y externa

La comunicación clara y eficaz, tanto interna como externa, es vista como esencial para promover las acciones del área de gestión de personas y reforzar la propuesta de valor de la empresa. Algunas iniciativas incluyen campañas y difusión de beneficios.

Certificaciones y rankings de clima organizacional

Algunas empresas mencionaron la búsqueda de certificaciones como Great Place to Work y la presencia en rankings de clima organizacional como forma de reforzar su reputación y atractivo en el mercado.

XX

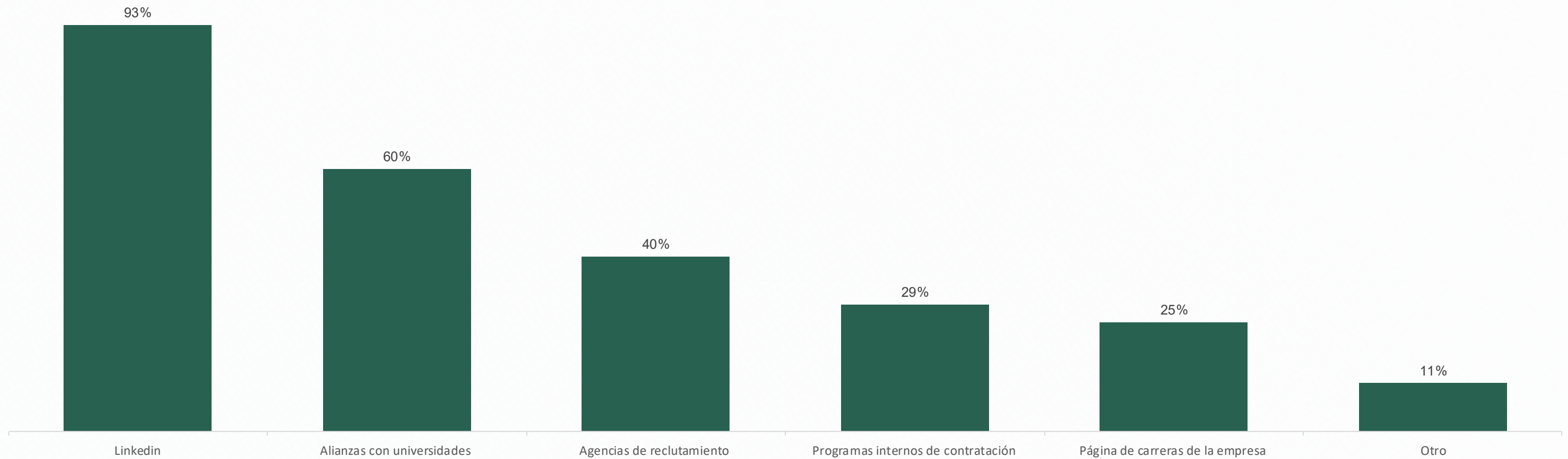
XX

XX

XX

Atracción y Retención de Talentos

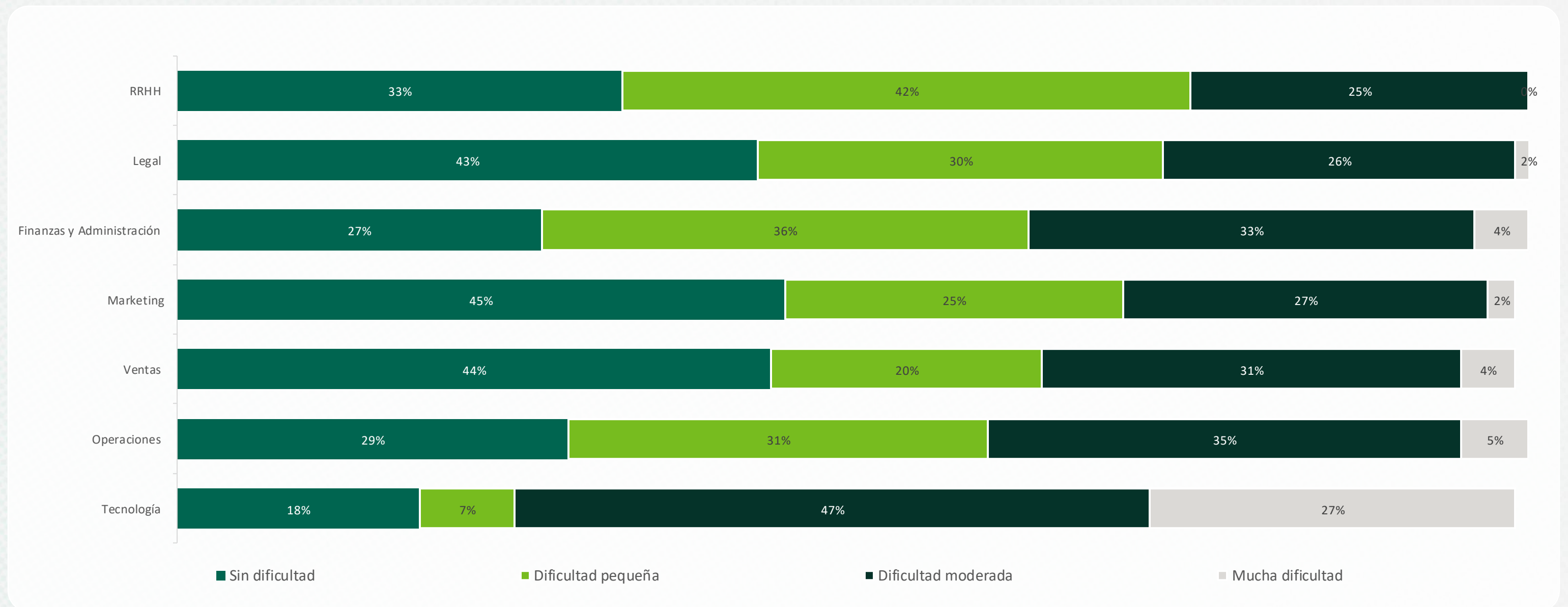
¿Cuáles son sus principales canales para atraer talentos?



N° DE ENCUESTADOS 55
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

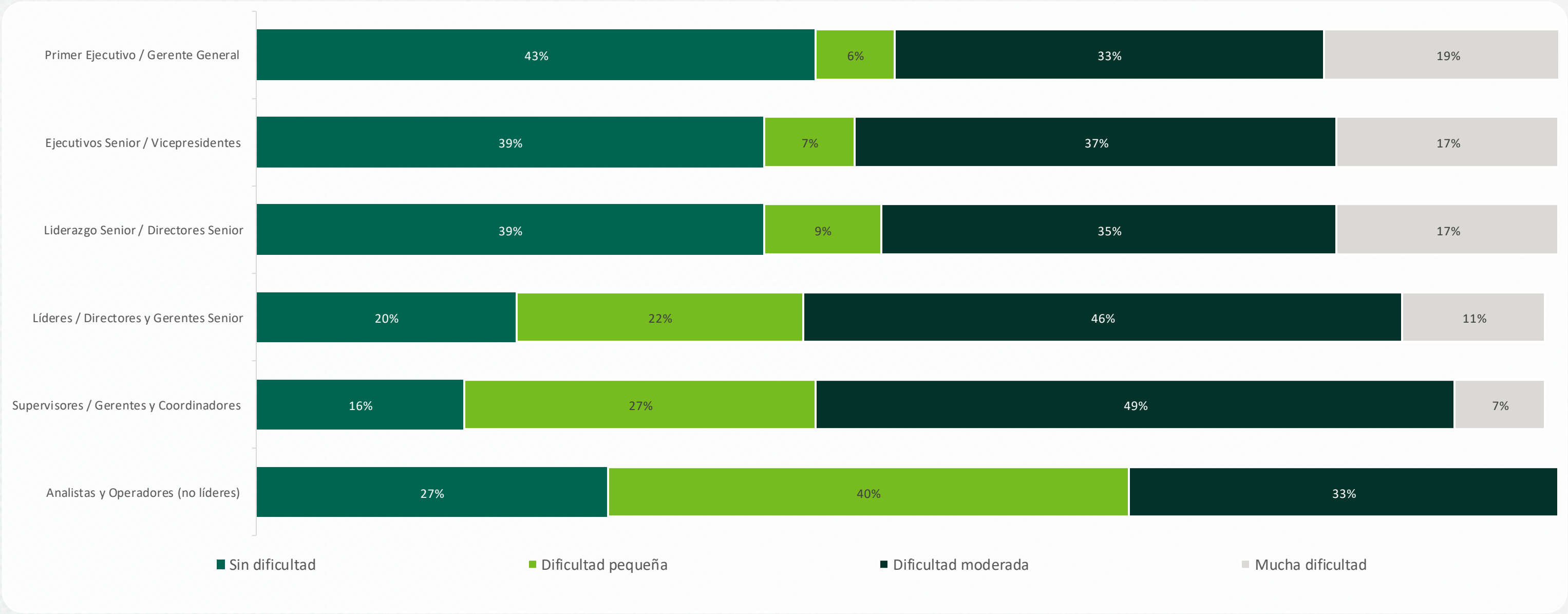
Atracción y Retención de Talentos

¿Cómo evalúa la dificultad para atraer talentos en las siguientes áreas?



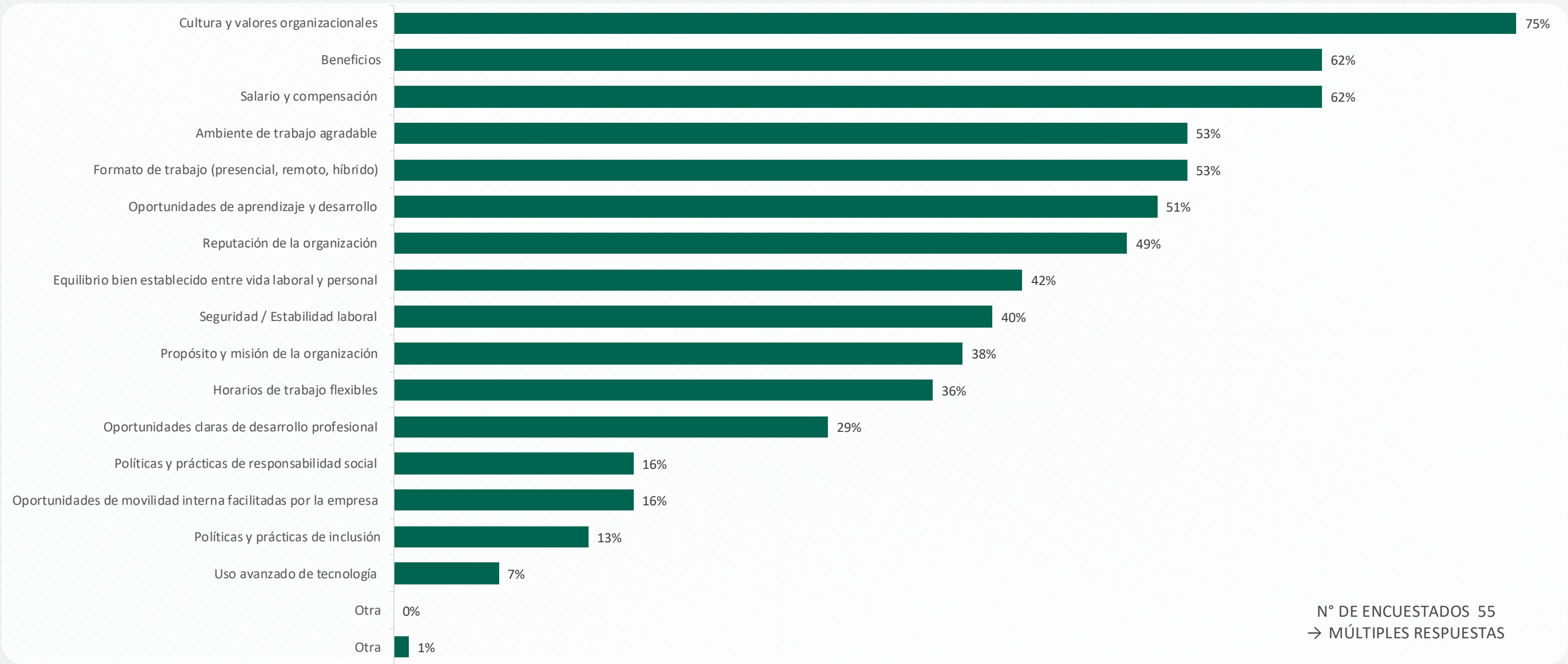
Atracción y Retención de Talentos

En los últimos 12 meses, ¿cuál fue el nivel de dificultad para atraer talentos en los diferentes niveles de carrera?



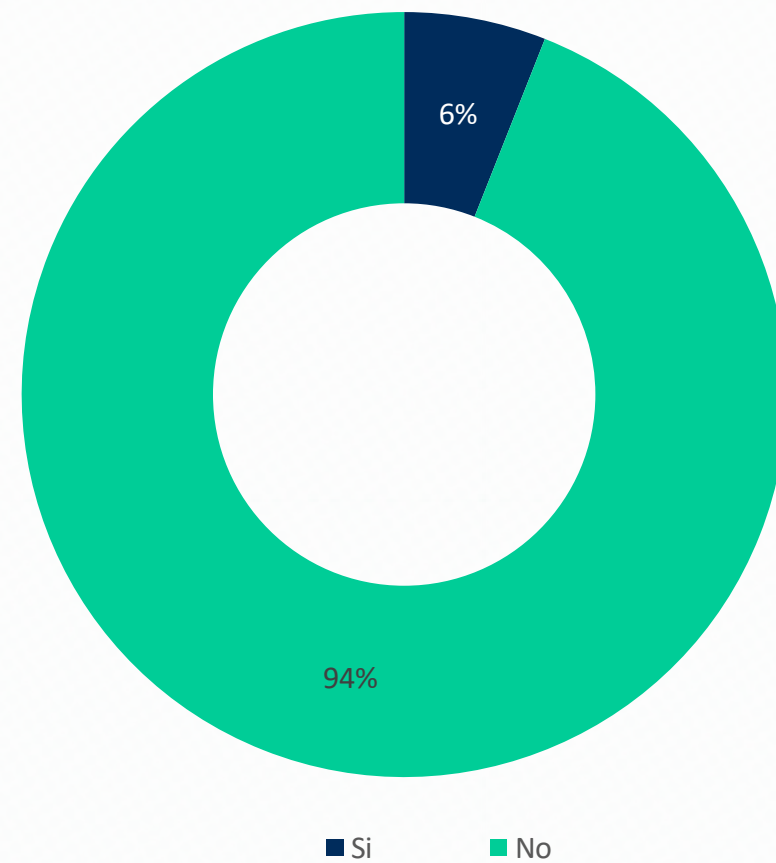
Atracción y Retención de Talentos

¿Cuáles de los siguientes considera actualmente como diferenciadores clave en la estrategia de atracción de talento de su empresa?



Atracción y Retención de Talentos

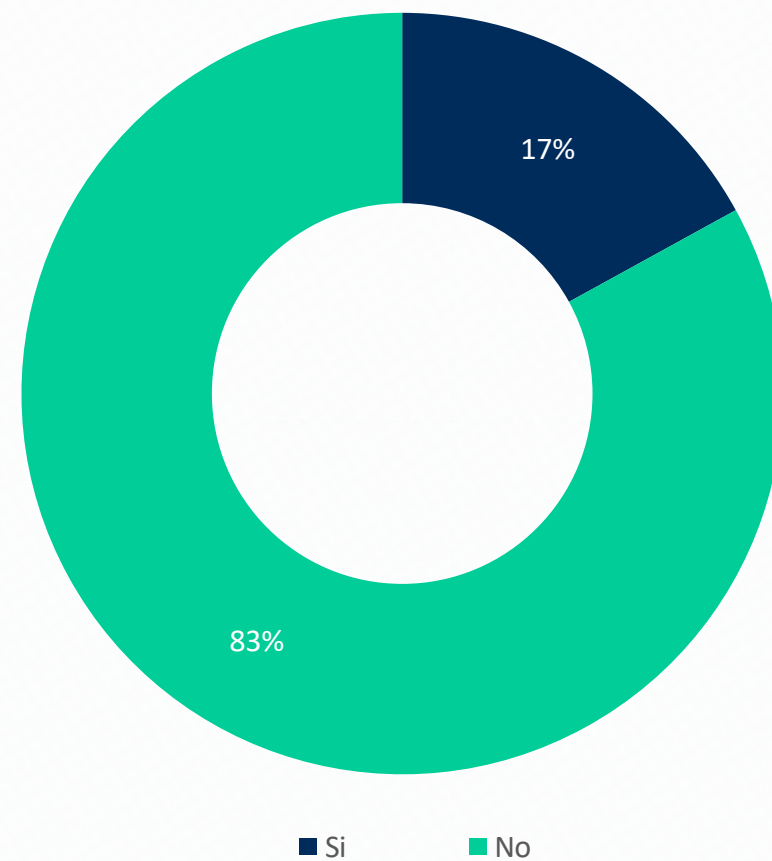
¿Ofrece su empresa una bonificación por contratación?



N° DE ENCUESTADOS 54

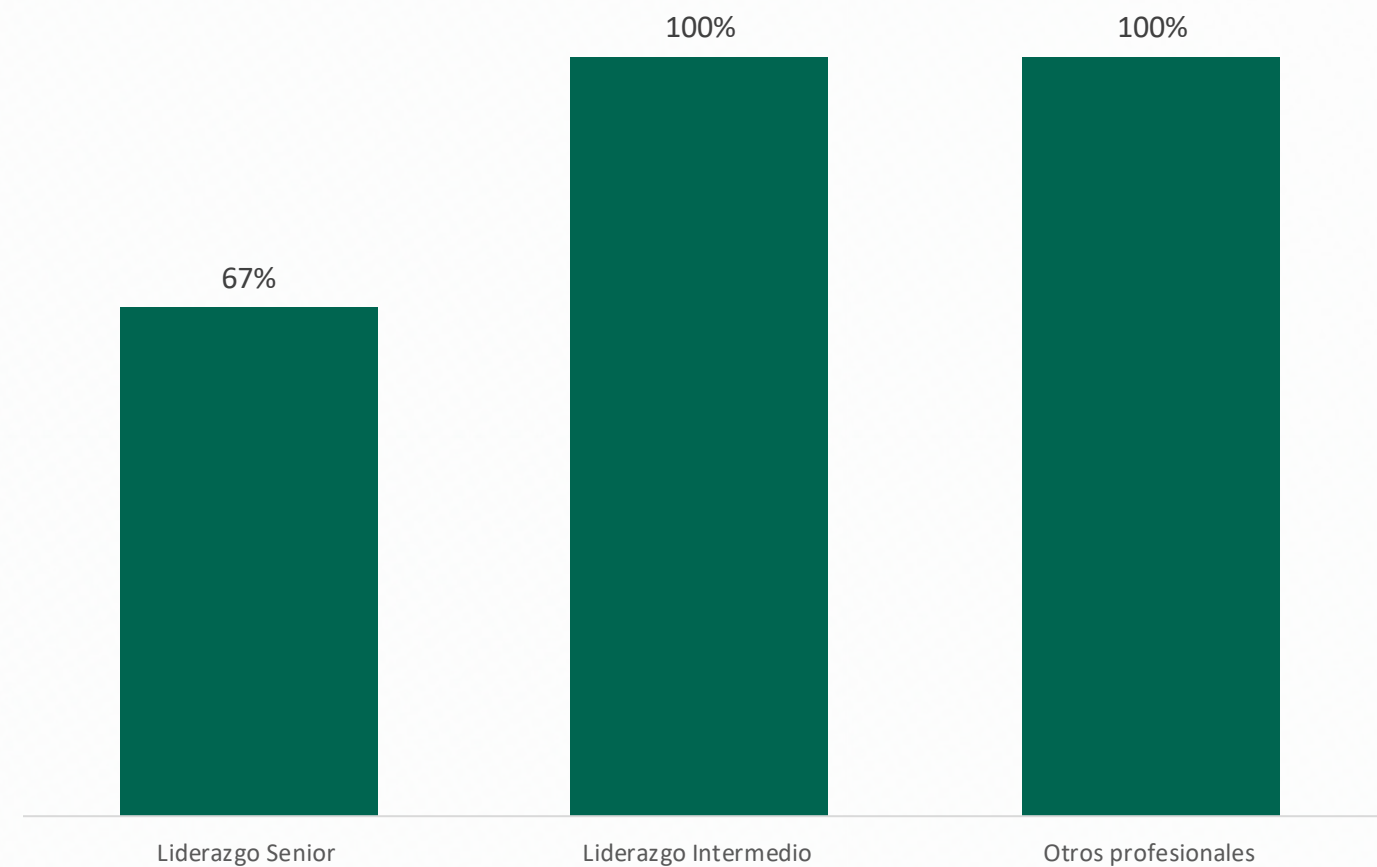
Atracción y Retención de Talentos

¿Tu empresa cuenta con un programa formal de referencias de empleados?



N° DE ENCUESTADOS 54

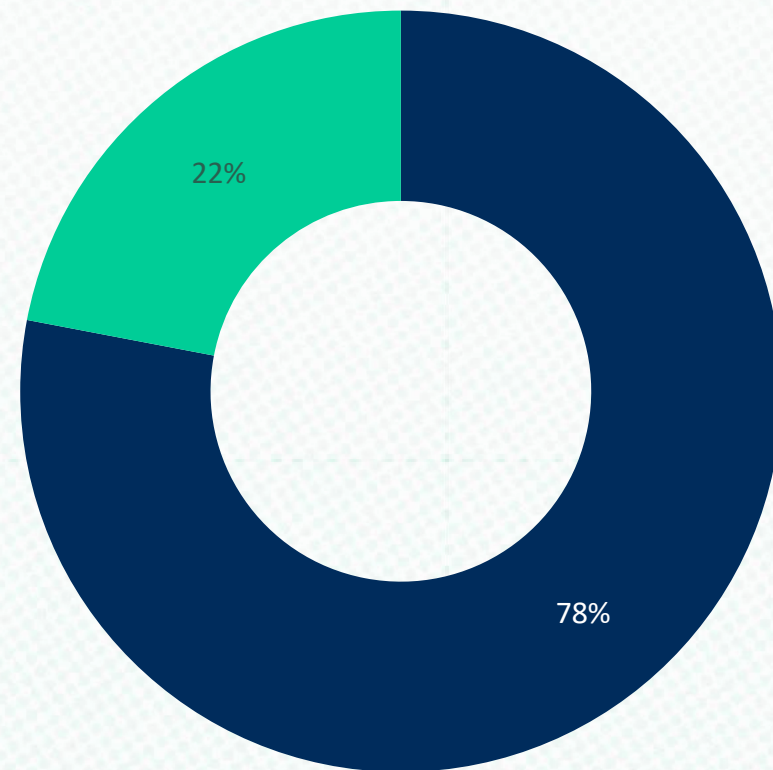
¿Qué niveles son elegibles para recibir un bono por referencia de empleados?



N° DE ENCUESTADOS 9
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Atracción y Retención de Talentos

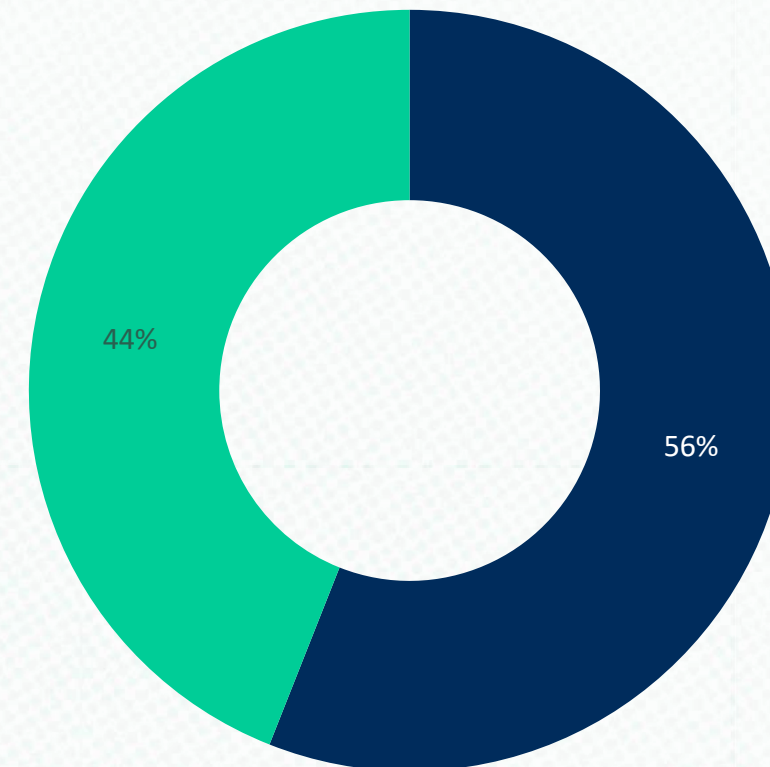
¿Puede el empleado referir a alguien para la misma área en la que trabaja?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 9

¿Existe un período mínimo de permanencia para el nuevo empleado antes de que el empleado que refiere reciba el bono?

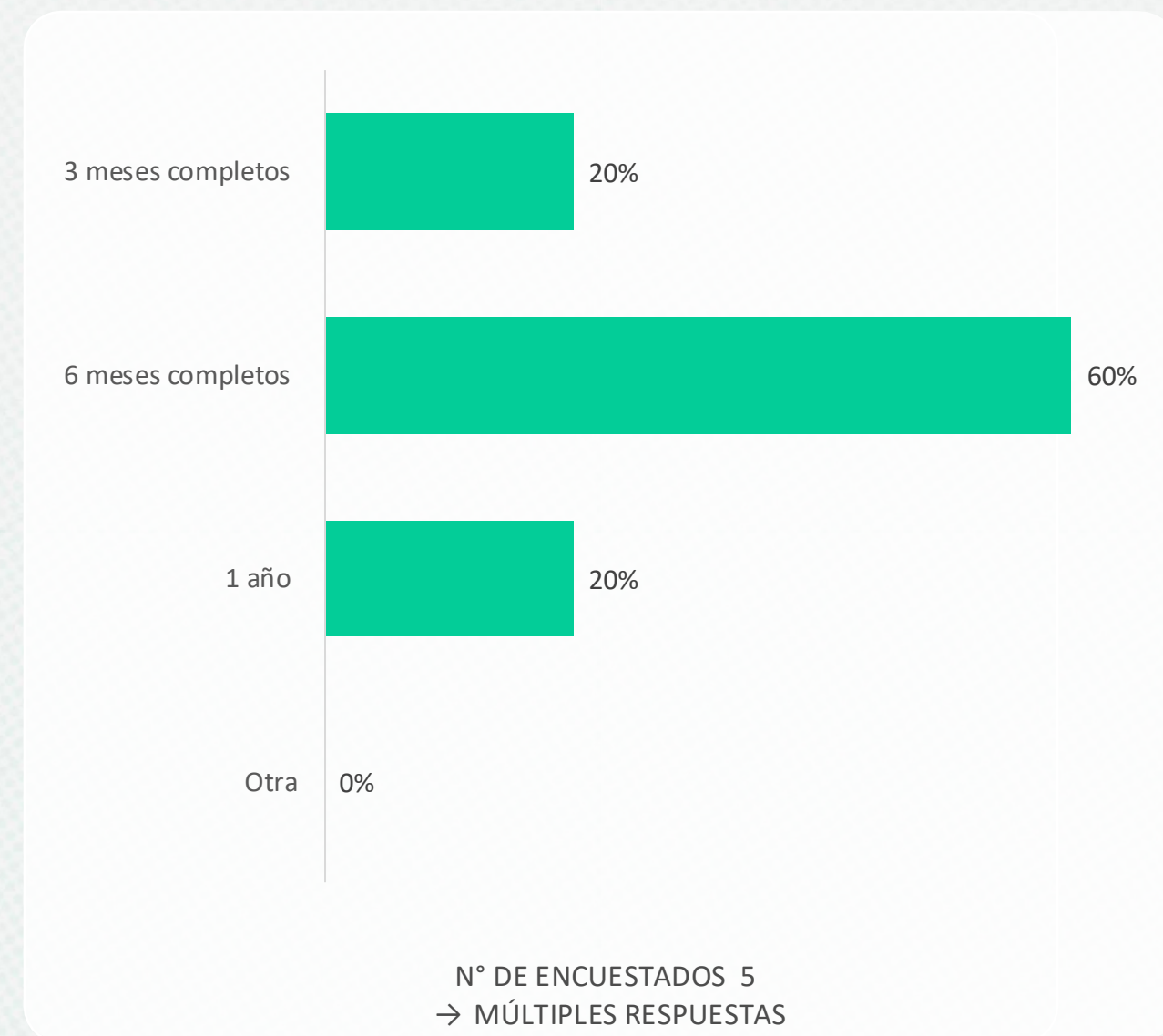


■ Si ■ No

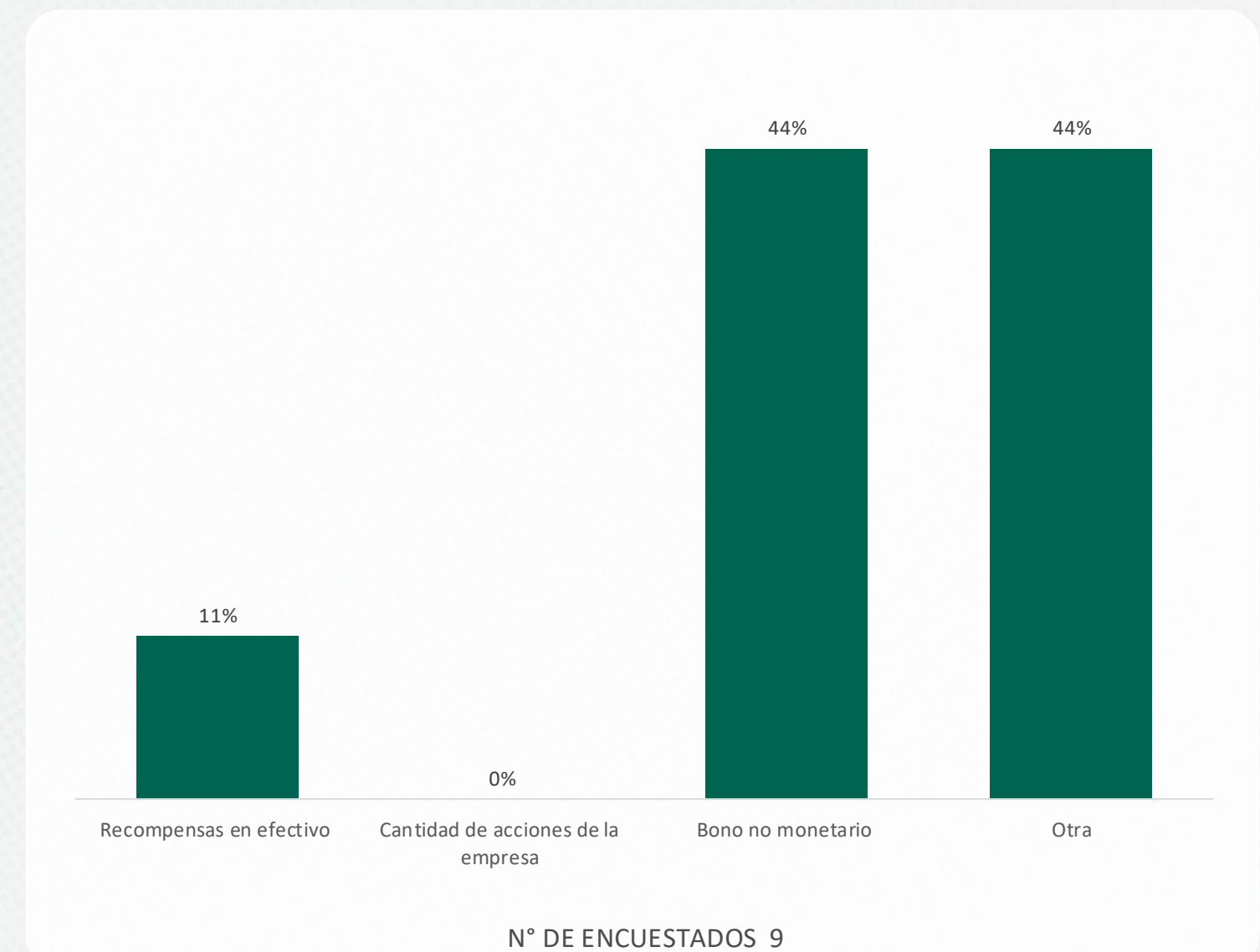
N° DE ENCUESTADOS 9

Atracción y Retención de Talentos

¿Cuál es el período mínimo?

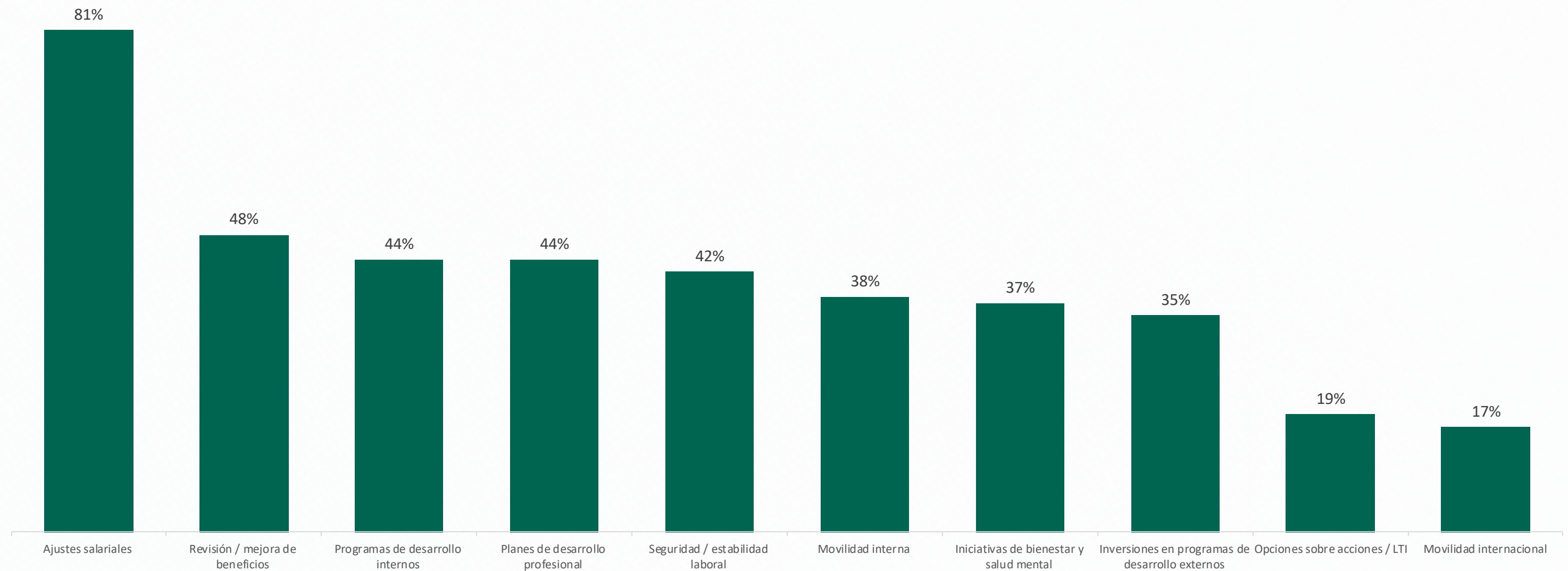


¿Cuál es la recompensa de bonificación por referencia/contratación de empleados?



