

34ta Edición

# DIVISIÓN COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA

## Estudio de Mercado General

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**  
*Buenos Aires – Argentina*



**Fecha de emisión: Argentina - Buenos Aires – Julio 2025**

*Todos los contenidos de este informe, son propiedad exclusiva de Hucap SRL. y están sujetos a derechos de propiedad (Ley 11.723). Queda totalmente prohibido reproducir, distribuir, copiar, publicar, difundir a terceros, alterar este contenido o parte del mismo sin la expresa autorización por medio fehaciente de parte de Hucap S.R.L. A los infractores corresponde la pena 172 del código penal.*





**HuCap®** es una Consultora especializada en la gestión integral y estratégica del capital humano, cambio, cultura y desarrollo organizacional.

Es nuestra misión:

**“Ser el aliado estratégico más importante de nuestros clientes para ayudarlos a lograr que su Capital Humano sepa, pueda y quiera alcanzar Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados (R.E.S.E)”.**

**Desde la División Compensación Estratégica les hacemos llegar en esta oportunidad nuestro Estudio de Compensaciones, Beneficios y Tendencias correspondiente a la primera edición anual, actualizada al 31 de Mayo del 2025.**

# ÍNDICE INFORME DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y PROYECCIONES MAYO - NOVIEMBRE 2025

**A.1** INTRODUCCIÓN / METODOLOGÍA

**A.2** CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

**B.** RESUMEN EJECUTIVO ESTUDIO DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y PROYECCIONES

**C.1** AGENDA DE LOS RESPONSABLES DE RR.HH. 2025

**C.2.** PROYECCIÓN INCREMENTO SALARIAL 2025 (Personal Fuera de Convenio)

**C.3.** ESQUEMAS DE TRABAJO - EWORK

**C.4.** PIRÁMIDE SALARIAL POR NIVEL JERÁRQUICO - PROMEDIO INGRESOS

**C.5.** PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**C.6.** BONUS: TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DE PAGO POR NIVEL JERÁRQUICO

**C.7.** PROYECCIÓN DE LA DOTACIÓN

**C.8.** TECNOLOGÍA APLICADA A RRHH

**C.9.** MERCADO LABORAL - PANORAMA Y PRÁCTICAS EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

**C.10.** COMUNICACIÓN INTERNA

**C.11.** ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE BENEFICIOS Y WORK LIFE BALANCE

**C.12.** DIVERSIDAD, INCLUSIÓN y RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA)

## Otros Artículos relacionados con la Gestión del Capital Humano

**D1.** Upskilling & Reskilling: Desarrollo Continuo del Talento

**D2.** Más allá del salario: beneficios, flexibilidad y liderazgo, las claves para atraer y retener talento

**D3.** Estancamiento Laboral, ¿Cómo sabes que llegó al momento de dar un salto?

**D4.** Profesionales Low Code

**D5.** Inteligencia Artificial y RRHH

## Artículos Anexos

**ANEXO I** Efecto halo, un sesgo cognitivo peligroso en la evaluación del potencial humano

**ANEXO II** ¿Cómo puede una Pyme competir en el mercado laboral para atraer y retener a un perfil de IT?

**ANEXO III** Los nuevos tiempos requieren de nuevos liderazgos

**ANEXO IV** Marca Empleadora: ¿Qué es y cómo construirla para hacer más atractiva una empresa?

**ANEXO V** Flexibilidad en el ambiente de trabajo

**ANEXO VI** Referencia de las medidas estadísticas



A1

# INTRODUCCIÓN / METODOLOGÍA

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## A1. Introducción / Metodología

Para el presente estudio participaron **107 empresas** referentes de distintos rubros, entre ellos:



Además, contamos con información salarial obtenida desde nuestro área de Recruiting & Hunting, reuniones comerciales con clientes y actualizaciones constantes que realizamos.

**Ver online ficha técnica y metodológica de realización en la sección “Empresas Participantes”.**

Para la realización del actual informe de nuestro Estudio de Compensaciones y Beneficios, hemos realizado una encuesta a las empresas participantes y clientes de otras unidades de negocios más nuestro networking, la cual contempla 78 preguntas abiertas y cerradas correspondientes

a 13 áreas temáticas, con el fin de contextualizar, ampliar y analizar cuestiones relacionadas a la gestión del Capital Humano. Asimismo, hemos sumado al presente desarrollo, nuestra propia fuente de investigación en consultoría y relevamientos puntuales que lanzamos de manera frecuente.

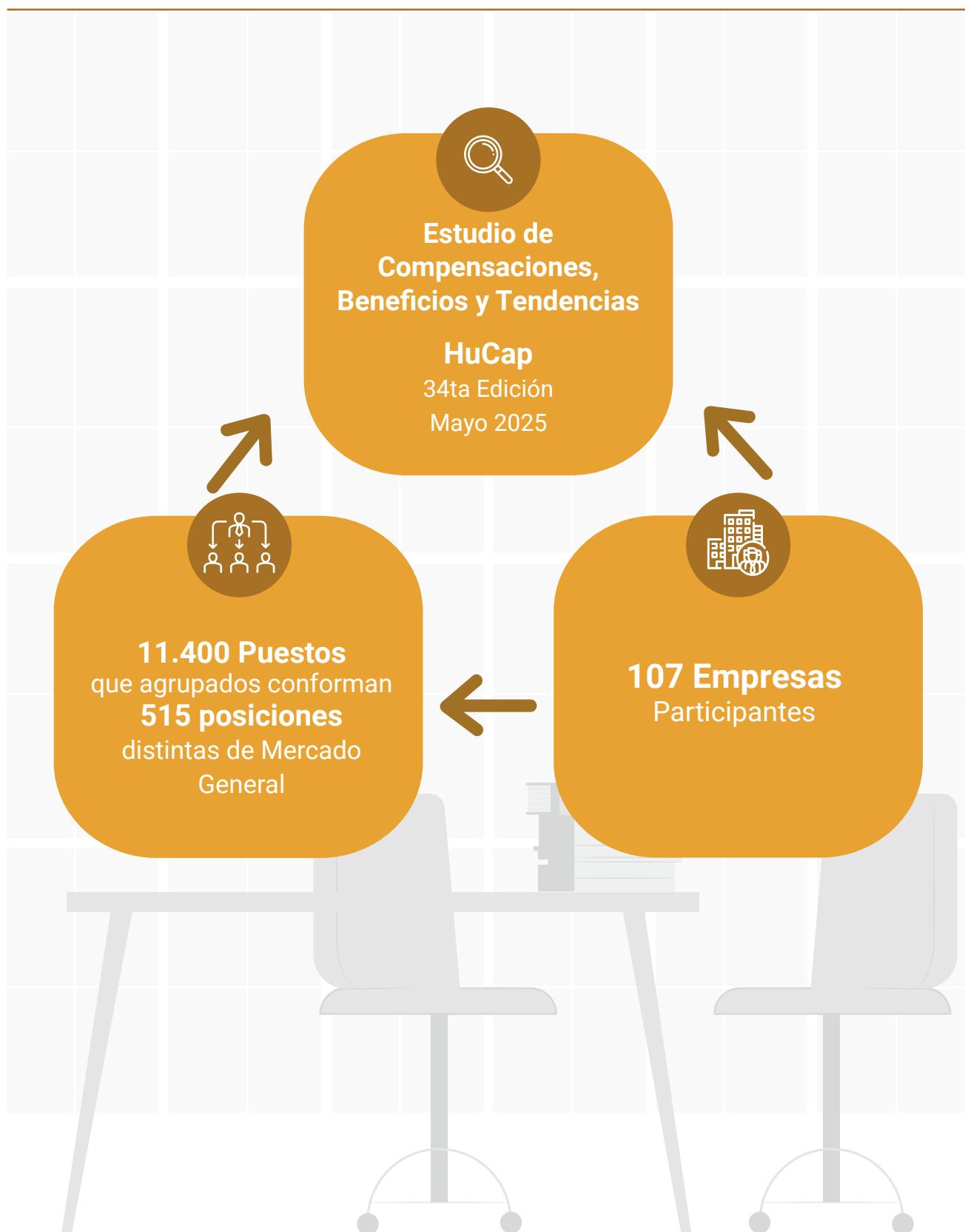
**Ver online encuesta delegada a las empresas participantes en la sección “encuesta tendencias” del paso 1 del menú.**

A2

# CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## A2. Características de la muestra



B

# RESUMEN EJECUTIVO: ESTUDIO DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y PROYECCIONES

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Noviembre 2024 - Mayo 2025

## B. Resumen ejecutivo: Estudio de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones

### Agenda de los Responsables de RR.HH. 2025

**Top Five temáticas de ocupación**, acorde a la realidad actual de las empresas y perspectivas de negocio:

- 1.Transformación Digital e Inteligencia Artificial aplicada a HR
- 2.Atracción y Retención de Talentos
- 3.Upskilling y reskilling (Desarrollo continuo del talento)
- 4.Gestión Eficiente del Costo Laboral
5. Employer Branding (Estrategia de Marca Empleadora)

### Proyección Salarial FC

#### Incremento salarial personal fuera de convenio 2025

El porcentaje promedio que proyectan las empresas brindar como pauta de incremento salarial anual para el 2025 para el personal fuera de convenio es del 34,2%.

¿En cuántas pautas se otorgarán los incrementos?

- 1% en 1 pauta
- 5% en 2 pautas
- 20% en 3 pautas
- 43% en 4 pautas
- 21% en 5 pautas
- 10% en 6 o más pautas

### Proyección de la dotación

#### Proyección de la Dotación 2025:

24% de las empresas encuestadas planea **aumentar su dotación** en el 2025; mientras que un:

**58%** planea **mantener** los niveles y el **18%** restante **disminuir**

### Mercado Laboral

#### Cómo se proyecta el escenario de búsquedas para el 2025:

\*Un **57%** de las empresas participantes indican que proyectan un **escenario de mayor movilidad** que en el 2024.

\*Un **43%** plantean un **escenario de retracción**, con menos volumen de búsquedas que en el 2024.

## Bonus

### Bonus 2025:

**64%** Los montos serán similares al año 2024 en relación a lo que a variables de negocio y perspectivas se refieren.

**26% Mejorarán** los montos finales percibidos por los colaboradores.

**10% Disminuirán** los montos finales.

## Herramientas de gestión del Capital Humano

43% de las empresas **administran la competitividad externa** a través de una **Encuesta de Mercado General** y 29% a través de dos encuestas de Mercado General.

30% de las empresas **administran la equidad interna** a través de descripciones de puestos con sistemas formales de valuación: **Sistema de puntos**.

28% de las empresas **no tienen implementado un sistema de Evaluación de Desempeño**. Un 65% de las empresas participantes utilizan un **sistema lineal jefe-empleado** que incluye auto-evaluación del empleado.

De las empresas que implementan desempeño, un **78%** lo realiza **una vez al año** y un **55%** lo realiza con un **sistema a medida** (desarrollado en función de las necesidades de la empresa).

## Esquemas de Trabajo

Para aquellas posiciones que por el tipo de tarea que realizan podrían trabajar de forma remota:

81% de las empresas participantes se encuentran trabajando bajo un **esquema híbrido** que combina el trabajo remoto con la presencialidad;

Un 18% se encuentra trabajando de forma **100% presencial** y

Un 1% de forma **100% remota**.

*Si bien el esquema híbrido continúa siendo una fuerte tendencia en el mercado –combinando días presenciales y remotos para una misma posición–, más del 70% de las empresas participantes han incrementado la cantidad de días de presencialidad respecto al 2024.*





**Miguel Alfonso  
Terlizzi**  
Presidente



**Natalia Mariel  
Terlizzi**  
CEO

[www.hucap.com](http://www.hucap.com)

Gestión Estratégica del Capital Humano,  
Cambio y Desarrollo Organizacional.  
**Buenos Aires, Argentina, Julio 2025**

© Hucap.com // Todos los derechos reservados

-----

*Todos los contenidos de este informe, son propiedad exclusiva de Hucap SRL, y están sujetos a derechos de propiedad (Ley 11.723). Queda totalmente prohibido reproducir, distribuir, copiar, publicar, difundir a terceros, alterar este contenido o parte del mismo sin la expresa autorización por medio fehaciente de parte de Hucap S.R.L. A los infractores corresponde la pena 172 del código penal.*

C1

# AGENDA DE LOS RESPONSABLES DE RR.HH. 2025

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## C1. Agenda de los responsables de RR.HH. 2025

¿Cuáles son los principales aspectos que marcarán la agenda de los responsables de RR.HH. para el 2025 en relación a la gestión del Capital Humano?

En 2025, los líderes de Recursos Humanos enfrentan una agenda marcada por el equilibrio entre lo humano y lo digital, en un entorno de negocios cada vez más dinámico, competitivo e impredecible. La capacidad para adaptar estructuras, atraer talento, desarrollar capacidades y fortalecer la cultura organizacional será determinante para acompañar el crecimiento del negocio.

1

**Transformación Digital e Inteligencia Artificial aplicada a HR**, con 91 menciones.

2

**Atracción y Retención de Talentos**, con 70 menciones

3

**Upskilling y reskilling (desarrollo continuo del talento)**, con 59 menciones

4

**Gestión Eficiente del Costo Laboral**, con 56 menciones

5

**Employer Branding (Estrategia de marca empleadora)**, 51 menciones



## Transformación Digital e Inteligencia Artificial aplicada a HR

El 2025 consolidará a la IA como un aliado estratégico en la gestión de HR: desde la automatización de procesos operativos hasta el soporte a la toma de decisiones basada en datos (people analytics). El reto ya no está en "adoptar tecnología", sino en rediseñar procesos, estructuras y roles para que esta transformación aporte valor real.

La aplicación de nuevas tecnologías es clave para lograr una gestión de recursos humanos que agregue valor al core del negocio maximizando el uso de las herramientas digitales. La IA está en sus inicios en las aplicaciones de RR.HH. pero tendrá un crecimiento exponencial, con lo bueno y lo no tanto que ello implicará en el modo de trabajar y en las funciones de muchos puestos que deberán ser modificadas, a medida que la IA avance.

Las organizaciones deben revisar sus modelos de negocio e incorporar tecnología para adaptarse a nuevos canales digitales y nuevas demandas del mercado, entre ellas, las de sus colaboradores. Más allá de la industria o tamaño, las organizaciones deben pensar en la incorporación de tecnología de recursos humanos como un aspecto central para elevar la marca empleadora y mejorar la experiencia de los colaboradores. Las nuevas generaciones – los nativos digitales – están fuertemente atravesadas por la tecnología, la innovación y la hiper conectividad, las 24 horas los 365 días del año.

## Atracción y Retención de Talentos

Crear estrategias competitivas para atraer talento en un mercado cada vez más global y competitivo.

En un mercado laboral altamente competitivo, atraer y retener talento se ha convertido en un desafío importante para los profesionales de HR. La gestión del talento efectiva implica hacer que la gente elija la empresa como lugar para trabajar y aportar sus conocimientos

y habilidades, pero hoy no basta solo con que nos elija sino también las áreas de HR tienen que trabajar en desarrollar y retener al talento a largo plazo; diseñar e implementar estrategias que permitan a las empresas contar con un talento sólido, competente y motivado para "hacer que las cosas sucedan".

La propuesta de valor al colaborador debe ser clara, auténtica y segmentada según generaciones, perfiles y expectativas. A su vez, las estrategias de fidelización deberán combinar:

- Salarios competitivos,
- Flexibilidad real
- Liderazgo cercano y humano
- Cultura de reconocimiento
- Posibilidades de desarrollo concretas.

## Upskilling y reskilling (desarrollo continuo del talento),

La velocidad con la que evolucionan las tecnologías y los modelos de negocio, hacen que la capacitación continua se vuelva un punto crítico de gestión del área de HR, para mantener la competitividad en un entorno altamente dinámico. Además, el desarrollo de un liderazgo transformador es crucial para que los líderes puedan gestionar el cambio con eficacia, inspirar a sus equipos y fomentar la innovación en todos los niveles de la organización.

El avance de la Inteligencia Artificial, la automatización y los nuevos modelos digitales está transformando roles tradicionales y creando otros nuevos a una velocidad inédita. Esto genera brechas de habilidades urgentes de cerrar. Las organizaciones deben reconvertir a sus equipos para no quedar atrás.

## Gestión Eficiente del Costo Laboral

Aun en un contexto de inflación más moderada, la presión sobre los costos laborales sigue siendo alta, especialmente en sectores regulados o con alta rotación. La

gestión de compensaciones deberá equilibrar la sostenibilidad financiera con la competitividad en el mercado laboral.

Será clave implementar políticas de revisión salarial ágiles, ajustes por performance o mercado, y prácticas inteligentes de beneficios, revisando el ROI de cada componente del paquete total.

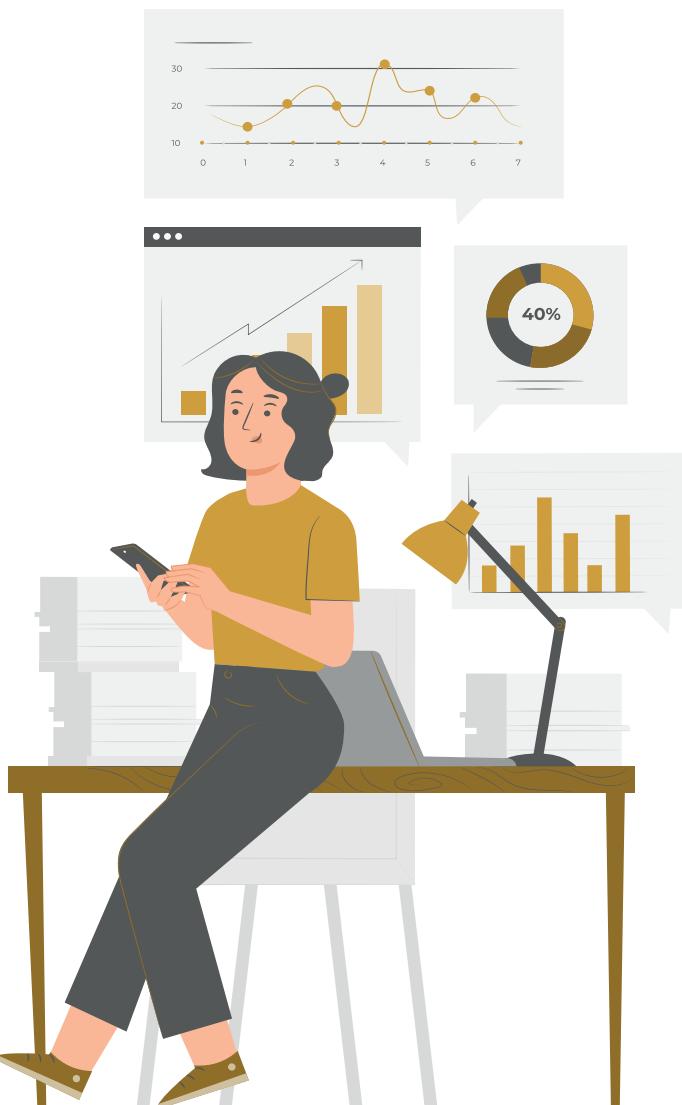
### **Employer Branding (Fortalecimiento de la marca empleadora)**

Las personas eligen trabajar en organizaciones en las que creen. En este sentido, la construcción de una marca empleadora sólida se convierte en un activo estratégico y así poder crear un entorno de trabajo que fomente el compromiso y la productividad.

Si bien no es un desafío exclusivo del área, HR desempeña un papel fundamental fomentando un entorno de trabajo diverso e inclusivo, que promueva la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores; también como responsable de implementar programas y políticas que promuevan un ambiente laboral saludable y apoyen el bienestar de la gente y por último en la implementación de prácticas de RSE (responsabilidad social empresaria), contribuyendo a construir una cultura empresarial ética, sostenible y socialmente responsable.

Los colaboradores son los principales embajadores de la marca, y RR.HH. debe construir con ellos una narrativa atractiva y genuina.

**Nota:** Considerando que cada organización encuestada debe responder los 4 principales temas que más importan acorde a la realidad actual de su empresa y perspectivas de negocio, presentamos un Ranking Top Five con los puntos de mayor mención siendo el "n" de este Ranking 420. **Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 105 compañías.**





C2

# INCREMENTO SALARIAL PERSONAL FUERA DE CONVENIO 2025

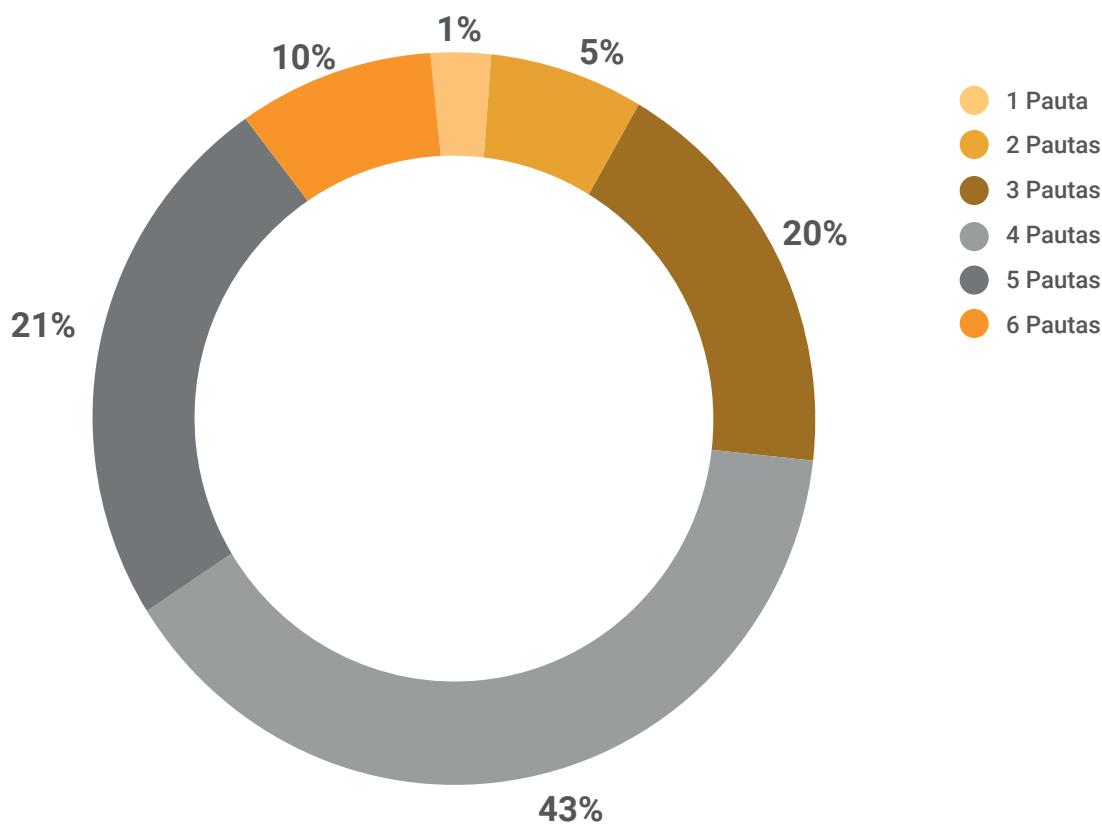
Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C2. INCREMENTO SALARIAL PERSONAL FUERA DE CONVENIO 2025

### Proyección de Incremento Salarial 2025 (Personal Fuerza de Convenio)

El porcentaje promedio que proyectan las empresas brindar como pauta de incremento salarial anual para el 2025 para el personal fuera de convenio es del 34,2%.

¿En cuántas pautas se otorgarán los incrementos?



*La gran mayoría de las empresas manifiesta una tendencia a brindar menos pautas a lo largo del 2025, es decir espaciar los aumentos salariales como resultado de la desaceleración de la inflación.*

### **Incrementos por Mérito:**

Para 2025, observamos que varias empresas están planificando un año en el que, además de los ajustes salariales por inflación, puedan reintroducir los aumentos por mérito o desempeño. Estos incrementos son fundamentales para fomentar una cultura de alto rendimiento, ya que motivan al talento a dar esa "milla extra", reconocen sus contribuciones y refuerzan los niveles de compromiso y motivación hacia la empresa.

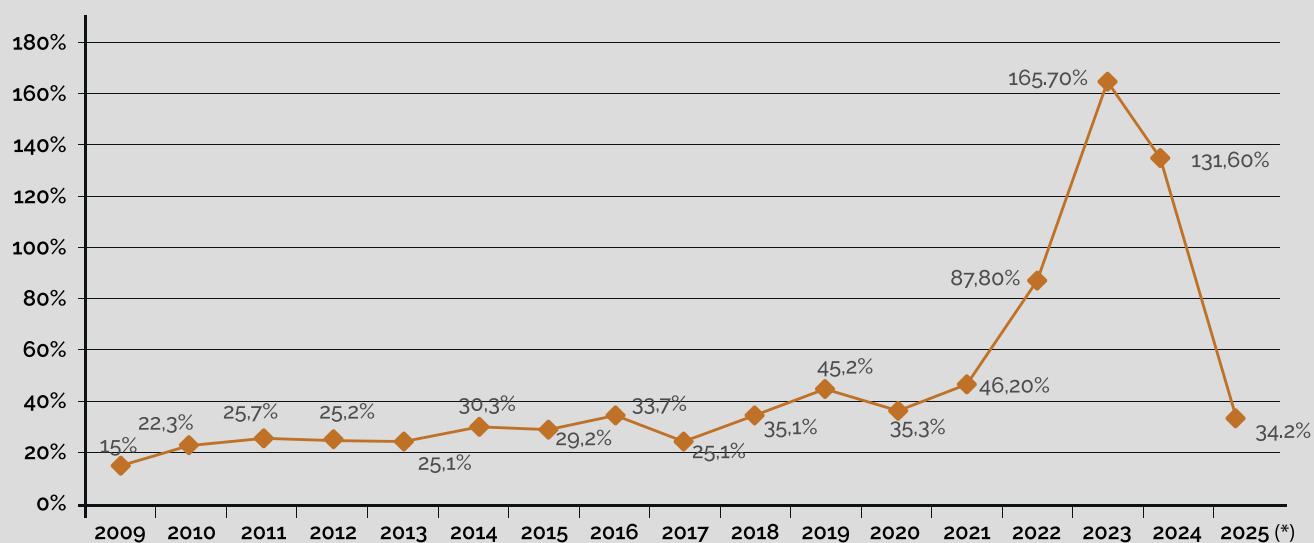
En términos generales, las empresas que tengan solidez económica-financiera serán las que puedan ofrecer incrementos por mérito, es decir, aquellos puntos adicionales por encima de la inflación. Aunque en las compañías multinacionales esto es relativamente habitual (siempre que los números, estado de resultados o

el EBITDA lo permitan), no es un privilegio exclusivo de ellas, muchas empresas nacionales grandes e incluso algunas pymes también incluyen estos aumentos cuando las condiciones lo posibilitan.

Dentro de los rubros podemos destacar empresas fintech, tecnológicas, bancos, seguros, petroleras, agroindustrias, energía y minería entre las principales.

Si bien, identificamos que varias empresas tienen la intención de retomar los aumentos por mérito en 2025, su implementación efectiva estará sujeta a diversas variables económicas, especialmente el comportamiento de la inflación, esperando que lo presupuestado para mérito, no termine que tener siendo utilizado para acompañar el ajuste inflacionario, si es que el mismo termina estando fuera de las proyecciones, como ha sucedido por muchos años.

### **Histórico de promedios incrementados 2009 al 2025 Personal Fuera de Convenio:**



(\*) Nota: Este valor corresponde a la proyección estimada para 2025 y no a la pauta que finalmente habrán de aplicar las empresas.

---

**¿Qué acciones realizaron a lo largo del 2025 para tratar de minimizar el impacto inflacionario en los salarios?**

A diferencia de años anteriores, donde la inflación fue un foco de preocupación importante para las áreas de RR.HH., durante el 2025 muchas compañías adoptaron una postura más cautelosa. La mayoría no implementó acciones extraordinarias para mitigar el impacto inflacionario, dado que el contexto mostró una inflación más moderada y estable respecto de períodos anteriores.

Este comportamiento responde a un intento de recuperar previsibilidad presupuestaria, luego de varios ciclos marcados por la urgencia, la pérdida del poder adquisitivo y múltiples revisiones salariales en el año.

Dentro de las prácticas implementadas de forma sostenida en los últimos años, el adelanto del pago de bonus fue llevado a cabo por más del 60% de las empresas participantes, al menos durante el primer semestre del año.

C3

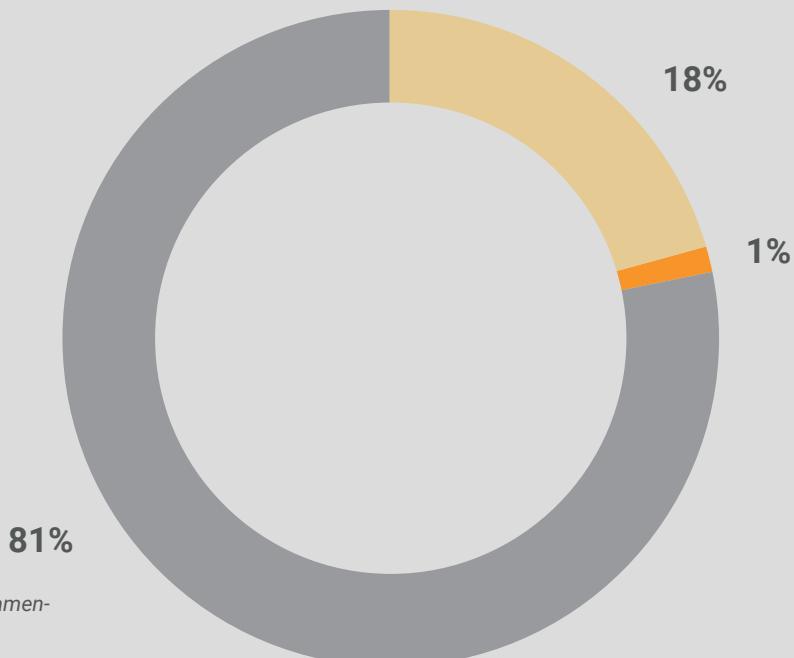
# ESQUEMAS DE TRABAJO - EWORK

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C3. Esquemas de trabajo - EWORK

¿Bajo qué modalidad se encuentran trabajando las empresas?

- 100% Presencial
- 100% Remoto
- Esquema Híbrido / Mixto, donde la misma posición trabaja algunos días presencial y otros días remoto



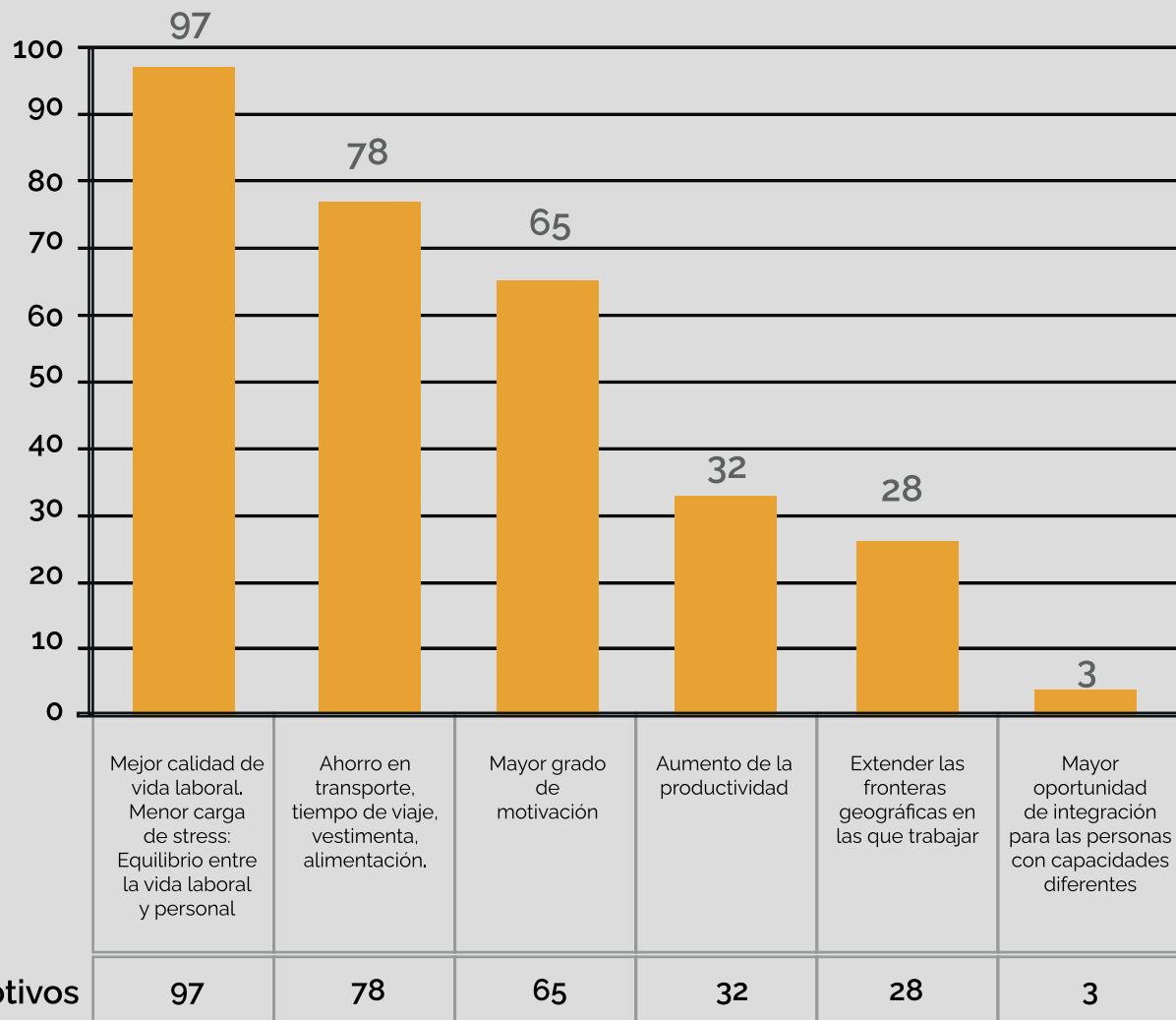
Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 103 compañías.

**Nota:** Excluimos del presente análisis las posiciones de operación que por el tipo de trabajo que realizan no tienen la posibilidad de trabajar de forma remota.

Si bien el esquema híbrido continúa siendo una fuerte tendencia en el mercado –combinando días presenciales y remotos para una misma posición–, más del 70% de las empresas participantes han incrementado la cantidad de días de presencialidad respecto al 2024.

Actualmente, el formato más adoptado es el de tres días presenciales y dos remotos, elegido por el 61% de las organizaciones. No obstante, comienza a observarse una tendencia creciente hacia esquemas de cuatro días de trabajo presencial, impulsada principalmente por empresas que buscan fortalecer la colaboración, la cultura interna y la conexión entre equipos.

### Principales Beneficios del E-Work:



**Nota:** Considerando que cada organización encuestada debía responder los 3 principales beneficios del E-work, presentamos el ranking siendo el "n" del mismo 303.

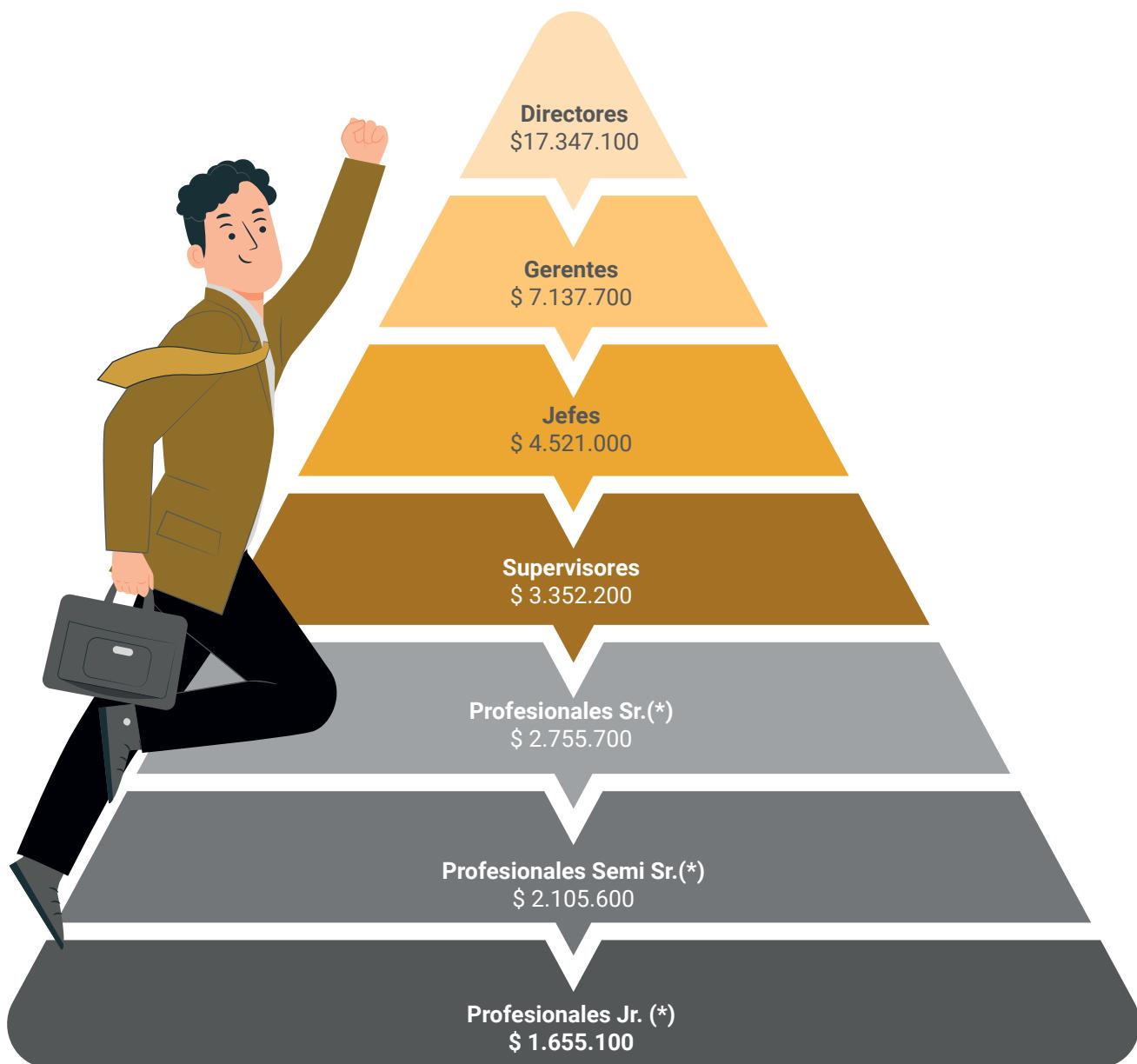
C4

# PIRÁMIDE SALARIAL POR NIVEL JERÁRQUICO - PROMEDIO INGRESOS

## Medición Mayo 2025

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

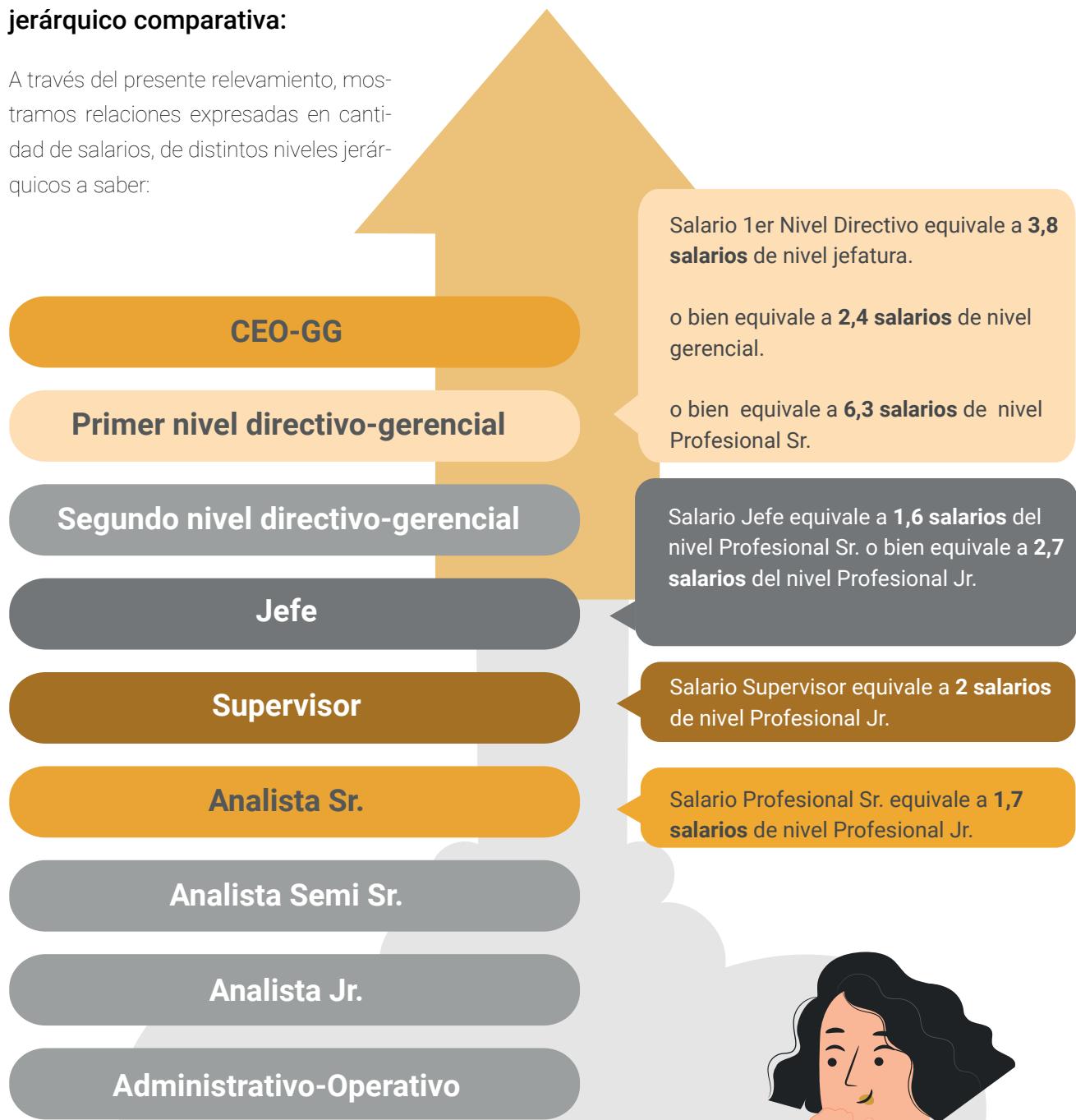
#### C4. Pirámide salarial por nivel jerárquico - promedio ingresos. Medición Mayo 2025.