Atracción y Retención de Talentos

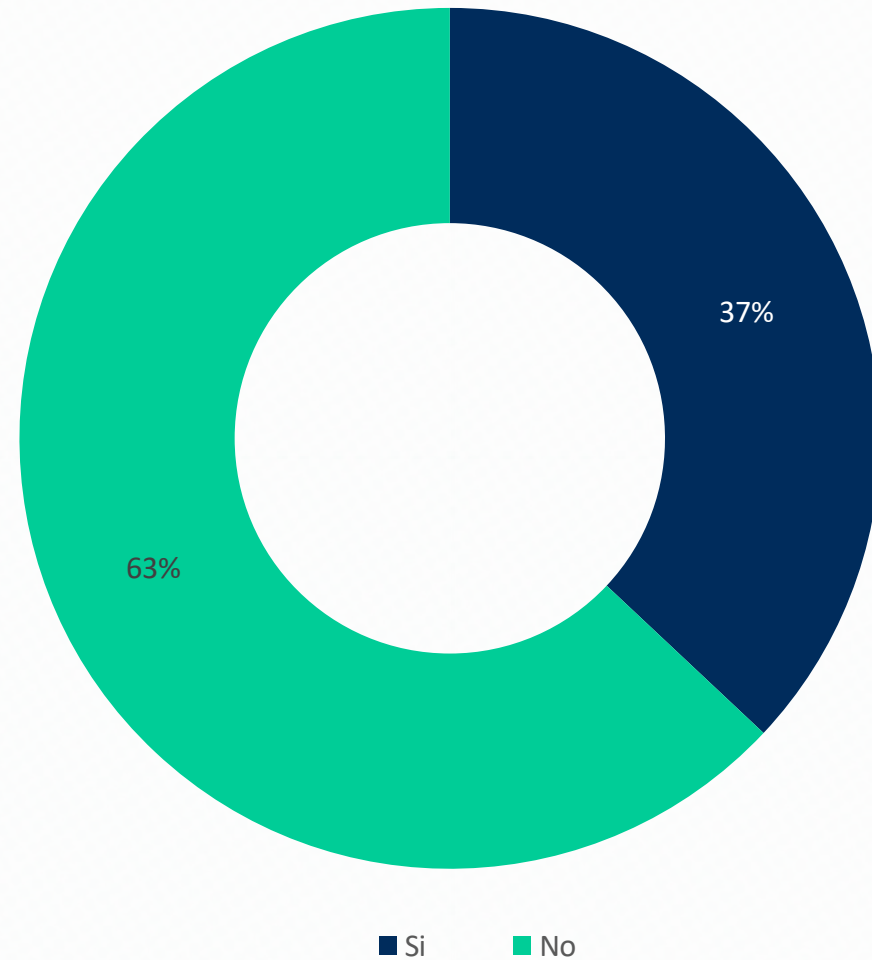
¿Cuáles de las siguientes iniciativas forman parte de su estrategia de retención?



N° DE ENCUESTADOS 52
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

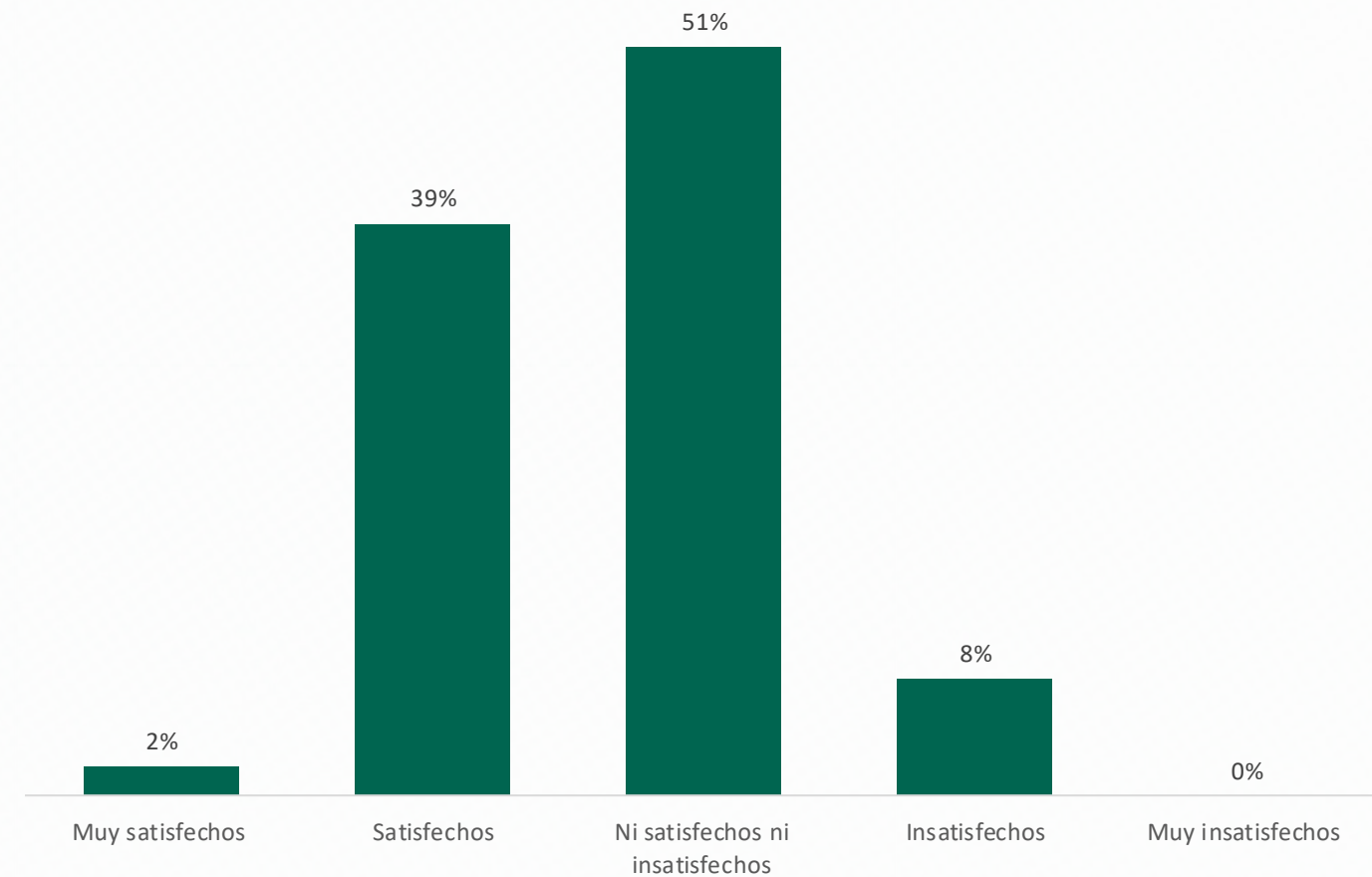
Atracción y Retención de Talentos

¿Su empresa tiene una estructura clara de planificación de carrera?



N° DE ENCUESTADOS 51

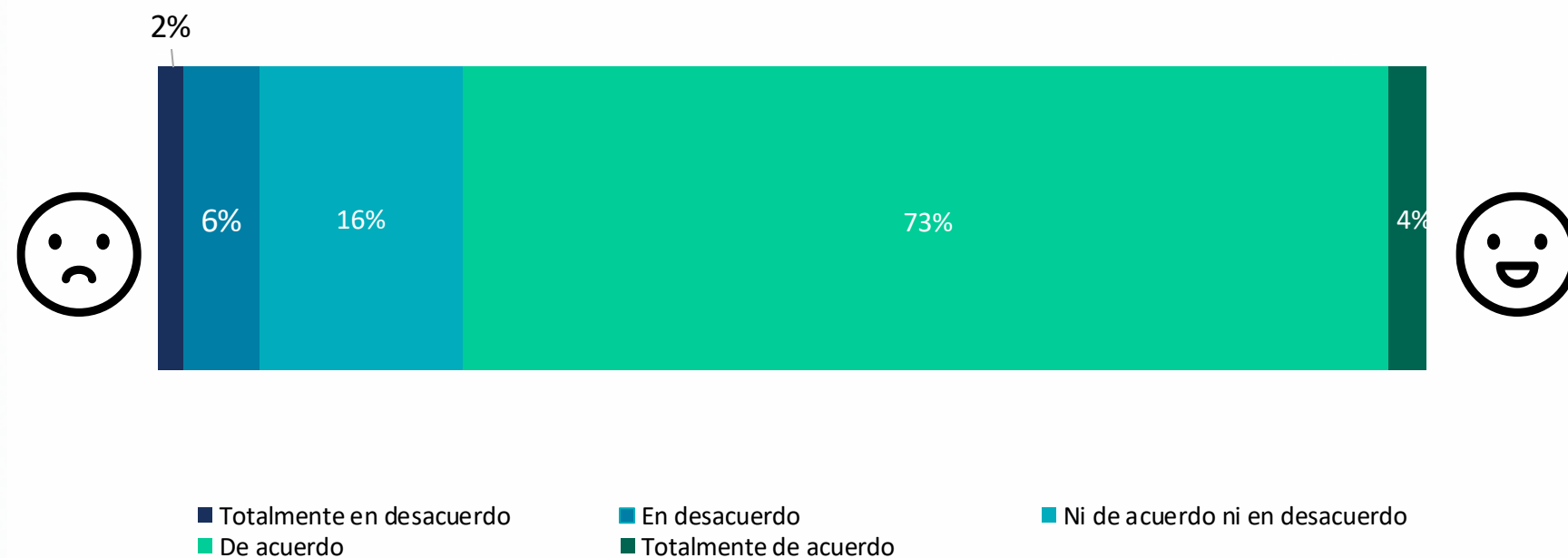
¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados en relación con las oportunidades de crecimiento en su empresa?



N° DE ENCUESTADOS 51

Atracción y Retención de Talentos

Los empleados de mi empresa confían en sus gerentes directos.



N° DE ENCUESTADOS 51

77% de las empresas afirman que sus colaboradores confían en sus líderes directos, mientras que solo el 8% reportan lo contrario.

Este resultado sugiere que la mayoría de las relaciones de liderazgo directo se perciben como positivas y creíbles, lo que reduce los posibles riesgos de desalineación y falta de compromiso.

Atracción y Retención de Talentos

¿Cuál fue su iniciativa más exitosa para retener talento crítico durante el último año?

Programas de desarrollo gerencial y de liderazgo para mandos medios, mentoría para sucesoras e iniciativas para talentos con menor senioridad, incluyendo programas de posgrado y formación en el exterior.

Exposición de talentos en proyectos estratégicos, integración regional y oportunidades internacionales, con foco en fortalecer acciones vinculadas a propósito, resultados y sostenibilidad.

Ambiente de trabajo positivo, comunicación directa con líderes y valorización de la experiencia del colaborador. Iniciativas como reducción de presencialidad para gestantes e incentivo a la cultura organizacional.

Modelos híbridos, flexibilidad de horarios, semana adicional de vacaciones, beneficios diferenciados y compensaciones totales. Ajustes salariales selectivos, bonos de retención y revisión periódica conforme al mercado y la inflación.

Atracción y Retención de Talentos

¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna más comúnmente utilizadas para compartir oportunidades de crecimiento profesional?

Algunas empresas utilizan programas como Ambassadors para difundir iniciativas estratégicas, con reuniones mensuales y portafolio de proyectos. También existen planes de carrera claros y oportunidades de autopostulación interna.

La comunicación interna involucra a líderes y gestores de línea, con prácticas como People Review y transmisión directa de superiores. Hay convocatorias internas y publicación de vacantes en portales institucionales.

Algunas empresas utilizan redes sociales internas, como Instagram corporativo, para promover cultura y acciones estratégicas. También hay campañas de correo electrónico y difusión en plataformas como LinkedIn.

Uso de herramientas digitales como Workday, intranet, correo corporativo y plataformas internas para garantizar acceso a la información. La comunicación se realiza por canales diversos como web institucional, portales internos y aplicaciones de RR. HH.

Atracción y Retención de Talentos

¿Cómo han impactado la inflación y el aumento del costo de vida en su estrategia de compensación?

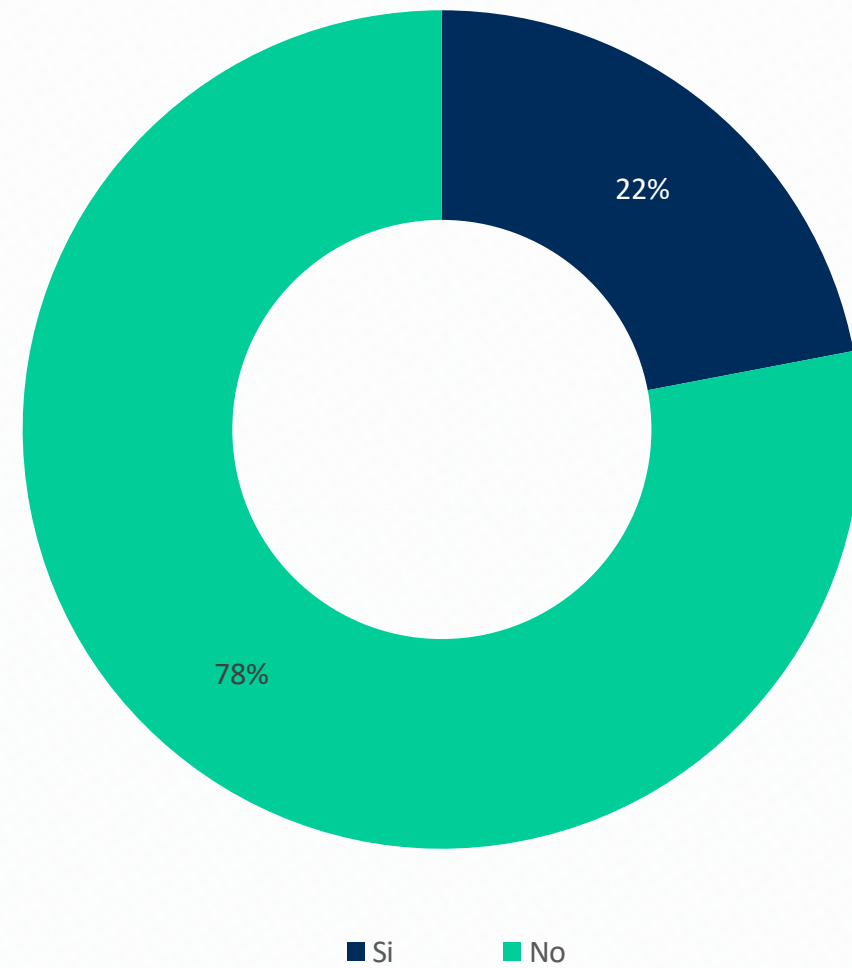
La mayoría de las empresas adoptó estrategias para acompañar la inflación, con revisiones salariales más frecuentes, ajustes trimestrales y uso de benchmarks de mercado (como IPC y HAY). Algunas organizaciones anticiparon acuerdos paritarios y realizaron aumentos por encima de la inflación esperada. También hay foco en mantener el poder adquisitivo y la competitividad externa, especialmente en sectores como petróleo y tecnología.

El impacto de la inflación fue significativo para muchas empresas, exigiendo equilibrio en la asignación del presupuesto. Algunas reportaron deterioro salarial, mientras que otras lograron compensar con ajustes lineales o selectivos para talentos clave. Hay casos en los que el impacto fue menor debido a la política de aumentos regulares.

Además de los ajustes salariales, se mencionaron acciones como programas de desarrollo individual, mentorías, ampliación de beneficios (como una semana adicional de vacaciones) e incentivo a la formación (posgrado, maestría). Algunas empresas también destacaron el ambiente de trabajo y la comunicación con líderes como factores de retención.

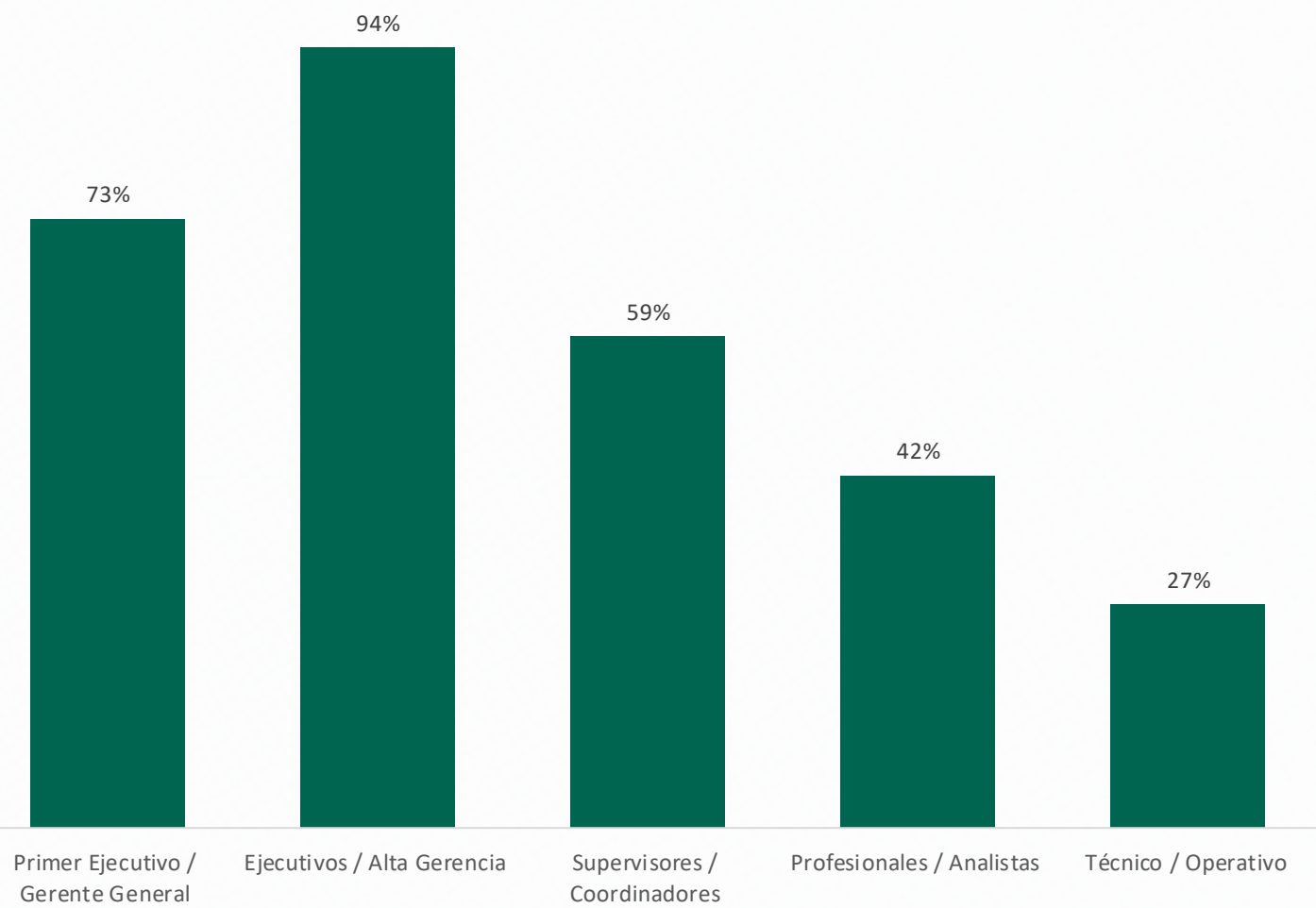
Atracción y Retención de Talentos

¿La empresa ofrece un plan de retención para sus empleados?



N° DE ENCUESTADOS 51

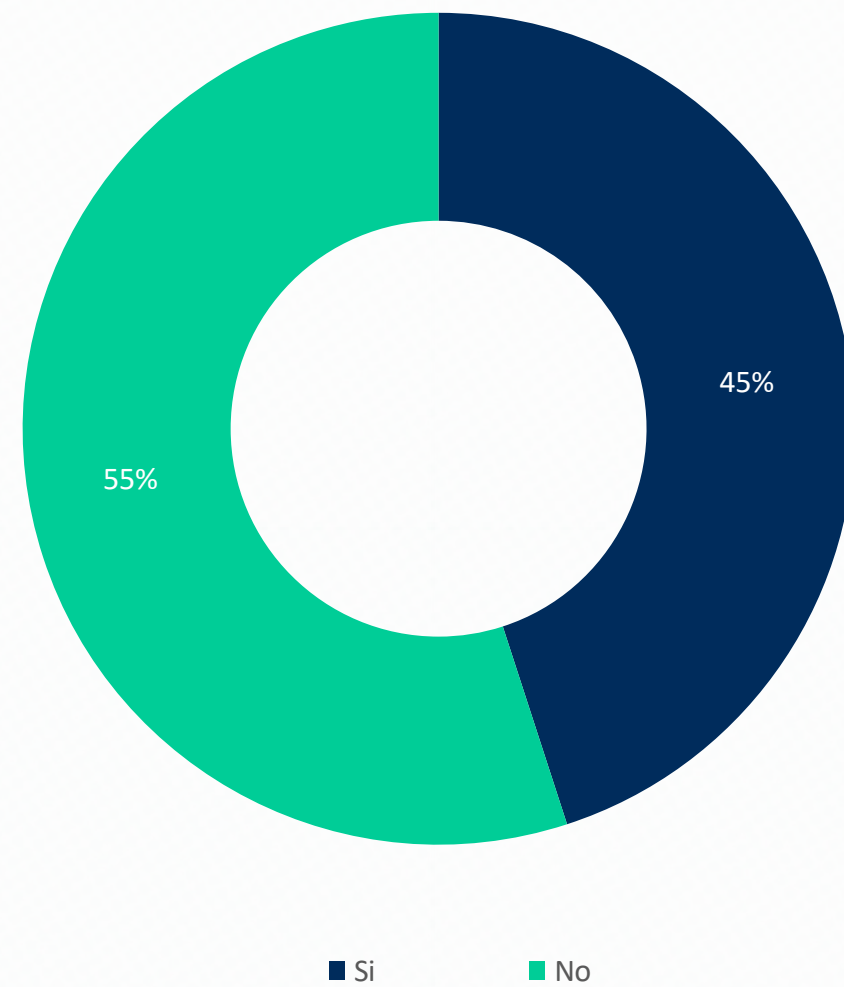
¿Qué niveles son elegibles para el plan de retención?



N° DE ENCUESTADOS 11
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Atracción y Retención de Talentos

¿Hay una política formal?



N° DE ENCUESTADOS 11

El período de retención es:



N° DE ENCUESTADOS 11

Atracción y Retención de Talentos

Si determinado, abajo el numero de meses:

¿Cuál es la elegibilidad del programa?

Promedio

Mediana

34

36

N° DE ENCUESTADOS 5

91%

82%

64%

45%

Posición clave

Alto potencial

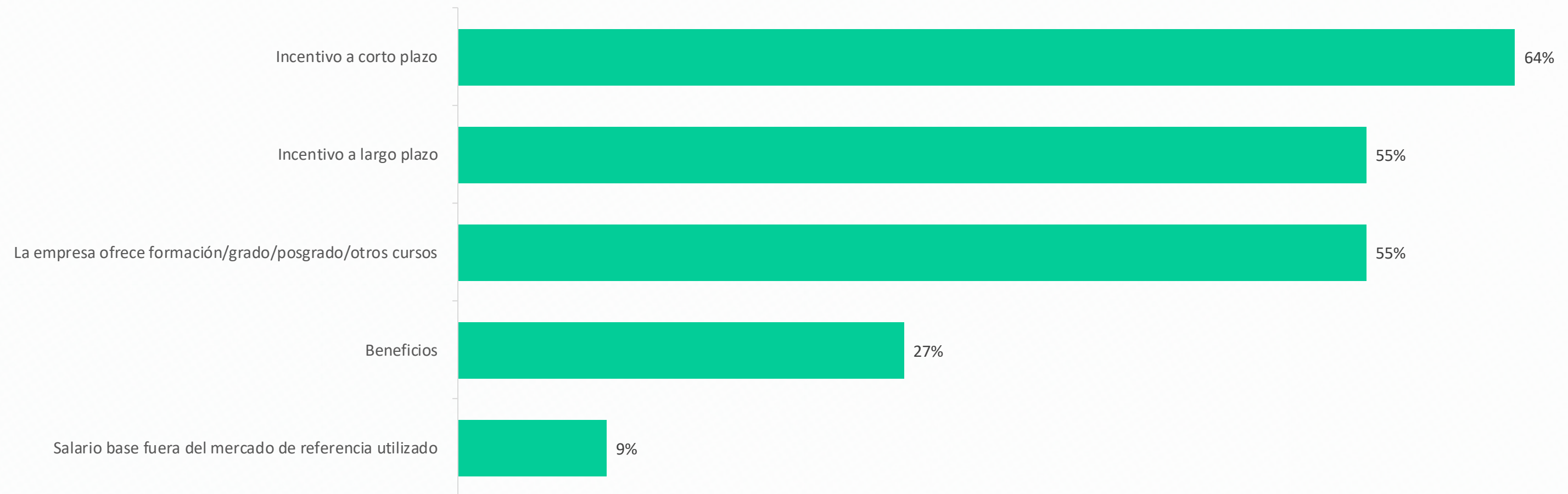
Alto rendimiento

Nivel jerárquico

N° DE ENCUESTADOS 11
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Atracción y Retención de Talentos

¿Qué tipos de incentivos se ofrecen en el programa?

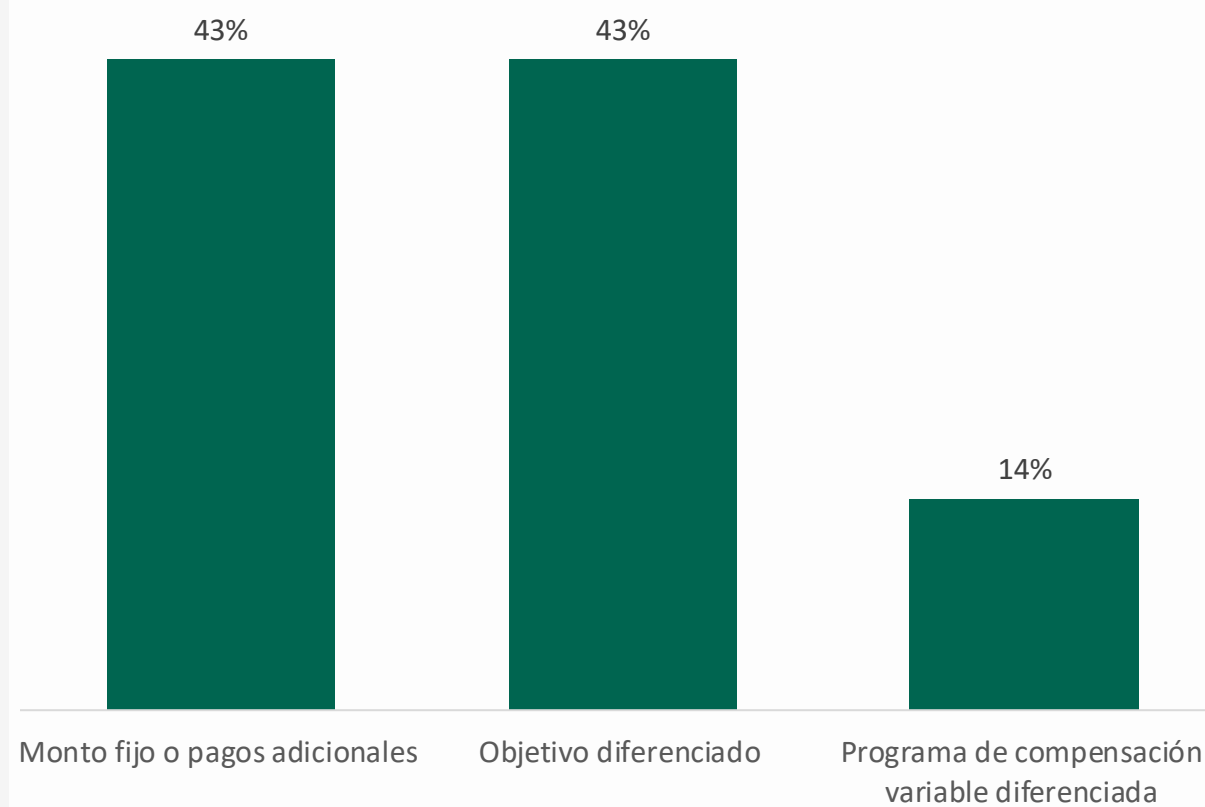


N° DE ENCUESTADOS 11
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Atracción y Retención de Talentos

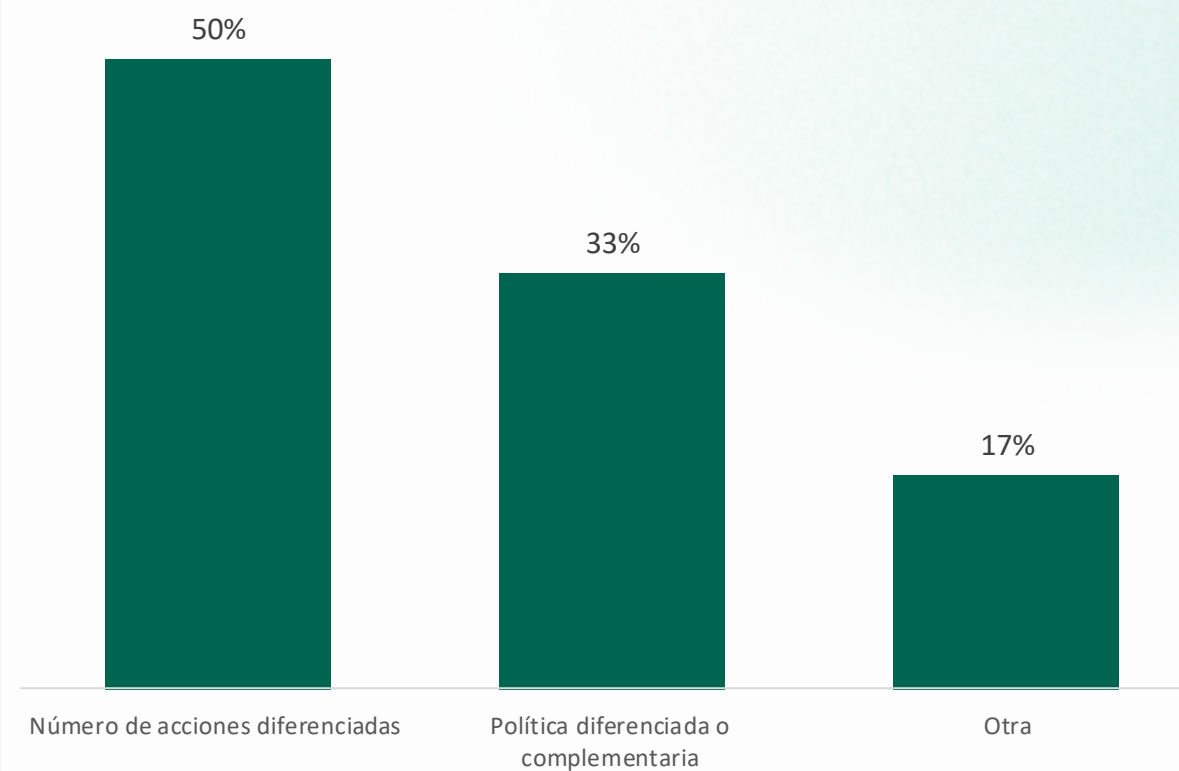
Tipos de incentivos en el programa de retención

Si la respuesta anterior es "incentivo a corto plazo", seleccione las opciones más compatibles:



N° DE ENCUESTADOS 7

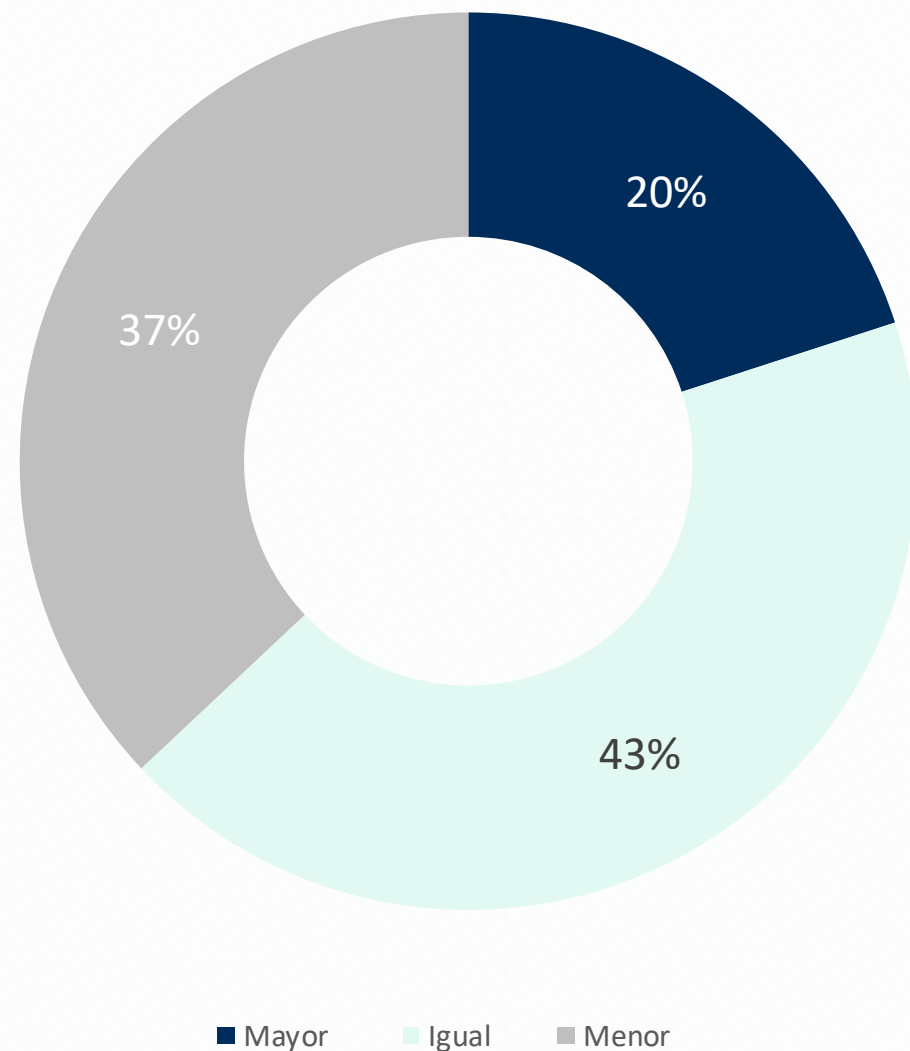
Si la respuesta anterior es "incentivo a largo plazo", seleccione las opciones más compatibles



N° DE ENCUESTADOS 6

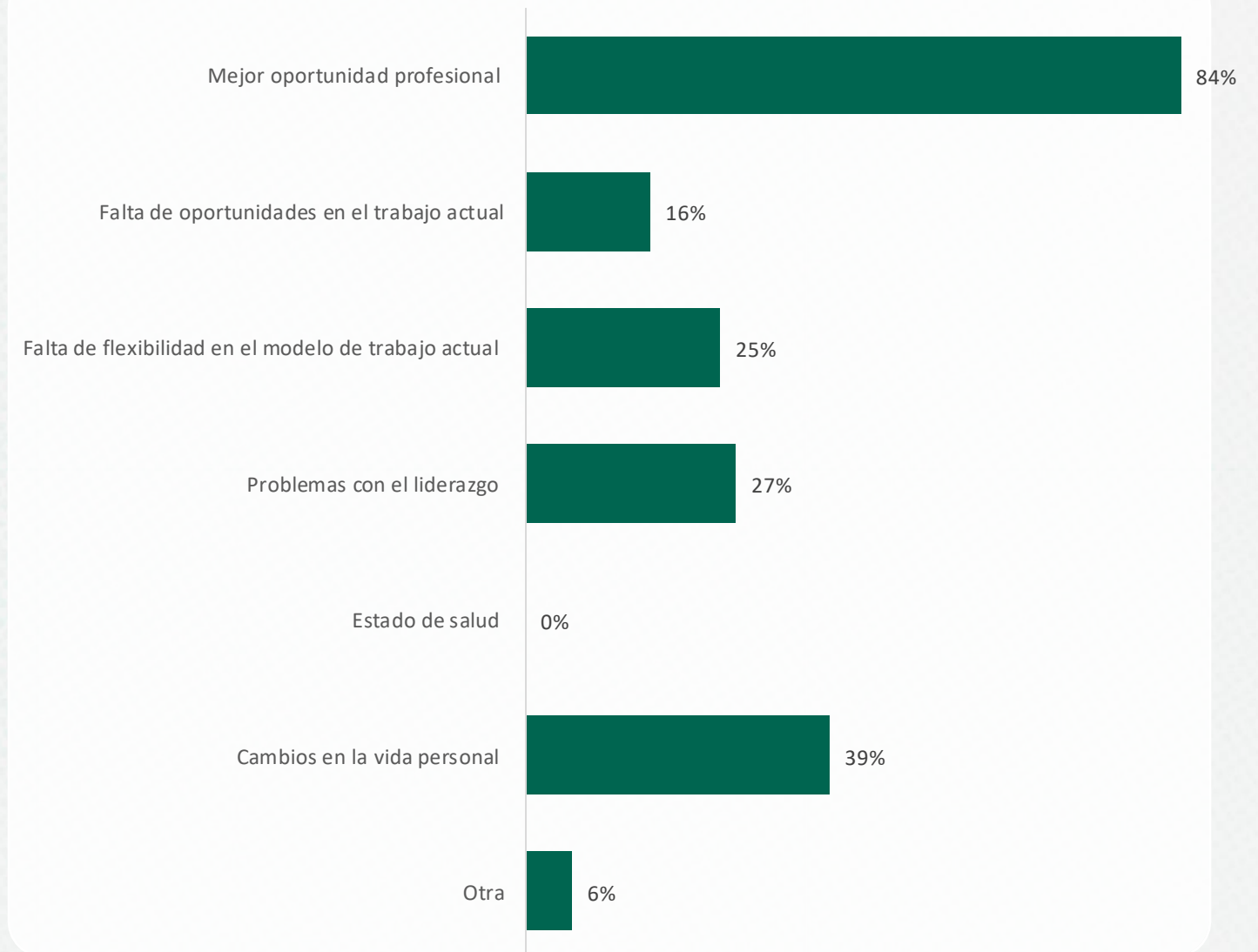
Atracción y Retención de Talentos

La rotación voluntaria de su empresa en el último año en comparación con el año anterior fue:



N° DE ENCUESTADOS 51

En estos casos de renuncia voluntaria, ¿cuáles son las principales razones aducidas por los empleados?