Valores **promedio** correspondientes a la **primera LC** (Línea de compensación), la cual incluye la remuneración mensual bruta asegurada, sin contemplar variables como pueden ser bonus, comisiones, incentivos.

## Pirámide salarial por ingresos nivel jerárquico comparativa:

A través del presente relevamiento, mostramos relaciones expresadas en cantidad de salarios, de distintos niveles jerárquicos a saber:



C5

# PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## C5. Prácticas y herramientas de la gestión del capital humano

### ¿Cómo administran en las empresas la competitividad externa?

- Una Encuesta de Mercado General: **43%**
- Dos Encuestas de Mercado General: **29%**
- Una Encuesta de Mercado General y se le añade una específica: **27%**
- Dos encuestas de Mercado General y otra de Mercado Específica: **1%**

*Nota: Cabe mencionar que al ser las empresas encuestadas participantes de nuestro estudio, no se da la condición “ninguno”.*

### ¿Cómo administran las empresas la Equidad Interna?

A través de procesos de descripciones de puestos: **57%**

Además de descripciones de puestos cuentan con sistemas formales de valuación de puestos: Sistema de puntos: **30%**

Además de descripciones de puestos cuentan con sistemas formales de valuación de puestos: Job Ranking: **4%**

No cuentan con descripciones de puesto ni sistemas de valuación de puestos: **9%**

### ¿Existen Planes de Carrera Formalizados?

SI: **25%**

NO: **75%**

### ¿Cómo es la gestión de Evaluación de desempeño?

No tienen implementado sistema de E.V.D.: **28%**

Sistema 360° (Pares-Jefes- Clientes externos/internos-colaboradores-Proveedores-autoevaluación): **7%**

Sistema Lineal Jefe-Empleado (incluye auto-evaluación del empleado): **65%**

## Frecuencia con la que se implementa el mismo

Una vez al año **78%**

Dos veces al año: **20%**

Cuatrimestralmente: **2%**

## ¿Qué herramientas utilizan para evaluar desempeño?

Sistemas Genéricos (Estandarizados por empresas proveedoras de sistemas - comúnmente conocidos como "enlatados"): **12%**

Sistemas a Medida (Desarrollados en función de las necesidades de la empresa y a su medida): **55%**

Otros / Medios y recursos más informales como: Administración a Papel - Utilitarios de Paquete Office - Hojas de cálculo: **33%**

*Nota: las últimas dos preguntas aplican sobre el 72% de empresas que manifiestan tener implementado un sistema de evaluación de desempeño.*

## ¿Incluyen en sus sistemas de compensación total fórmulas o mecanismos de productividad laboral más allá del bonus anual?

SI: **12%**

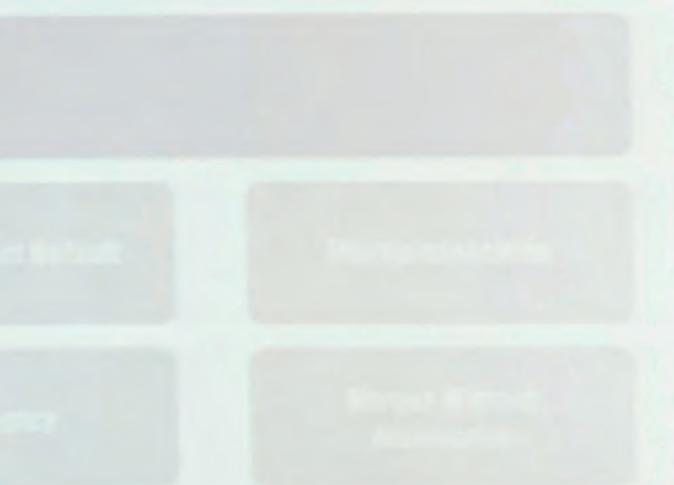
NO: **88%**

## La empresa, ¿Mide formalmente la productividad laboral (no la resultante de inversión tecnológica) sino la que aporta la fuerza laboral?

SI: **20%**

NO: **80%**

events of default (see Figure 2). It should be the parties by amending the schedule to the



or delivery when due under the ISDA Master Agreement, see the 'Payments' section.

any agreement or obligation under the ISDA Master Agreement, an event of default does not apply to any failure to make payments (for example, to deliver certain specified goods to a treatment elsewhere).

if a party repudiates or challenges the validity of a transaction. The effect of this provision is that if a party has clearly indicated an intention not to honour his or her obligations under the ISDA Master Agree-



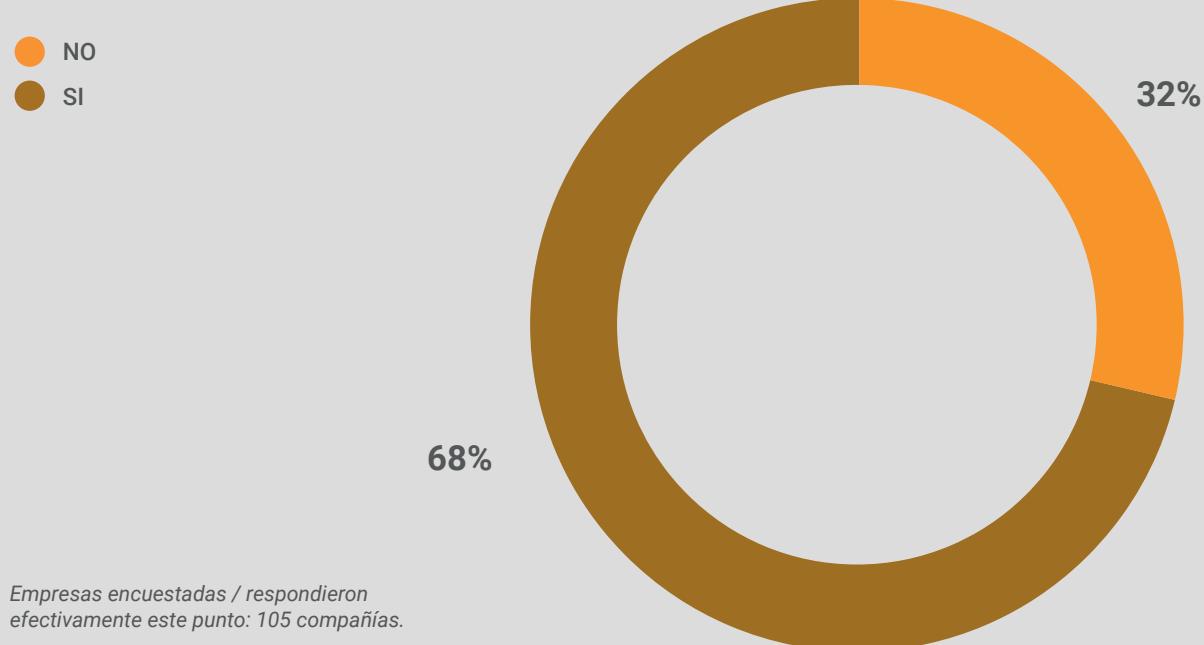
c6

# BONUS: TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DE PAGO POR NIVEL JERÁRQUICO

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C6. BONUS: tendencias y prácticas de pago por nivel jerárquico

### Su empresa, ¿Posee política de Bonus?



### BONUS 2025:

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 70 compañías, que poseen efectivamente política de bonus.

**26%**

Mejorarán los montos finales percibidos por los colaboradores

**64%**

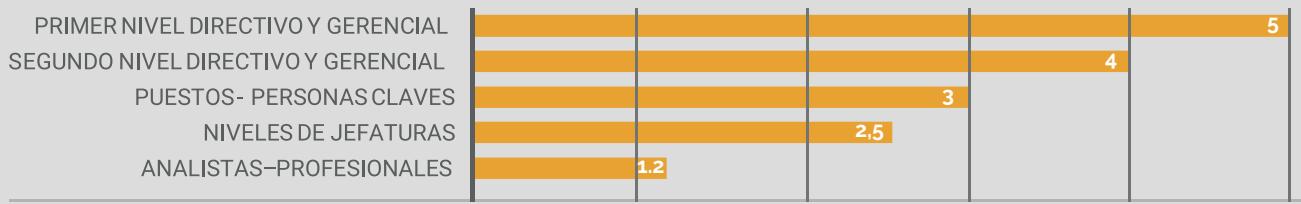
Los montos serán similares al año 2024 en relación a lo que a variables de negocio y perspectivas se refieren.

**10%**

Disminuirán los montos finales percibidos por los colaboradores.

**Nota:** Cabe aclarar que la definición "los montos mejorarán/disminuirán/serán similares", se refieren a la variación en cantidad de salarios o bien porcentaje de la R.B.A y no "a" valor nominal.

## Bonus target promedio en cantidad de salarios por nivel jerárquico:



	Analistas Profesionales	Niveles de Jefaturas	Puestos - Personas Claves	Segundo Nivel Directivo y Gerencial	Primer Nivel Directivo y Gerencial
BONUS TARGET PROMEDIO EN CANTIDAD DE SALARIOS	1,2	2,7	3	4,2	5

Bonus target promedio en cantidad de salarios

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 70 compañías.

En el caso del Primer Nivel Directivo y Gerencial, compañías participantes han informado Bonus de hasta 10 - 12 sueldos; siendo posiciones que además del Bonus suelen tener esquemas de compensación muy variables y confidenciales.

## Bonus target promedio en % de la RBA (Remuneración Bruta Anualizada)

Primer Nivel Directivo y Gerencial

**5** salarios equivalen al **38,6%** R.B.A.

Segundo Nivel Directivo y Gerencial

**4** salarios equivalen al **30,9%** R.B.A.

Puestos - Personas Claves

**3** salarios equivalen al **23,1%** R.B.A.

Niveles de Jefaturas

**2,5** salarios equivalen al **19,25%** R.B.A.

Analistas – Profesionales

**1,2** salarios equivalen al **9,2%** R.B.A.

RBA= Remuneración Bruta Anualizada

## ¿Qué manifiestan las empresas en cuanto a su política de bonus?

### El Bonus en su empresa, se encuentra

Ligado al Desempeño

**15%** de las empresas

Ligado al Desempeño y además a los resultados del negocio

**78%** de las empresas

Es discrecional (no tiene una política clara definida)

**7%** de las empresas

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 65 compañías que tienen efectivamente política de bonus.*

### Porcentaje de Otorgamiento de Bonus por nivel Jerárquico

#### Porcentaje de Bonus por nivel Jerárquico

#### % compañías

CEO - Gerente general

**100%**

Primer Nivel Directivo y Gerencial

**95%**

Segundo Nivel Directivo y Gerencial

**90%**

Puestos – Personas Claves

**80%**

Niveles de Jefaturas

**72%**

Analistas – Profesionales

**40%**

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 67 compañías que tienen efectivamente política de bonus.*

c7

# PROYECCIÓN DE LA DOTACIÓN

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C7. Proyección de la dotación

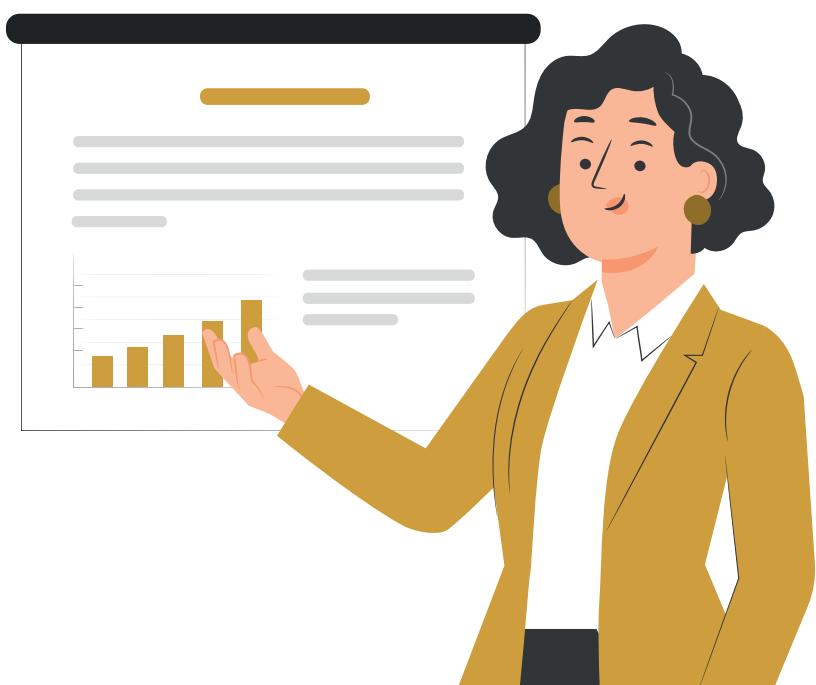
Acción	Proyección 2025:
INCREMENTAR	<p><b>24%</b> De las empresas participantes planea <b>incrementar</b> su dotación.</p>
MANTENER	<p><b>58%</b> De las empresas participantes planea <b>mantener</b> su dotación.</p>
DISMINUIR	<p><b>18%</b> De las empresas participantes planea <b>disminuir</b> su dotación.</p>

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 104 compañías.*

Muchas empresas hoy se encuentran atravesando un proceso profundo de reconversión de sus dotaciones. Este proceso no solo implica la optimización de estructuras, sino también una transformación en los perfiles y habilidades requeridas.

Si bien es cierto que algunas posiciones de staff tradicionales están siendo automatizadas gracias al avance tecnológico, también es evidente que están surgiendo nuevos roles vinculados directamente a la incorporación de estas tecnologías.

**Aclaración:** Este análisis está limitado a la representatividad de los rubros participantes del presente estudio, sabiendo que en cada actividad, la realidad puede ser distinta. Ver en la ficha metodológica empresas y rubros participantes del estudio.

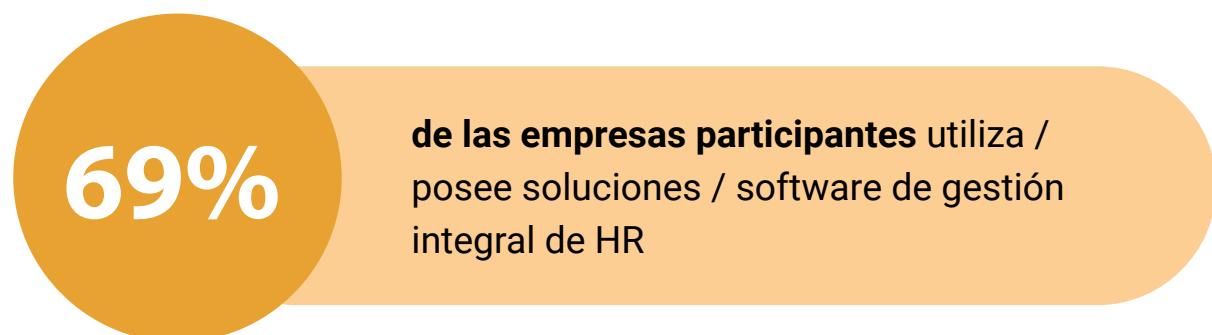


c8

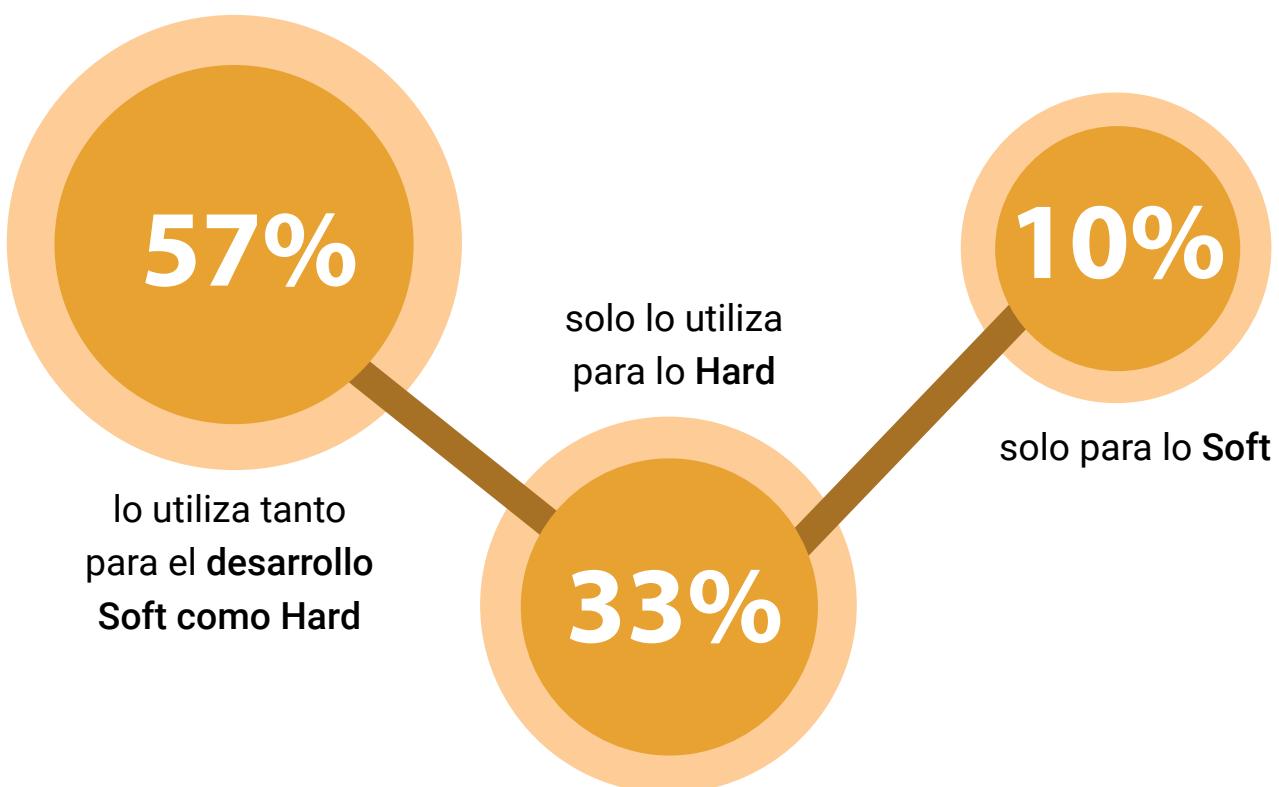
# TECNOLOGÍA APLICADA A RRHH

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C8. Tecnología aplicada a RRHH

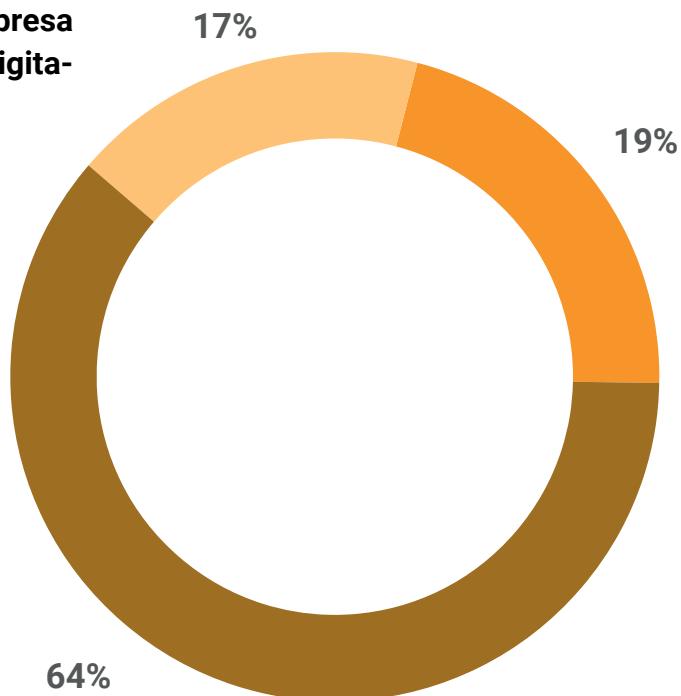


Dentro de este universo:



## ¿Cree que los colaboradores de la empresa están preparados para un proceso de digitalización total de los procesos?

- Sí, absolutamente
- Sí, aunque pueda ser necesario y conveniente acompañar el proceso de transformación digital por expertos en la temática (Adaptando la estructura, los procesos y la cultura a este nuevo paradigma)
- No



*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 100 compañías.*

**Nota:** La presente pregunta fue respondida por los responsables y referentes de RR.HH. de acuerdo a su percepción y realidad.



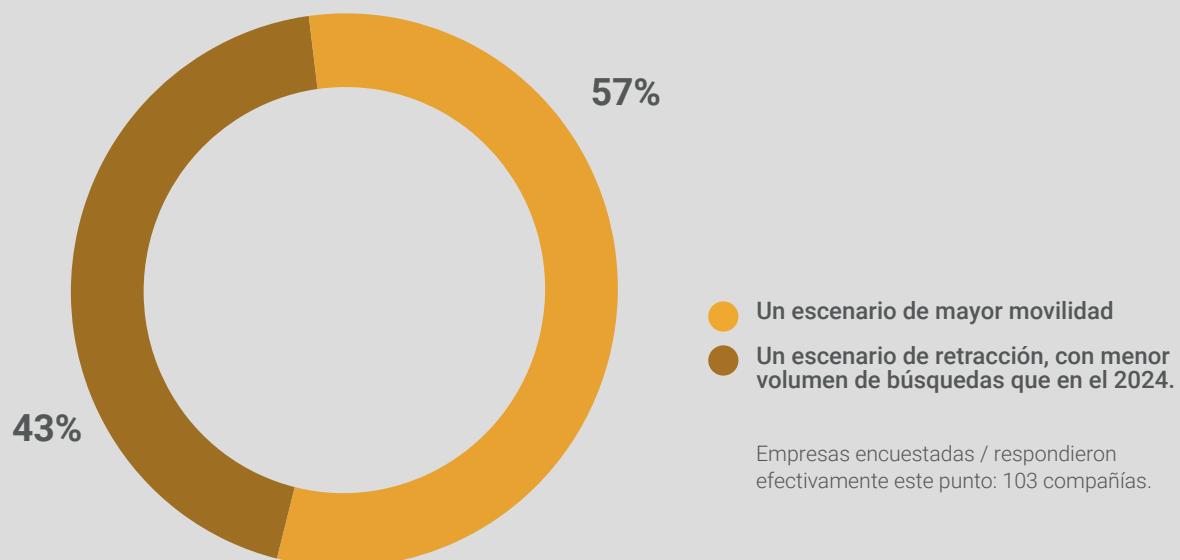
c9

# MERCADO LABORAL - PANORAMA Y PRÁCTICAS EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

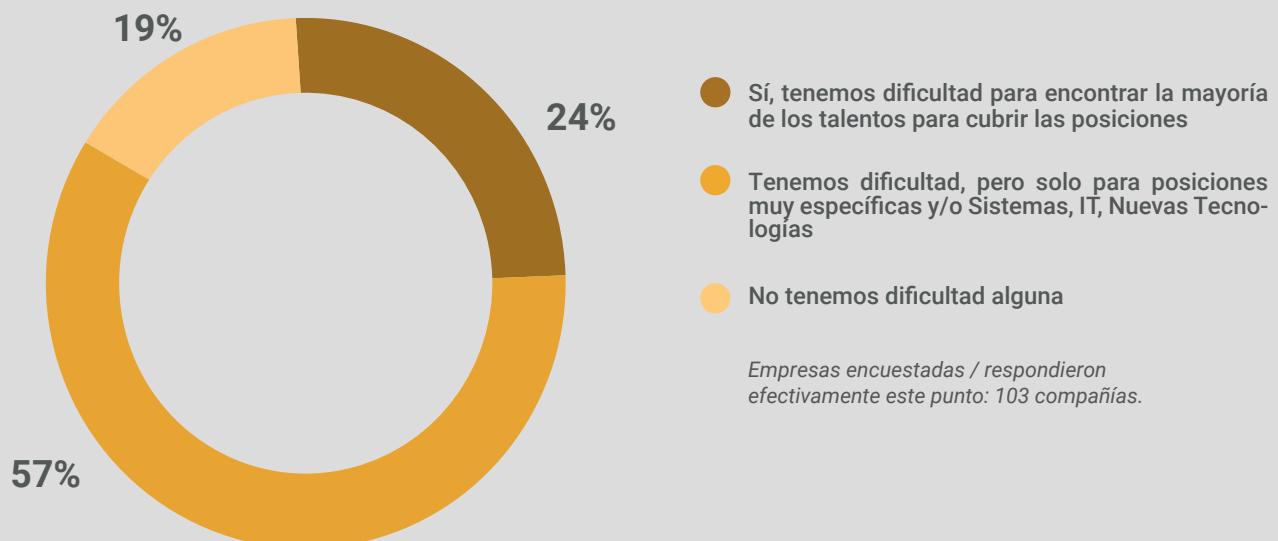
Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## C10. Mercado laboral: Panorama y prácticas en la atracción y retención de talentos.

¿Cómo se proyecta el escenario de búsquedas para el 2025, en comparación con el 2024?

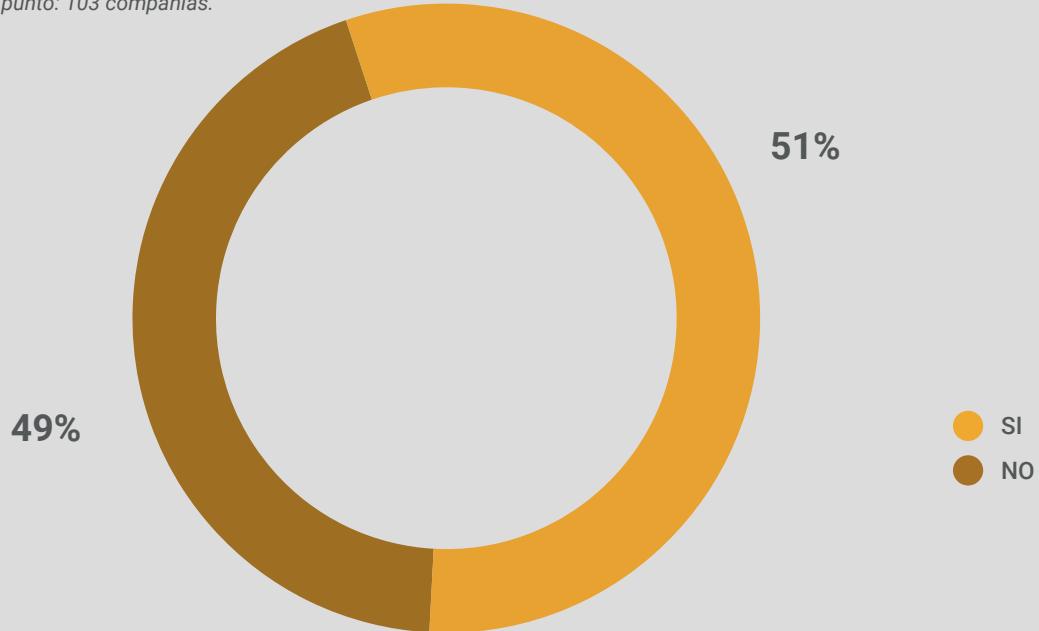


Su compañía, ¿Tiene dificultades a la hora de encontrar los talentos necesarios para cubrir sus puestos?



## ¿Han tenido pérdida de personal / recursos claves en su organización durante el último año?

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 103 compañías.



Profundizando en los motivos, desde RRHH mencionan principalmente: salarios más competitivos; mayor flexibilidad; desarrollo y crecimiento profesional; búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal (principalmente más días de Home Office); personas que se fueron a vivir

al exterior.

En algunos casos, en posiciones de nuevas tecnologías principalmente, por pago del salario (o parte) en dólares.

## ¿Cómo está hoy el mercado laboral y qué desafíos presenta?

En términos generales, se perciben perspectivas de crecimiento moderado para la segunda mitad de 2025, impulsadas por un conjunto de medidas y condiciones macroeconómicas que podrían favorecer la actividad económica y, en consecuencia, la creación de empleo, pero, aunque se muestran signos de mayor estabilidad, esta situación no siempre se traduce en una recuperación sostenida del empleo y todavía hay que ser cautelosos.

Entre los factores más relevantes se destacan: la liberalización del cepo cambiario; una reforma laboral en agenda que podría incentivar la inversión extranjera directa; un entorno de inflación aún alta pero en tendencia descendente que genera mayor previsibilidad frente a períodos anteriores y aunque la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) redujo su proyección de crecimiento para Argentina en 2025 del 5,7 % al 5,2 %, este nivel sigue siendo significativo y representa un contexto

macroeconómico más favorable para el desarrollo de negocios y en consecuencia el empleo.

Sin embargo, si bien el clima empresarial muestra signos de mayor estabilidad, la recuperación del empleo no se da de manera homogénea en todos los sectores, y algunos presentan desafíos. Sectores donde se prevé mayor crecimiento: tecnología, finanzas, energías renovables frente a sectores con ajuste o contracción como la salud, la construcción y el sector público.

Por último, un desafío importante que enfrenta el mercado laboral argentino, a pesar del contexto más optimista, es que la informalidad sigue siendo un tema estructural del mercado, y su reducción dependerá en gran medida de la sostenibilidad de las políticas económicas y del incentivo a la inversión en sectores productivos.

## **¿En qué áreas y roles específicos esperan que crezca la demanda de profesionales y en cuáles un decrecimiento?**

Las áreas y roles que actualmente presentan mayor demanda en el mercado laboral están fuertemente ligados a la tecnología, los datos y la transformación digital. Entre los perfiles más buscados se destacan: Desarrolladores de software y aplicaciones; Data Scientists y Data Analysts; Ingenieros DevOps; Especialistas en Machine Learning, Inteligencia Artificial y automatización, Especialistas en Ciberseguridad. Además, el crecimiento del comercio digital ha impulsado la demanda de perfiles en E-commerce y Marketing Digital, como: Especialistas en UX/UI; Expertos en SEO y SEM; Analistas de performance y growth marketing.

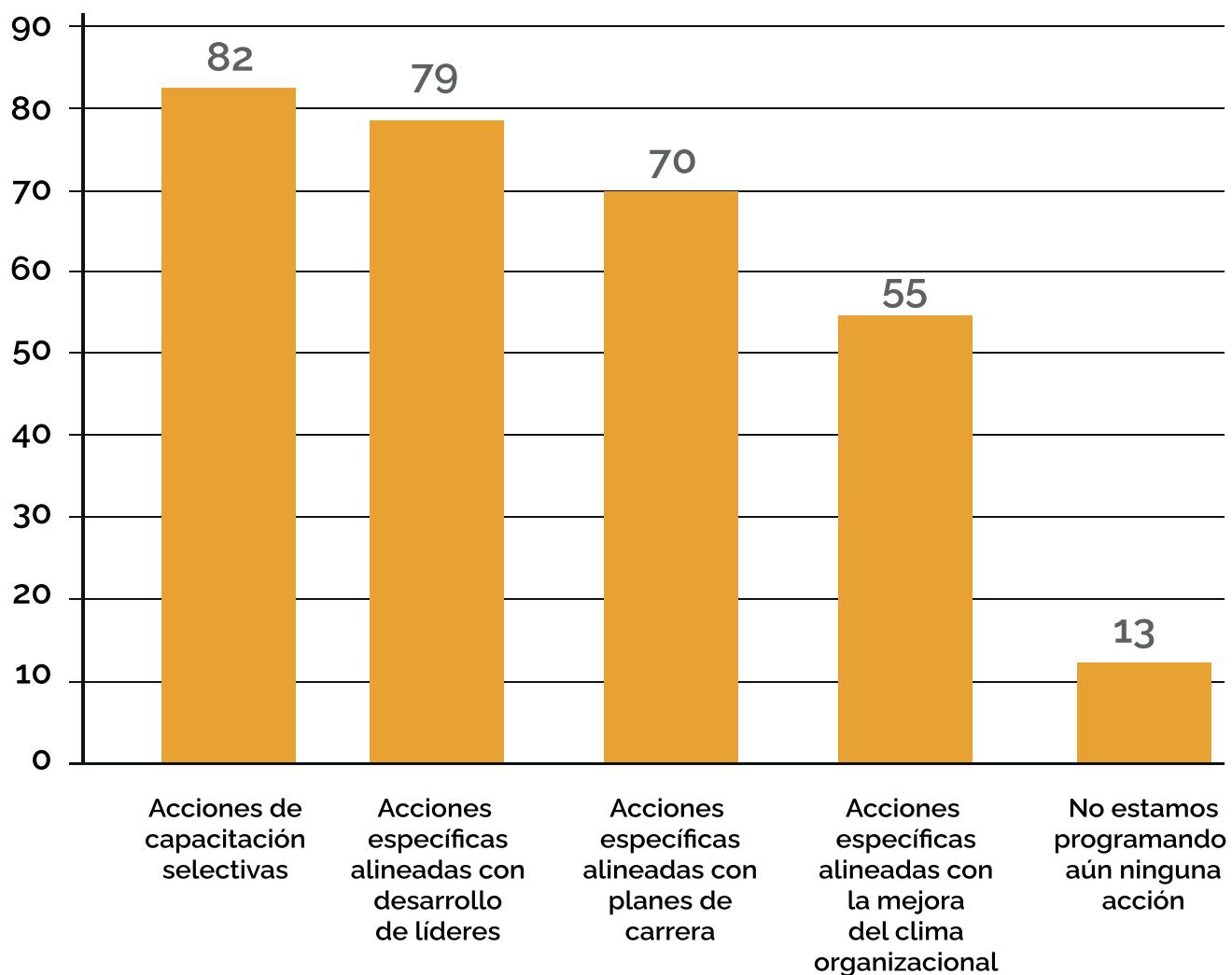
Prácticamente ninguna industria ha quedado al margen del impacto de la digitalización y el avance de la inteligencia artificial. Todas las áreas de una organización —desde operaciones hasta finanzas, recursos humanos o atención al cliente— están atravesando procesos de transformación digital, lo que requiere talento con nuevas habilidades técnicas y analíticas, entrenamiento y desarrollo de nuevas habilidades (Upskilling & Reskilling).

Por el contrario, los roles con menor demanda se concentran en posiciones operativas que se encuentran pasando por procesos de automatización y el creciente uso de inte-

ligenzia artificial generativa, entre ellas: Data entry; Cajeros y tareas repetitivas de atención al público, Soporte administrativo sin competencias digitales

## ¿Qué están haciendo las empresas para atraer y retener talento?

En un mercado como el descripto en el presente desarrollo, estas son las principales acciones que están realizando las empresas para **mejorar la atracción y retención de talento**:

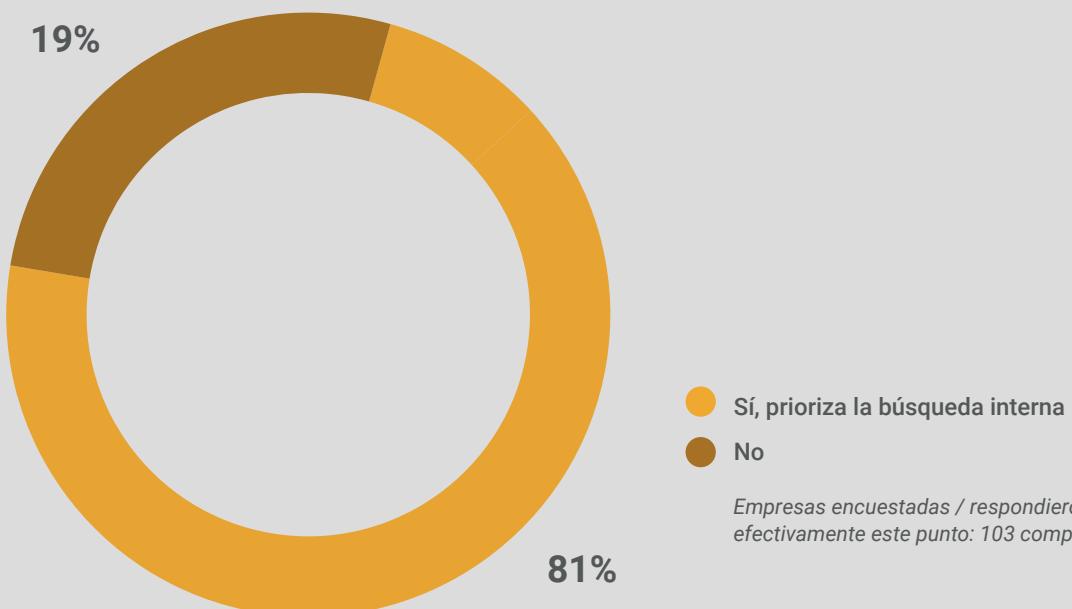


*Nota 1:* El gráfico se encuentra expresado en términos de menciones y no porcentajes dado que permitimos la apertura de múltiples respuestas, no limitando a la principal acción que están encarando las organizaciones.