N° DE ENCUESTADOS 51
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

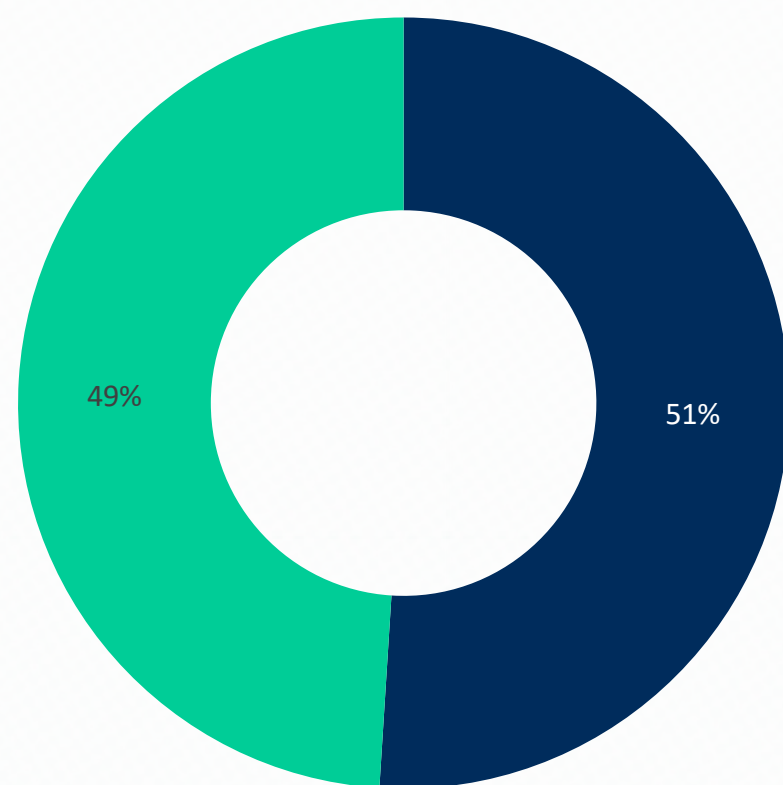
02.

PLAN DE TALENTO Y SUCESIÓN



Plan de Talento y Sucesión

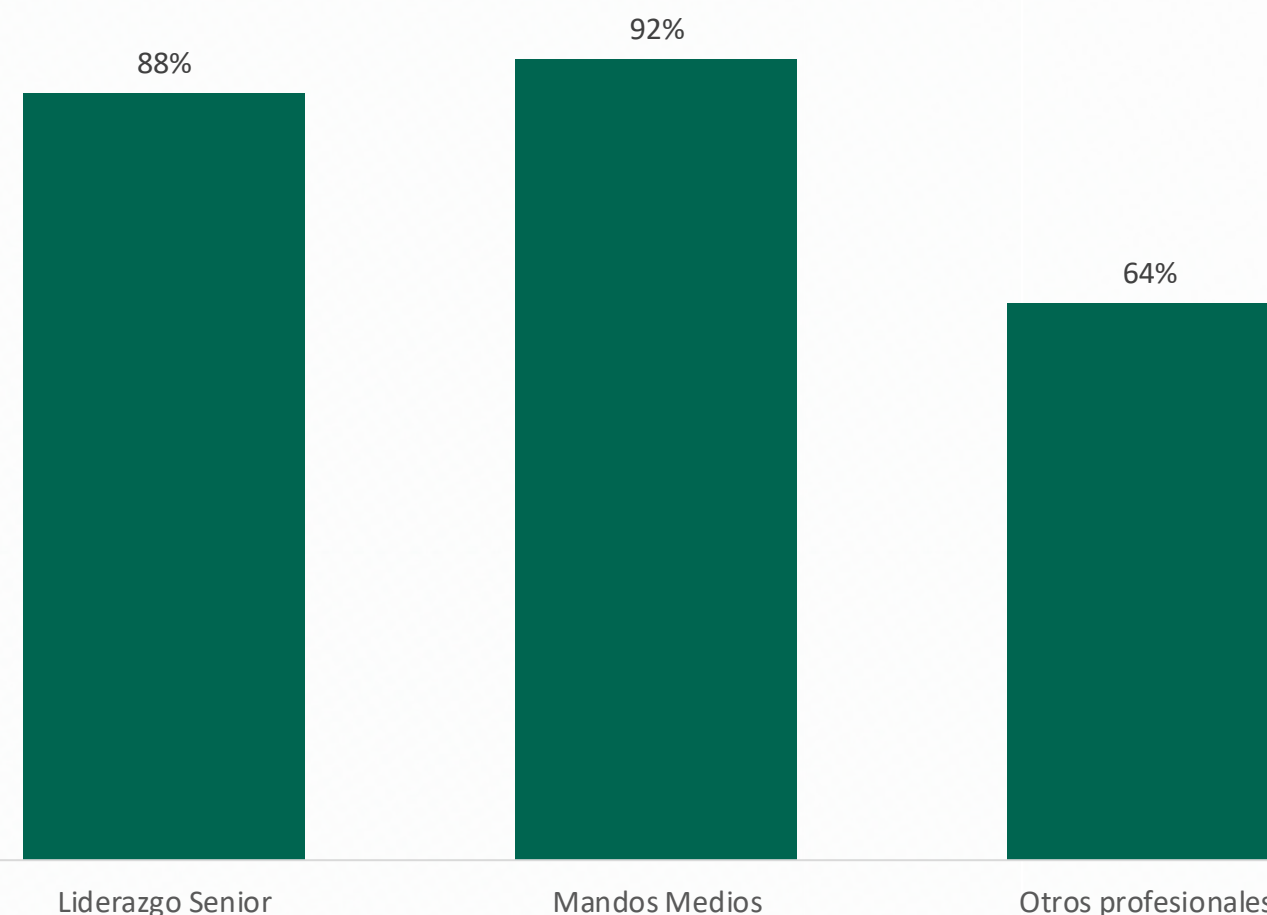
¿Tu empresa tiene un programa formal de Planificación de Talento?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 49

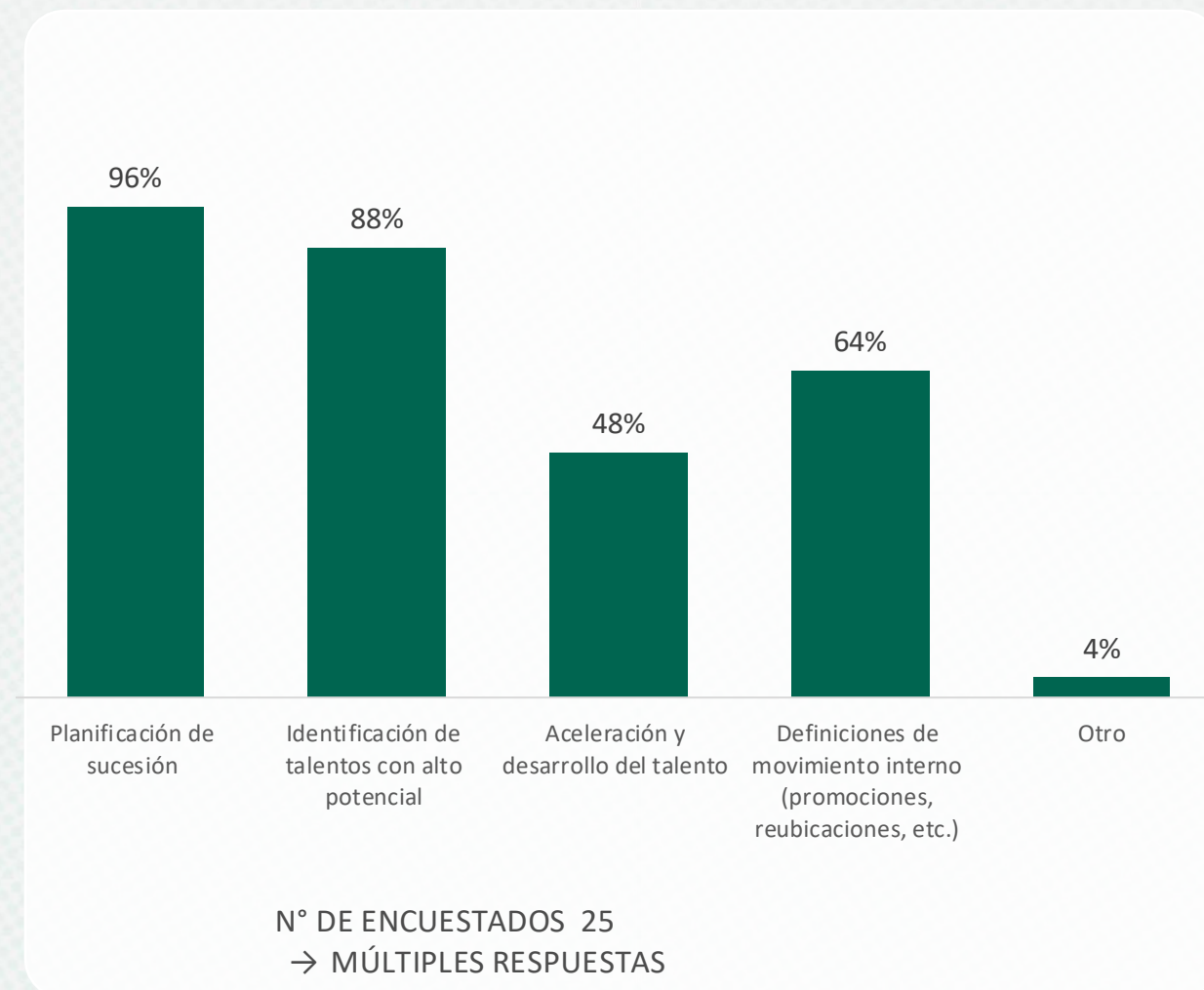
¿Qué niveles cubre el programa?



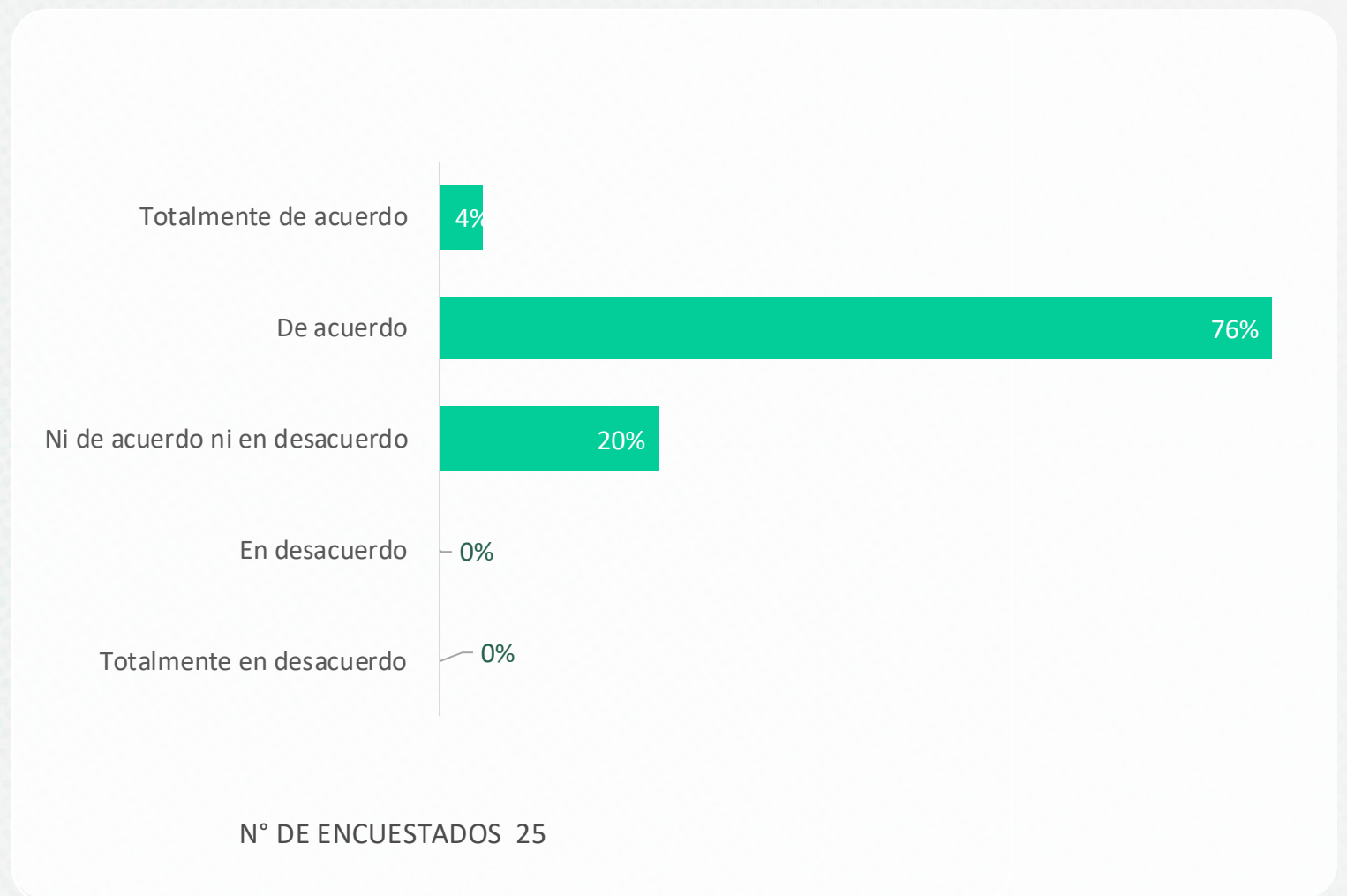
N° DE ENCUESTADOS 25
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Plan de Talento y Sucesión

¿Cuáles son los objetivos estratégicos del programa?



Evalúe la siguiente afirmación: Confío en la reserva interna de talentos de la empresa para la sucesión de cargos estratégicos en los próximos 3 años.



Plan de Talento y Sucesión

En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío para implementar eficazmente un programa de planificación de sucesión?

La implementación de los planes de sucesión enfrenta desafíos como la rápida transformación de los puestos, la baja rotación y las limitaciones tecnológicas.

Para acompañar el dinamismo organizacional, el proceso se está agilizando con actualizaciones semestrales y una plataforma digital que permite a los líderes mapear sucesores y definir planes de desarrollo.

La baja movilidad en los cargos gerenciales, el exceso de cautela en la promoción de jóvenes talentos y la falta de oportunidades claras comprometen el avance de los profesionales mapeados.

Plan de Talento y Sucesión

¿Cómo integra su empresa los programas de desarrollo con los planes de sucesión?

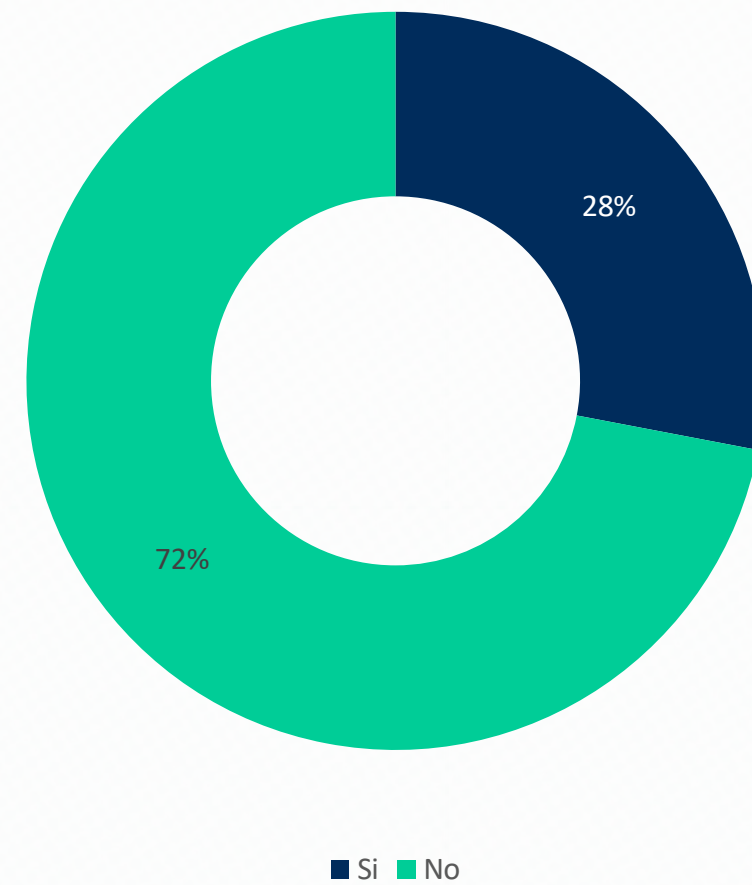
La empresa integra los programas de desarrollo a los planes de sucesión por medio de iniciativas como mentorías, capacitaciones y coaching, dirigidas a talentos mapeados.

Programas que promueven habilidades del futuro y mentalidad innovadora. El proceso incluye metodologías como objetivos SMART y el modelo 70-20-10, alineando el desarrollo con las necesidades estratégicas.

Hay movimientos internos planificados y reactivos, basados en evaluaciones de desempeño y potencial, además de reuniones periódicas con comités de talentos.

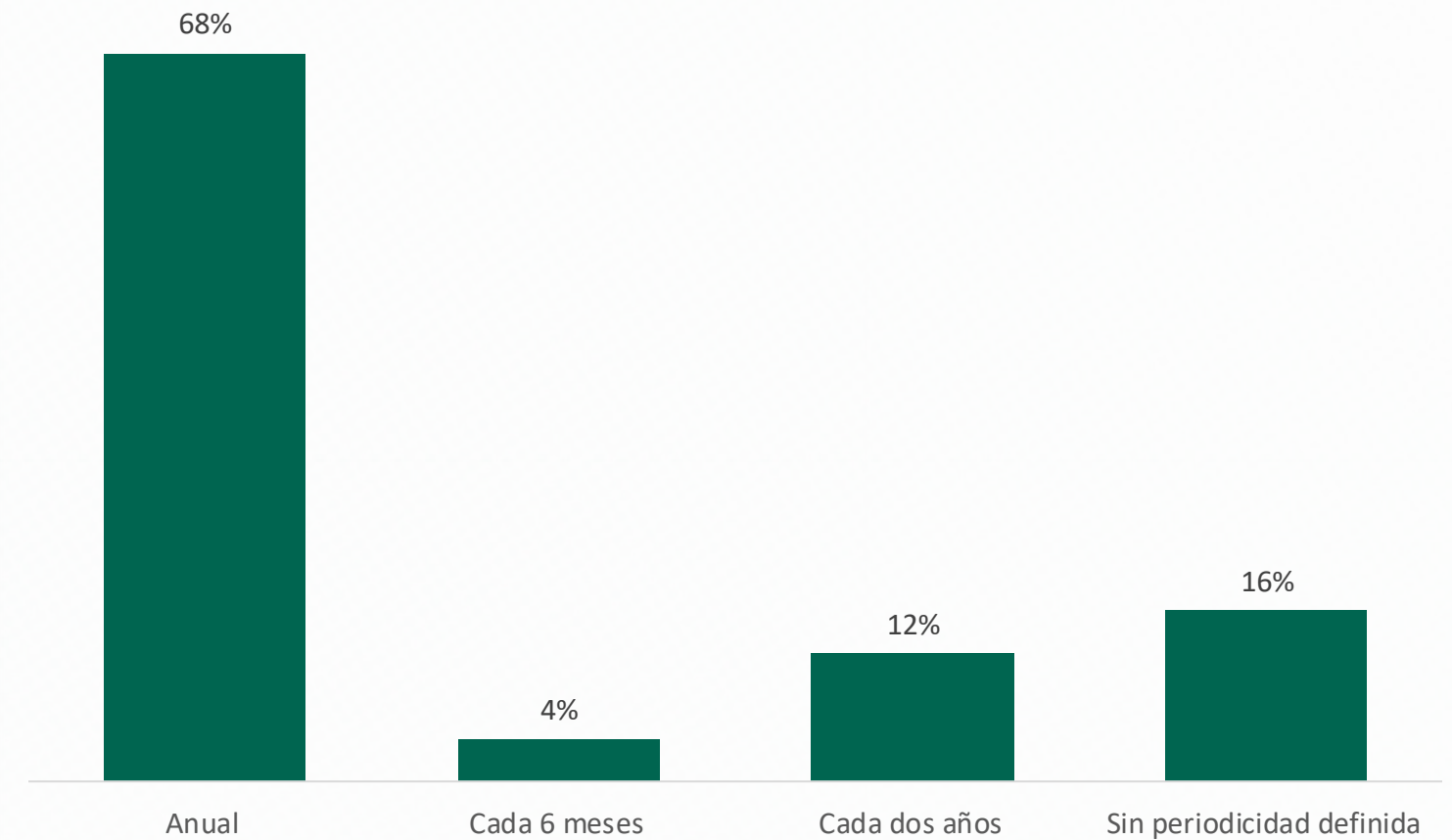
Plan de Talento y Sucesión

¿El proceso incluye algún tipo de evaluación externa?



N° DE ENCUESTADOS 25

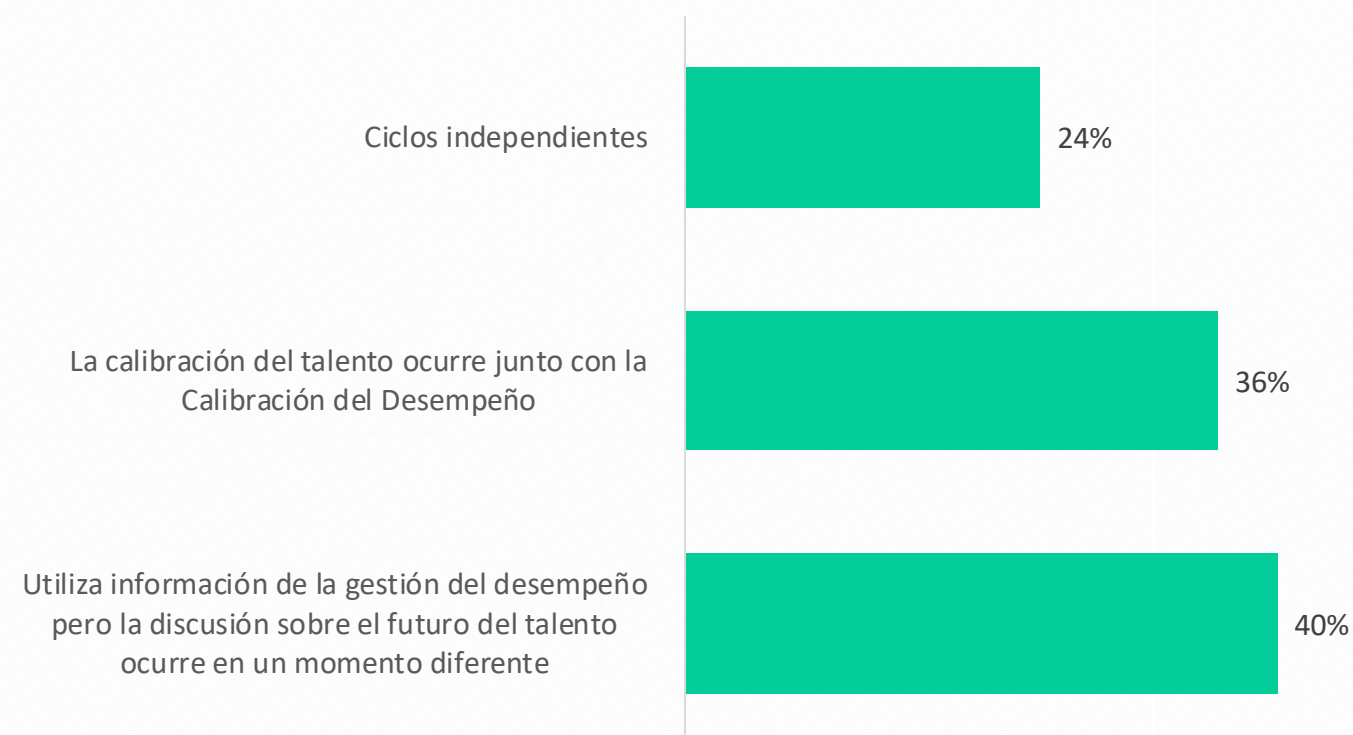
¿Cuál es la frecuencia del ciclo de Planificación de Talento y Sucesión?



N° DE ENCUESTADOS 25

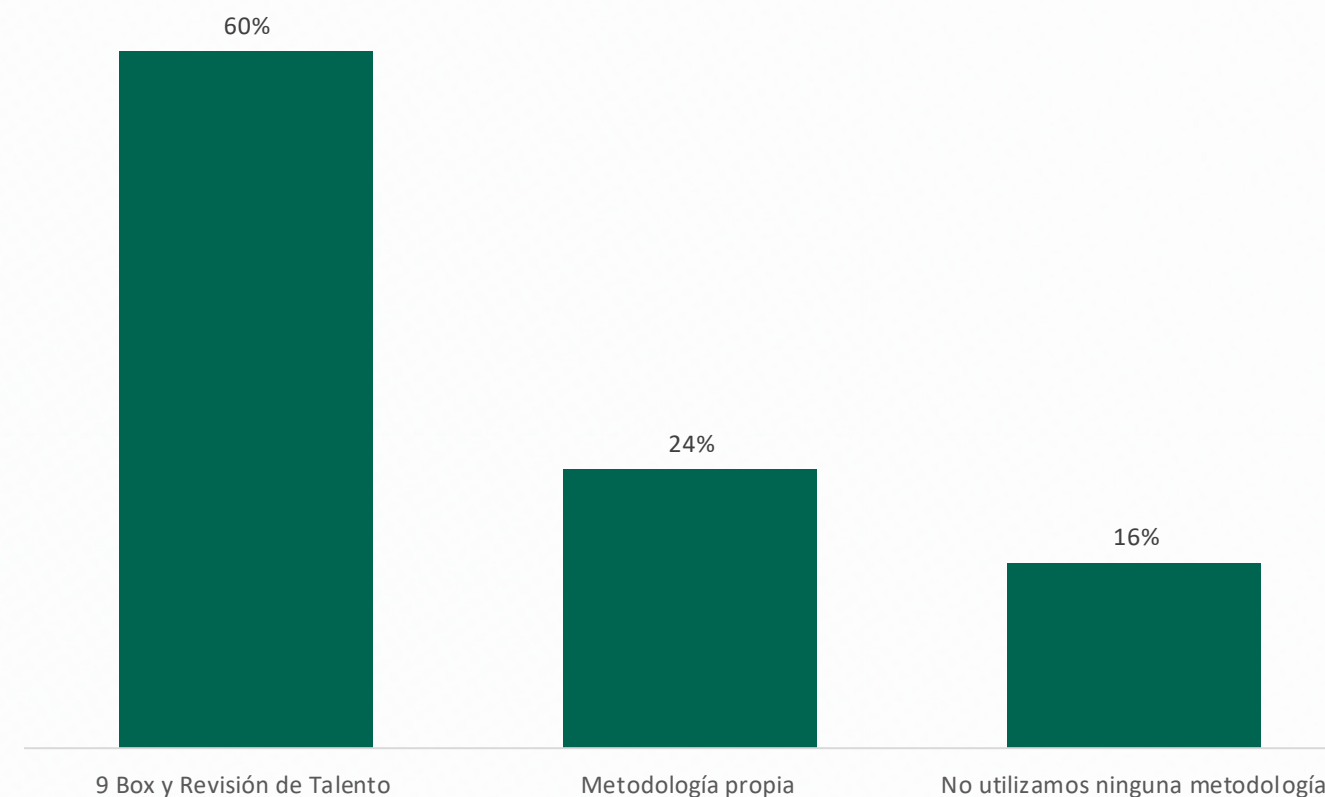
Plan de Talento y Sucesión

¿Cuál es la relación con el ciclo de gestión del desempeño?



N° DE ENCUESTADOS 25

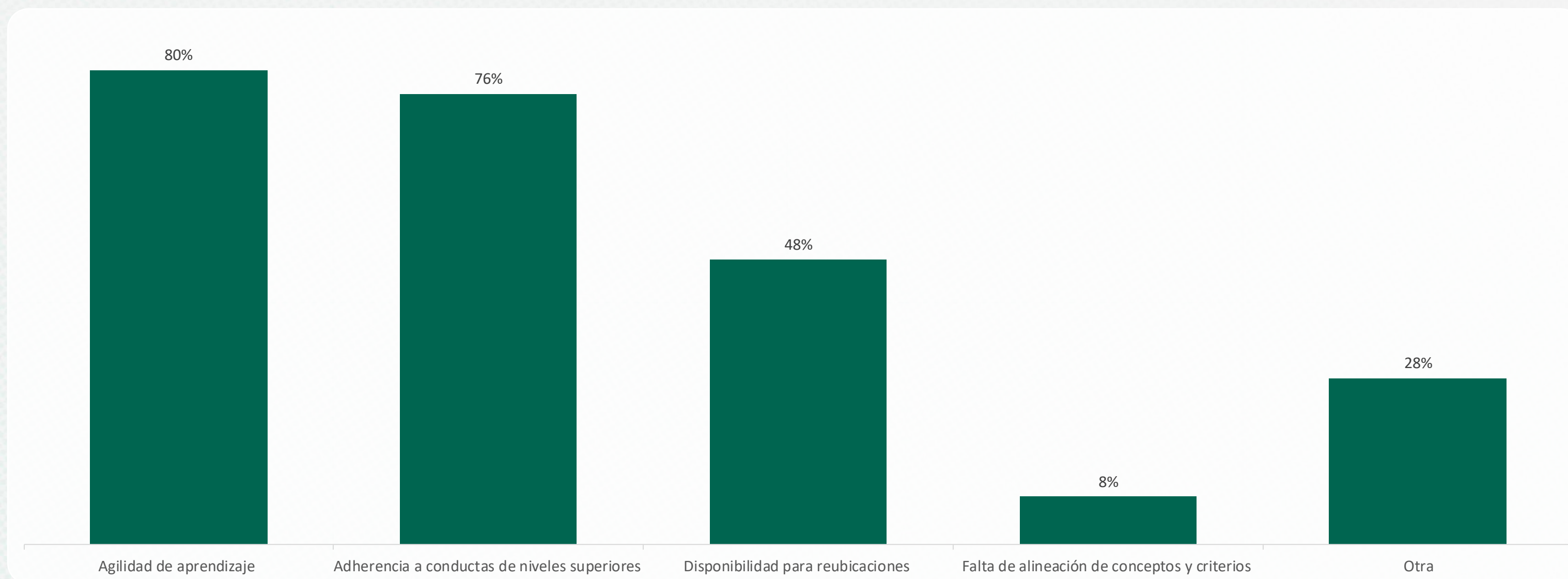
¿Utiliza alguna metodología para guiar y estructurar las discusiones sobre planificación del talento?



N° DE ENCUESTADOS 25

Plan de Talento y Sucesión

Concepto y criterios utilizados para la evaluación del potencial.



N° DE ENCUESTADOS 25
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

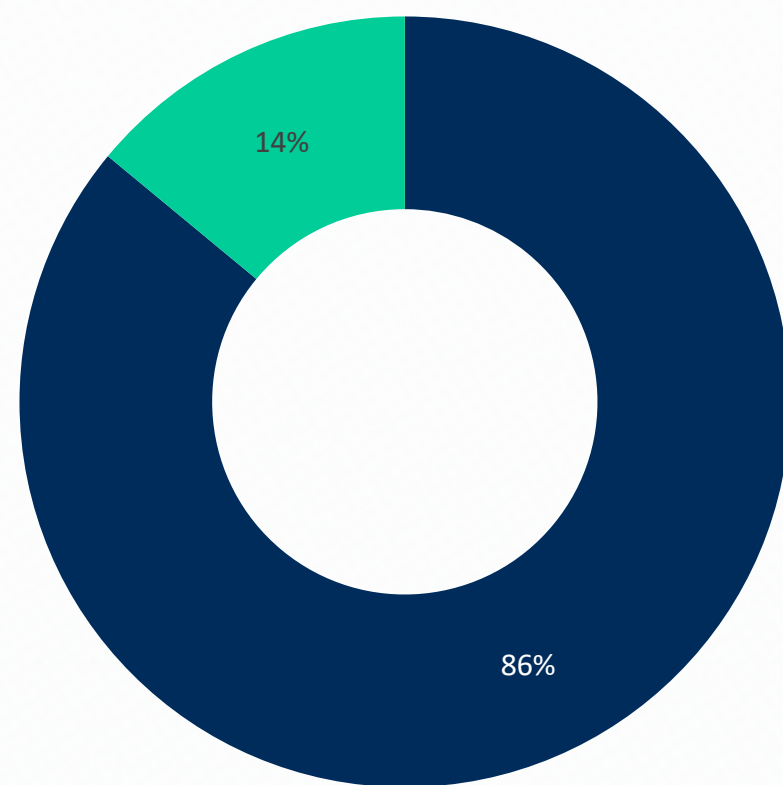
03.