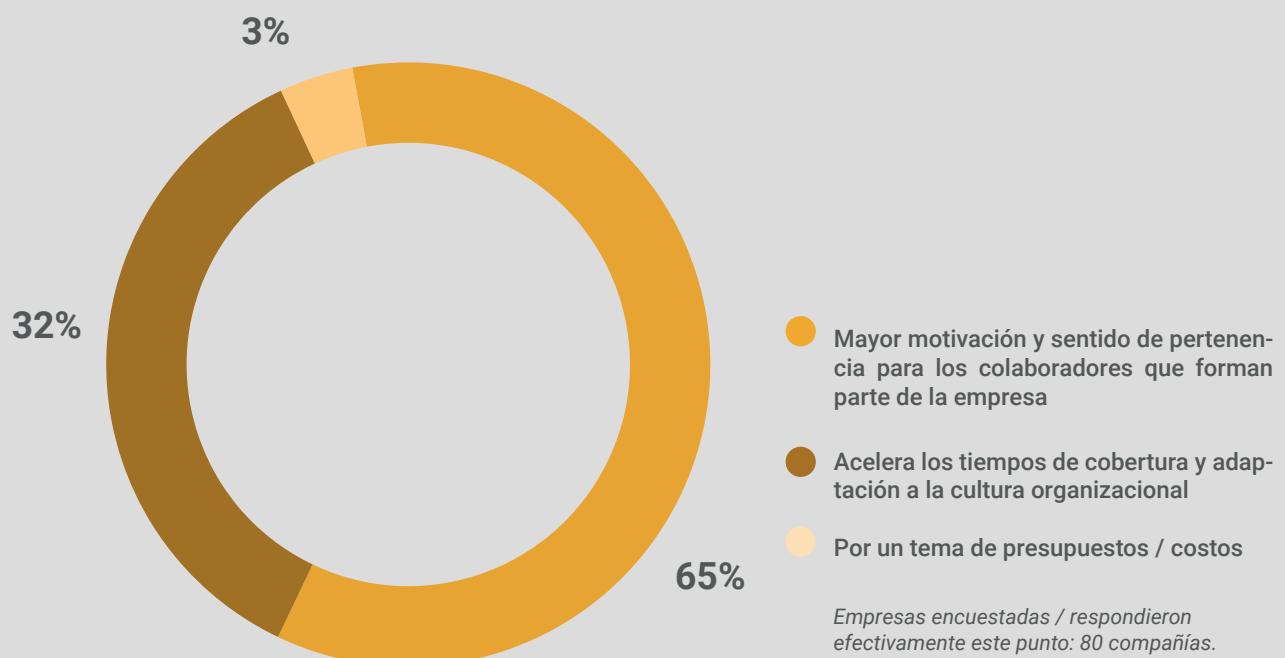
*Nota 2:* Se excluyen de estas acciones de atracción y retención de talento, las relacionadas con compensaciones y beneficios.

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 102 compañías.

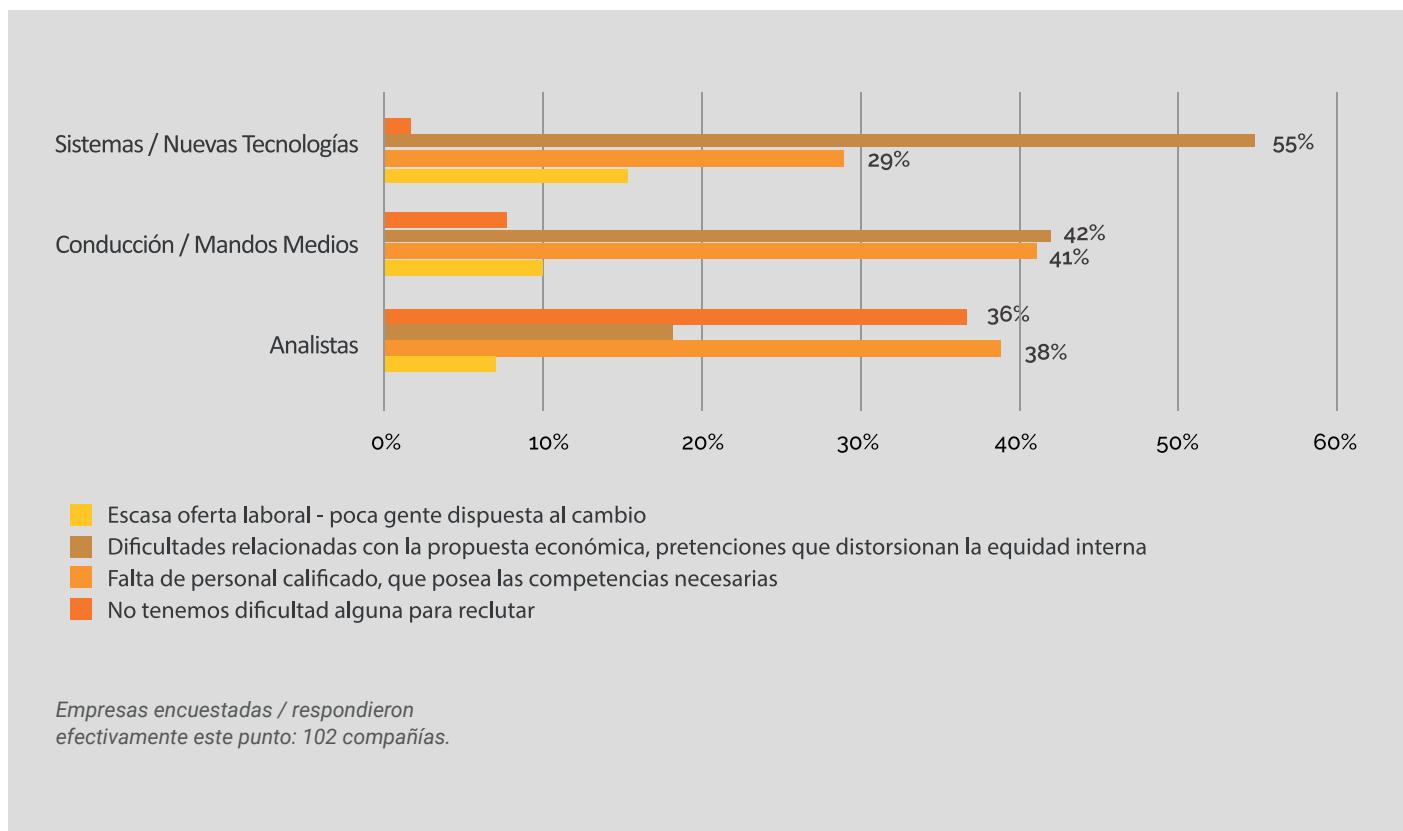
### Su empresa ¿Prioriza la búsqueda interna por sobre la externa?



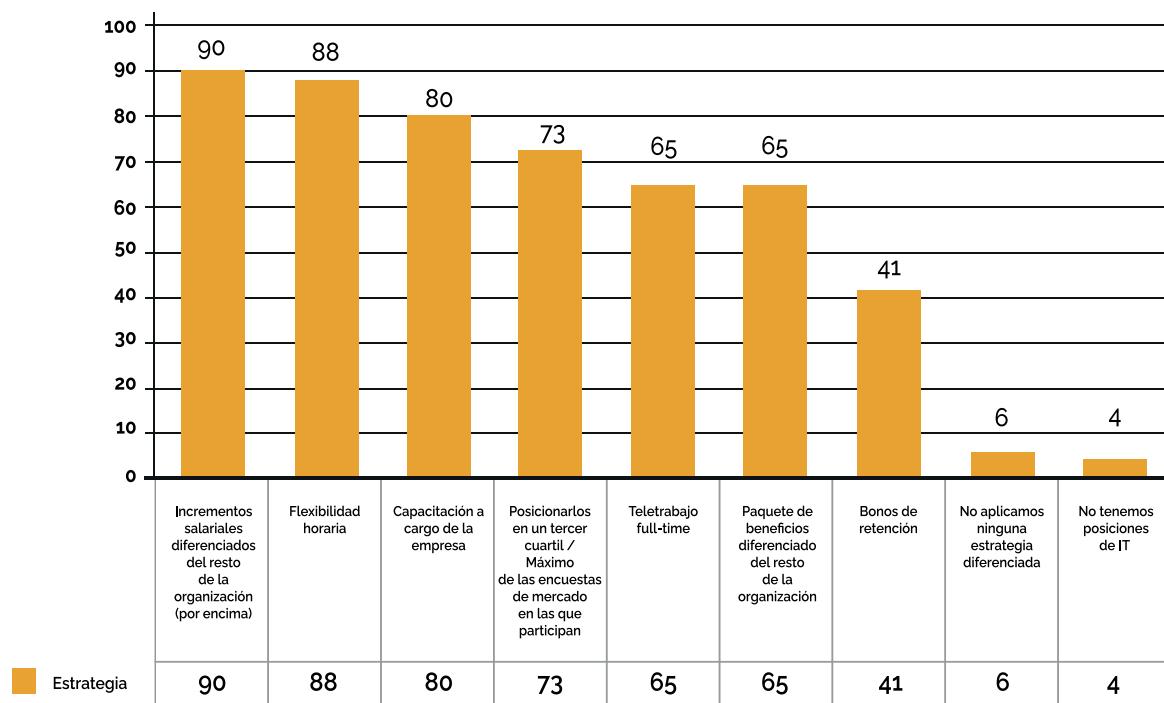
Del 81% de las empresas que afirman priorizar la búsqueda interna por sobre la externa, el principal motivo por el cual lo realizan es el siguiente:



Teniendo en cuenta el actual escenario de Oferta y Demanda del Mercado Laboral,  
¿Cuál es la principal dificultad que se presenta en el desarrollo de los procesos de selección en función de las siguientes áreas / niveles jerárquicos?



## ¿Qué estrategia aplican para retener y atraer las posiciones más demandadas de IT?



**Nota I:** El gráfico se encuentra expresado en términos de menciones y no porcentajes dado que permitimos la apertura de múltiples respuestas, no limitando a la principal estrategia, sino a todas las que las empresas aplican para las posiciones de Sistemas, IT, Nuevas Tecnologías.

**Nota II:** Las compañías debían indicar solamente aquellas acciones que sean específicas para dicho mercado, es decir no apliquen a las restantes posiciones de la estructura..

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 102 compañías.

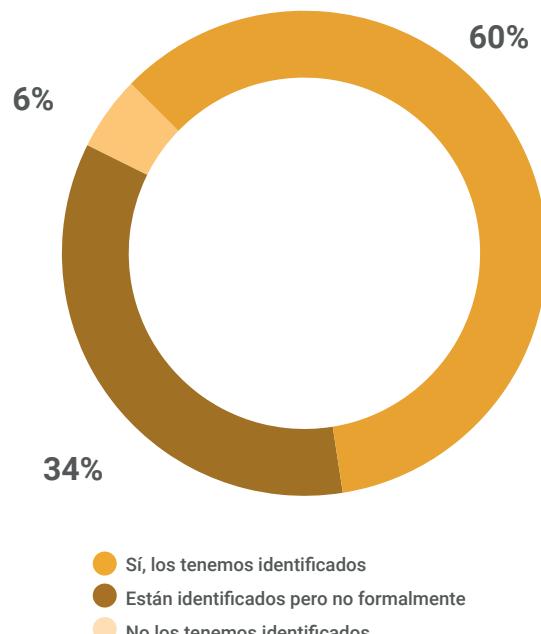


## Identificación, Atracción y Retención de Talentos

- Un **60%** de las empresas consultadas afirman contar con el personal clave identificado, mientras que del **40%** restante:

- Un **34%** indica que si bien no los tienen identificados formalmente, sí existen y la dirección y gestión de RR.HH los conoce (o al menos eso cree), pero no por mecanismos formales.
- Un **6%** directamente manifiestan que no los tienen identificados.

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto:  
100 compañías.*

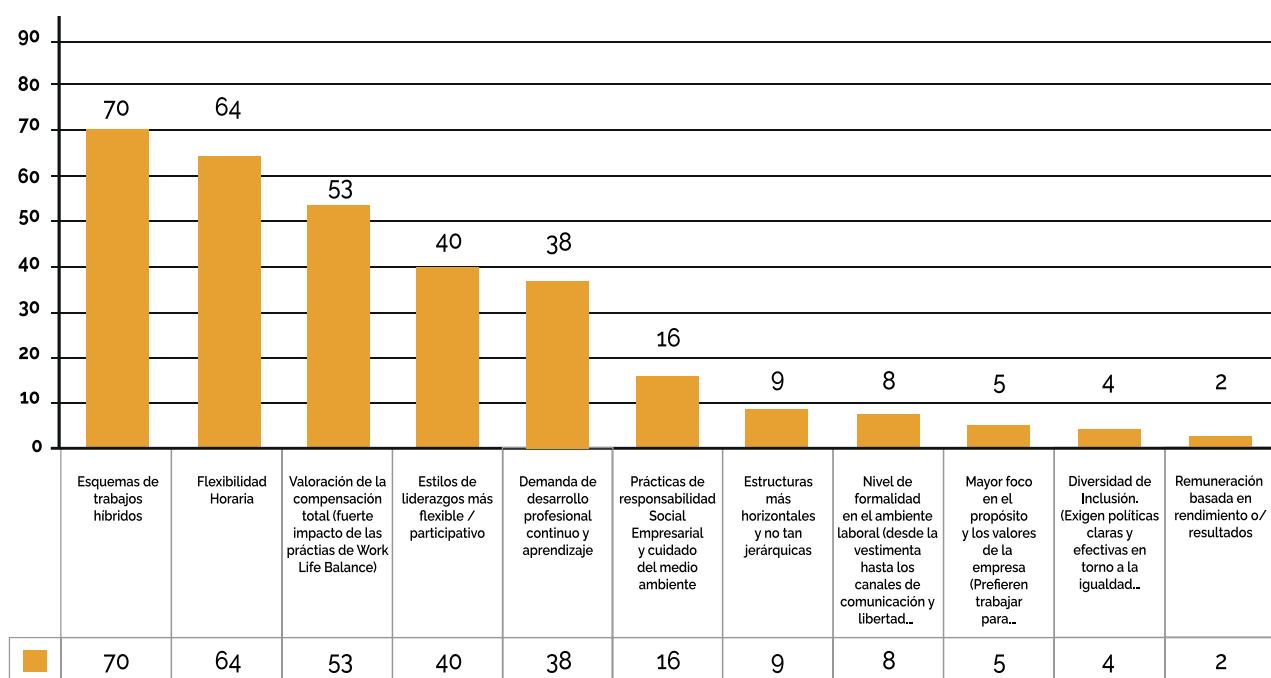


## Nuevas Generaciones y Cambios en el Mercado Laboral:

**A) ¿Cuáles considera que son los tres principales cambios que las nuevas generaciones impulsan en el mercado laboral?**

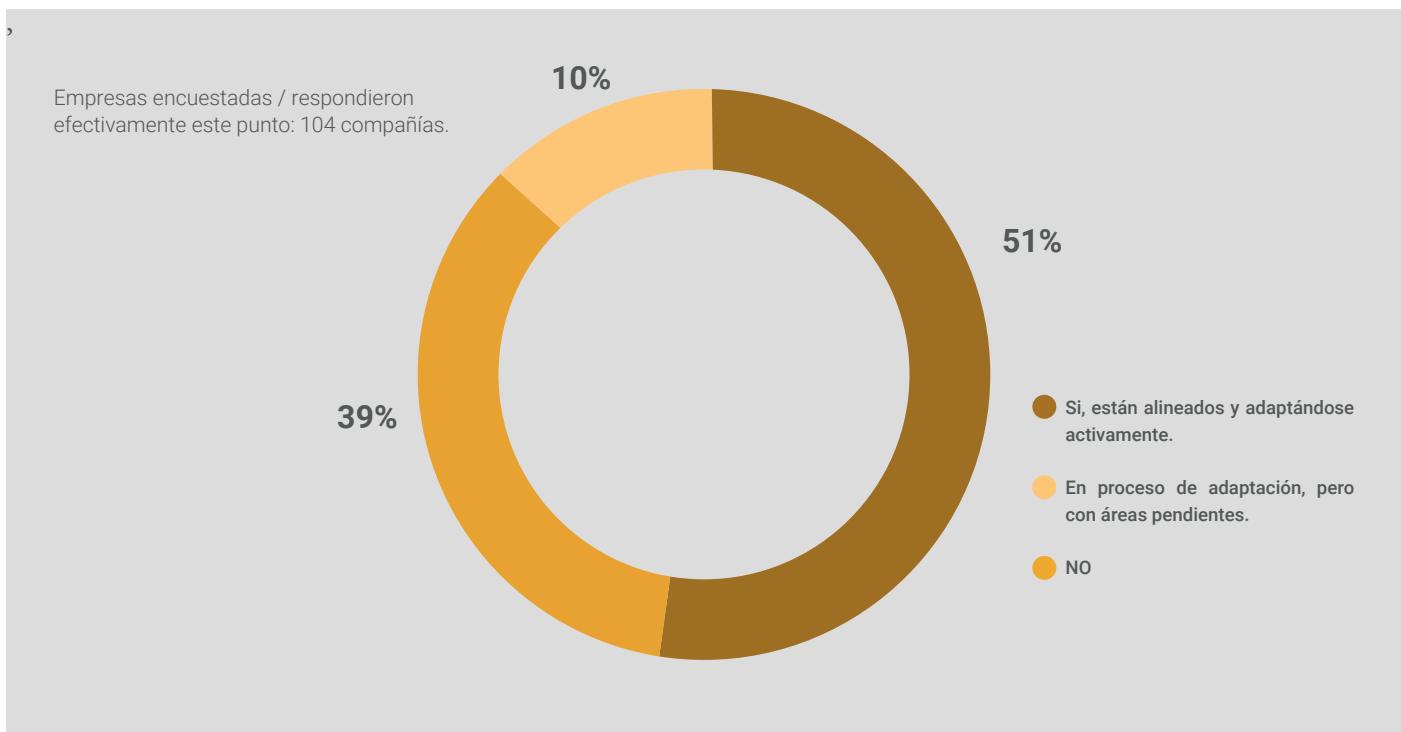
*Nota I: La presente pregunta fue respondida por los responsables y referentes de RR.HH. de acuerdo a su percepción.*

*Nota II: Considerando que cada organización encuestada debía responder los 3 principales cambios que considera las nuevas generaciones impulsan, presentamos el ranking siendo el "n" del mismo 309.*



*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 103 compañías.*

**B) ¿Considera que las compañías acompañan estos cambios que las nuevas generaciones impulsan?**

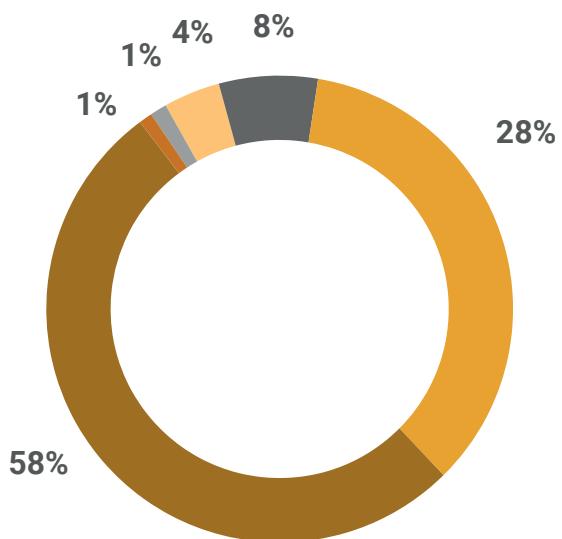


**Perfil de liderazgo más valorado por las nuevas generaciones**

En función de la incorporación de las nuevas generaciones al mercado laboral, ¿Cuál considera es el perfil de liderazgo más valorado por las mismas? Aquel que...:

**Nota:** La presente pregunta hace referencia al perfil de liderazgo más valorado por las nuevas generaciones, motivo por el cual contempla una sola respuesta por parte de cada empresa participante, la cual fue respondida por los responsables y referentes de RR.HH. de acuerdo a su percepción.

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto:  
102 compañías.



- Brinda espacio, alienta la iniciativa propia y generación de nuevas ideas
- Brinda aprendizajes, desafíos y enseñanzas
- Con el que se siente identificado y representa un ejemplo personal y profesional
- Se orienta a las personas y no a la tarea
- Está involucrado en el día a día laboral
- Tiene excelente formación y experiencia laboral previa, demostrando solidez

C10



# COMUNICACIÓN INTERNA

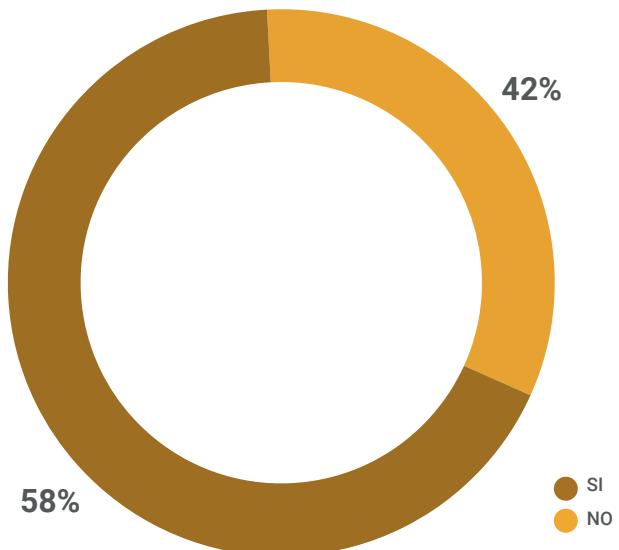
Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C11. Comunicación interna

Un **47%** de las empresas participantes poseen formalmente un área de comunicación interna en su empresa.

### ¿Considera que la comunicación en su empresa es un déficit?

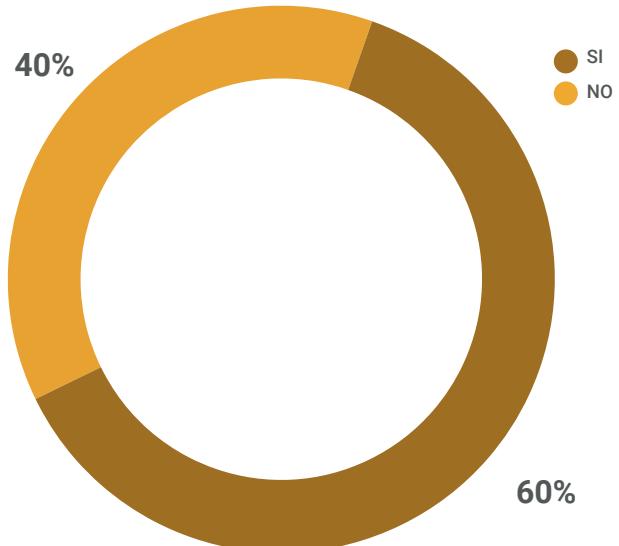
*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 104 compañías.*



### ¿Y la específica relacionada con temas salariales y de compensación total?

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 104 compañías.*

Una eficaz y eficiente comunicación interna en las empresas, no solo la referente a las temáticas salariales, debe ser una de las principales ocupaciones de la organización en general y del área de Recursos Humanos en particular, dado que este tema es uno de los más importantes conductores estratégicos de la productividad laboral.



C11

# ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE BENEFICIOS Y WORK LIFE BALANCE

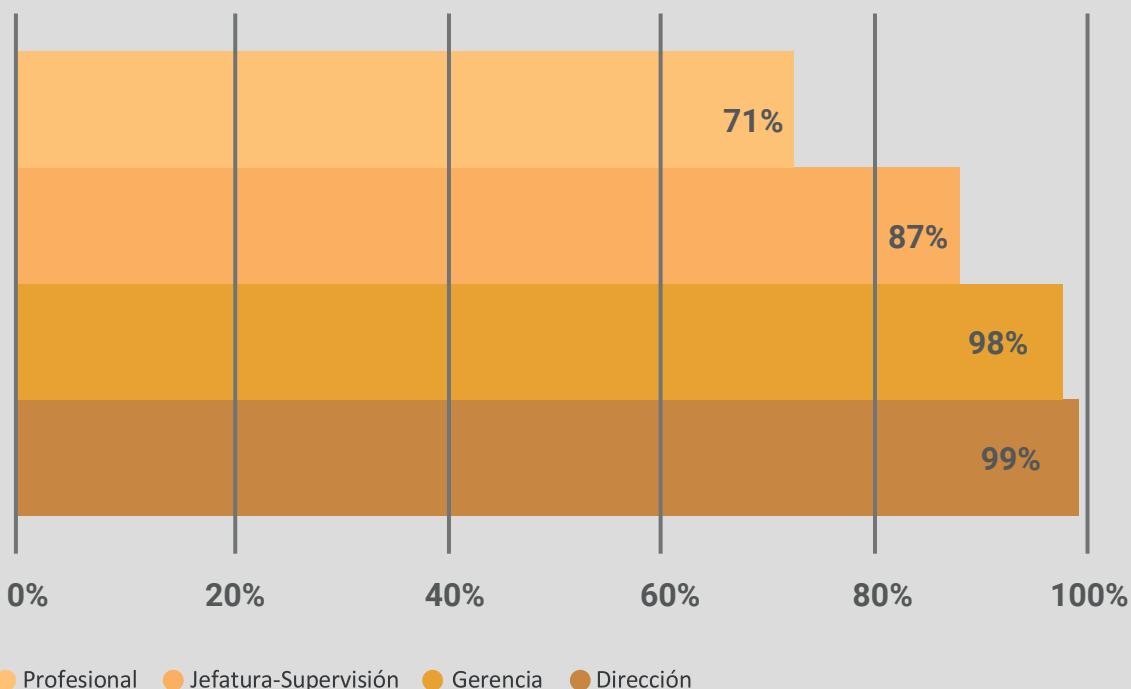
Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## C12. Análisis de prácticas de beneficios y work life balance

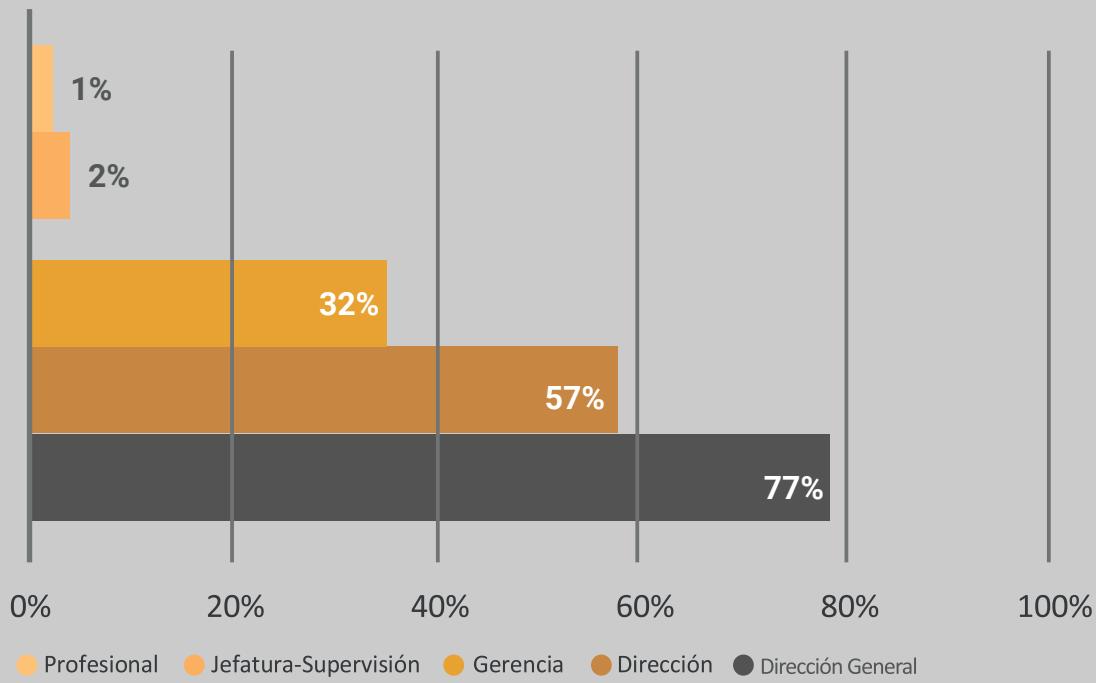
El siguiente apartado, muestra los resultados de nuestro estudio Mayo 2025 analizando en función de los distintos niveles jerárquicos, los otorgamientos de be-

neficios de Medicina Prepaga, Automóvil y un ranking de los beneficios implementados con mayor frecuencia sin distinguir nivel jerárquico:

### Medicina Prepaga - Otorgamiento por nivel jerárquico.



### Automóvil - Otorgamiento por nivel jerárquico



- El **95%** de las empresas que brindan el beneficio de automóvil para algún nivel jerárquico de su estructura, cubren los gastos de Combustible, Seguro, Service y Mantenimiento.
- La **política de renovación** del automóvil es en promedio **4 años**.
- El **47%** de las empresas tiene **opción de compra con descuento**

### Ranking de beneficios No Cuantificados y su otorgamiento sin distinguir nivel jerárquico.

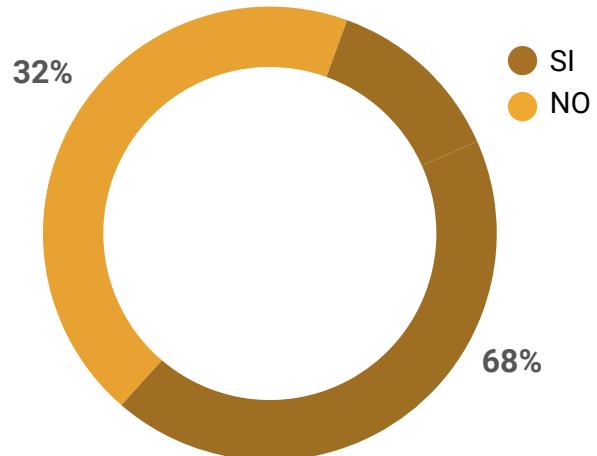
1. PRÁCTICAS DE FLEX TIME  
(Horarios de ingreso flexible – Viernes cortos)
2. DESCUENTOS EN PRODUCTOS DE LA EMPRESA
3. SEMANAS O DÍAS ADICIONALES DE VACACIONES A LOS QUE CORRESPONDEN POR LEY
4. LICENCIAS ADICIONALES A LAS DE LEY  
(encabezado por la licencia de paternidad)
5. REGALOS (Agrupando por cumpleaños, caja navideña, fiestas, nacimientos de hijos, Kit útiles escolares).

## Capacitaciones de Management

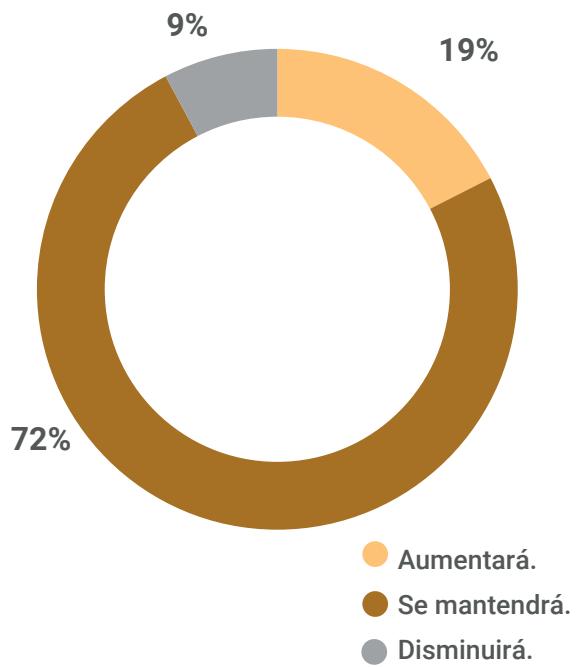
**Su empresa, ¿Realiza con frecuencia acciones de capacitación de Management?**

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 104 compañías.

*Un 55% de las empresas participantes asigna un presupuesto anual al desarrollo de estas capacitaciones.*



**Presupuesto 2025:** ¿Se mantendrá, aumentará o disminuirá el contemplado para el 2025 vs el asignado en el 2024?

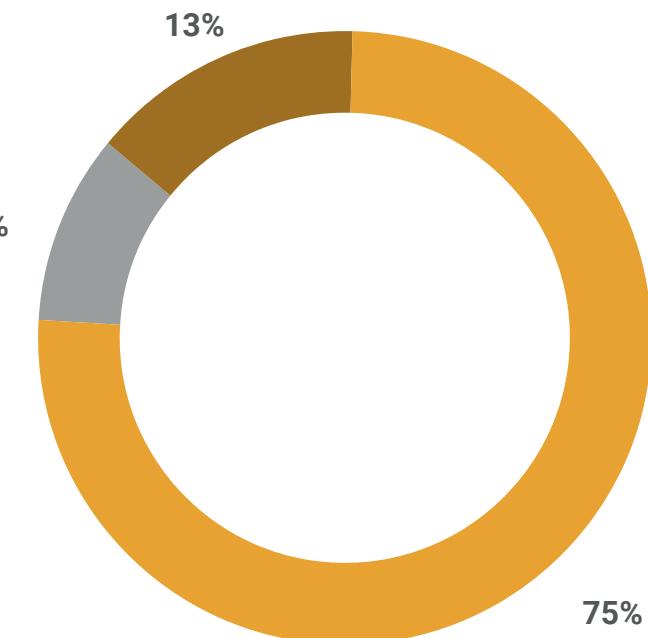


Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 54 compañías que asignan un presupuesto anual al desarrollo de capacitaciones de management.

## ¿Bajo qué formato planean brindar las capacitaciones para el 2025?

- Formato 100% Virtual
- Formato 100% Presencial
- Mix de ambas, depende de la capacitación o incluso en un mismo programa combinando presencialidad y virtualidad

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 54 compañías*

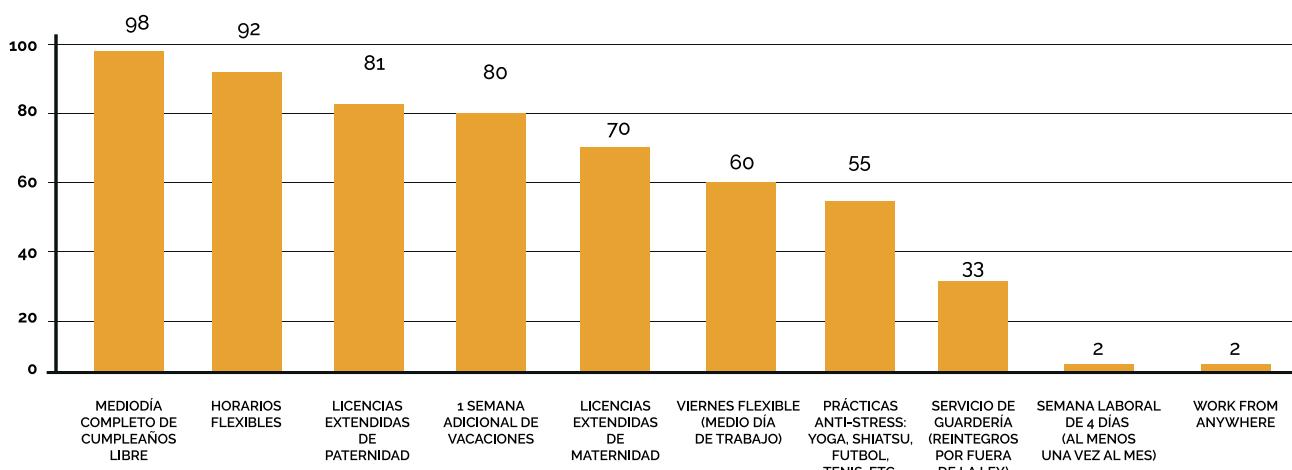


## WORK LIFE BALANCE ¡Siempre en avance!

(Prácticas que apuntan a buscar el equilibrio entre la vida personal y laboral)

**98%** del universo de las compañías encuestadas implementan alguna de estas prácticas, para todos y/o algunos de sus niveles jerárquicos.

### Prácticas en materia de Work-Life Balance:



**Nota I:** Los valores expuestos, refieren a la cantidad de menciones entre las empresas encuestadas (No se encuentran expresados en términos de porcentajes).

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 103 compañías.*

**Nota II:** Exceptuamos del presente ranking el Home Office, esquemas de trabajo.



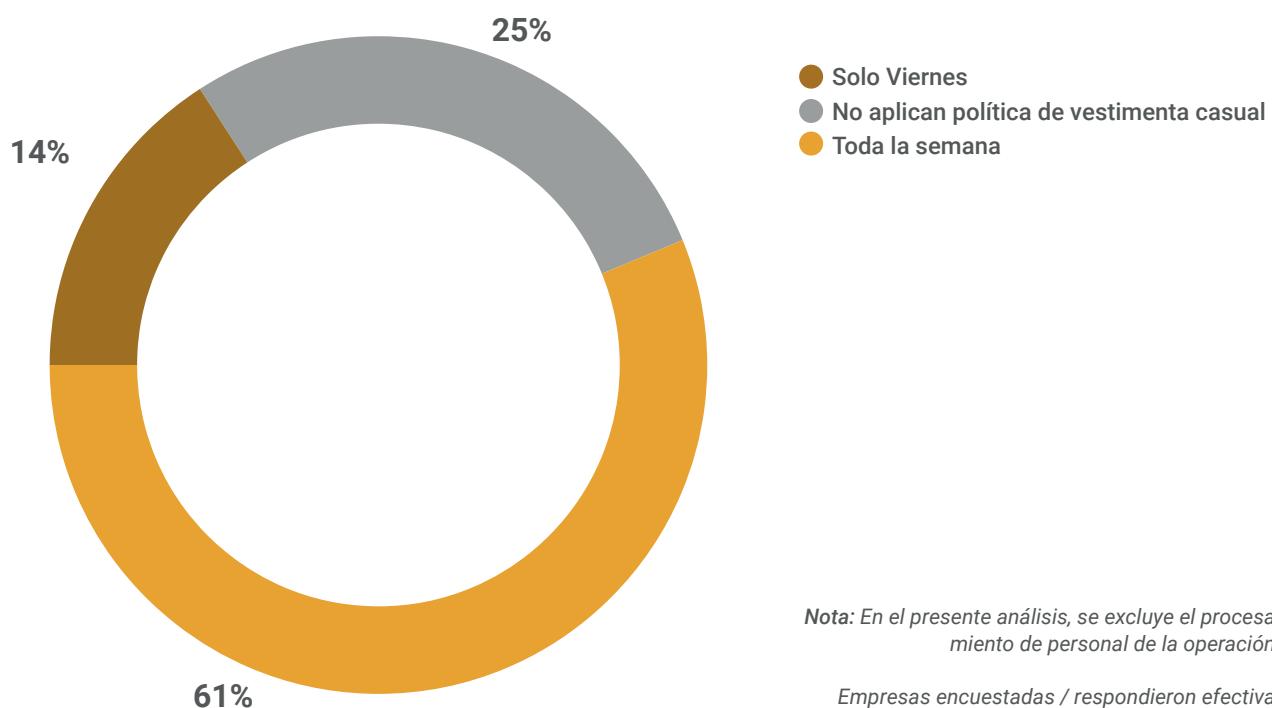
Un **29%** de las empresas participantes afirman que realizan una evaluación de la valoración y utilización de los beneficios que otorgan a los empleados.

## Aplicación de política de vestimenta casual

Por política de vestimenta casual, nos referimos a permitir a los colaboradores vestirse de manera más informal (por ejemplo muchas organizaciones ya no exigen que la gente vaya exclusivamente con camisa y corbata o pantalón de vestir y tacos altos), es decir es una política que brinda mayor flexibilidad a la hora de seleccionar la vestimenta, la cual puede variar según el tipo de empresa, industria, respetando la cultura de la organización y lo que cada empresa defina, algunas organizaciones podrán aceptar zapatillas dentro de vesti-

menta casual y otras no; dependiendo también incluso de la agenda, no es lo mismo un día que tenemos reuniones importantes con clientes, que un día que vamos a trabajar y vernos con nuestro propio equipo.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de ser más informal, una política de vestimenta casual no significa que se permita usar cualquier tipo de ropa, sino que es posible existan ciertas restricciones definidas por la cultura de la compañía.



C12

# DIVERSIDAD, INCLUSIÓN y RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA)

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## C12. Diversidad, inclusión y RSE (Responsabilidad Social Empresaria)

En base al relevamiento efectuado en 100 empresas participantes de nuestra encuesta Mayo 2025, un **20%** de las empresas participantes poseen programas, políticas establecidas o prácticas definidas de inclusión y diversidad.

- SI, poseen programas, políticas establecidas o prácticas definidas de inclusión y diversidad
- NO poseen programas, políticas establecidas o prácticas definidas de inclusión y diversidad

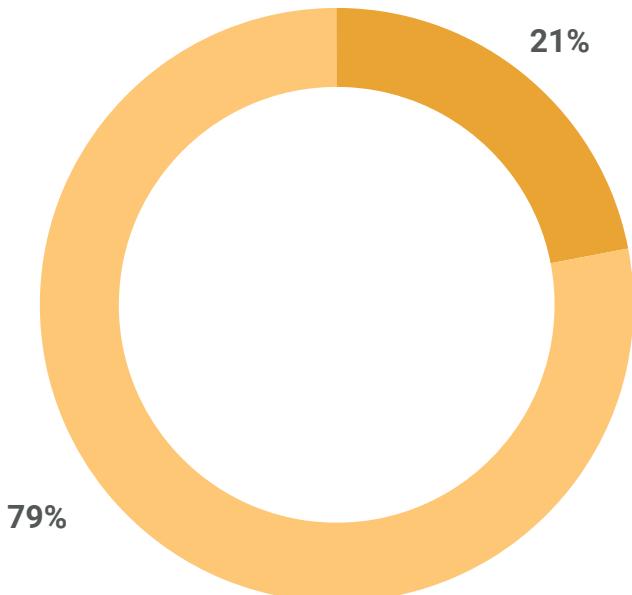
Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 100 compañías.