Gestión del Desempeño



Gestión del Desempeño

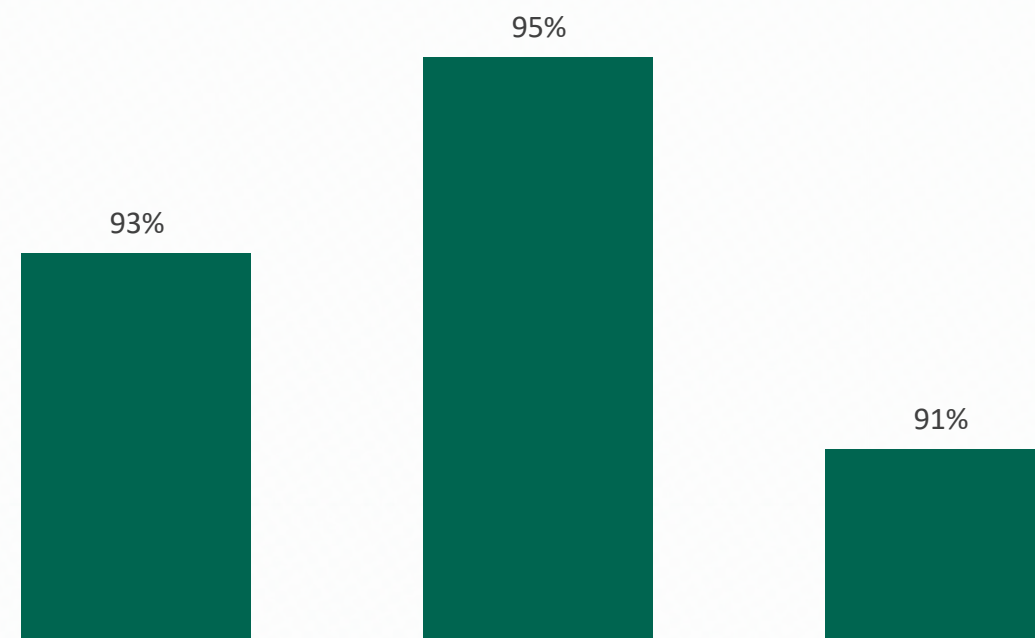
¿Tu empresa cuenta con un programa formal de Gestión del Desempeño?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 50

¿Qué niveles cubre el programa?



Liderazgo senior

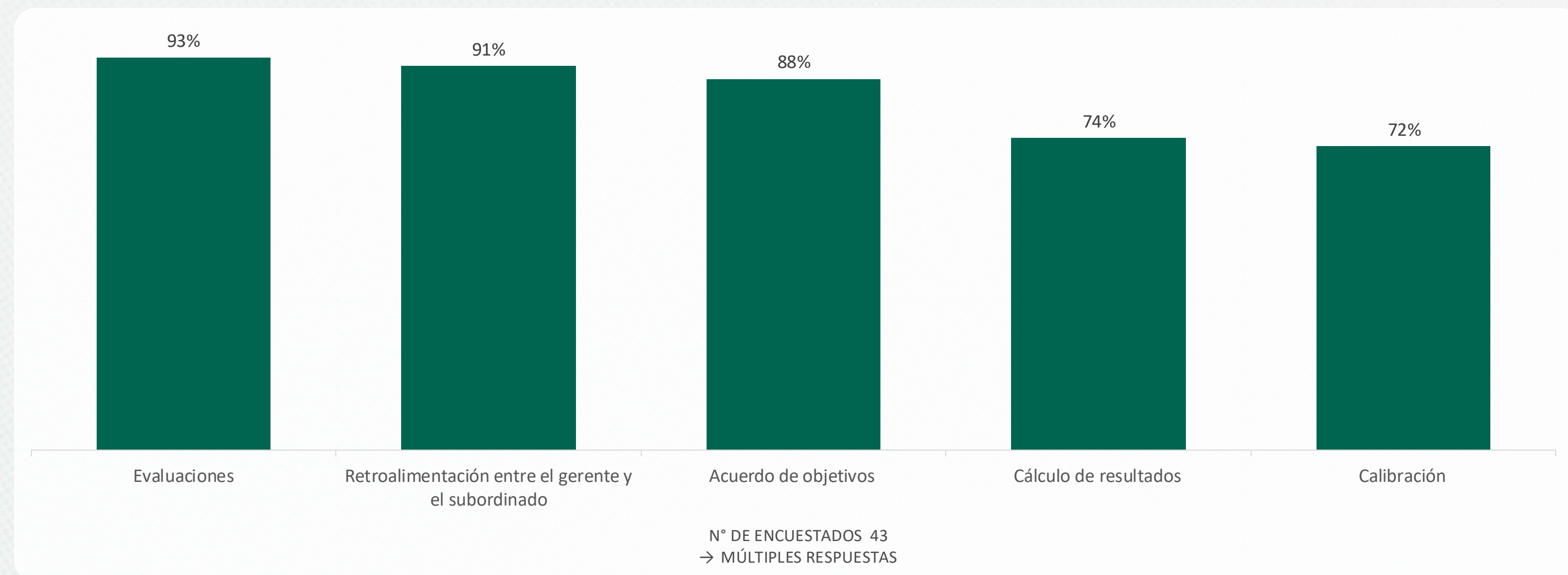
Mandos medios

Otros profesionales

N° DE ENCUESTADOS 43
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

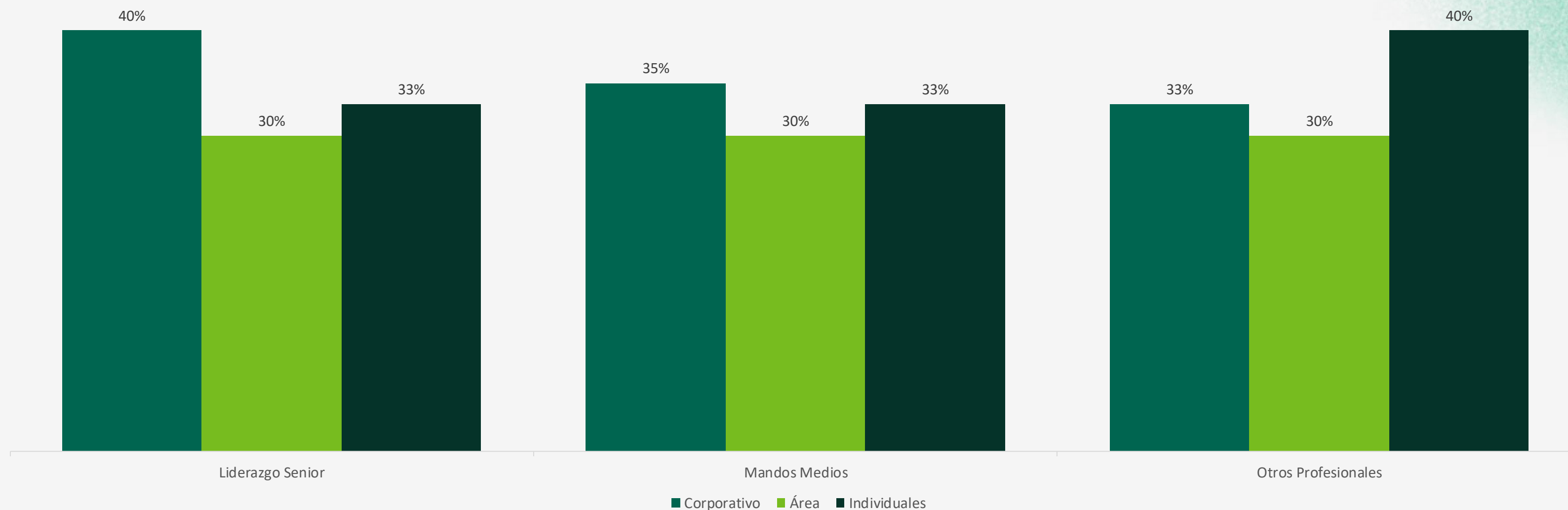
Gestión del Desempeño

Indica las etapas que forman parte del proceso de Gestión del Desempeño



Gestión del Desempeño

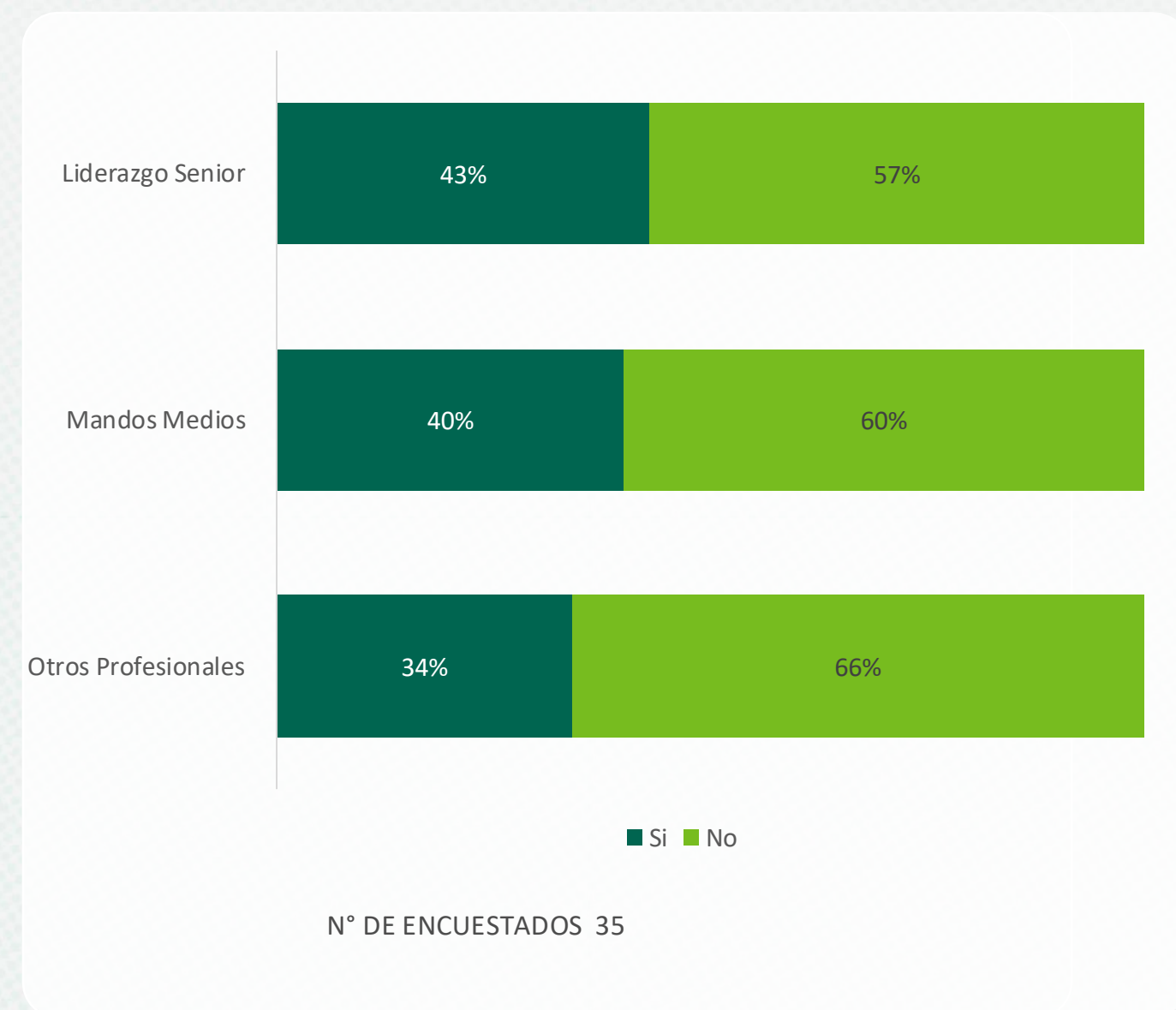
Indique el peso porcentual de cada tipo de indicador en el plan de objetivos para cada nivel:



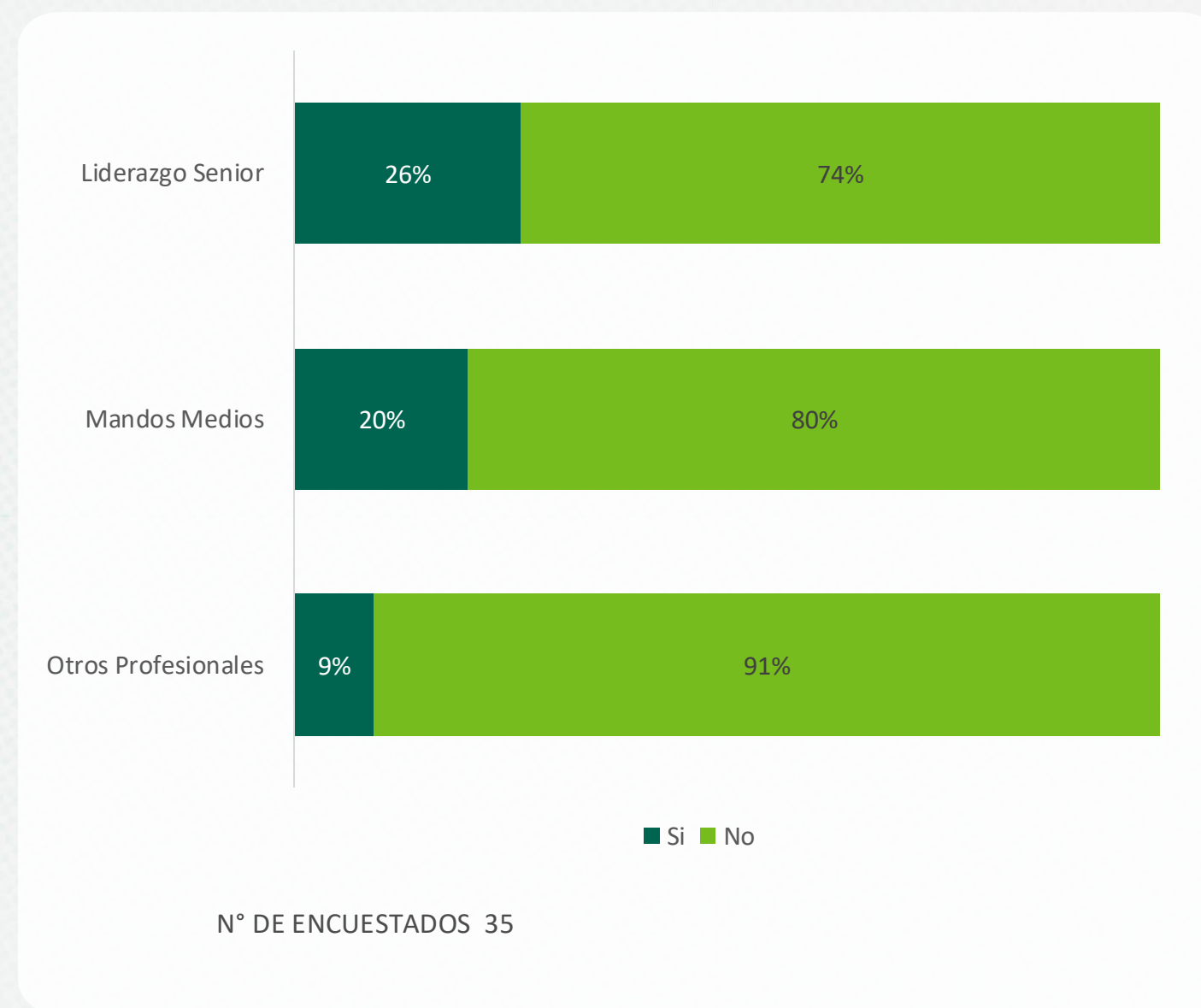
N° DE ENCUESTADOS 35
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Gestión del Desempeño

¿Su empresa establece actualmente indicadores ESG en el acuerdo de objetivos?

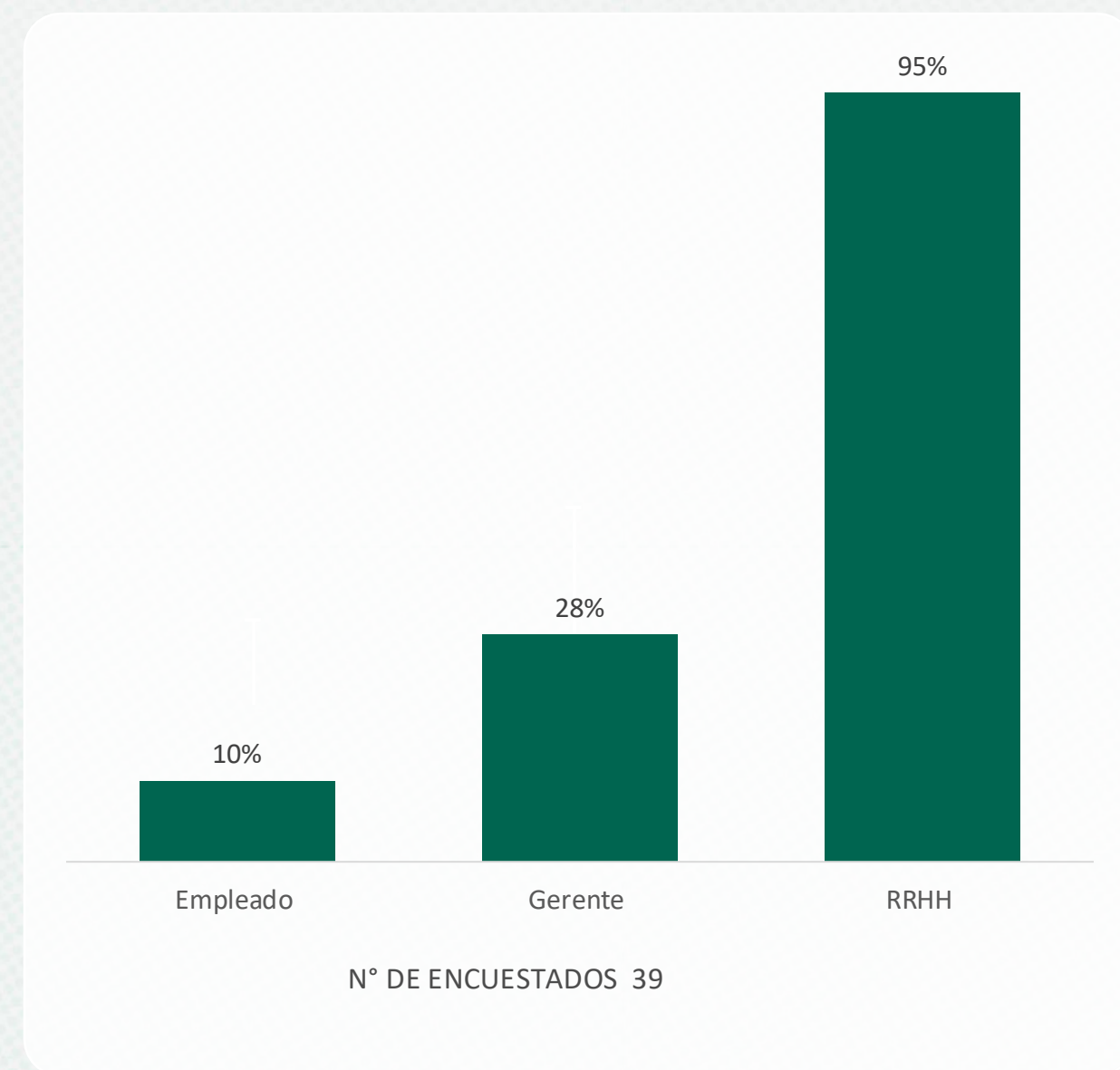


¿Su empresa establece actualmente indicadores de DE&I en el acuerdo de objetivos?

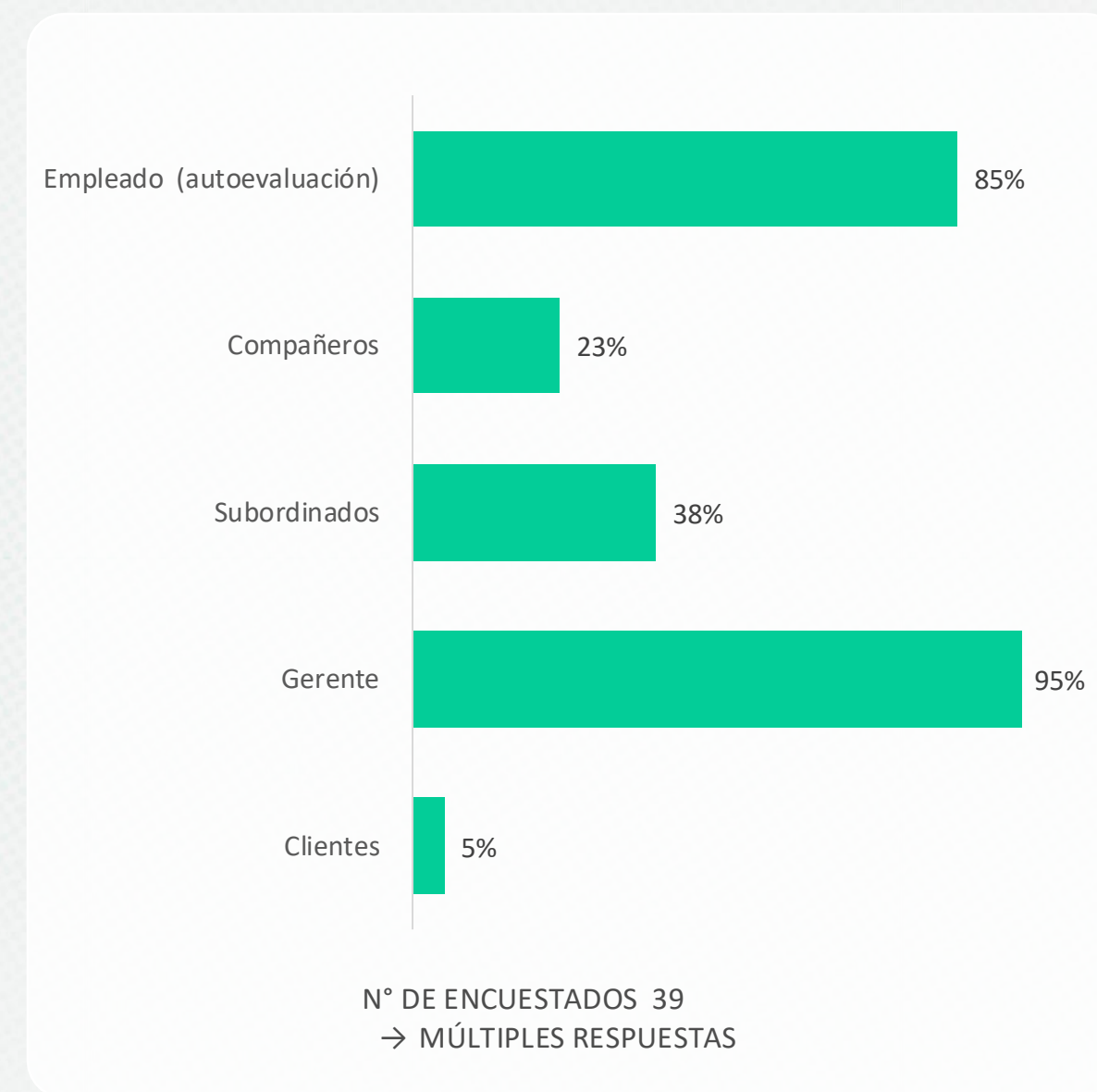


Gestión del Desempeño

¿Quién determina a las personas que participarán en los procesos de evaluación?

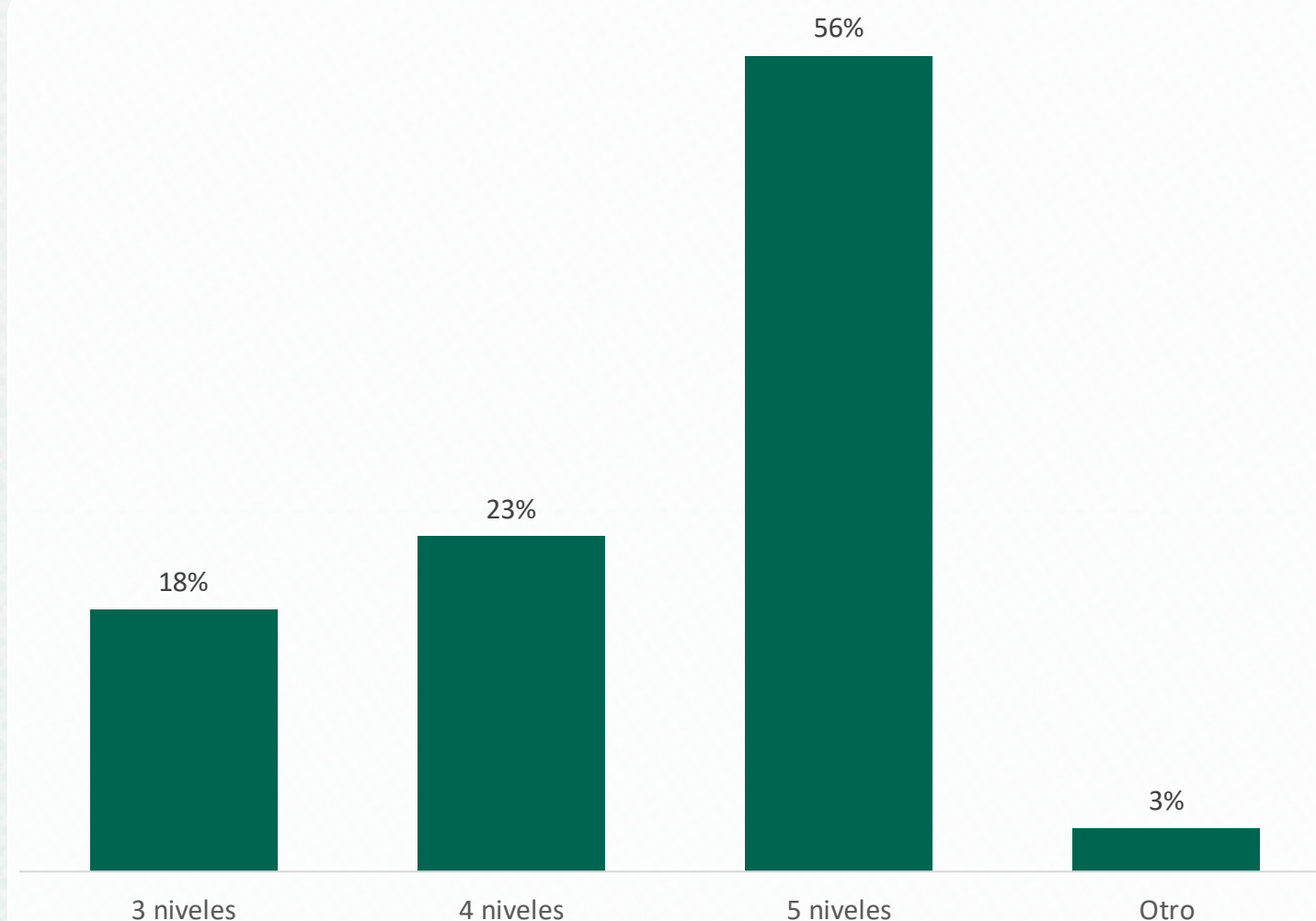


Indica a continuación qué grupos de personas participan en el proceso de evaluación:



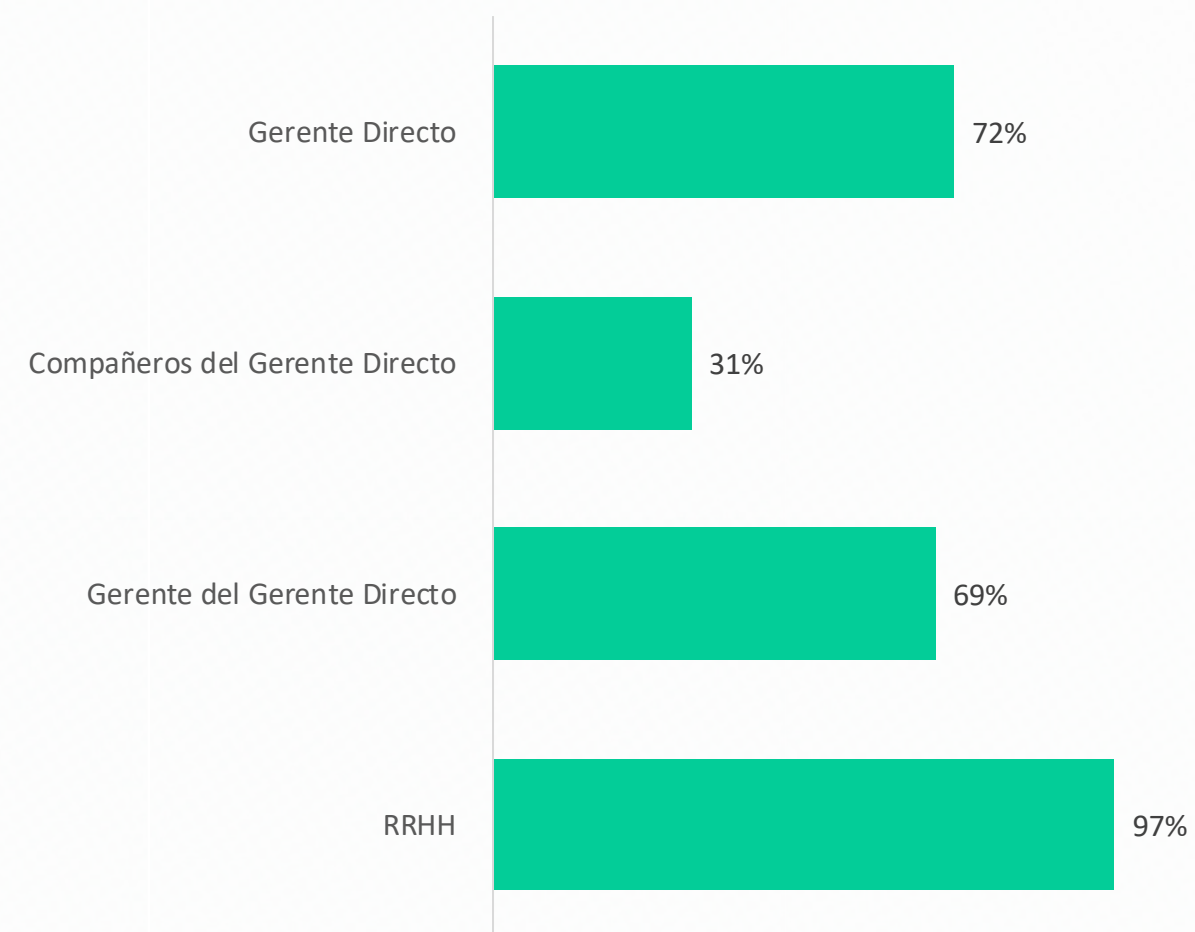
Gestión del Desempeño

¿Cuántos niveles hay en la escala de desempeño?



N° DE ENCUESTADOS 39

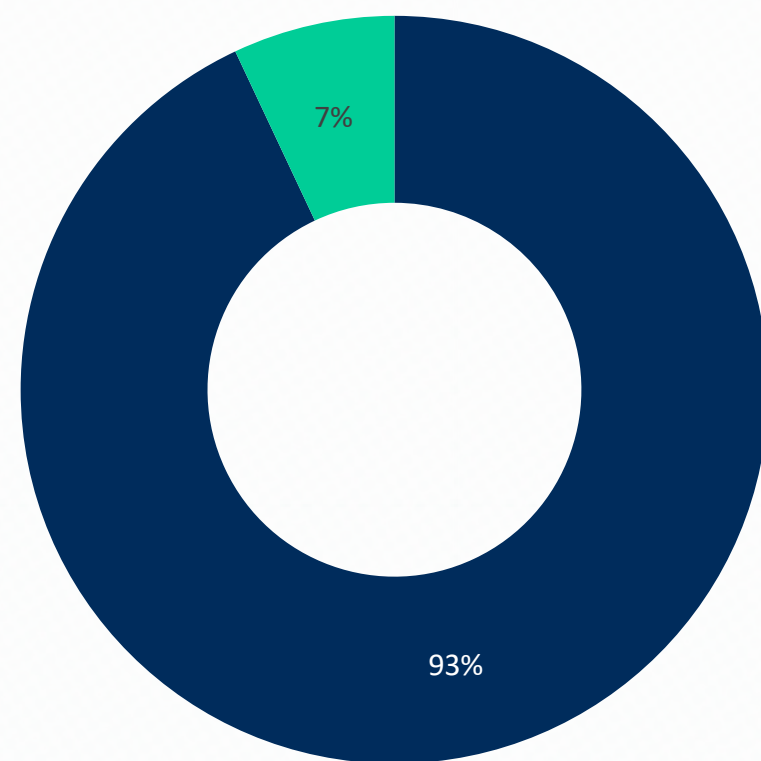
¿Quién participa en el proceso de calibración de las evaluaciones?



N° DE ENCUESTADOS 29
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Gestión del Desempeño

¿Todos los niveles pasan por la calibración?

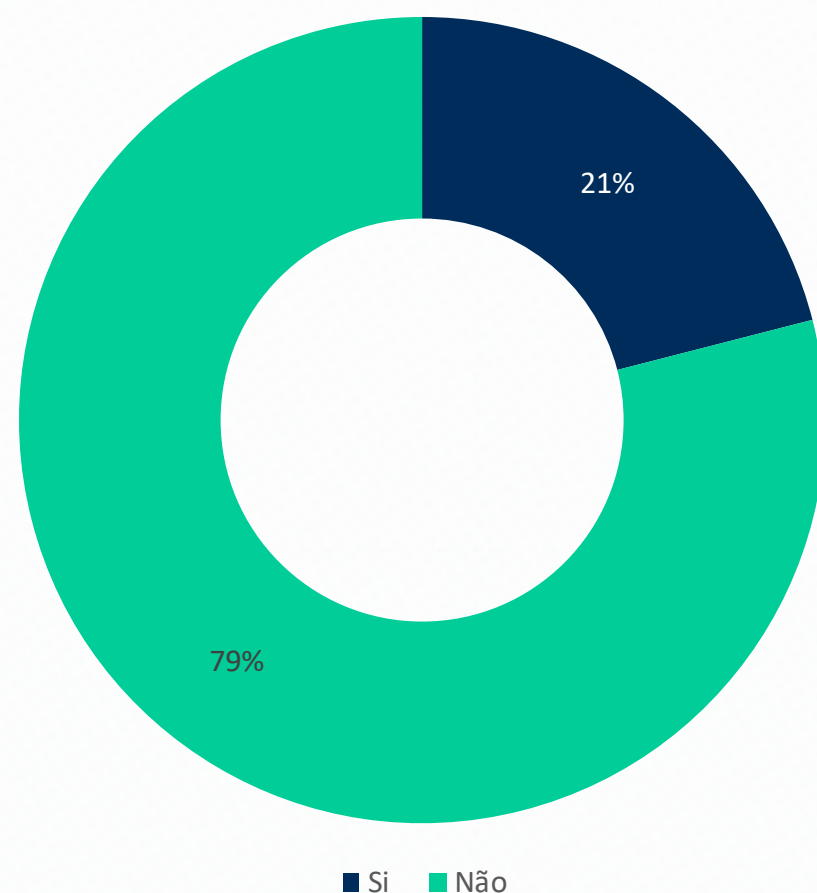


■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 29

Gestión del Desempeño

¿Hay algún tipo de clasificación forzada?



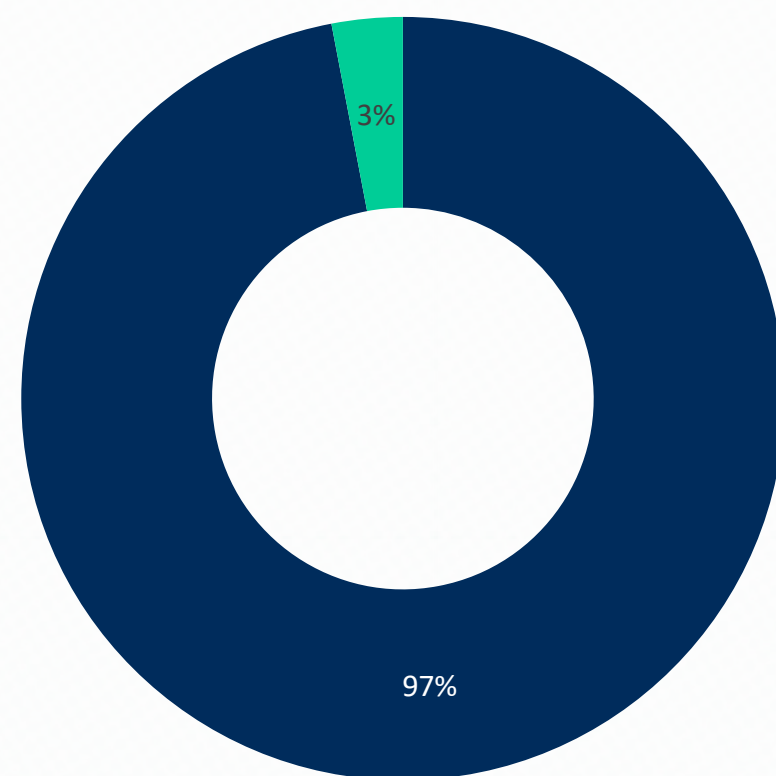
N° DE ENCUESTADOS 29

Empresas que aplican curva forzada

- Curva ideal: 20% (niveles 1-2), 60% (nivel 3), 20% (niveles 4-5)
- Objetivo: alinear la curva real a la curva objetivo. Usada en la calibración para detectar sesgos

Gestión del Desempeño

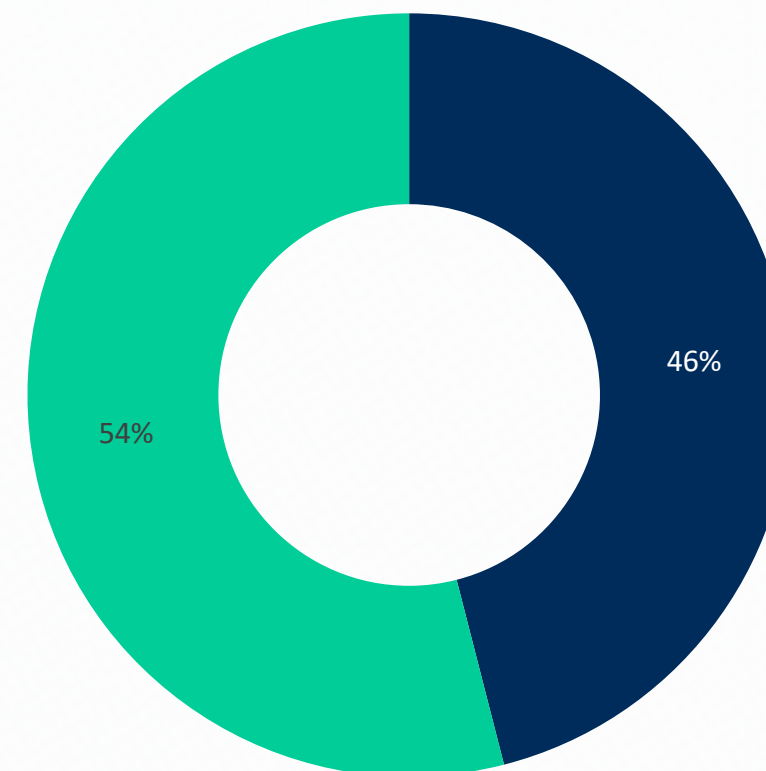
¿El gerente revela la calificación de desempeño al empleado?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 37

¿Se crea un Plan de Desarrollo Individual (PDI) después de la evaluación?

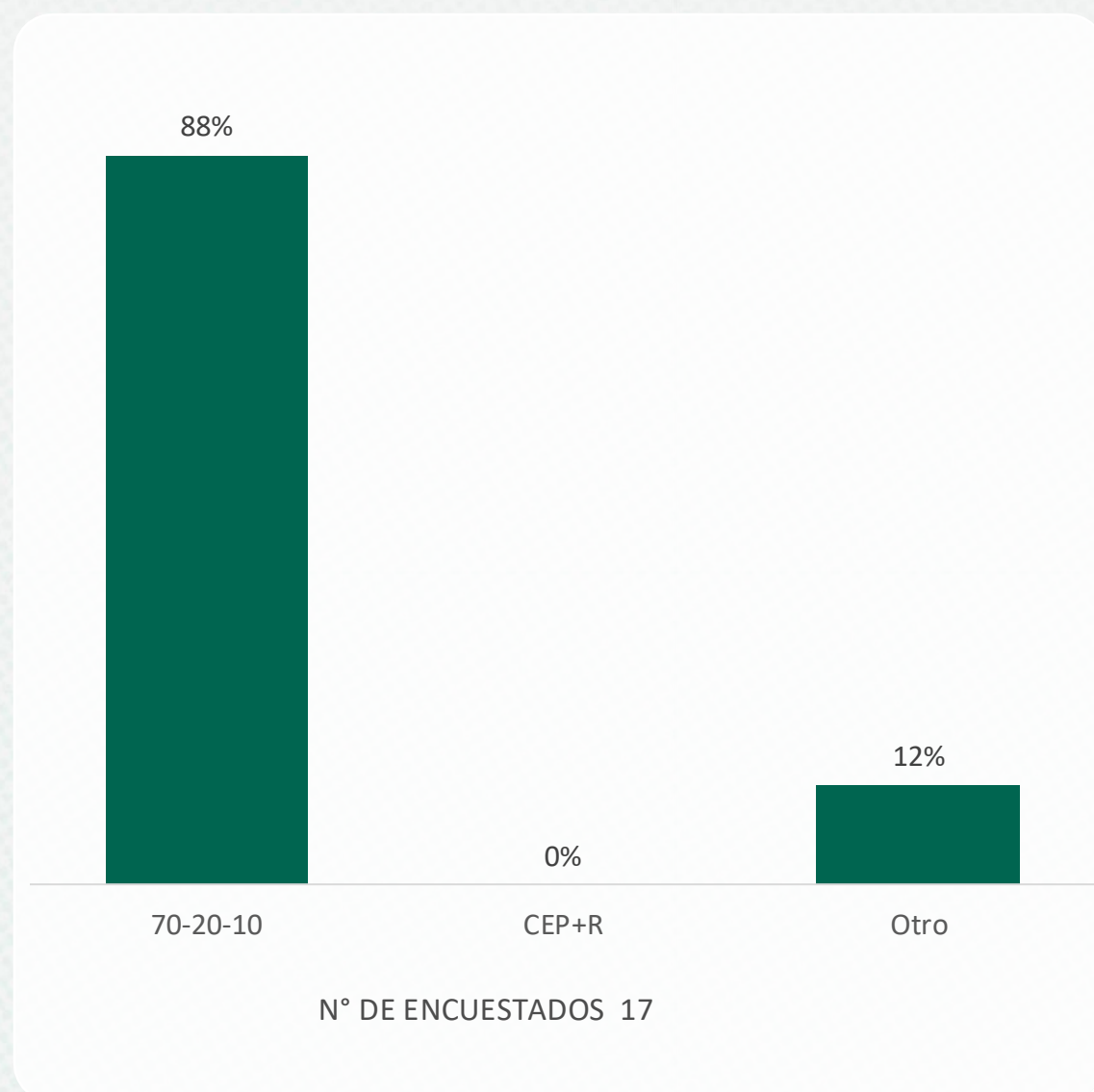


■ Si ■ No

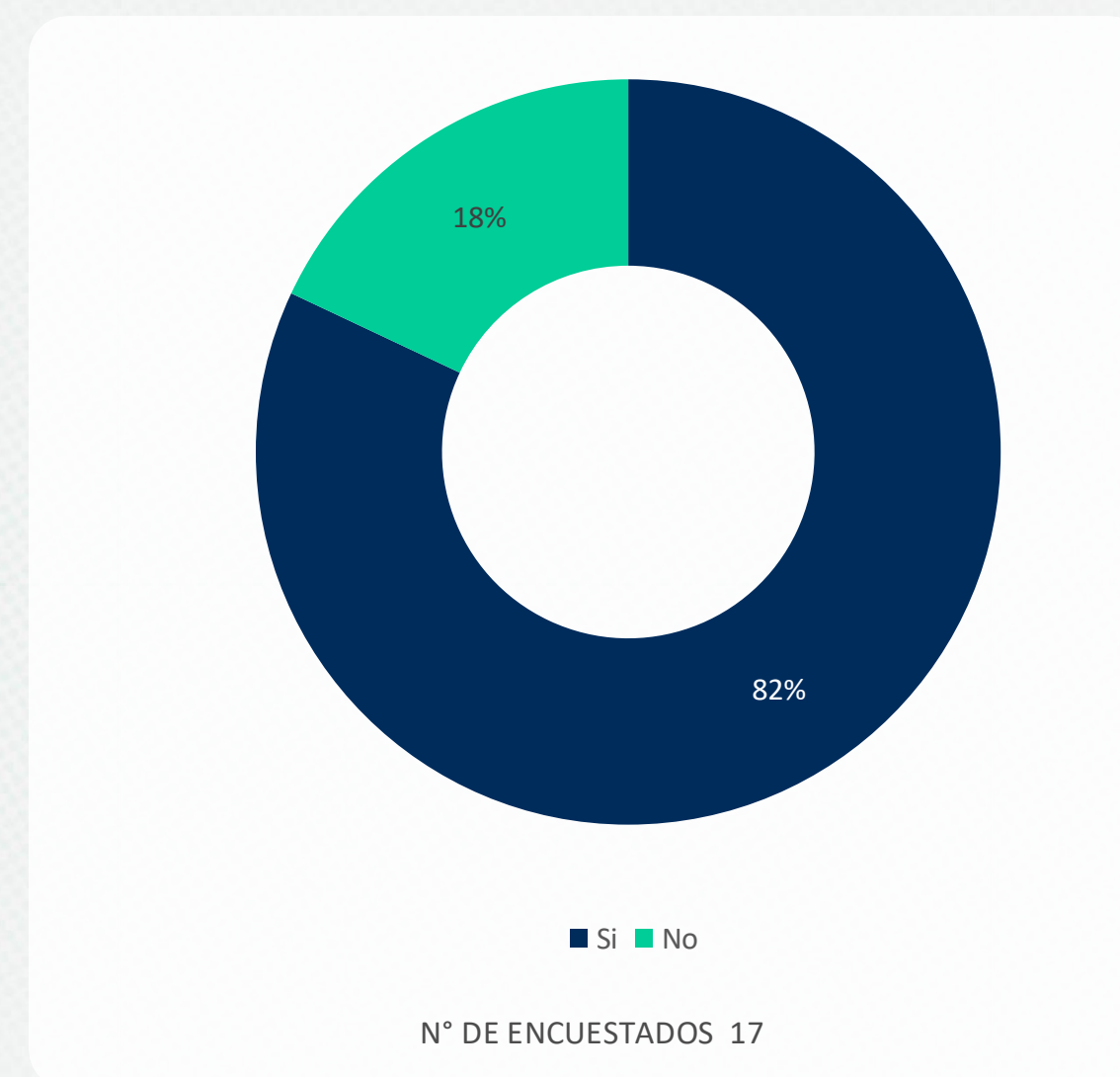
N° DE ENCUESTADOS 37

Gestión del Desempeño

¿El PDI sigue alguna metodología específica?

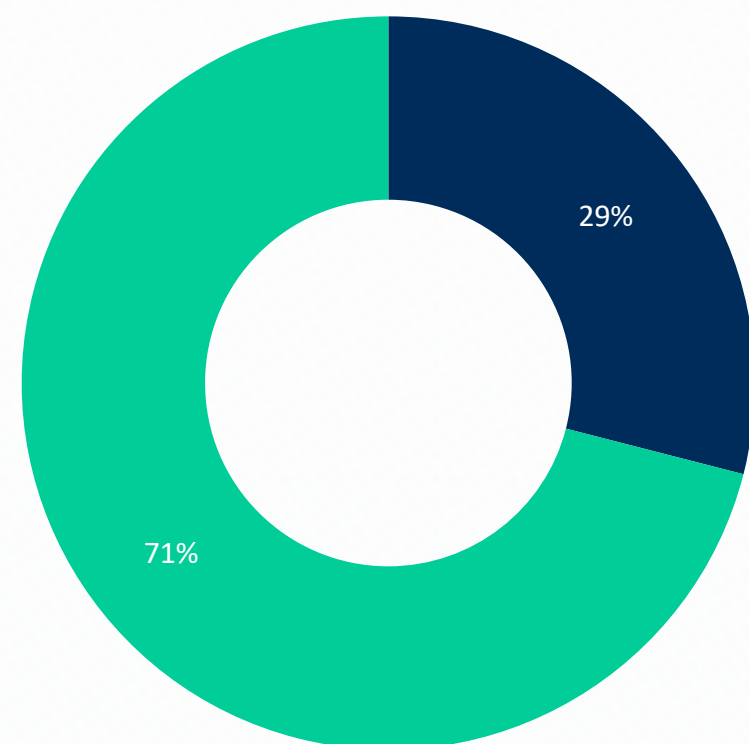


¿Se realiza algún seguimiento sobre la implementación del PDI hasta el próximo ciclo de evaluación?



Gestión del Desempeño

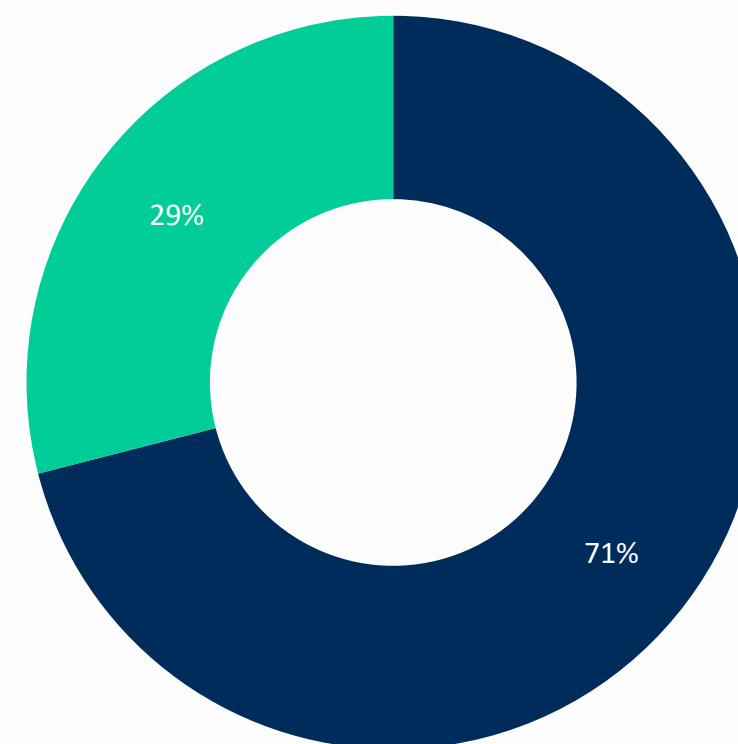
¿Su empresa tiene áreas que trabajan en un modelo ágil?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 48

¿El proceso de Gestión del Desempeño para los empleados en esas áreas sigue el mismo proceso?

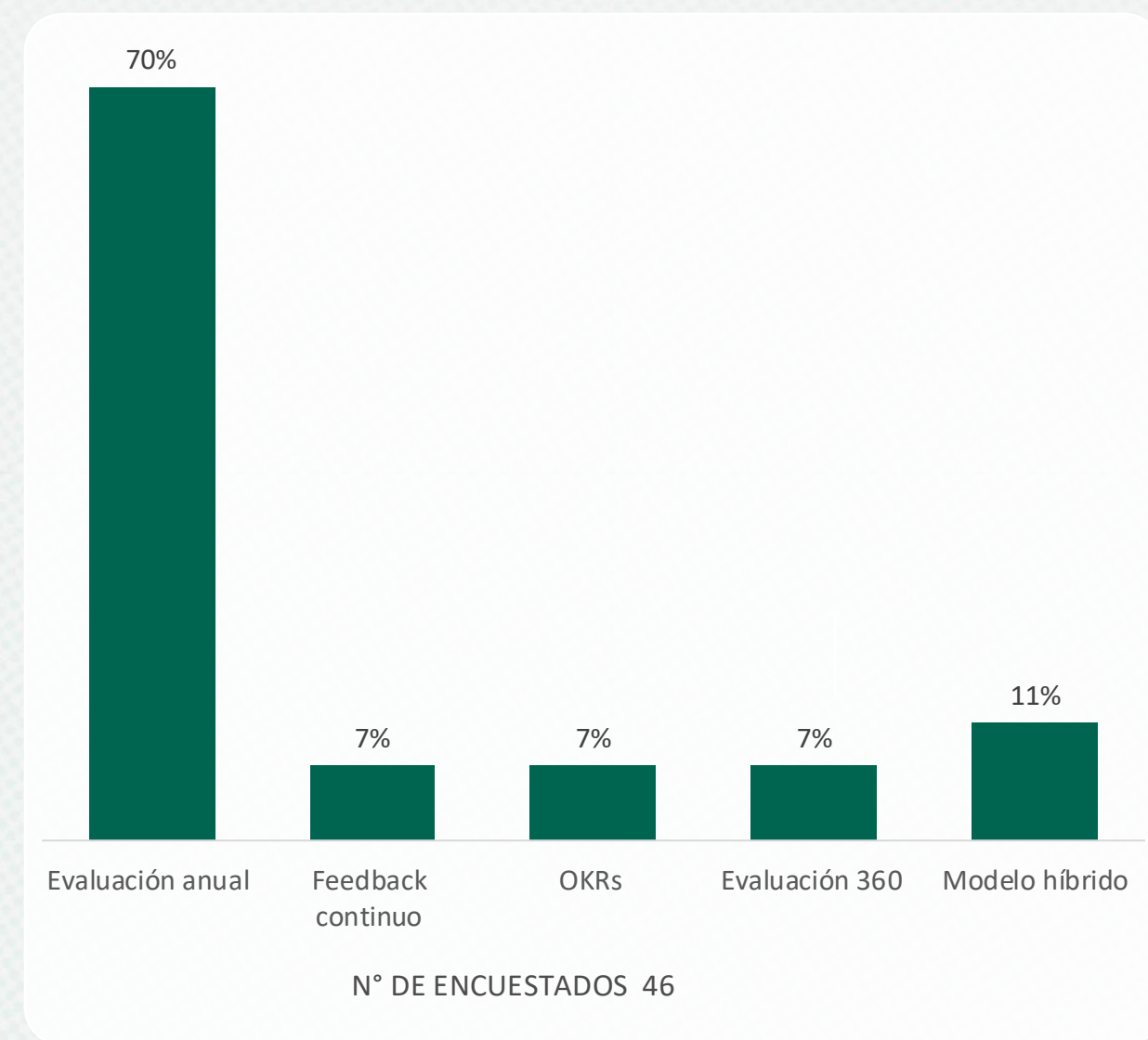


■ Si ■ No

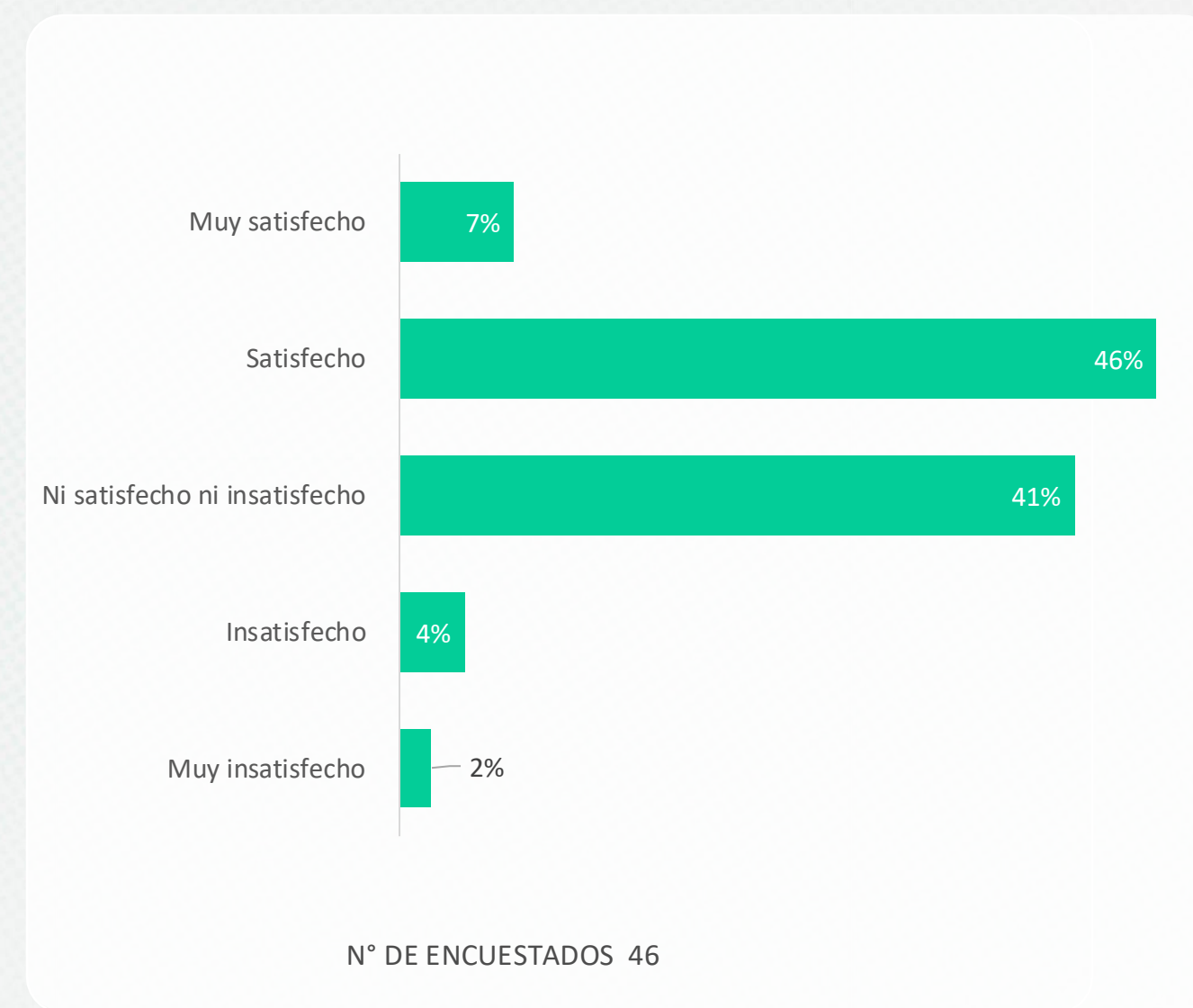
N° DE ENCUESTADOS 14

Gestión del Desempeño

¿Cuál es el método de evaluación actual de su empresa?

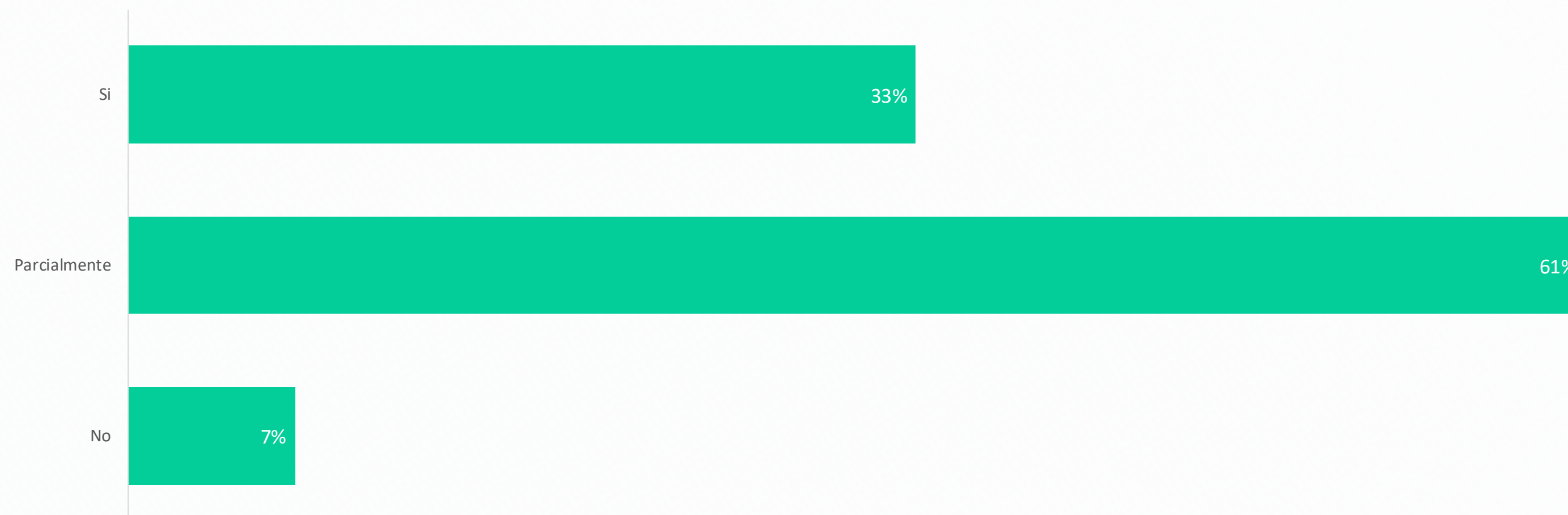


¿Cuál es el nivel de satisfacción del liderazgo con el modelo actual?



Gestión del Desempeño

¿Los resultados de la evaluación están vinculados a decisiones de promoción o compensación?



N° DE ENCUESTADOS 46

Gestión del Desempeño

¿Qué cambios ha realizado recientemente la empresa para modernizar el proceso de evaluación?

Procesos y Metodologías

Existe una tendencia clara de evolución en los métodos de evaluación. Muchas organizaciones mantienen la evaluación anual de objetivos, pero están incorporando el feedback 360°, incluso con participación de personas externas.

Simplificaciones y Ajustes

Algunas empresas están simplificando la gestión de objetivos y las etapas del proceso de evaluación. Esto incluye la implementación de objetivos SMART semestrales, ajustes en la ponderación entre metas individuales y corporativas, y digitalización de etapas como la autoevaluación.

Calibración y Métricas:

El uso de comités de calibración es común para garantizar justicia y consistencia en las evaluaciones. Algunas empresas están mejorando sus herramientas de calibración basándose en el feedback de líderes y RR. HH.

Capacitación y Comunicación

Los líderes están siendo capacitados para aplicar criterios unificados en las evaluaciones. También existen programas de reconocimiento por puntos e incentivos al feedback continuo como forma de fortalecer la cultura de desempeño.

Gestión del Desempeño

¿Cuáles son los mayores desafíos para alinear las expectativas de desempeño entre los equipos y las regiones?

Alineación de expectativas y criterios de evaluación

Uno de los desafíos más recurrentes es garantizar que los líderes compartan una visión coherente y justa sobre el desempeño esperado de los colaboradores. Esto implica evitar evaluaciones subjetivas, reconocer las capacidades individuales y alinear los comportamientos con los principios culturales de la empresa.

Definición y gestión de objetivos

La definición de metas claras, medibles y alineadas con las estrategias corporativas es esencial. Se destacan prácticas como el registro escalonado de objetivos en cascada y la necesidad de calibrar metas entre áreas de negocio y funciones corporativas.

Desafíos operativos y estructurales

Las empresas con operaciones en múltiples regiones enfrentan dificultades para sincronizar calendarios, alinear estructuras de compensación y adaptar prácticas a las realidades locales. La volatilidad del mercado y la diversidad de negocios también impactan la definición de metas y la conducción del proceso de evaluación.

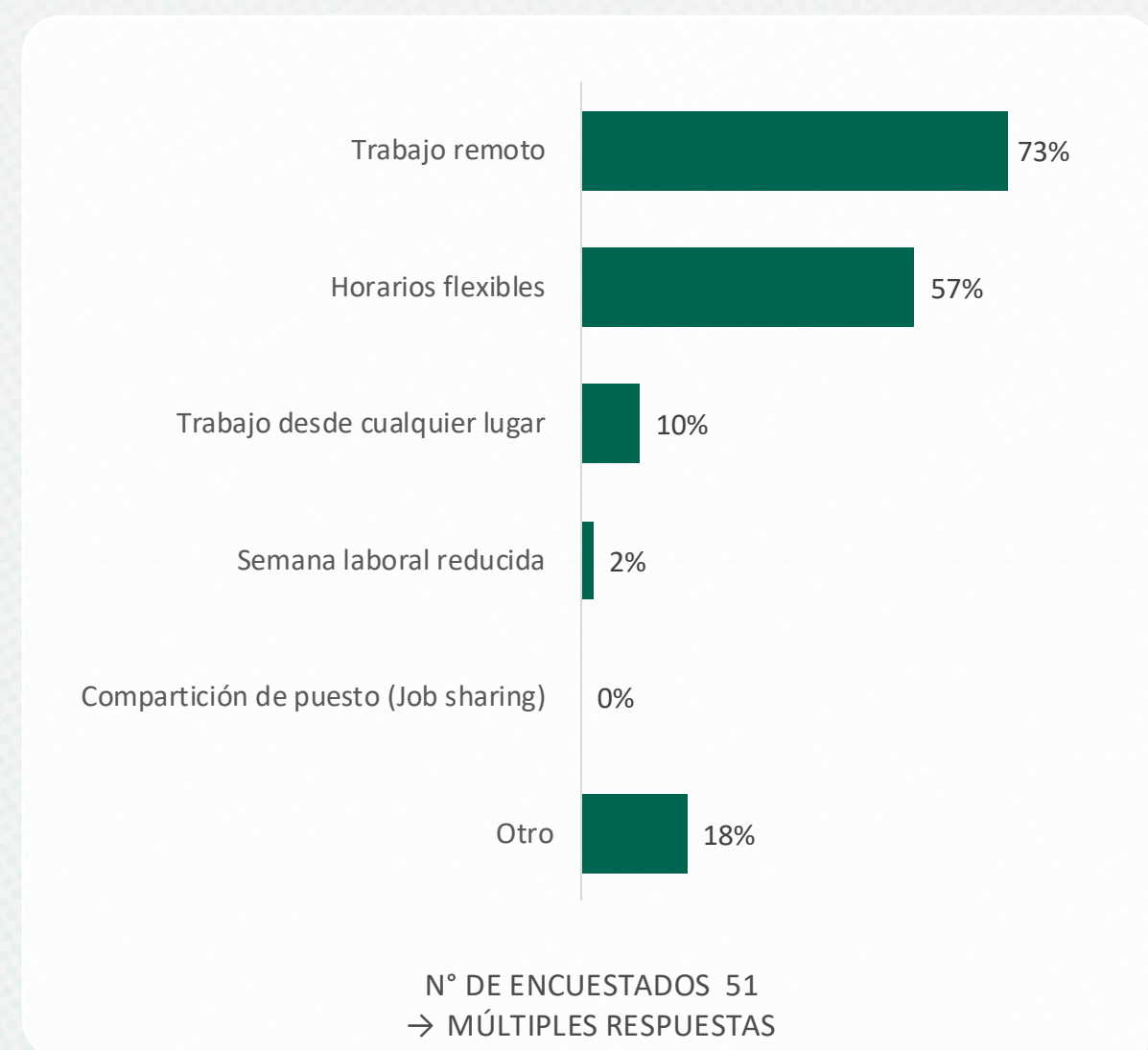
04.

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

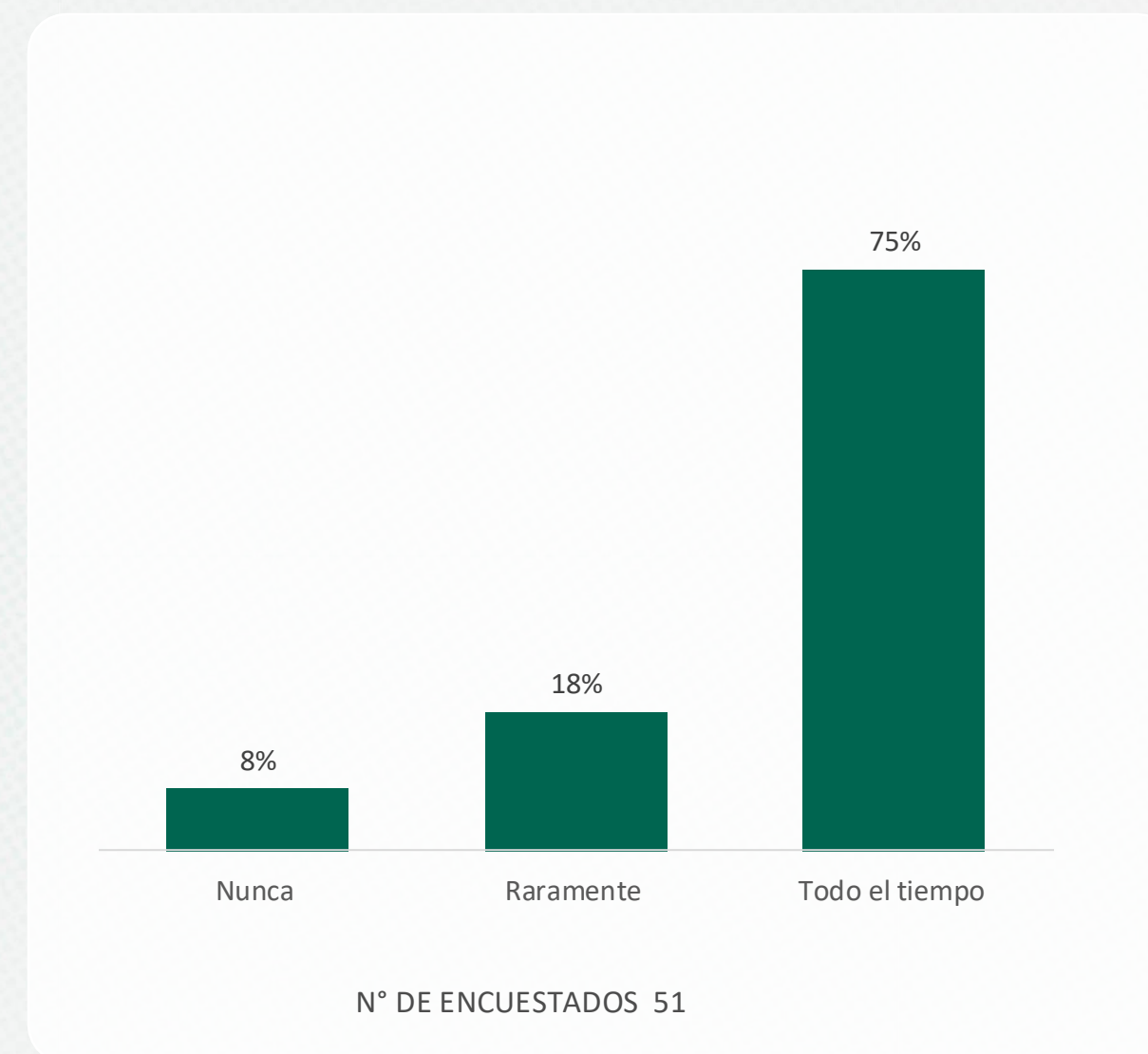


Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Cuáles de las siguientes condiciones de trabajo flexible están disponibles en su empresa?