Del **21%** de las empresas participantes que sí poseen programas, políticas establecidas o prácticas definidas de inclusión y diversidad, un **56%** consideran que las mismas son efectivas en la realidad organizacional.

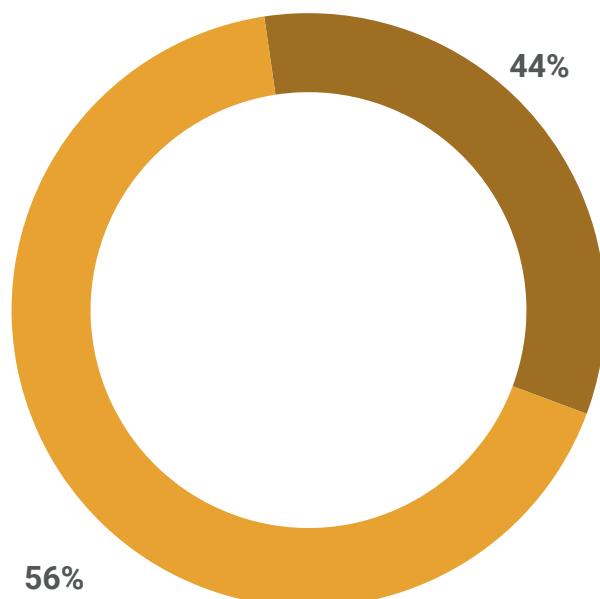
*Por efectivas, nos referimos puntualmente a si consideran que son comunicadas efectivamente y respetadas por los distintos colaboradores.*

Las empresas que tienen políticas de diversidad e inclusión hacen foco en la igualdad de oportunidades, velando porque no exista ningún tipo de discriminación en la contratación, remuneración, capacitación, promoción, basado en la raza, origen social o nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, estado civil, edad o cualquier otra condición predisponente.

También que exista un código de ética y conducta claro y conocido por todos los colaboradores que rija como marco de actuación y algunas de ellas realizan distintas formaciones para sensibilizar al respecto y garantizar que las políticas y/o prácticas definidas por la empresa, sean respetadas y cumplidas por todos los colaboradores.



- Si, son efectivas
- No son efectivas



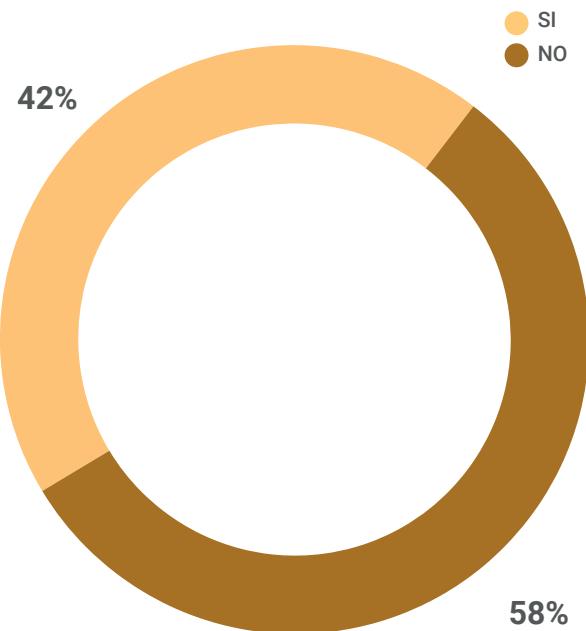
**Nota:** La presente pregunta fue respondida por los responsables y referentes de RR.HH. de acuerdo a su percepción.

Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 17 compañías.

## Su empresa, ¿Realiza prácticas de RSE (Responsabilidad Social Empresaria)?

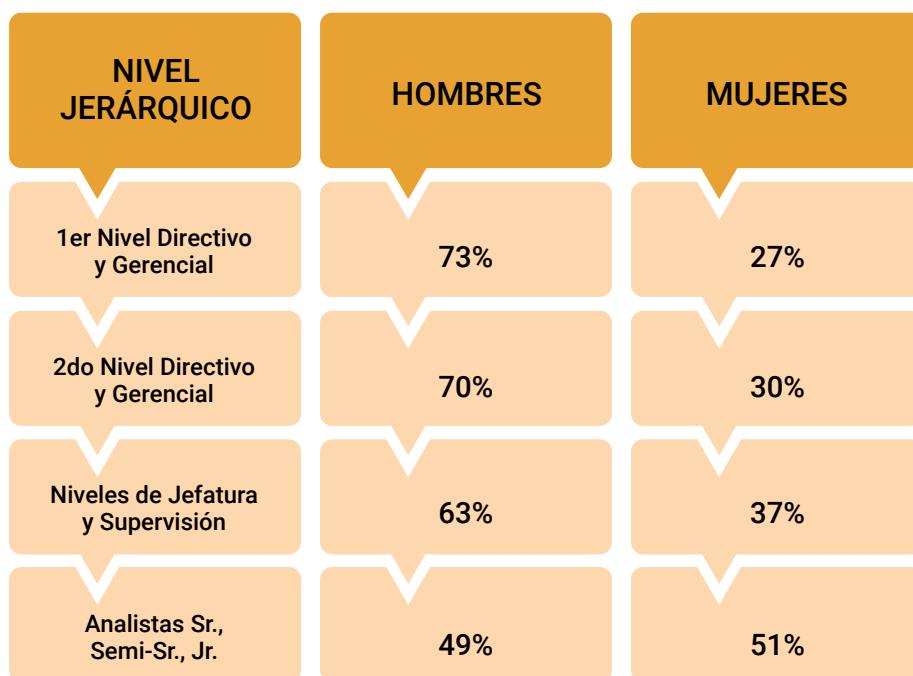
Profundizando sobre qué tipo de prácticas nos encontramos con: Programas de voluntariado, reciclado, donaciones, apoyos a comedores - merenderos, apadrinar escuelas, campañas de donación de sangre, acciones de cuidado del medio ambiente y concientización, programas relacionados con el cuidado de animales, Inserción/ reinserción laboral, proyectos asistenciales, ayuda a organizaciones sin fines de lucro, padrinazgo de ONG, entre otras.

*Empresas encuestadas / respondieron efectivamente este punto: 103 compañías.*



## DEMOGRAFÍA POR GÉNERO

En base a lo relevado en 100 empresas participantes de nuestra encuesta Mayo 2025, compartimos el análisis de % de ocupantes por género por nivel jerárquico.



# Otros artículos relacionados con la Gestión del Capital Humano.

D1

# Upskilling & Reskilling: Desarrollo Continuo del Talento

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## D1. Upskilling & Reskilling: Desarrollo Continuo del Talento

### ¿Cuál es hoy el equilibrio ideal entre lo soft y lo hard en un talento?

Contar con los skills técnicos (hard skills) necesarios para ocupar una posición es, sin duda, la base mínima para aplicar a cualquier proceso de selección. Sin embargo, cada vez más organizaciones ponen el foco en las habilidades blandas (soft skills), ya que son las que suelen marcar la diferencia real en el desempeño y la proyección de una persona dentro de una compañía.

Ahora bien, el tipo de habilidades blandas que se valoran varía según la cultura de cada empresa, la dinámica del equipo al que se integrará la persona y los desafíos específicos del rol. Por eso, entender el contexto organizacional resulta clave para identificar qué tipo de talento necesita realmente una organización, más allá de lo técnico.

Hoy estamos en un momento del mercado laboral donde, según el tipo de posición, las habilidades técnicas y herramientas se actualizan con tanta rapidez que por ejemplo la capacidad de aprendizaje continuo y la adaptabilidad, flexibilidad, son competencias que hoy pesan cada vez más en la definición de un talento estratégico. También las habilidades de liderazgo que posee una persona (si estamos hablando de posiciones que tengan gente a cargo directa o indirectamente), su capacidad de comunicación, de trabajar colaborativamente, de gestionar conflictos, son habilidades que se vuelven tan importantes como el conocimiento técnico. Son estas competencias las que permiten movilizar equipos, sostener la motivación, resolver situaciones complejas y generar resultados extraordinarios, sostenibles y equilibrados (RESE).

En definitiva, las hard skills podríamos decir que son la

base (muy necesaria) para acceder a una posición, pero son las soft skills las que pueden determinar el éxito y la evolución futura del talento dentro de la organización.

### ¿Cuáles son las mejores técnicas para capacitar en habilidades soft?

En primer lugar, es importante tener presente que el desarrollo de habilidades soft es un proceso dinámico y continuo y que existen múltiples herramientas para fortalecer estas competencias. Lo más importante como en cualquier proceso formativo es que no signifique acumulación de información, sino lograr resultados que antes no se podían.

En el mercado existen una amplia variedad de formatos: desde las tradicionales capacitaciones presenciales hasta propuestas virtuales sincrónicas, que permiten mantener la interacción y el aprendizaje colaborativo a distancia. También se destacan los formatos e-learning y microlearning, muy valorados especialmente por las nuevas generaciones, que priorizan contenidos cortos, dinámicos y aplicables a situaciones reales.

Desde HuCap, trabajamos con la premisa de que todas nuestras formaciones, tanto presenciales como virtuales, sean talleres eminentemente prácticos. Diseñamos experiencias que parten de casos concretos, situaciones reales de la compañía y desafíos cotidianos, para que los participantes puedan conectar los contenidos con su propia realidad laboral desde el primer momento.

Por otro lado, los procesos de coaching, tanto individuales como grupales, son una herramienta muy potente en el desarrollo de habilidades blandas, ya que permiten trabajar desde la experiencia personal, el autocono-

cimiento y la reflexión profunda, generando resultados memorables y sostenibles en el tiempo.

Lo más importante a la hora de diseñar cualquier proceso de formación o de desarrollo de soft skills es tener claridad sobre los objetivos que se buscan alcanzar. A partir de eso, se podrá definir el formato, la metodología y las herramientas más adecuadas para asegurar un impacto real en los participantes y en la organización.

### **¿Qué habilidades soft deben capacitarse hoy?**

No existe una única respuesta sobre qué habilidades soft deben capacitarse, ya que esto depende de múltiples factores: la cultura organizacional, los objetivos del equipo o del negocio, el perfil de los participantes y el rol que ocupan dentro de la estructura. Sin embargo, podemos identificar ciertas habilidades que se destacan hoy en base a la realidad del mercado laboral actual.

Estamos inmersos en un entorno altamente dinámico, atravesado por el avance exponencial de la tecnología, la transformación digital y los cambios en los modelos de negocio y de trabajo. En este contexto, habilidades como la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje continuo se vuelven esenciales y altamente valoradas por las organizaciones. No se trata solo de aprender cosas nuevas, sino de tener la disposición y la autonomía, iniciativa para adquirir nuevos conocimientos, desaprender y reaprender.

Por otro lado, las habilidades interpersonales cobran un rol central para hacer que "las cosas sucedan" dentro de los equipos. La comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la gestión de equipos son competencias clave para potenciar el rendimiento colectivo y sostener una cultura saludable.

Si miramos hacia las posiciones de mayor responsabilidad o liderazgo, podemos pensar en habilidades más estratégicas como la capacidad para pensar sistémica y estratégicamente, la visión estratégica, capacidad

para contextualizar entornos múltiples, precisión y simplicidad y capacidad para responsabilizarse incondicionalmente.

### **¿Dónde están poniendo foco las empresas en las capacitaciones?**

Hoy, las empresas están poniendo un fuerte foco en el desarrollo de sus líderes, especialmente en los mandos medios, ya que son quienes operan como puente entre la estrategia y la ejecución.

Las habilidades blandas también ocupan un lugar prioritario en las agendas de formación. Hay una creciente conciencia en las organizaciones sobre el impacto directo que tienen estas competencias en los resultados del negocio, ya que influyen en el clima laboral, la productividad, la retención de talento y la agilidad para adaptarse a nuevos desafíos.

Por otro lado, todo lo relacionado con el desarrollo de habilidades digitales y el uso de nuevas tecnologías. Esto incluye desde el uso de herramientas colaborativas y plataformas de automatización, hasta la formación en metodologías ágiles, big data o inteligencia artificial, según el perfil de cada participante / grupo de participantes.

D2

# Más allá del salario: beneficios, flexibilidad y liderazgo, las claves para atraer y retener talento

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Noviembre 2024 - Mayo 2025

## D2. Más allá del salario: beneficios, flexibilidad y liderazgo, las claves para atraer y retener talento

En un mercado laboral cada vez más global y competitivo, atraer y retener talento se ha convertido en un desafío clave para las empresas. Hoy, crear estrategias competitivas para atraer y retener talento no es solo una necesidad, sino una prioridad para los equipos de HR.

En este contexto, la oferta de beneficios y prácticas de work life balance juega un papel fundamental. Ya no alcanza solo con ofrecer un buen salario. Si bien el salario es un factor motivacional por excelencia, el paradigma cambió y los talentos actuales valoran el paquete completo de compensación total, que incluye, además de la remuneración, beneficios concretos, prácticas de Work Life Balance (aquellas que buscan lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas), los esquemas de trabajo (nos referimos a si la modalidad es presencial, híbrida o remota), a las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, la cultura organizacional, sus prácticas de diversidad e inclusión. Todo esto que mencionamos son aspectos que los candidatos ponen en una balanza a la hora de elegir una empresa como lugar para trabajar y aportar sus conocimientos y habilidades.

El paquete de compensación total es una herramienta poderosa no solo para atraer talento, sino también para desarrollarlo y retenerlo a largo plazo, asegurando equipos sólidos, competentes y motivados. Los beneficios y las prácticas de Work Life balance, son parte esencial de la propuesta de valor al colaborador y un diferencial clave en la gestión de talento, que contribuye a hacer que las cosas sucedan dentro de la organización.

### ¿Cómo afecta la creciente vuelta a la presencialidad full de varias empresas, a la productividad y al bienestar de los colaboradores?

La vuelta a la presencialidad es un tema que está en la agenda de muchas organizaciones. Si bien no observamos una tendencia generalizada hacia la presencialidad total (más allá de algunos casos concretos que sí lo han implementado), sí vemos que varias compañías han incrementado los días de asistencia a las oficinas dentro de sus políticas de trabajo.

En cuanto a la productividad, diferentes estudios y experiencias de mercado han demostrado que los esquemas mixtos o híbridos, bien implementados, son altamente beneficiosos, ya que logran equilibrar dos aspectos clave:

- Por un lado, la interacción directa que aporta la presencialidad es indiscutible y fundamental para fortalecer la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, generar lazos de confianza más sólidos y mejorar la comunicación interpersonal.
- Por otro lado, la flexibilidad y el balance personal-profesional que brinda el trabajo remoto, permitiendo a las personas organizar mejor sus tiempos y reducir el estrés asociado por ejemplo a los traslados, que muchas personas perciben como pérdida de calidad de vida y de autonomía.

Por eso, en algunos casos los esquemas de presencialidad full pueden ser vistos como una pérdida de flexibilidad, lo que afecta directamente la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores y podría aumentar la rotación y afectar la atracción de talento, especialmente en perfiles que priorizan la flexibilidad como parte de su propuesta de valor.

Desde nuestro punto de vista, más allá del esquema de trabajo que se defina (presencial, híbrido o remoto), es

---

fundamental reforzar los estilos de liderazgo para que los líderes puedan inspirar, motivar y gestionar equipos de manera efectiva, asegurando que las personas den lo mejor de sí, se sientan valoradas y comprometidas, independientemente del formato, tengan claro sus objetivos y qué se espera de ellas.

Creemos que la clave no está sólo en el esquema de trabajo, sino en cómo se lidera y se generan las condiciones para que el talento pueda aportar su máximo potencial, no por tener a la gente en la oficina 9 horas, los resultados van a ser más y mejores.

Además, es importante considerar que la modalidad de trabajo también depende del tipo de negocio: no es lo mismo una empresa de tecnología, donde las condiciones del mercado y la naturaleza del trabajo permiten mayor flexibilidad, que otros sectores donde la actividad es más física y requiere mayor presencialidad.



D3

# Estancamiento Laboral: ¿Cómo saber que se llegó al momento de dar un salto?

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## D3. Estancamiento Laboral: ¿Cómo saber que se llegó al momento de dar un salto?

La realidad es que el momento para generar un cambio de empleo, es una decisión personal que suele desprenderse de varios factores de análisis. Es un proceso que puede implicar una reflexión profunda sobre diversos aspectos de la vida laboral, pero también la personal, debe surgir de un análisis de múltiples factores.

Entre otras razones que detallaremos a continuación, la principal a nuestro entender es trazar un horizonte temporal, es decir que la persona pueda imaginarse "cómo se ve a sí mismo, por ejemplo, en su desarrollo, crecimiento en trabajó en los próximos tres, cinco o diez años. Resulta sorprendente que ante esta pregunta, muy pocas personas, nos pueden responder cómo se imaginan en los próximos años mencionados. Es un ejercicio de introspección personal, pocas personas lo hacen, viven con el presente que les toca y en su zona de confort, dado que pensar en dicho horizonte temporal, comúnmente puede ser estresante.

Dicho esto, evaluar el nivel de satisfacción y reconocimiento en el trabajo actual, así como definir con claridad qué es aquello que espero obtener en otro empleo. Cuánto depende de la empresa en la que estoy y cuánto depende de mí. El famoso Ownership, es decir "hacerse cargo de su propio destino, buscando compatibilizar sus expectativas personales y profesionales como un todo", no esperando que las empresas lo hagan por uno.

Desde HuCap solemos decir que en innumerable cantidad de casos (y podríamos afirmar que la mayoría), los colaboradores al renunciar a sus puestos de trabajo no renuncian a las empresas, sino que abandonan a sus jefes, no es una teoría que está de moda, sino una realidad. Los líderes forman parte de un pilar funda-

mental en la retención y motivación de talentos en una organización. Un jefe que no valora, que no escucha, que no motiva a su equipo ni logra encender "esa llama sagrada que todas las personas poseen" puede desmotivar hasta el equipo más comprometido. La falta de reconocimiento y el no sentirse valorado es uno de los principales factores de análisis.

La percepción de que las compensaciones y beneficios no están alineados con las contribuciones individuales al éxito del negocio es otro factor crucial que lleva a considerar "dar un paso adelante y buscar nuevas oportunidades". El salario y la compensación total, así como la política de incrementos que tenga la empresa, desempeñan un papel fundamental en esta evaluación.