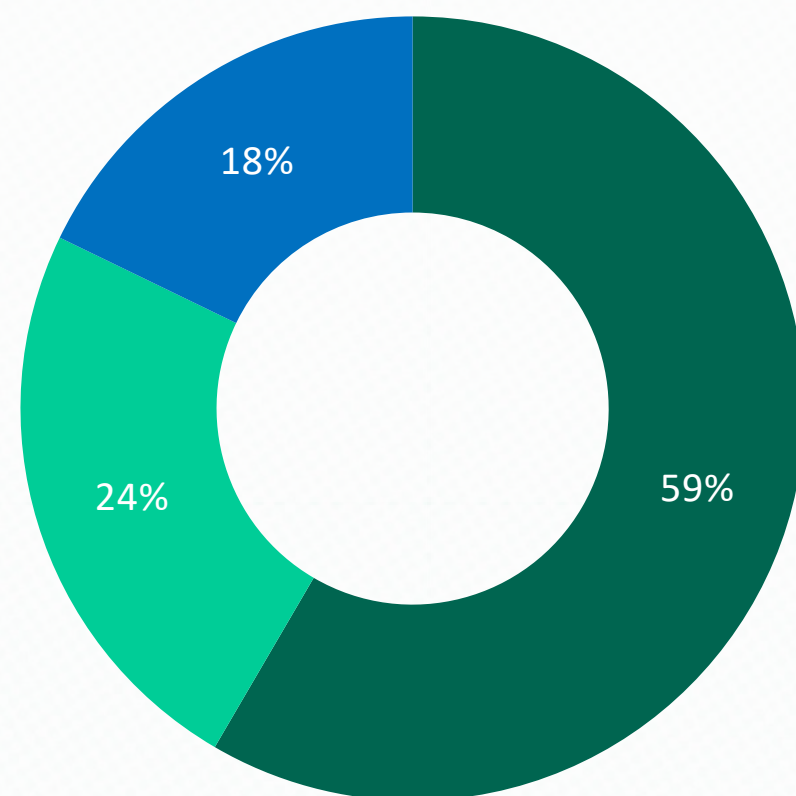


¿Con qué frecuencia los empleados utilizan estas opciones de trabajo flexible?



Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿La flexibilidad laboral ha sido un factor de retención para su empresa?



■ Si ■ No ■ No ha sido medida

N° DE ENCUESTADOS 51

¿Cuál fue la política de trabajo flexible más efectiva para la empresa?

Muchas empresas no poseen directrices escritas; las decisiones varían según el área o nivel jerárquico.

- Flexibilidad de horario: Son comunes y valoradas las franjas de entrada y salida más amplias, aunque aún no son universales.
- Beneficios adicionales: Algunas empresas ofrecen días extras de descanso, home office durante la maternidad y horarios especiales.

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Cómo garantiza equidad y desempeño en equipos con un alto grado de complejidad?

Gestión por Objetivos y Proyectos

El trabajo por objetivos se describe como bien estructurado, promoviendo el autodesarrollo y la generación de resultados. Este enfoque se complementa con ciclos de desempeño, revisiones constantes y feedback continuo, que ayudan a alinear expectativas y seguir el progreso de los equipos.

Liderazgo y Comunicación

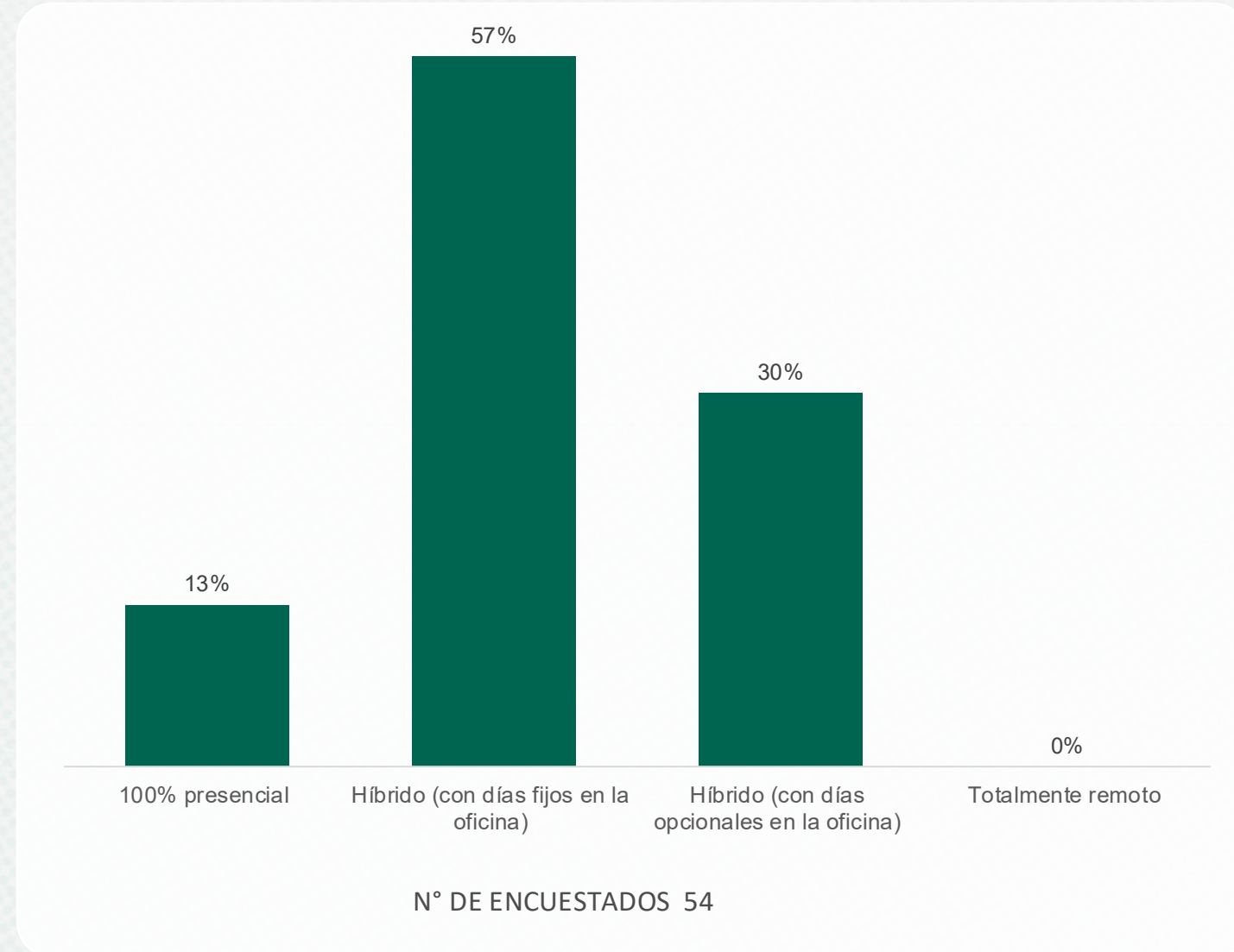
El liderazgo aparece como un factor central en la conducción de los equipos, siendo responsable de la gestión del desempeño y de la promoción de reuniones periódicas. La comunicación se considera esencial para garantizar que todos comprendan las políticas y tengan acceso a las mismas oportunidades, incluso ante restricciones operativas.

Equidad Interna y Evaluación de Puestos

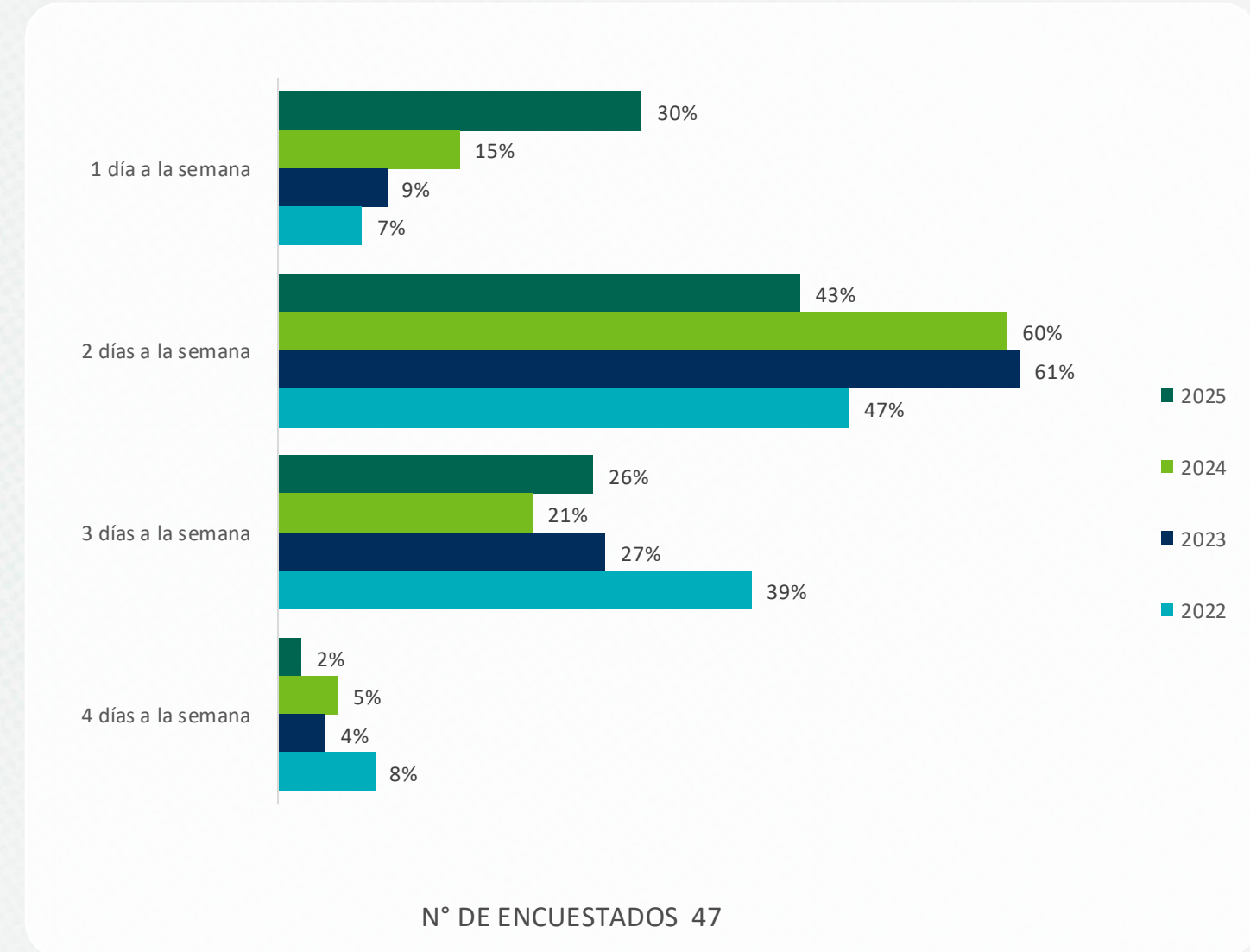
Algunas empresas utilizan metodologías como puntos KF y Grado HAY para garantizar consistencia entre cargos. La definición de criterios claros y transparentes para evaluación, reconocimiento y comunicación se señala como fundamental para manejar equipos complejos y asegurar justicia en las decisiones.

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Cuál es el modelo de trabajo actual de su empresa?



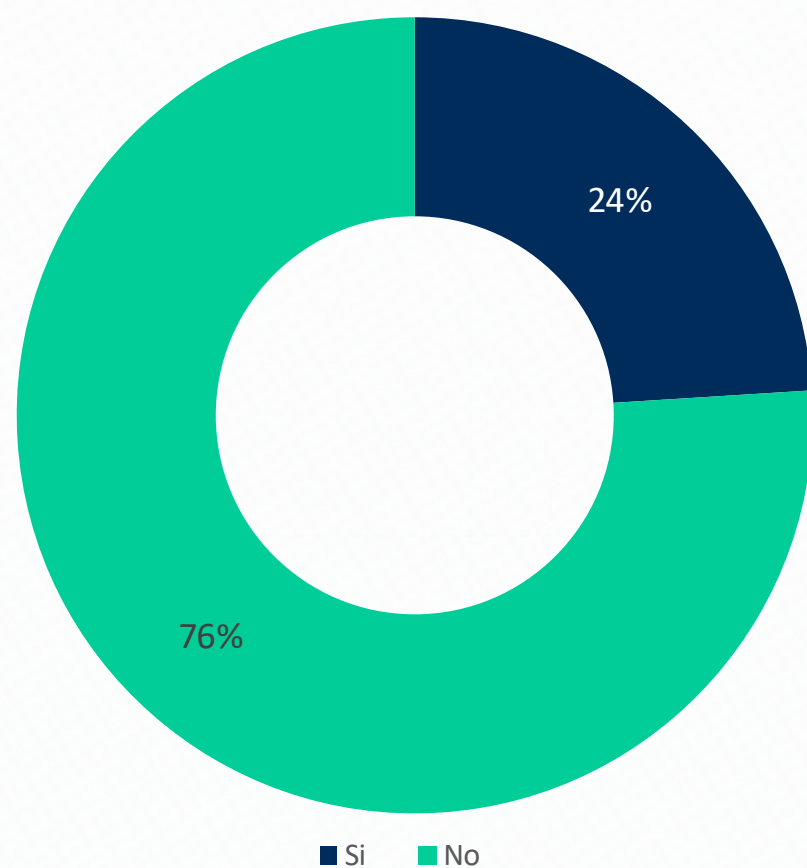
¿Cuántos días se espera que los empleados parcialmente remotos trabajen de forma remota?



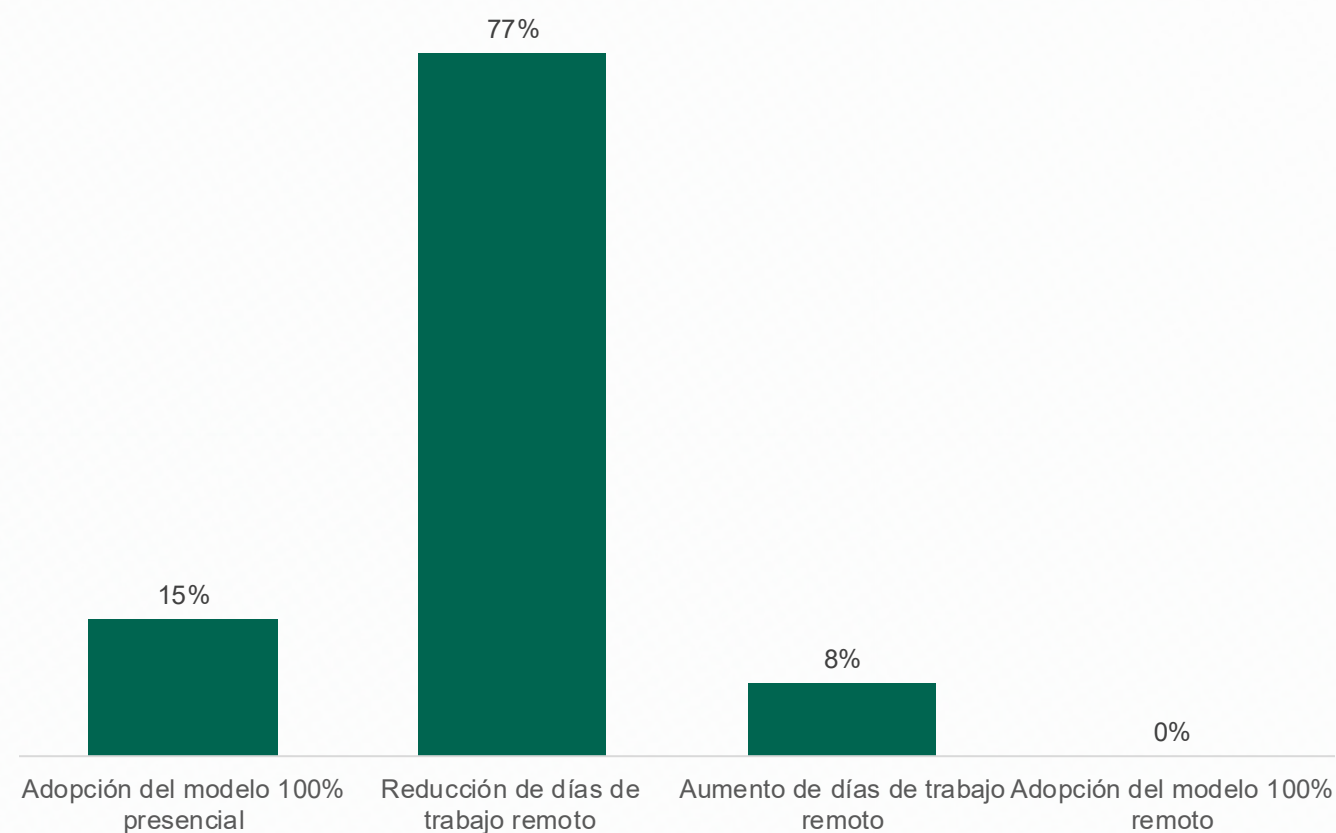
Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Ha cambiado la política de trabajo remoto en el último año?

¿Cómo?



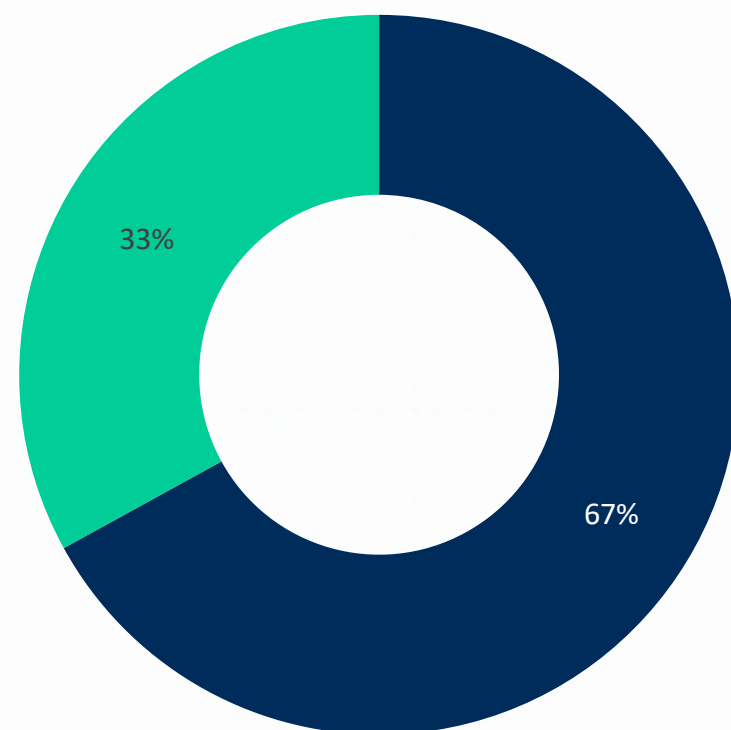
N° DE ENCUESTADOS 54



N° DE ENCUESTADOS 13

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

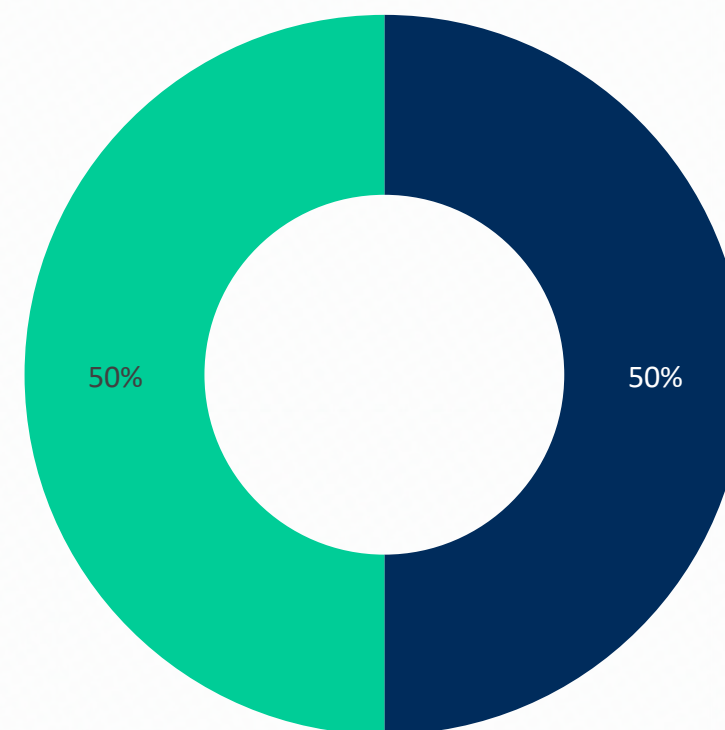
¿Su empresa cree que ha habido un aumento en las tasas de rotación voluntaria debido a la reducción de días de trabajo remoto/adopción del modelo 100% presencial?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 12

¿Su empresa cree que ha enfrentado desafíos en la atracción de talento debido a la adopción de más días de trabajo en la oficina/modelo 100% en la oficina?

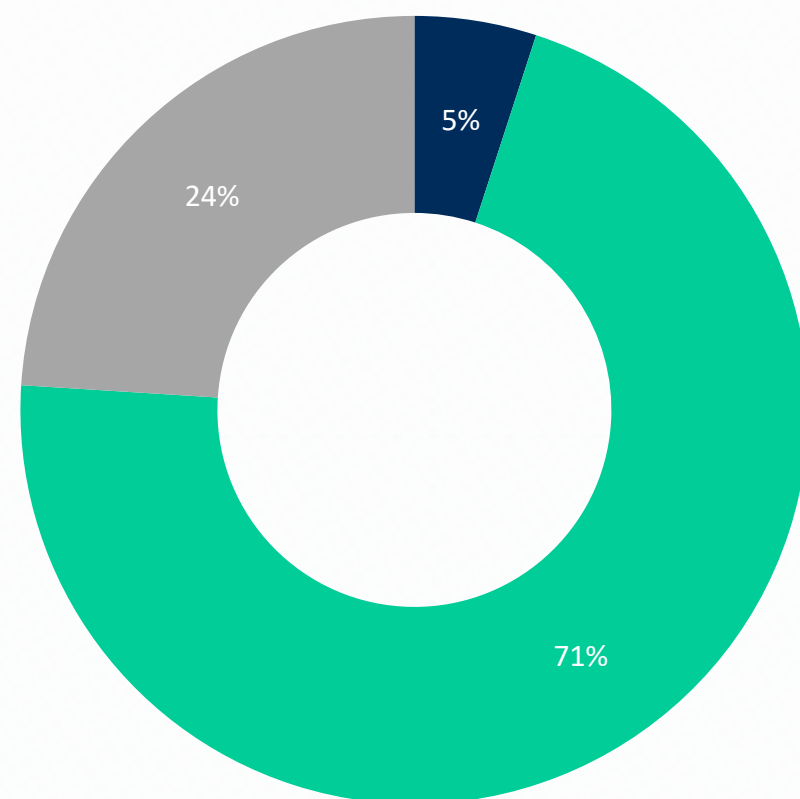


■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 64

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

En caso negativo, ¿planea su empresa cambiar su política de trabajo remoto en los próximos 6-12 meses?

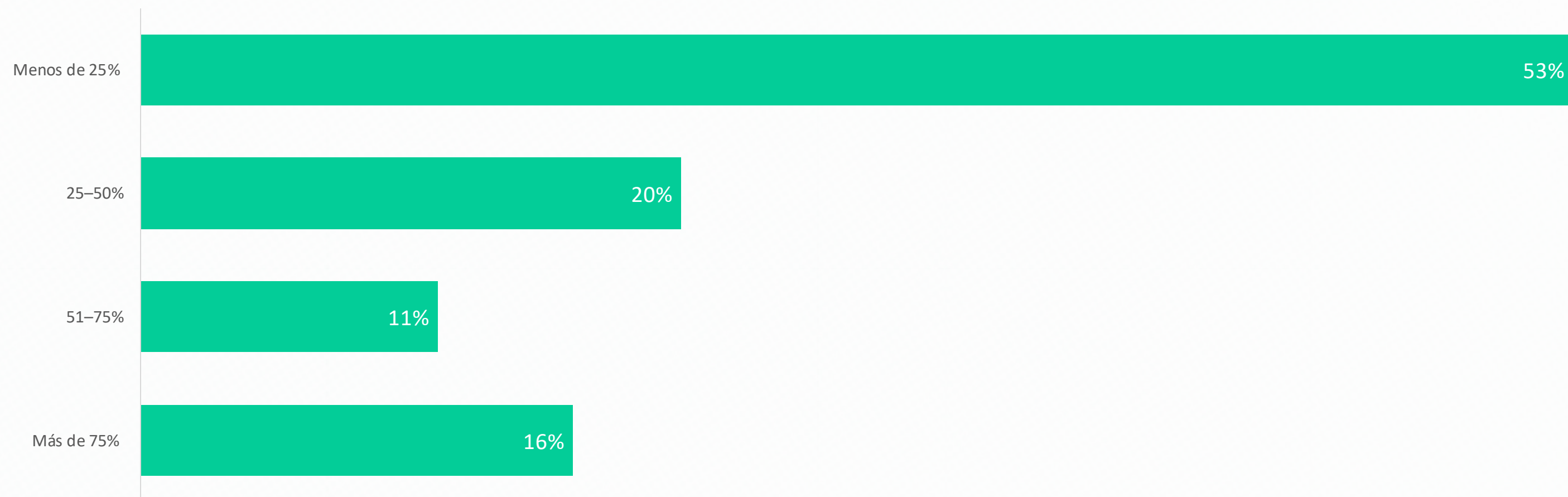


■ Si ■ No ■ No, pero estamos evaluando

N° DE ENCUESTADOS 41

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Cuál es el porcentaje de la fuerza laboral que prefiere trabajar de forma remota todo el tiempo?



N° DE ENCUESTADOS 45

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

Para las empresas que tienen el modelo híbrido- ¿Cuáles son los impactos culturales y operativos que ha observado con el modelo de trabajo actual de su empresa?

Resistencia a la flexibilización por parte del liderazgo

A pesar de los resultados positivos obtenidos durante la pandemia con el trabajo 100% remoto, todavía existe resistencia por parte de algunos líderes a aceptar la modalidad. Esta resistencia se manifiesta en la preferencia por la presencia física de los equipos, muchas veces sin considerar los beneficios del trabajo remoto, como el compromiso de los colaboradores y la posibilidad de conciliar mejor la vida personal.

Efectos culturales y sociales de la presencialidad

La presencia física sigue siendo valorada por su papel en la preservación de la cultura organizacional, la promoción de la comunicación y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Algunas empresas observan que el trabajo remoto puede debilitar actitudes culturales y dificultar la integración entre colaboradores

Desigualdad entre áreas y funciones

Existe una diferenciación clara entre áreas administrativas y operativas en el acceso al trabajo remoto. Mientras que las funciones de gestión y administrativas pueden gozar de flexibilidad, áreas como salud y producción enfrentan restricciones, lo que genera quejas y sensación de injusticia.

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

Para las empresas que tienen el modelo 100% presencial- ¿Cuáles son los impactos culturales y operativos que ha observado con el modelo de trabajo actual de su empresa?

Dificultad de flexibilización en las políticas de trabajo

La falta de flexibilidad en las áreas de la empresa se percibe como un obstáculo para atraer nuevos talentos. Esta rigidez, especialmente en relación con el trabajo remoto

Creciente demanda de trabajo remoto

Se observa un aumento en las solicitudes de los colaboradores para trabajar más días en modalidad remota. Este movimiento indica una tendencia clara de valorización del equilibrio entre vida personal y profesional, además de una búsqueda de mayor autonomía.

Flexibilidad en el Trabajo y Home Office

¿Cómo ve la evolución del modelo de trabajo en los próximos 2 años?

Tendencias hacia
modelos híbridos y
flexibles

Muchas respuestas indican una preferencia por mantener o ampliar esquemas híbridos de trabajo. Se destaca que este modelo ha demostrado resultados positivos en varios aspectos, como productividad y satisfacción del personal.

Retorno
gradual a la
presencialidad

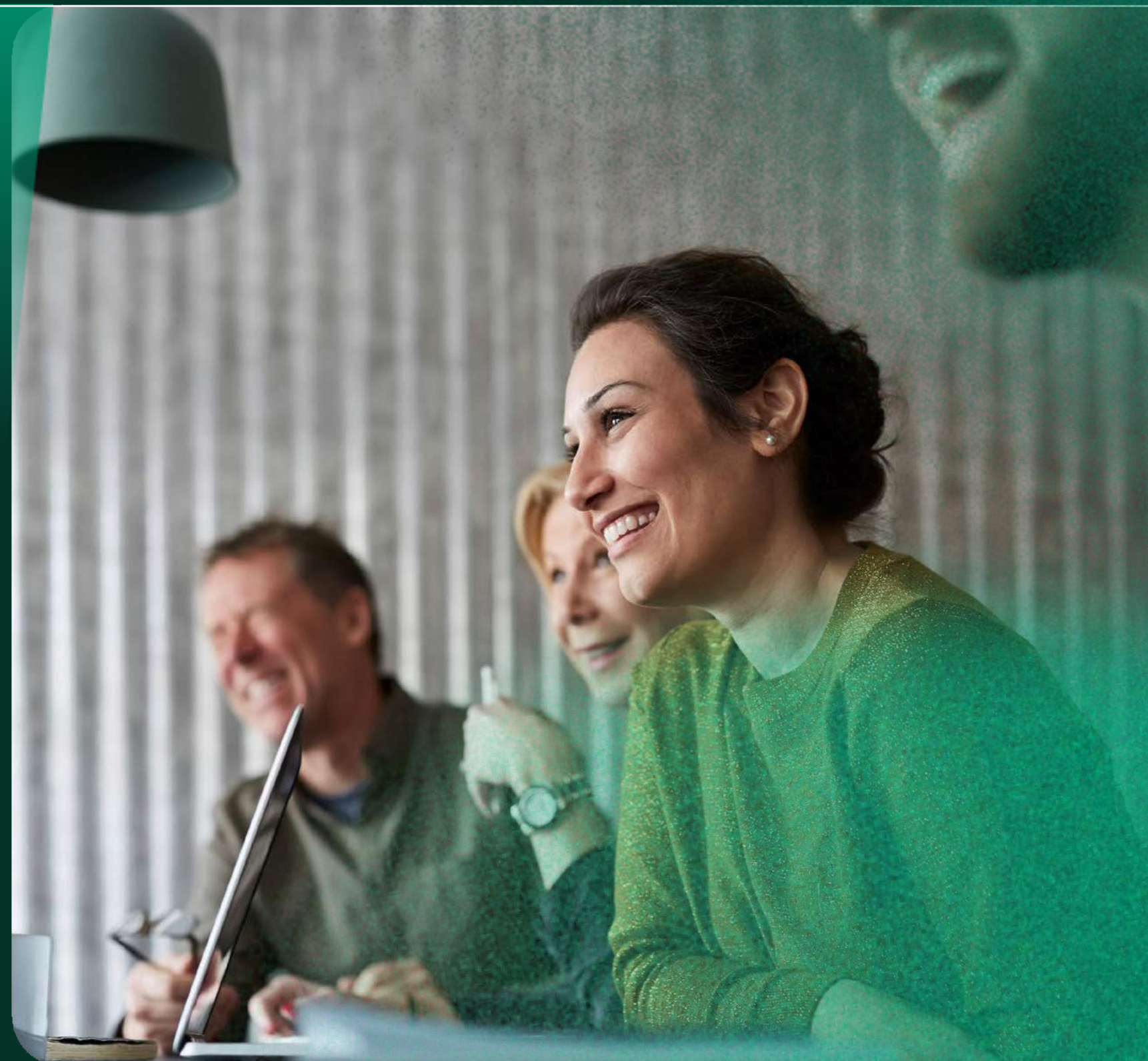
Existe una percepción de que algunas empresas están incrementando los días de trabajo presencial. Este retorno se justifica por la naturaleza de ciertas industrias, como minería y oil & gas, donde el trabajo remoto es más limitado.

Impacto en la
atracción de talento

Varias frases reflejan preocupación sobre la capacidad de las empresas para atraer talento si no se flexibilizan las condiciones laborales.

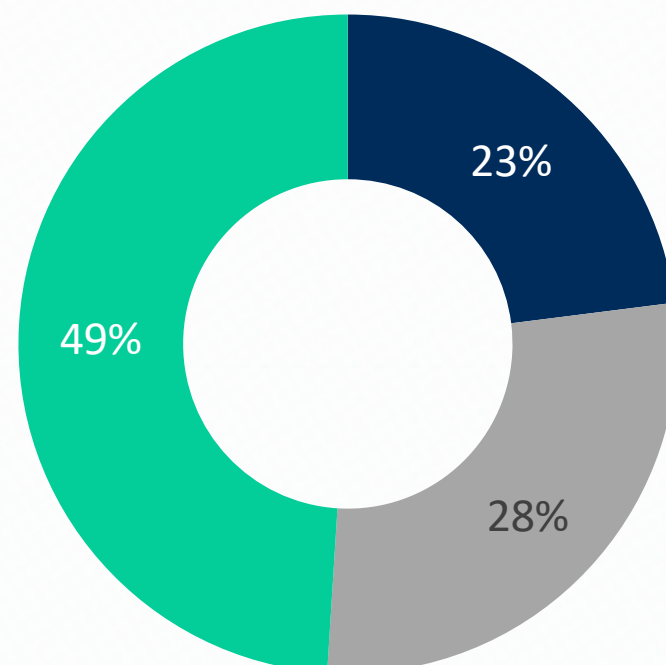
05.

Cultura y Gestión del Cambio



Cultura y Gestión del Cambio

¿Tu empresa tiene un proceso formal en curso para la Gestión de la Cultura Organizacional?



- Sí, trabajamos en la gestión de la cultura con el apoyo de consultoría externa
- Sí, trabajamos en la gestión de la cultura internamente, sin el apoyo de consultoría externa
- No, no trabajamos formalmente en un proceso de gestión de la cultura

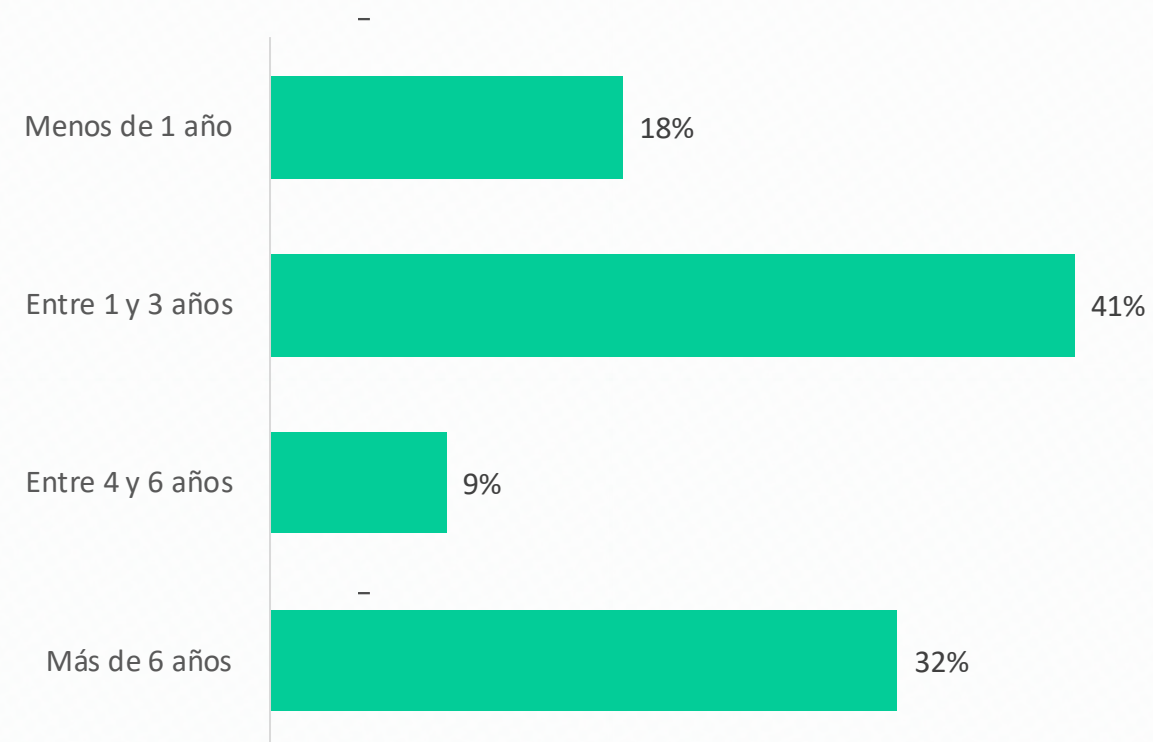
N° DE ENCUESTADOS 47

¿Cuáles son los mayores desafíos culturales que enfrenta actualmente su empresa?

- Integración cultural: unir diferentes culturas y mantener la transformación en curso.
- Cambios estructurales: adaptaciones a nuevos liderazgos, reestructuraciones y reducción de negocios.
- Evolución tecnológica: necesidad de nuevas competencias y capacitación continua.
- Gestión de personas: rotación, diversidad generacional y compromiso de los equipos.
- Cultura de agilidad: enfoque en ejecución rápida, colaboración y adaptabilidad.

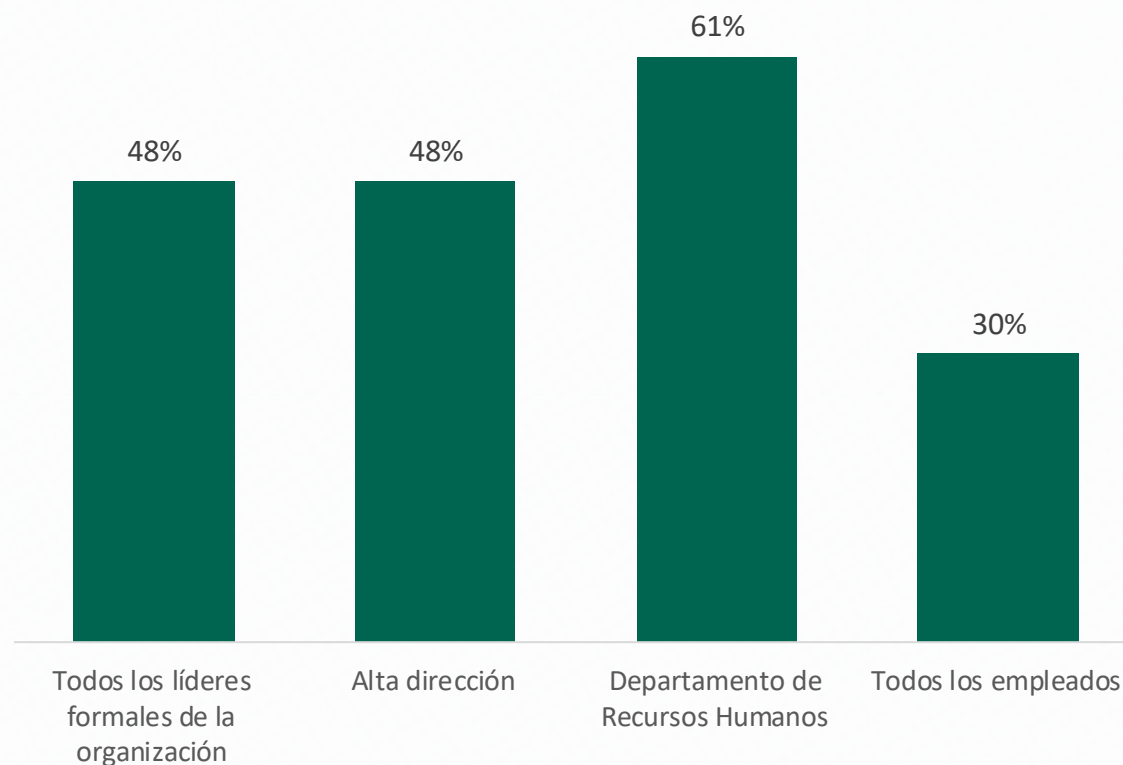
Cultura y Gestión del Cambio

¿Durante cuánto tiempo ha estado dedicando la empresa esfuerzos a un proceso formal de Gestión de la Cultura?



N° DE ENCUESTADOS 22

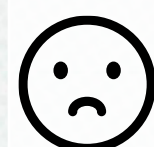
¿Quiénes son los principales actores que lideran el proceso de gestión de la cultura organizacional?



N° DE ENCUESTADOS 23
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Cultura y Gestión del Cambio

El liderazgo de la empresa está alineado con la promoción de la cultura organizacional.



■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

N° DE ENCUESTADOS 22



Para el 59% de las empresas, el liderazgo actúa de forma consistente en la promoción de la cultura organizacional, reforzando valores y comportamientos deseados.

El 23% discrepa, lo que indica que la mayoría percibe una alineación eficaz entre liderazgo y cultura.

Cultura y Gestión del Cambio

¿Cómo apoya su empresa al liderazgo durante el proceso de transformación cultural?

Capacitación y Desarrollo de Liderazgos

La transformación cultural fue fuertemente apoyada por programas de capacitación orientados al desarrollo de líderes. Se mencionaron diversas iniciativas como entrenamientos, workshops, mentorías y coaching ejecutivo. Estos programas abordaron temas como gestión del cambio, comunicación empática y toma de decisiones en contextos complejos.

Comunicación y Compromiso

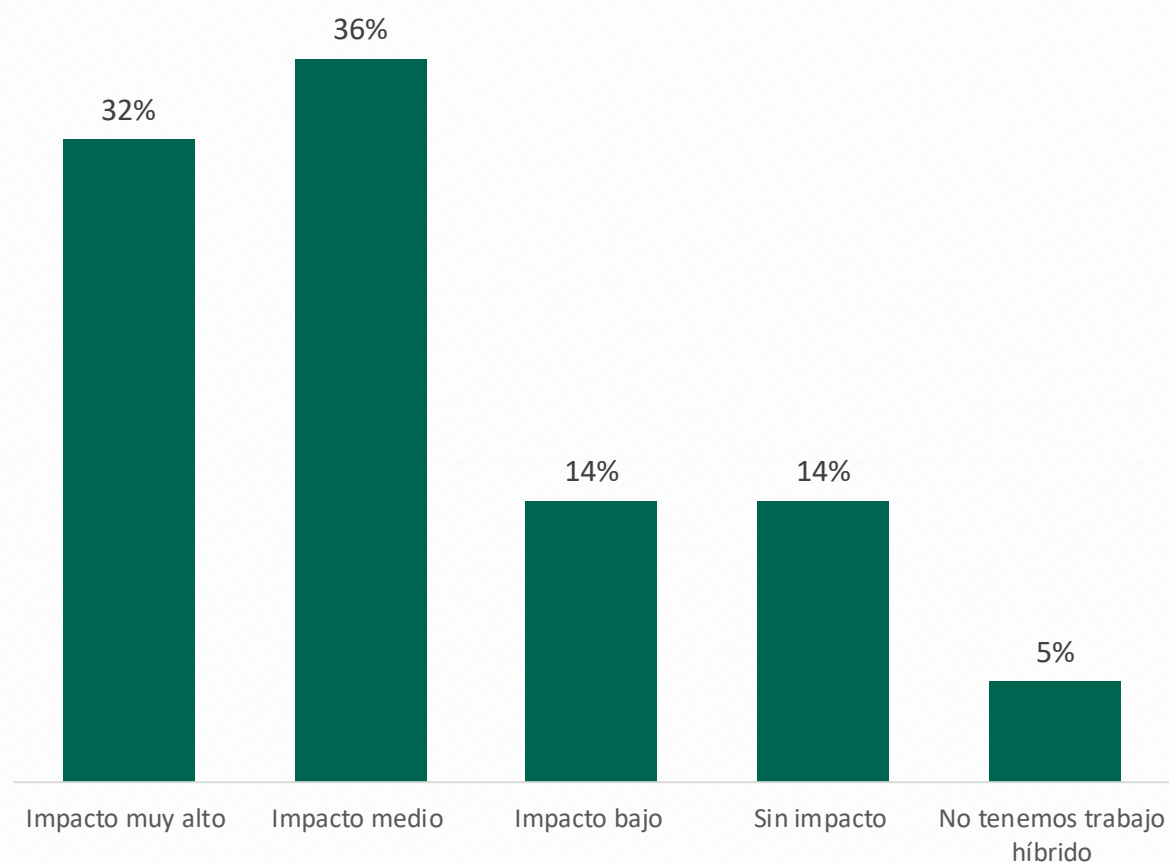
La comunicación clara y consistente sobre los objetivos y valores de la transformación cultural fue destacada como un factor crítico de éxito. La empresa promovió campañas de comunicación y creó espacios de diálogo con el área de Recursos Humanos para asegurar que todos los niveles de la organización estuvieran alineados.

Espacios de Reflexión e Integración

Además de las acciones formales de capacitación, se crearon espacios comunes de reflexión, jornadas de trabajo colaborativas y actividades de integración. Estos momentos permitieron que los colaboradores participaran activamente en la construcción de la nueva cultura, promoviendo diversidad, respeto e intercambio de experiencias.

Cultura y Gestión del Cambio

¿Cuál es el impacto del trabajo híbrido en la cultura organizacional?



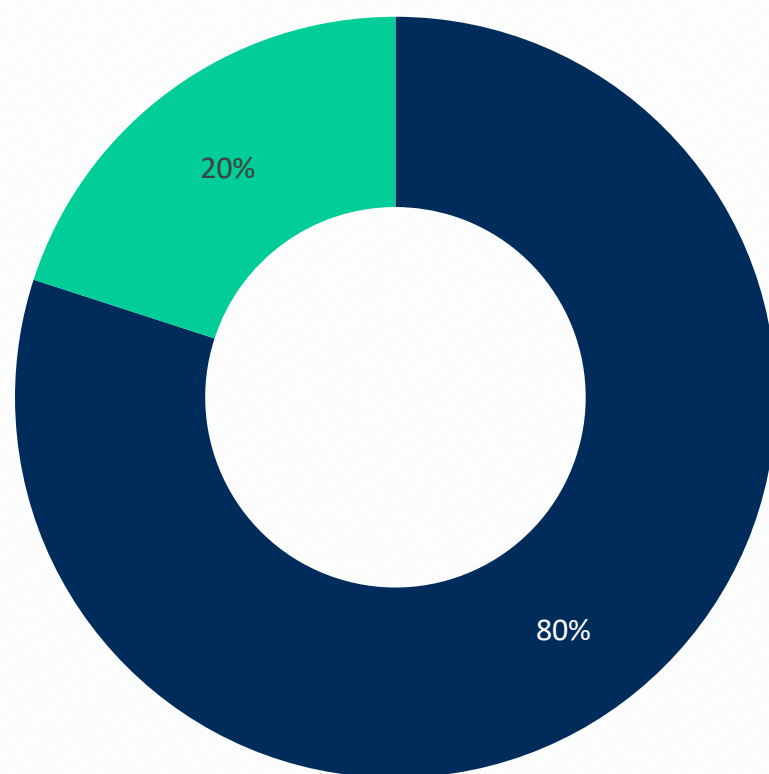
N° DE ENCUESTADOS 22

Si tu empresa adopta el trabajo híbrido, ¿qué esfuerzos se hacen para mantener una cultura organizacional sólida?

- Comunicación y Transparencia: uso de canales y plataformas para mantener un alineamiento continuo.
- Modelos Híbridos: formatos 3x2 y 4x1 para preservar la interacción y los vínculos.
- Cultura y Valores: foco en la empatía, la confianza y el trabajo en equipo.
- Liderazgo y Colaboración: reuniones regulares y canales de comunicación para fortalecer las conexiones.

Cultura y Gestión del Cambio

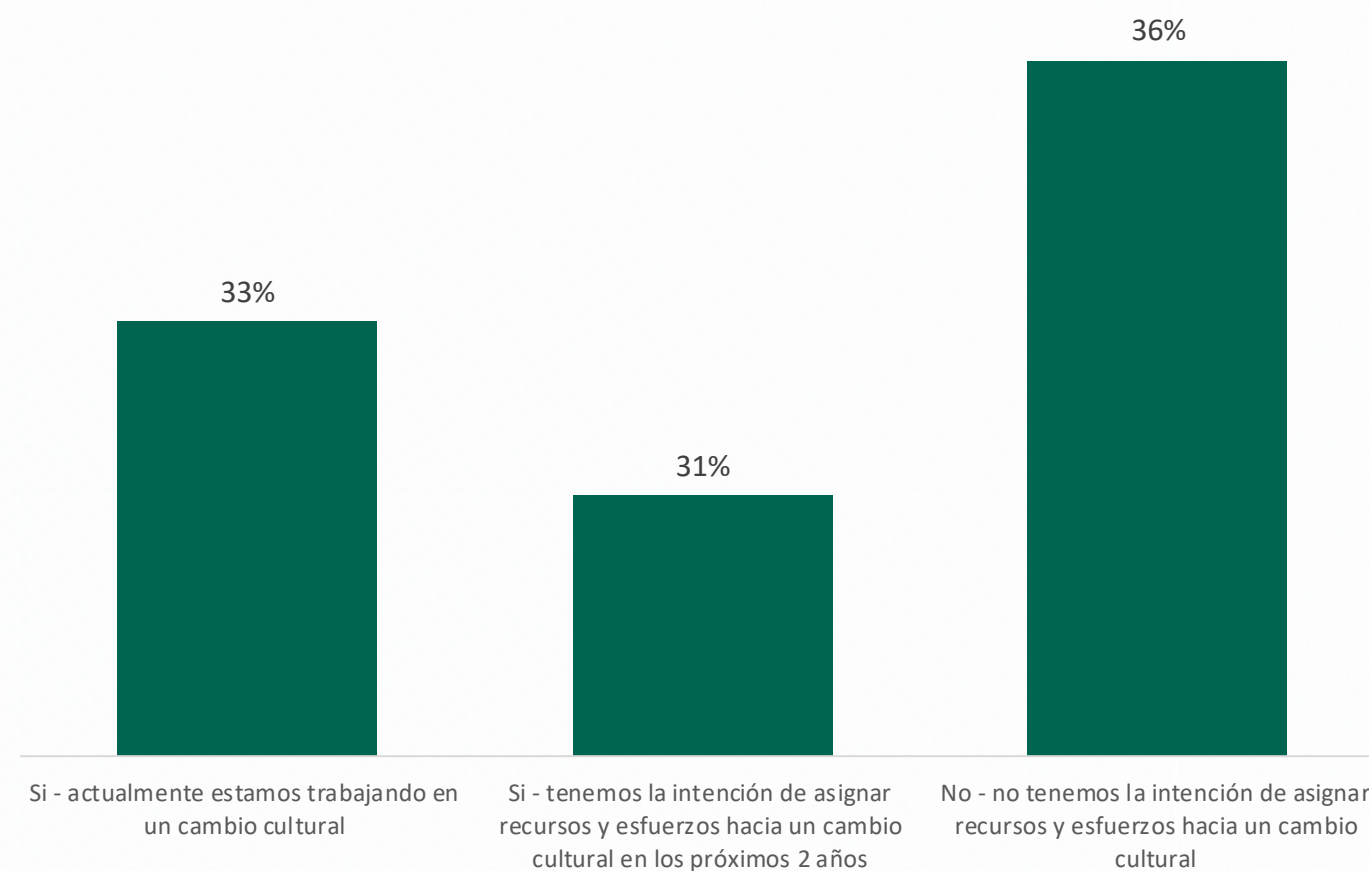
¿La cultura actual aprovecha la estrategia empresarial de la organización?



■ Si - La cultura actual respalda la ejecución de la estrategia actual
■ No - La cultura actual dificulta la ejecución de la estrategia actual

N° DE ENCUESTADOS 45

¿Tu organización prevé la necesidad de un cambio cultural en los próximos 2 años?

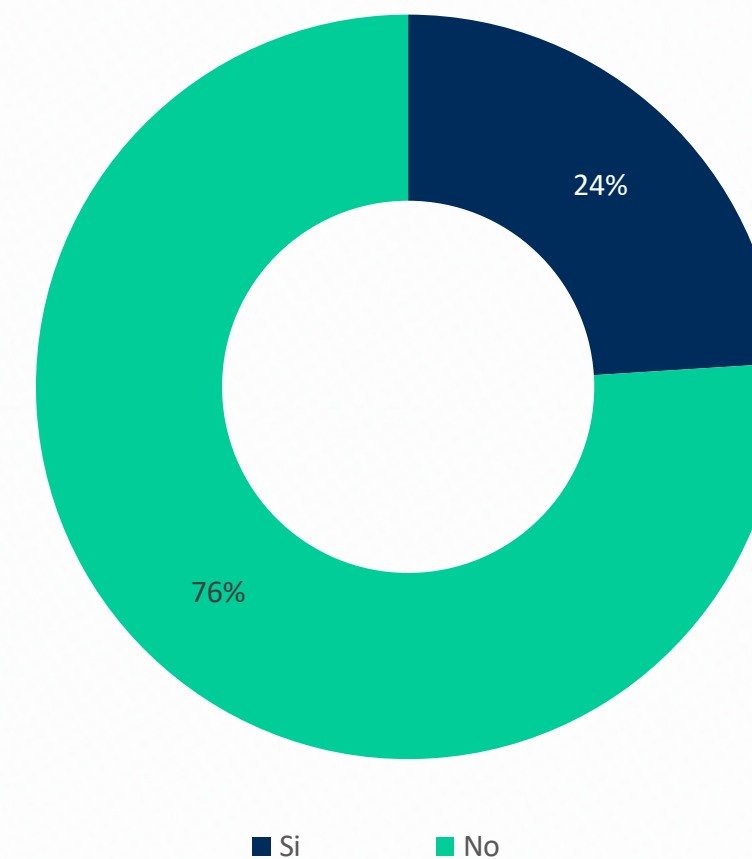
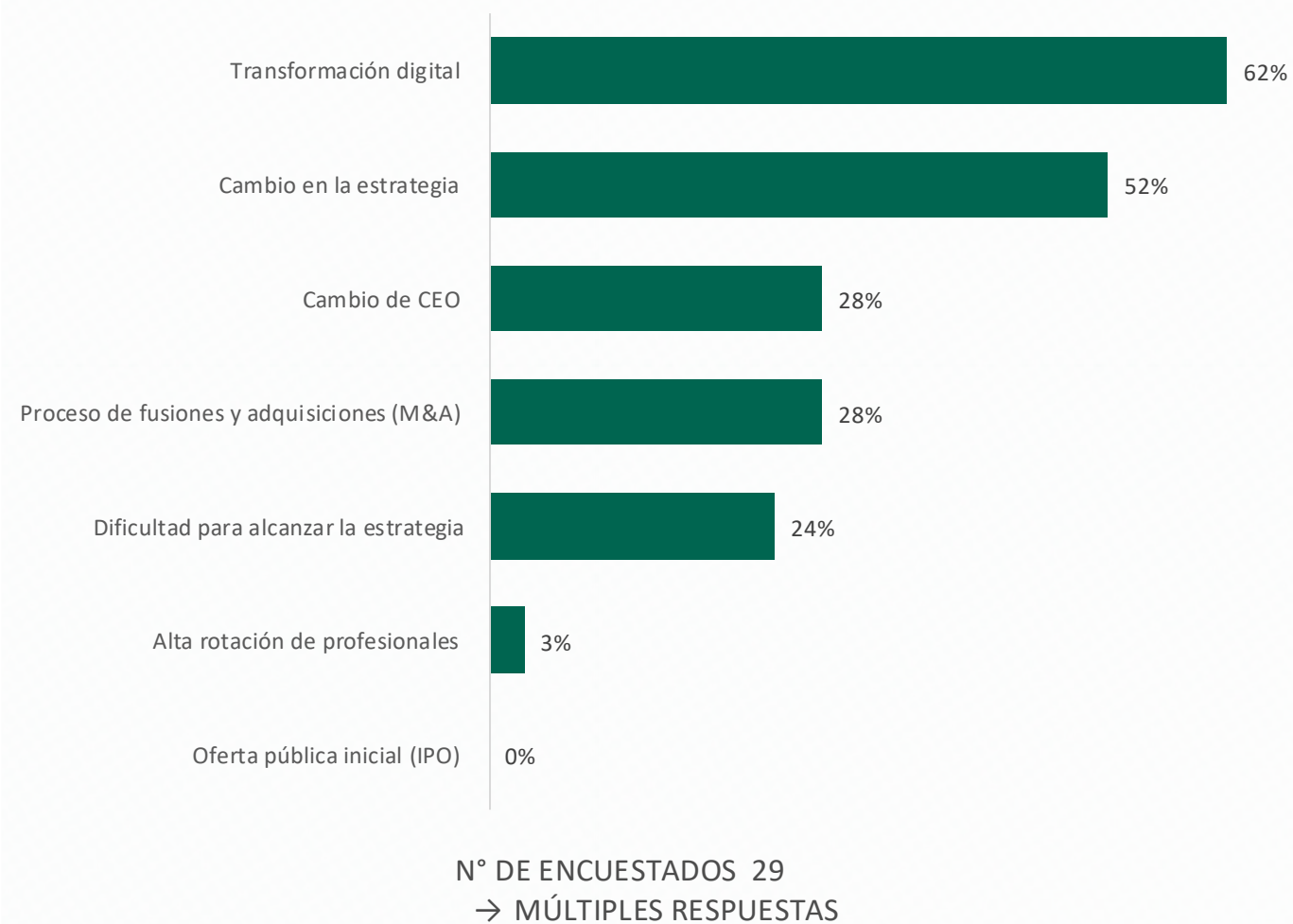


N° DE ENCUESTADOS 45

Cultura y Gestión del Cambio

Considerando las preguntas anteriores, si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las razones para un cambio cultural en los próximos 2 años?

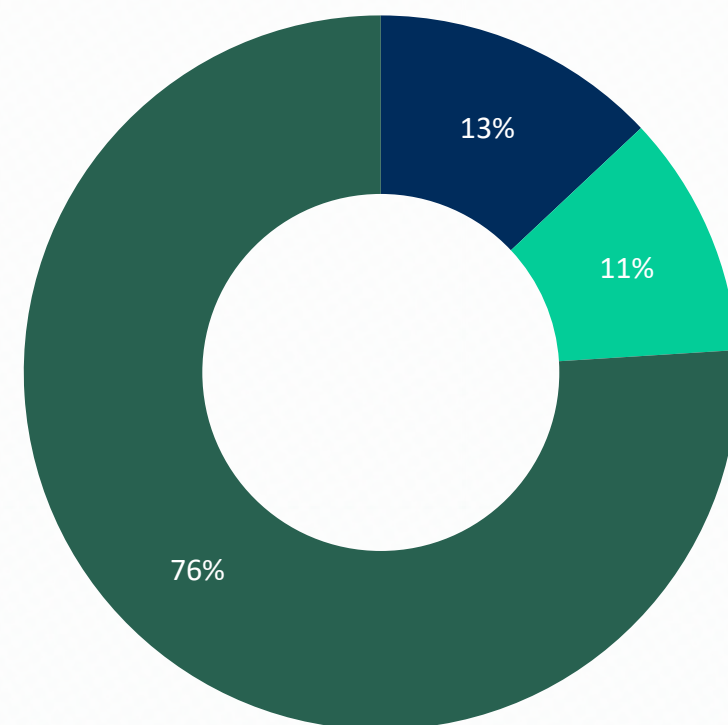
¿La empresa adopta Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la gestión de la cultura?



N° DE ENCUESTADOS 45

Cultura y Gestión del Cambio

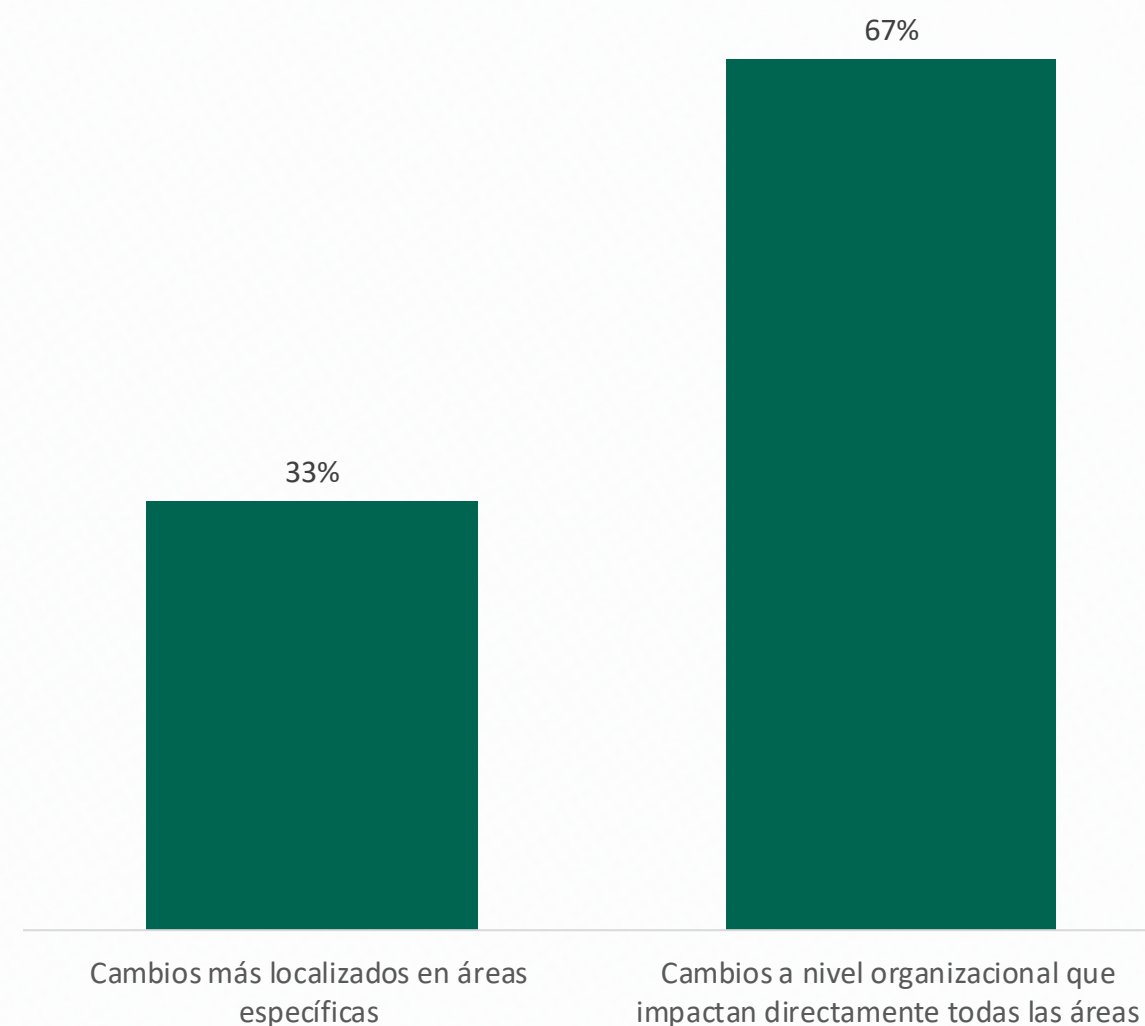
¿La empresa tiene una metodología para gestionar cambios?



- Si - hemos desarrollado una metodología interna
- Si - utilizamos una metodología de gestión del cambio adquirida en el mercado y adaptada a nuestras necesidades
- No - no utilizamos ninguna metodología formal de gestión del cambio

N° DE ENCUESTADOS 45

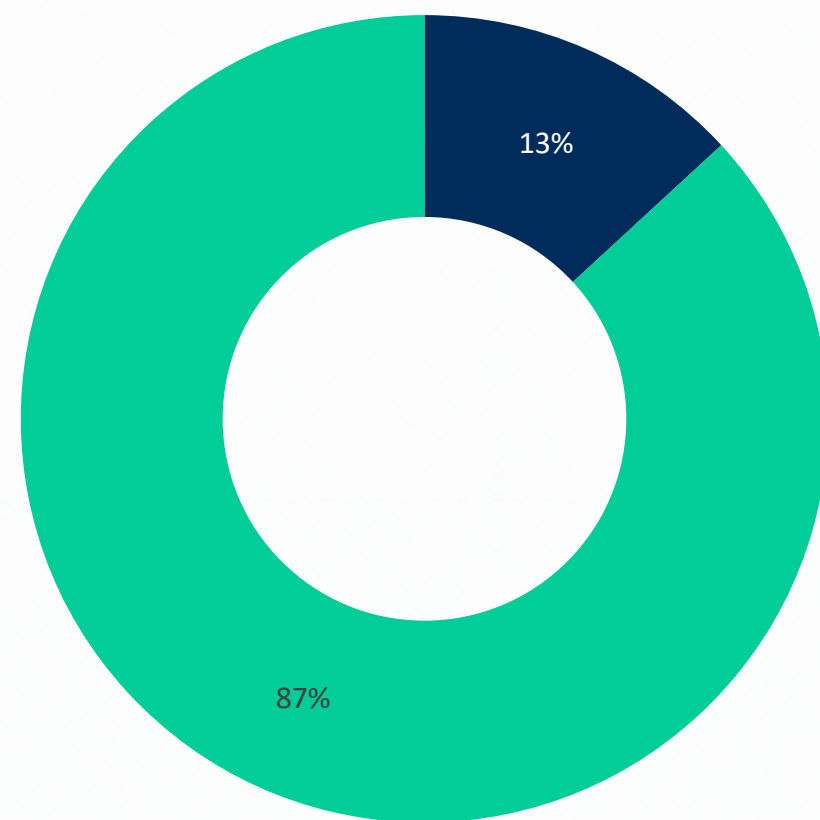
En cuanto a los cambios, ¿cuál ha sido su naturaleza en tu organización en el último año?



N° DE ENCUESTADOS 45

Cultura y Gestión del Cambio

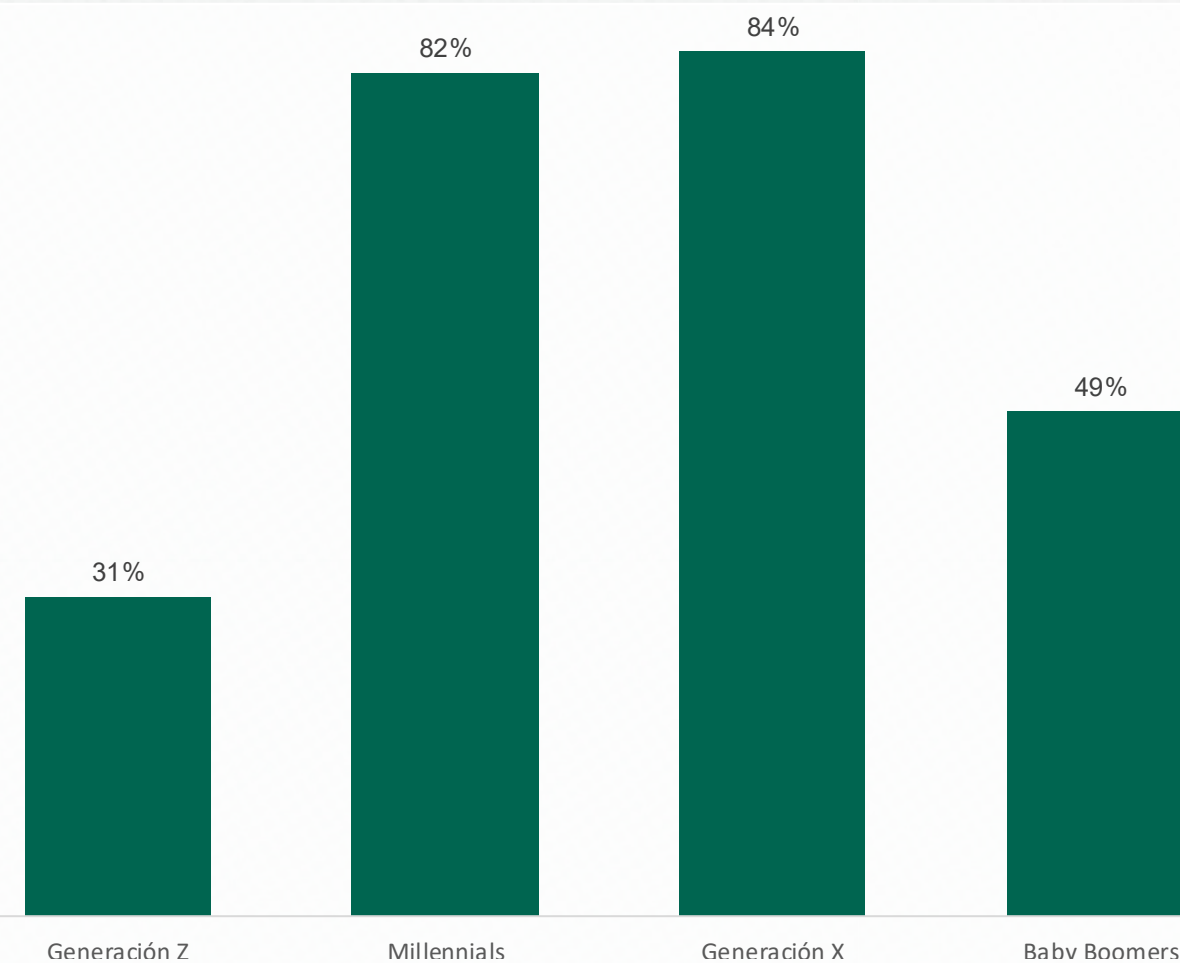
¿La empresa adopta Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para gestionar los cambios?



■ Si ■ No

N° DE ENCUESTADOS 45

¿Cuáles son los principales grupos generacionales en su fuerza laboral?



N° DE ENCUESTADOS 45
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

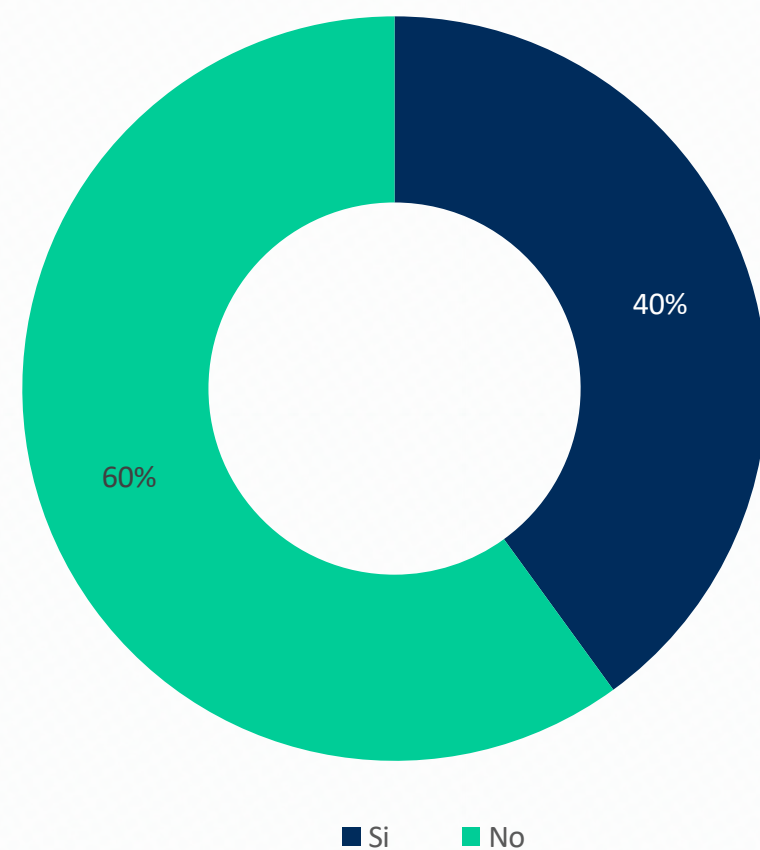
06.

Inteligencia Artificial para RRHH



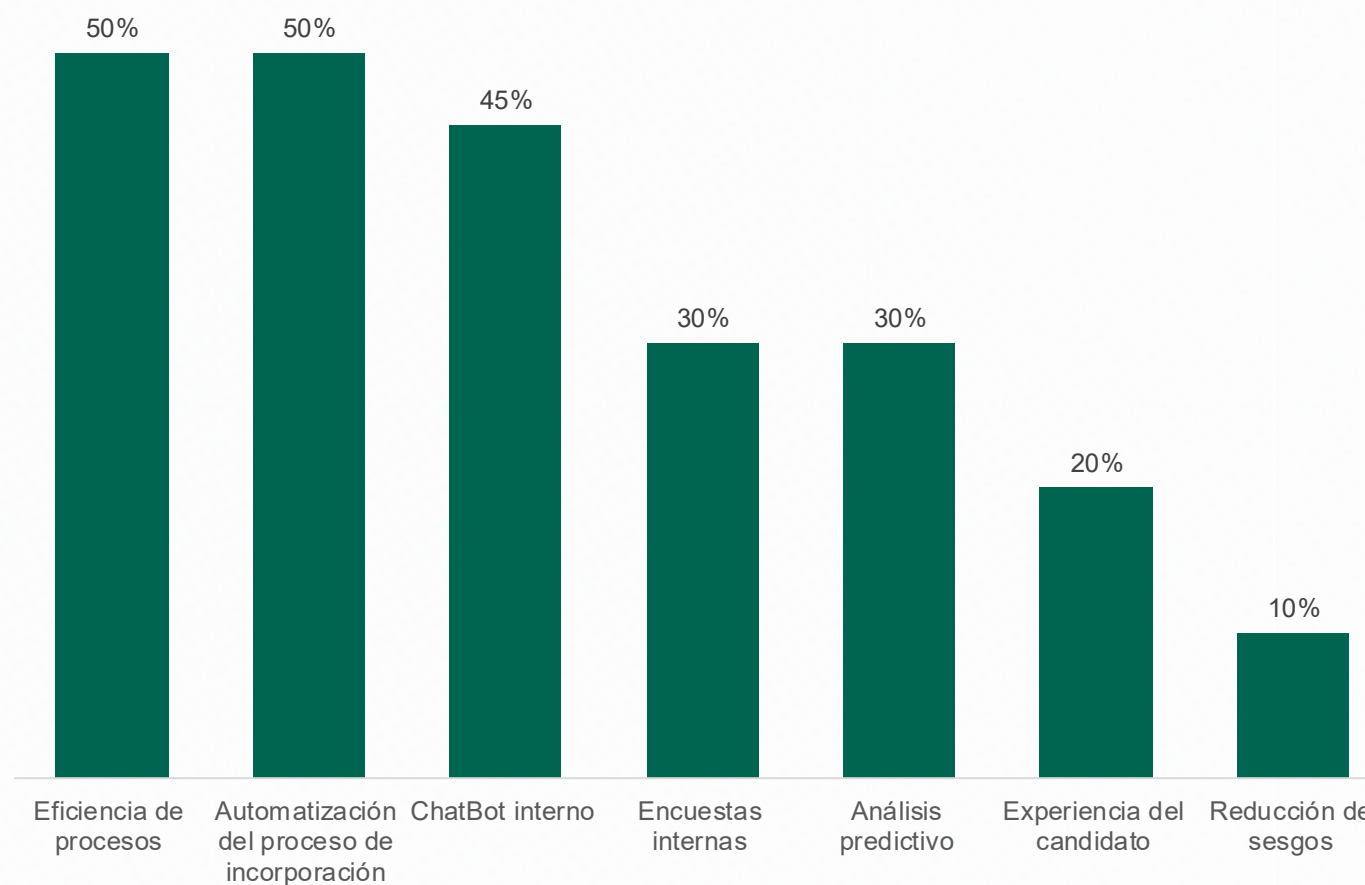
Inteligencia Artificial para RRHH

¿Su empresa utiliza alguna herramienta de Inteligencia Artificial Generativa?



N° DE ENCUESTADOS 50

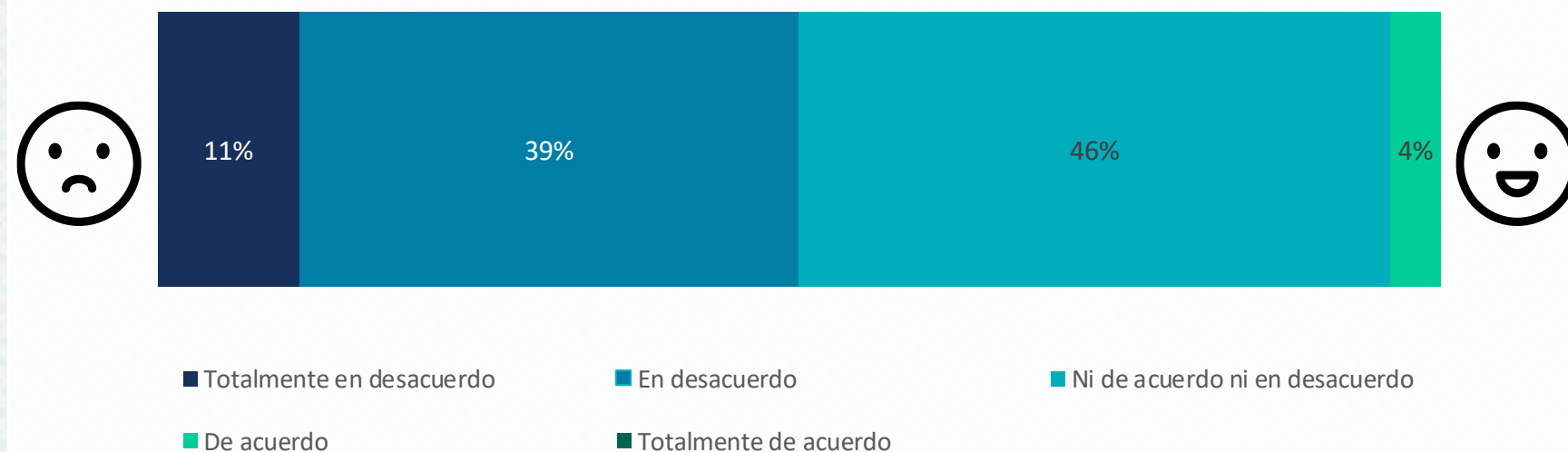
¿Cómo utiliza tu empresa la tecnología de Inteligencia Artificial Generativa en su día a día?



N° DE ENCUESTADOS 20
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Inteligencia Artificial para RRHH

Considero que mi empresa tiene un conocimiento profundo sobre la Inteligencia Artificial Generativa:



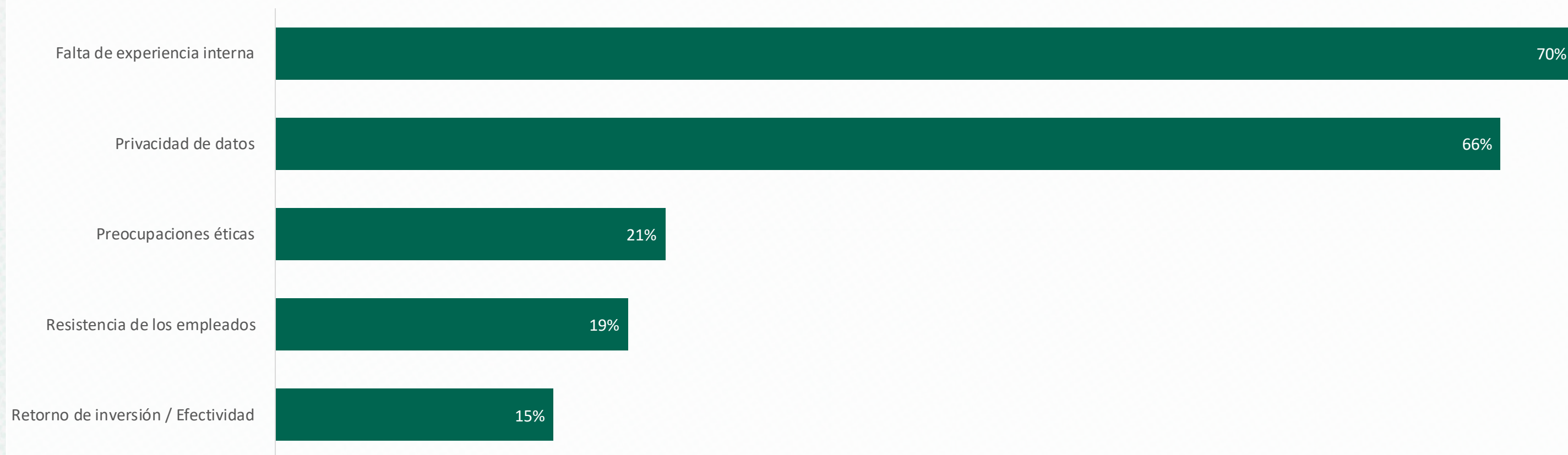
N° DE ENCUESTADOS 46

La mitad de las empresas (50%) admite que no posee un conocimiento profundo sobre inteligencia artificial generativa, mientras que solo el 4% se considera bien familiarizada.

Existe una brecha considerable de conocimiento en una tecnología que está transformando rápidamente los sectores.

Inteligencia Artificial para RRHH

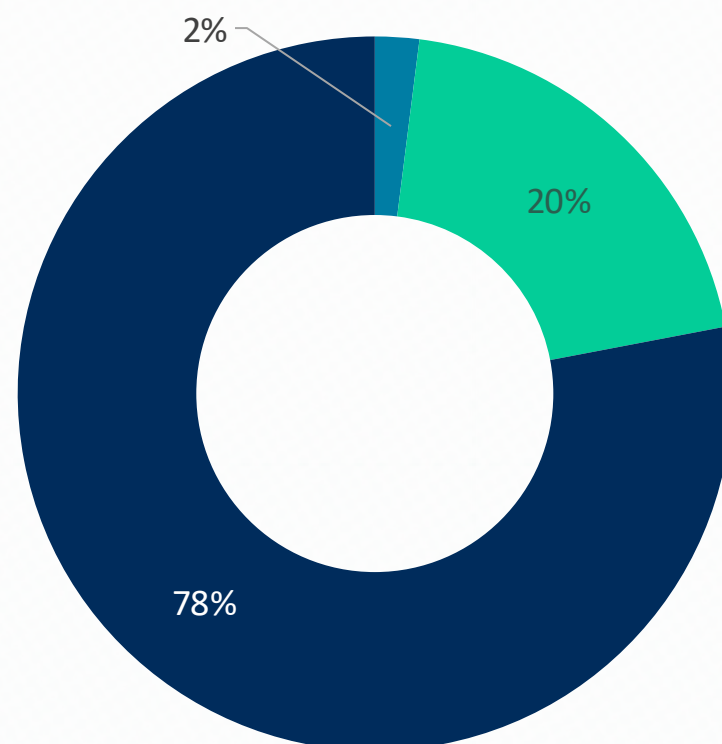
¿Cuáles son sus principales preocupaciones sobre el uso de la IA en Recursos Humanos?



N° DE ENCUESTADOS 47
→ MÚLTIPLES RESPUESTAS

Inteligencia Artificial para RRHH

¿Su empresa ha planificado o ya ha implementado alguna reestructuración organizativa debido a la adopción de Inteligencia Artificial Generativa?



- Sí, ya hemos llevado a cabo una reestructuración organizativa debido a la adopción de Inteligencia Artificial Generativa
- No, pero planeamos llevar a cabo una reestructuración organizativa en el futuro debido a la Inteligencia Artificial Generativa
- No planeamos llevar a cabo una reestructuración organizativa debido a la Inteligencia Artificial Generativa

N° DE ENCUESTADOS 45

Para las empresas que realizaron una reestructuración organizacional, mencionan una reducción en el número de empleados debido a la optimización de sus procesos internos.

Inteligencia Artificial para RRHH

Para las empresas que esperan adoptar esta medida en el futuro, detalle lo que se espera a partir de la adopción de esta medida en el futuro

Impulso de una cultura basada en datos ('data driven')

Se destaca la intención de fortalecer el uso de datos en la toma de decisiones dentro de Recursos Humanos y en toda la organización. Esto implica adoptar herramientas analíticas para mejorar la precisión de los procesos predictivos, optimizar operaciones y generar mayor valor agregado.

Transformación de la forma de trabajo

Varias frases apuntan a la necesidad de cambiar cómo se trabaja, promoviendo una dinámica más ágil, eficiente y rápida. Esta transformación implica adoptar metodologías flexibles, reducir burocracias y fomentar una mentalidad de mejora continua.

Eficiencia operativa y ahorro de recursos

Se observa una preocupación por incrementar la eficiencia en los procesos, tanto en términos de tiempo como de costos. Esto incluye la automatización de tareas administrativas, la reducción de personal en áreas operativas mediante el uso de tecnologías con inteligencia artificial, y la mejora en la velocidad de respuesta.

Inteligencia Artificial para RRHH

¿Qué papel cree que asumirá la IA en la transformación de la estrategia de Recursos Humanos en los próximos 3 años?

Automatización y Eficiencia de Procesos

Las frases destacan que la inteligencia artificial será esencial para automatizar tareas y hacer que los procesos sean más eficientes. Se mencionan la aceleración de actividades manuales, la mejora de los tiempos y el uso de herramientas para agilizar rutinas administrativas y operativas.

Reducción de Tareas Operativas

Se espera que la IA contribuya a la simplificación de tareas operativas y administrativas, liberando tiempo de los equipos para dedicarse a actividades más estratégicas. Esto incluye la sustitución de trabajos repetitivos por soluciones automatizadas.

Impacto Estratégico y Valor Agregado

La IA se considera un aliado en la transformación estratégica de las áreas, permitiendo que los profesionales se concentren en funciones de mayor valor agregado. La tecnología puede apoyar prácticas como coaching, asociaciones de negocio y decisiones más calificadas.

Inteligencia Artificial para RRHH

¿Qué acciones se están tomando para preparar al equipo de Recursos Humanos para el uso de la IA?

Capacitación en Inteligencia Artificial y Gestión de Datos

Diversas organizaciones están promoviendo entrenamientos internos y externos orientados al uso de herramientas de IA y análisis de datos. Estas capacitaciones incluyen formaciones obligatorias, entrenamientos para alta dirección, metodologías ágiles para liderazgos intermedios y cursos específicos para equipos administrativos.

Incentivo al Uso Cotidiano de la IA

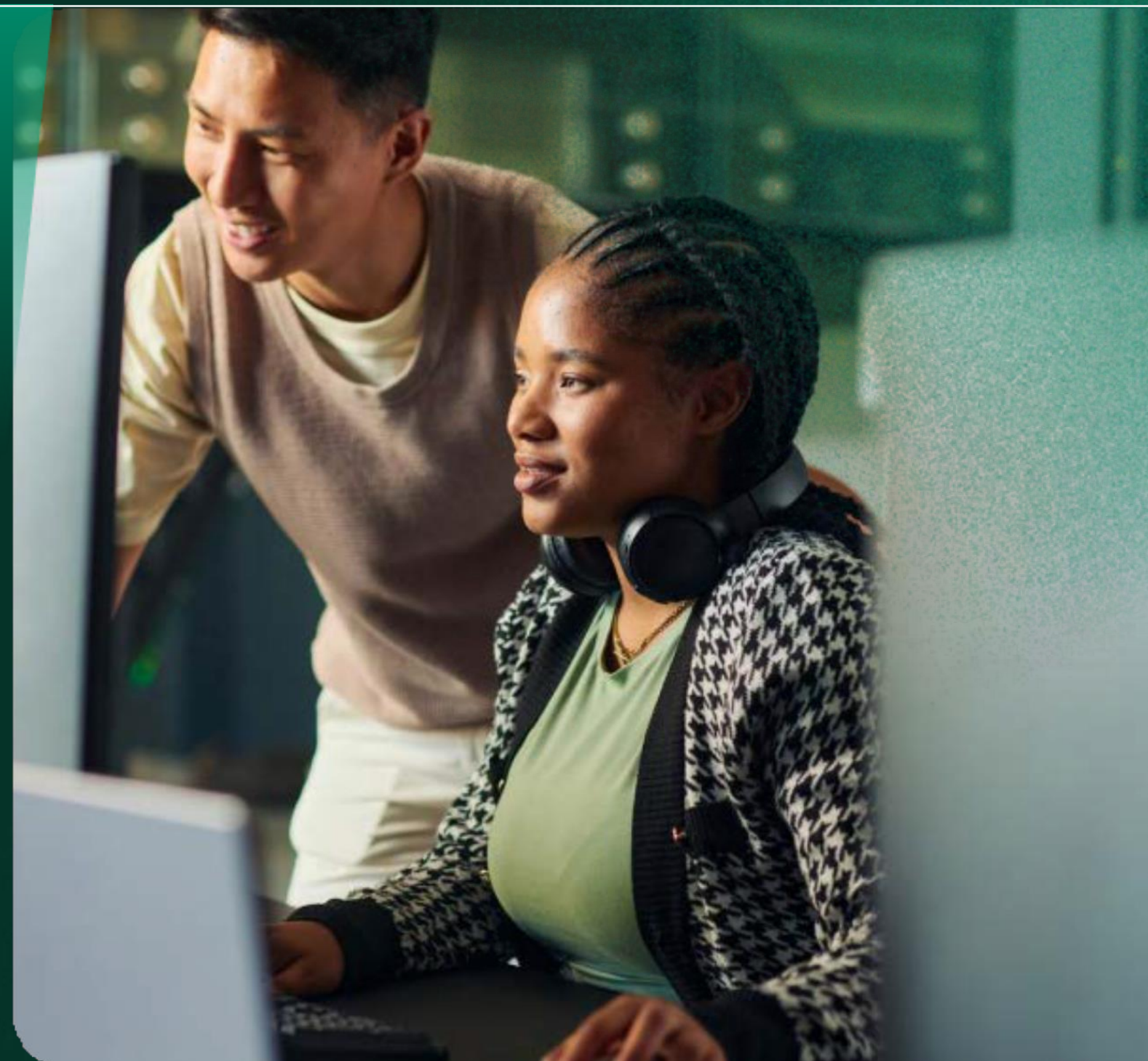
Existen iniciativas que, incluso sin entrenamientos formales, fomentan el uso cotidiano de la IA por parte de los colaboradores. El enfoque está en promover la experimentación y la familiarización con las herramientas disponibles, impulsando una cultura de innovación y autonomía en el uso de la tecnología.

Aplicaciones Prácticas y Desarrollo de Procedimientos

En algunos casos, la IA ya se está utilizando de manera práctica, como en el desarrollo de procedimientos internos y en la selección de talentos.

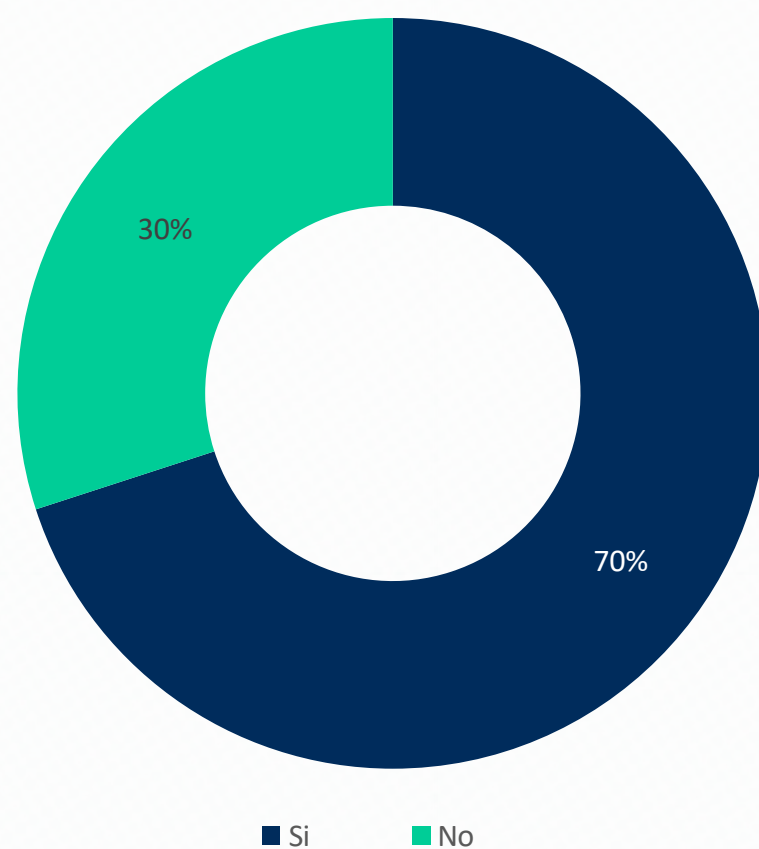
07.

Pasantes / Practicantes



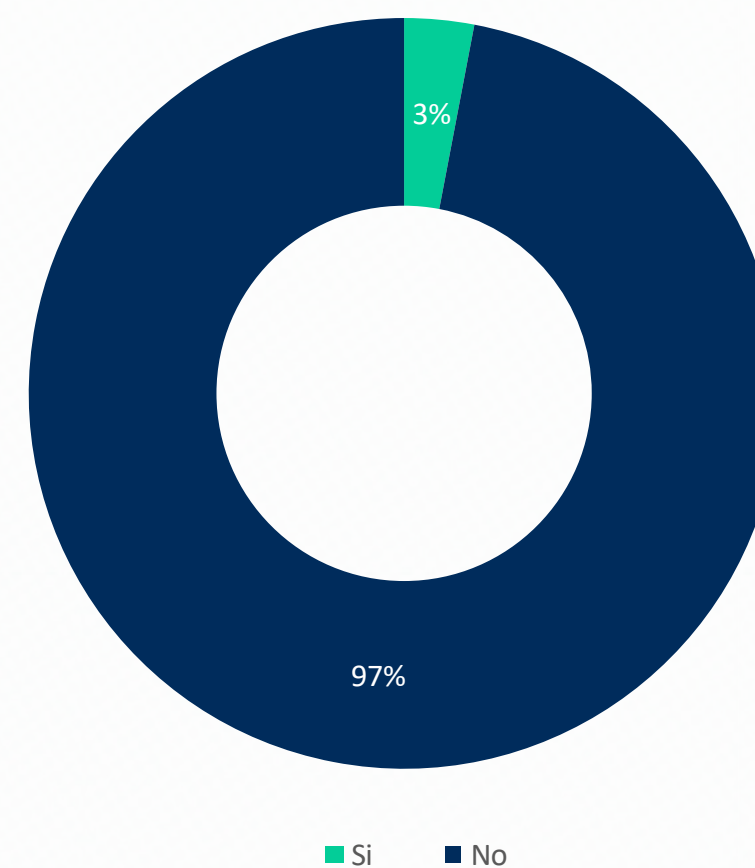
Pasantes / Practicantes

¿Su empresa tiene pasantes?



N° DE ENCUESTADOS 53

¿Los pasantes tienen derecho a algún tipo de retribución variable?



N° DE ENCUESTADOS 37

Pasantes / Practicantes

¿Cuál es la asignación promedio para un pasante en prácticas?

Estadística	ARS
P90	962727
P75	700000
P50	600000
P25	500000
P10	463584

¿Cuál es el reajuste estimado para el próximo año? (%)

Estadística	%
P90	25
P75	25
P50	17
P25	15
P10	13
Promedio	19

Por motivos de confidencialidad, las estadísticas de subsidios se muestran únicamente cuando se cumplen las siguientes condiciones: P90 y P10: 12 empresas, P75 y P25: 8 empresas, P50: 4 empresas.

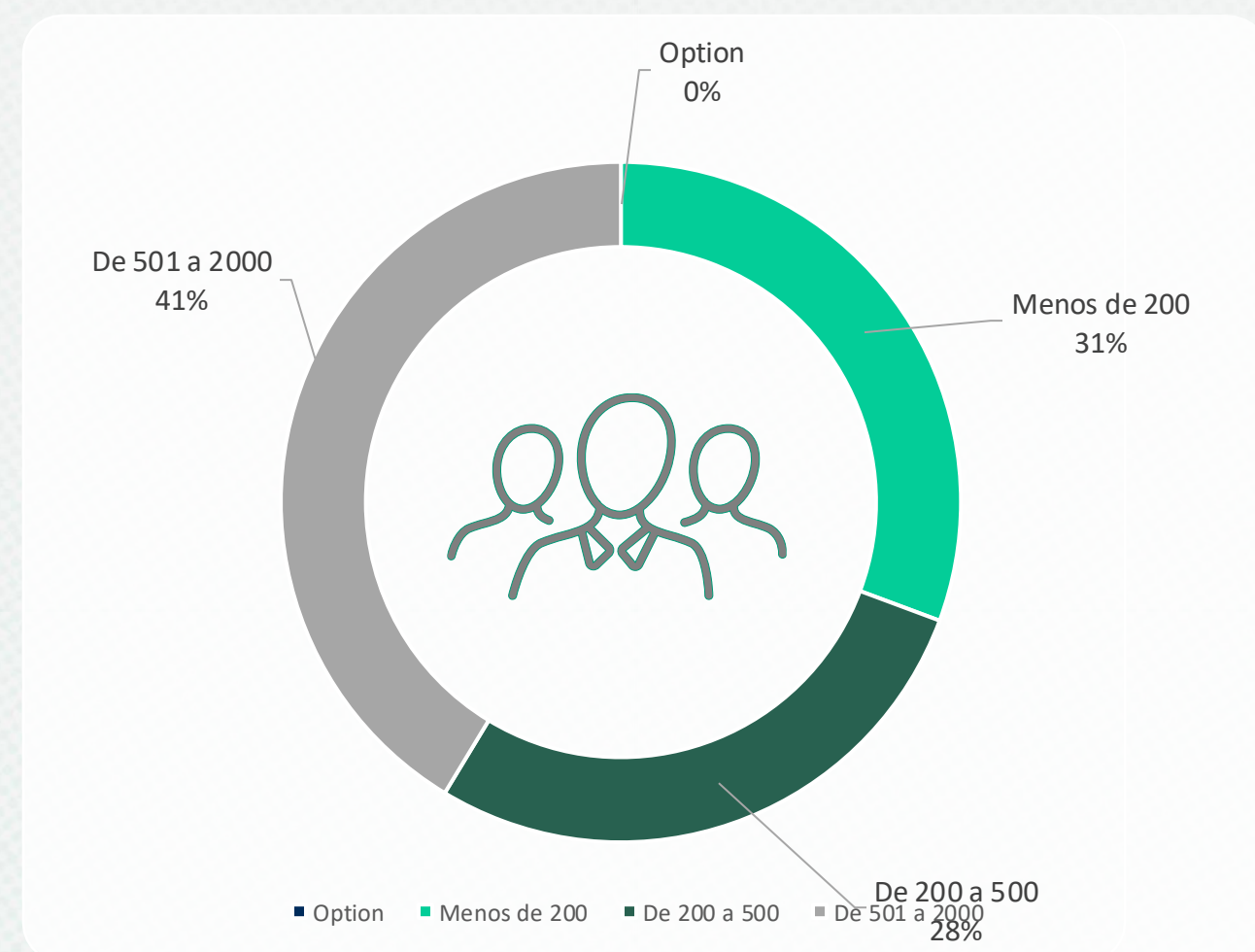
08.

Perfil de los participantes

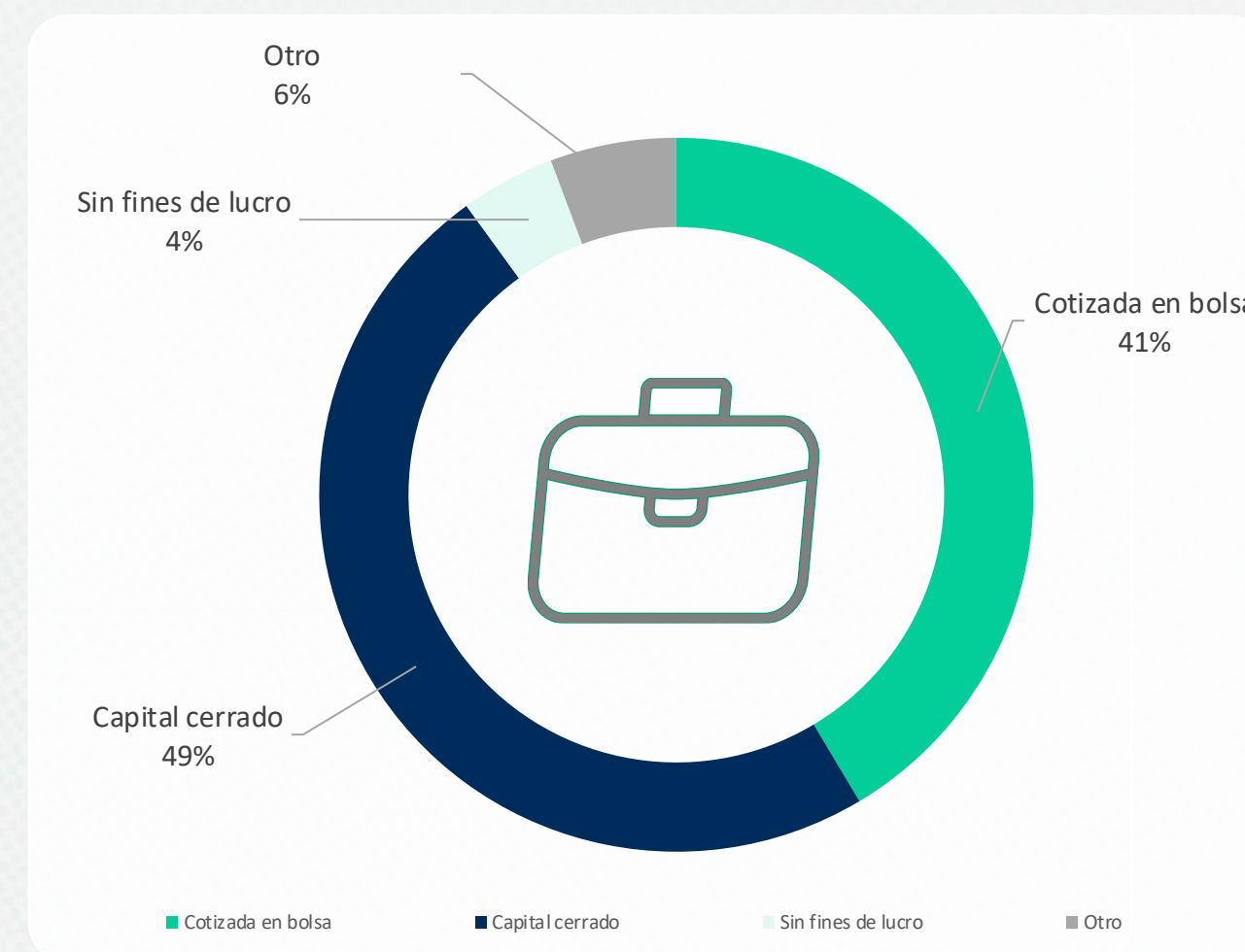


Perfil de los participantes

Numero total de empleados

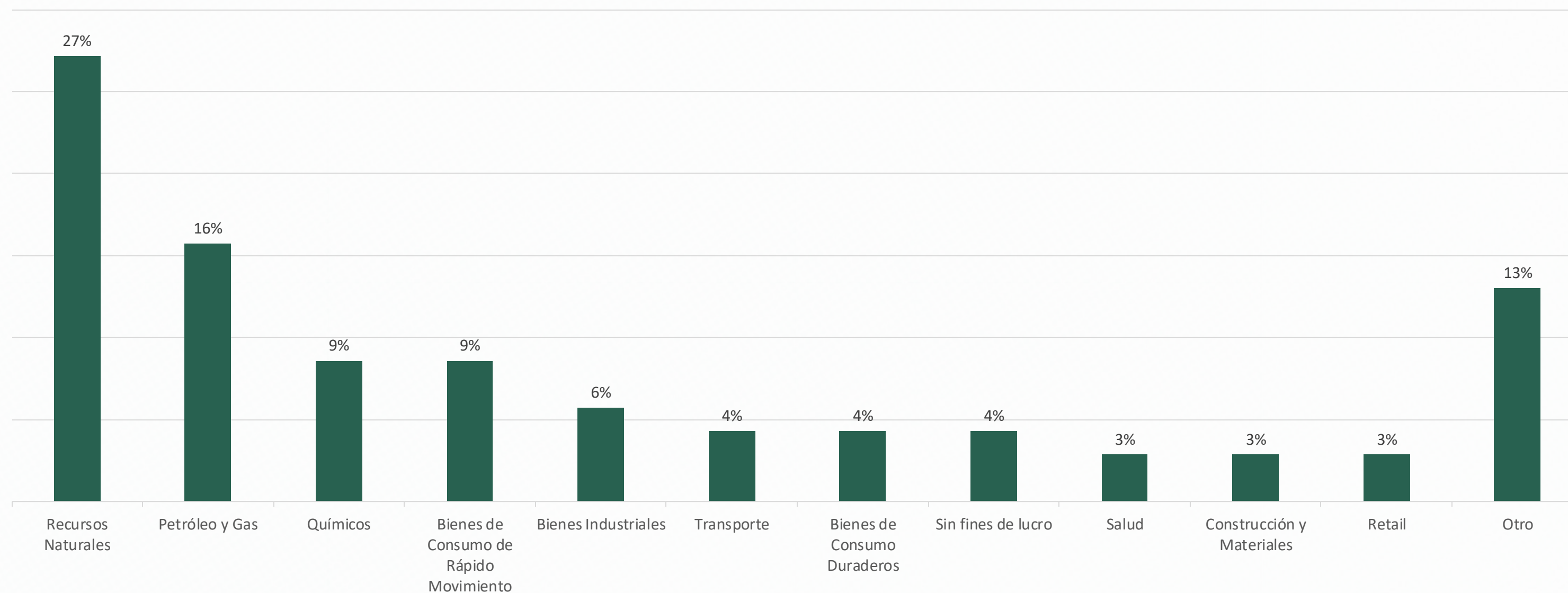


Tipo de Propiedad



Perfil de los participantes

Por sector





Korn Ferry is a global consulting firm that powers performance. We unlock the potential in your people and unleash transformation across your business—synchronizing strategy, operations, and talent to accelerate performance, fuel growth, and inspire a legacy of change. That’s why the world’s most forward-thinking companies across every major industry turn to us—for a shared commitment to lasting impact and the bold ambition to Be More Than.

Business advisors.
Career makers.