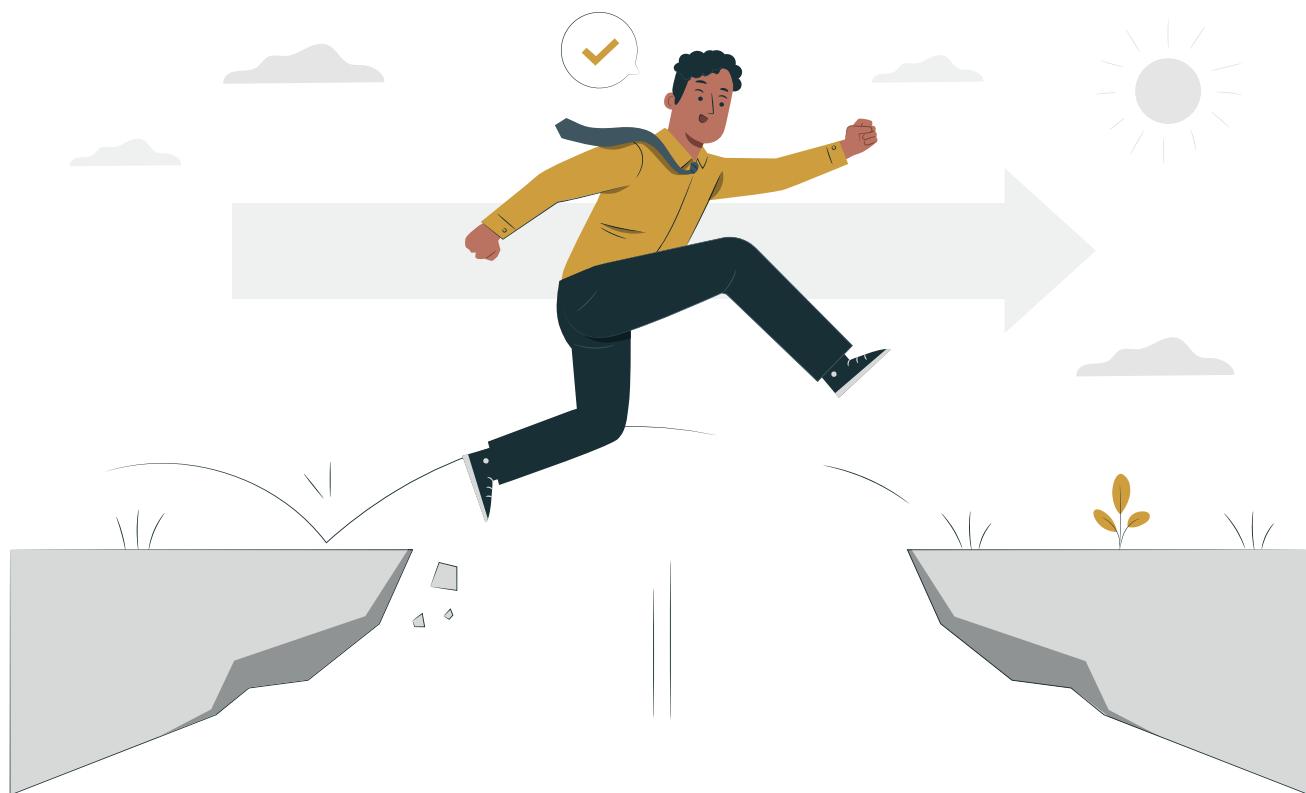
La falta de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento es otro de los aspectos centrales de este análisis. Los programas de formación y actualización son algo fundamental hoy en las organizaciones, considerando que la capacitación continua y desarrollo personal y profesional continuo -Up Skilling y Re Skilling-, serán clave para adaptarse a un mercado laboral en constante evolución, así como el desarrollo de habilidades y dominio de tecnologías emergentes. En este punto si bien no todo depende de la empresa, es decir también es responsabilidad de cada persona su desarrollo profesional, las empresas que invierten en su Capital Humano e incluso brindan la flexibilidad necesaria para que esto suceda, sin dudas estarán un paso adelante.

Es también muy importante, hablar con sus jefes directos y Recursos Humanos, sobre el plan de carrera que puedan tener trazado, ya que los tiempos de las organizaciones, no son el tiempo de las personas.

La falta de pertenencia es otro de los motivos que muchas personas manifiestan y ponen en la balanza a la hora de decidir ir en busca de nuevos desafíos. Pertencer implica estar alineados con la misión, con el propósito y con los valores de la empresa de la cual forman parte, y que estos estén alineados con las metas propias e intereses personales.

Algo que consideramos importante transmitir es que antes de tomar cualquier decisión, seamos conscientes de que todas las organizaciones están conformadas por personas y que en todas las empresas, hay buenas personas, profesionales, jefes y también todo lo contrario, por lo cual tenemos que tener en claro para tomar dicha decisión, en primer lugar cuál es nuestro

objetivo profesional y también personal, qué busco en esta nueva empresa o nuevo proyecto laboral o como emprendedor, que tiene la misma para ofrecerme que no lo tiene mi empleo actual, cómo impactará en mi vida el cambio de empleo y ver que los impactos sean mayoritariamente positivos. Será importante poder hacer un análisis a largo plazo antes de tomar cualquier decisión, es decir no solo mirar el hoy, sino cómo quiero estar en 3, 5 o 10 años y si la decisión que estoy tomando me acerca realmente a eso, y algo muy importante, como todo lo que planeo impactará en la vida personal: tiempo de dedicación, desarraigo en caso de traslados, viajes necesarios, también esto hay que ponerlo en la balanza.





D4

# Profesionales Low Code

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## D4. Profesionales Low Code

Crece la contratación de profesionales que manejen plataformas de low code.

En primer lugar, porque son plataformas que permiten desarrollar aplicaciones de manera ágil y eficiente, manteniendo altos estándares de calidad.

Por otro lado, la escasez de talentos en el área de programación, una demanda que sigue superando la oferta en el mercado mundial y sobre todo local (ya que muchos perfiles locales se encuentran trabajando de forma 100% remota y en dólares para el exterior) es uno de los principales motivos. Como estas plataformas son mucho más ágiles y fáciles de aprender, no necesitan contar con los conocimientos de un programador, ni ser expertos en codificación para poder utilizarlas.

También estas plataformas reducen el tiempo de desarrollo, permitiendo dar respuestas más rápidas a las necesidades dinámicas del mercado, algo que es sumamente importante en la competitividad de las empresas y evitar los conocidos "cuellos de botella" en las áreas de desarrollo.

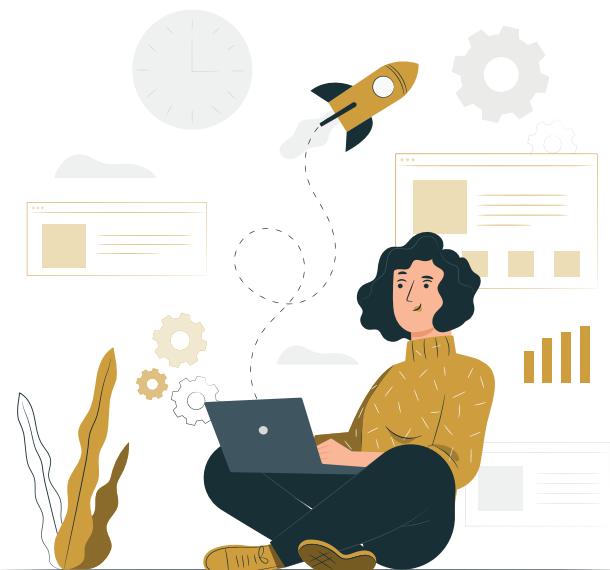
Aquellos profesionales que poseen conocimientos en ambas metodologías, tanto "Low Code" como "High Code", tendrán una gran oportunidad en el mercado. Son perfiles capaces de utilizar ambos conocimientos en función de las necesidades específicas de desarrollo y aprovechar lo mejor de ambas metodologías. Lo mejor de ambas metodologías. El "High Code" para proyectos de mayor complejidad y que requieren un alto grado de personalización y el "Low Code" para agilizar tareas más simples.

### ¿En qué rubros son más demandados?

Empresas de tecnología y consultoras de IT especialmente, pero la realidad es que son demandados en diversos rubros. En empresas financieras también es alta su demanda. En rubros donde predomine el comercio electrónico, la experiencia del usuario, la necesidad de crear aplicaciones personalizadas, optimizar procesos comerciales y en el rubro de salud.

La demanda de estos perfiles tiene más que ver con el tipo de necesidad y proyecto, principalmente cuando lo que se busca es evitar la codificación manual intensiva que solo un programador puede realizar, tanto desde el lado de costos, como desde el lado de tiempos de desarrollo, por lo cual por ejemplo en las Start Up suelen ser perfiles que son muy buscados, ya que pueden tener cierta limitación de recursos pero una necesidad de tener productos ágiles en el mercado.

Si lo que se busca es agilizar tareas simples, modernizar procesos o trabajar en proyectos que requieran de un desarrollo rápido y una iteración ágil, para clientes o para uso interno de la empresa, estos perfiles pueden ser la mejor opción.



# D5

## Inteligencia Artificial y RRHH

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## D5. Inteligencia Artificial y RRHH

Nos encontramos en un mundo atravesado por el avance de las nuevas tecnologías y la digitalización, donde cada una de las áreas de las empresas han sentido de diferente forma el impacto de la transformación digital y RRHH no es la excepción. La Inteligencia Artificial está transformando el área y sus procesos.

Desde nuestro punto de vista, es clave la aplicación de nuevas tecnologías para lograr una gestión de recursos humanos que agregue valor al core del negocio maximizando el uso de las herramientas digitales. **La IA** está en sus inicios en las aplicaciones de RR.HH. pero tendrá un crecimiento exponencial, con lo bueno y lo no tanto que ello implicará en el modo de trabajar y en las funciones de muchos puestos que deberán ser modificadas, a medida que la IA avance.

Sin entrar en el tipo de impacto más profundo y revolucionario ya que todavía no podemos saber todo lo que puede hacer como potencial, que deslumbra y a muchos otros aterra por el uso indebido, podemos mencionar algunos ejemplos, como ser los chabot por ejemplo del **chat GPT** -el desarrollo de la empresa OpenAI- solo por mencionar uno- de inteligencia artificial que se especializa en un lenguaje de interacción comunicacional verbal con técnicas de aprendizaje que impresiona su nivel de comprensión y respuestas que brinda, a velocidad inmediata y con contenidos propios, como lo haría un experto, planificando, organizando, definiendo por ejemplo nuevos procesos, enseñando pedagógicamente de una manera novedosa.

Pensar en algoritmos entrenados para desarrollar contenidos de capacitación, selección de cvs, desarrollo evaluaciones de desempeño, comunicación, entre otros aprendiendo a programar de manera espontánea:

deslumbrante o aterrador, según sea entrenada.

### Algunos ejemplos del Impacto de IA en RRHH:

Por un lado, la automatización de tareas operativas, administrativas del área, principalmente todo lo relacionado con el área de administración de personal, gestión de licencias, vacaciones, entre otros. Esto permite que los profesionales de RRHH puedan dedicarse a actividades más estratégicas y que generan mayor valor agregado para el negocio.

Otro de los impactos principales de la inteligencia artificial en Recursos Humanos es el análisis y la gestión de datos para la toma de decisiones y para mejorar la experiencia del cliente interno: desempeño, habilidades, experiencia que van a ayudar en la retención del talento clave, desarrollo y maximizar su productividad.

En lo que respecta a la selección de personal, la inteligencia artificial gana cada vez más terreno, desde optimizar los tiempos de clasificación de CVs , comparativas entre el perfil deseado en cuanto a hard skills y los conocimientos, habilidades, experiencia de los postulantes, hasta las evaluaciones de soft y hard skills propiamente dichas como un indicador para la toma de decisiones más a la hora de llevar adelante un proceso de selección, donde el objetivo final es minimizar el sesgo subjetivo que siempre puede existir en este tipo de procesos por parte de los selectores.

Más allá de todos estos impactos, y los que seguirán aconteciendo, estamos convencidos de que la IA no viene a reemplazar a las personas, ni los puestos de trabajo, sino que en muchos casos los reconvierte, transforma la naturaleza de los mismos y además genera la

necesidad de crearse nuevos puestos que acompañen dicho avance, pero para los cuales sí se van a requerir cierto nivel de formación, profesionalización o un mayor nivel de especialización en todo aquello que esté relacionado con el manejo de las tecnologías emergentes.

Además, en un futuro no muy lejano seguramente, aquellas competencias que más difícilmente sean reemplazadas por la IA, serán las más demandadas en el mercado.

### **¿Cómo la IA está cambiando el talento que se demanda y las estructuras de las empresas?**

El avance exponencial de la tecnología y la digitalización, han impactado en el tipo de talentos que se demanda, por ejemplo con el avance de la Inteligencia Artificial, hay una creciente demanda de expertos en IA y aprendizaje automático, machine learning, entre otras. A su vez, con la velocidad con la que hoy es necesaria contar con información para tomar decisiones estratégicas en los negocios, los profesionales con habilidades en ciencia de datos, análisis de datos, estadísticas también están siendo fuertemente demandados hoy en el mercado.

Las estructuras de las organizaciones también están cambiando para poder adaptarse a los contextos dinámicos en que se encuentran inmersas las empresas, las cuales cada vez más plantean estructuras más horizontales y no tan jerárquicas y equipos por proyectos que garanticen mayor flexibilidad y agilidad.

Más allá de todo esto, lo que creemos que es sumamente importante es que se tome conciencia de que la Transformación Digital en realidad parte de un cambio cultural, un cambio de Mindset. si esto no ocurre, el impacto será muy alto.

Las habilidades y competencias que necesitan los talentos, están sin dudas sufriendo una fuerte transfor-

mación también, principalmente todo lo relacionado con las habilidades digitales que hoy son necesarias, y sobre las que muchas empresas están invirtiendo en capacitar a sus colaboradores, así como también muchas personas entienden, independientemente de las oportunidades que les brinden (o no) las empresas, que es importante hacerlo por su propio desarrollo personal y profesional, lo que aumenta su empleabilidad y les brinda mejores oportunidades laborales).

Aquí también hay un cambio de mentalidad muy fuerte asociado al concepto de "aprendizaje ágil y continuo" necesario hoy para ser exitosos en el desempeño distintas funciones. La actualización constante de conocimientos, competencias, en un mundo que evoluciona a una velocidad nunca antes vista, un mundo en constante cambio, hace del aprendizaje continuo algo necesario y que juega un rol clave para adaptarse a estos





# Artículos Anexos



# ANEXO I

## Efecto halo, un sesgo cognitivo peligroso en la evaluación del potencial humano

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## ANEXO I. Efecto halo, un sesgo cognitivo peligroso en la evaluación del potencial humano

El efecto halo consiste en una tendencia natural a realizar valoraciones globales, positivas o negativas, sobre una persona en base a un solo rasgo o característica, es un sesgo cognitivo por el cual realizamos un juicio previo y subjetivo apresurado basado en una opinión, no hechos concretos, por lo cual la consecuencia suele ser la generalización del resto de las características de una persona.

Cuando hablamos de procesos de selección de personal, es bastante común que existan estos sesgos, modelos mentales que se disparan en el selector de personal, sobre todo cuando no son profesionales formados para ello, así como también sucede a medida que el candidato avanza en el proceso con las líneas y directivos de las organizaciones, incluso en mayor medida, como decíamos por no ser especialistas formados para el desarrollo de entrevistas en muchos casos. Para evitar el efecto Halo, se requiere mucha objetividad, decisiones basadas en hechos y no en opiniones, evitar los encasillamientos por primeras apariencias, prejuicios o apreciaciones favorables o desfavorables.

También en muchas empresas, especialmente las pymes, puede suceder que no tengan una estructura de RR.HH. profesionalizada o incluso por el poco volumen es más rentable terciarizar los procesos de selección, entonces el problema de los sesgos puede potenciarse según la experiencia en selección que tengan las personas de la empresa que reciben los postulantes que el consultor preselecciona.

El objetivo de un proceso de selección de personal es lograr atraer al mejor talento ajustado al perfil requerido para nuestra organización y el puesto que estamos buscando. Los procesos de selección deberían centrarse en las competencias que las personas poseen

para ocupar un puesto y no en cuestiones relacionadas con primeras impresiones o prejuicios relacionados con género, edad, identidad sexual, diversidad cultural, "formas de ser", "apariencias", entre otros aspectos que suelen ser los primeros que aparecen en los sesgos.

Uno de nuestros principales obstáculos en los procesos de búsqueda suele estar relacionado con el pedido de que él o la candidata tenga entre determinado rango etario, que sea de determinado género y no de otro o hasta incluso que tenga determinadas características físicas, cuando en realidad qué importaría si la persona posee todas las competencias, habilidades, experiencia, formación que necesitamos y desde el área del capital humano debiéramos pregonar por la diversidad e inclusión.

La adaptación a la cultura organizacional, sí es algo que consideramos importante mencionar, ya que allí no se trata de un sesgo, sino de características que hacen a una organización y a quiénes la conforman, que son las personas y es importante que los candidatos tengan afinidad con la cultura y estilo de la compañía, para que las personas sepan, puedan, y quieran lograr los resultados que la organización espera y necesita.

### Algunos Tips que ayudan a las organizaciones a evitar estos sesgos:

- Capacitar a cualquier persona que participe en procesos de selección en cómo llevar adelante un proceso centrado en la detección de competencias.

- Evitar la aplicación del pensamiento lineal, ya que cuando lo hacemos basamos las decisiones en procesos de inferencia que realiza nuestra mente pasando de las observaciones a las decisiones de manera automática.

tica. Se trata de patrones de conducta que, de acuerdo con el contexto y nuestros modelos mentales, nos lleva a actuar de manera pragmática sin necesidad de efectuar mayor nivel de análisis ni aprendizaje y tomar las decisiones más comunes y obvias.

- Tomar las decisiones entre todas las personas que participan en el proceso de selección. En las organizaciones los postulantes son entrevistados, en la gran mayoría de los casos, por no menos de dos o tres personas, dependiendo del tipo de posición y que se genere un espacio que permita el intercambio de opiniones y percepciones sin duda minimizará los sesgos.

- Dependiendo del tipo de posición, utilizar diferentes técnicas para entrevistar a los postulantes, como pueda ser por ejemplo el Assessment Center, evaluación grupal de postulantes que han sido preseleccionados y los observadores, que son las personas de la empresa, son quienes decidirán por el mejor recurso, previo un proceso de discusión experta del desempeño efectivo a través de con distintos tipos de ejercicios, actividades, juego de roles (role playing) en función de las distintas competencias que se quieran evaluar.

- Practicar la escucha activa por parte de los selectores, evitar "interrogar o hablar más tiempo en la entrevista que el postulante, tener poca empatía y no dar feedback del proceso a los participantes. La política de la organización en aspectos de diversidad e inclusión, en el caso de que la haya, así como la cultura van a jugar un papel muy importante también.

- Otro aspecto importante, en los casos en que se realizan evaluaciones psicotécnicas, considerar los resultados que surge de las mismas como un elemento más del proceso de selección y no que sea determinante para la incorporación o no del candidato preseleccionado.

- Por último, es importante que quienes participen del proceso de entrevistas por parte de la empresa, estén

muy atento a postulantes entrenados para afrontar las mismas, con habilidades superadoras al propio selector, por ejemplo, decir lo que el selector espera o no escuchar; por eso es fundamental que los selectores hablen lo menos posible y hagan las preguntas claves y necesarias en base a lo esperado del perfil, lo que revela y lo que no su CV. Un selector experimentado estas situaciones la detecta en los primeros minutos de una entrevista y sabe cómo desestructurar la entrevista, para evitar el efecto halo.

## ANEXO II

**¿Cómo puede una Pyme competir en el mercado laboral para atraer y retener a un perfil de IT?**

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
Mayo - Noviembre 2025

## ANEXO II. ¿Cómo puede una Pyme competir en el mercado laboral para atraer y retener a un perfil de IT?

La falta de profesionales para el área de Sistemas, IT y Nuevas tecnologías es crítica. Dicho mercado tiene un movimiento distinto al del mercado laboral general argentino, ya que cuenta con perfiles escasos y muy demandados que nunca dejan de escuchar ofertas ya que son constantemente contactados por empresas y reclutadores, lo que genera una alta rotación. Además, esto genera distorsión en la equidad interna salarial de las empresas, dado que la oferta de estos perfiles es poca y tienen condiciones exigentes y determinantes, no solo desde el punto de vista salarial, sino también de teletrabajo full time, esquemas de trabajo sin horarios formales, entre otros.

La demanda por ese tipo de perfiles crece a niveles pocas veces visto y continuará incrementándose porque la transformación digital es transversal a todos los modelos de negocio y estructuras.

La problemática no está solamente centrada en las Pymes, las empresas grandes tampoco consiguen los recursos necesarios. Por eso mismo, la posibilidad concreta es atraerlos por la importancia del proyecto, oportunidades ciertas de un desarrollo de carrera para el caso de tratarse de un proceso de transformación digital o nueva unidad de negocio basada en nuevas tecnologías.

Tanto las empresas grandes como las Pymes cuentan con dificultades en la atracción dado las cifras "irracionales" en términos de equidad interna a las que se enfrentan, pero reales en términos de oferta y demanda del mercado nacional e internacional.

En algunos casos, las empresas en las que el desarrollo se convierte en un aspecto core del negocio, ofrecen

un pequeño porcentaje de participación accionario, lo que genera atracción y motivos de querer ser parte del proyecto en este tipo de perfiles.

Otro aspecto a resaltar es la globalización de estos perfiles. Hoy la "competencia" ya no es solamente entre pequeñas, medianas y grandes empresas, nacionales o multinacionales, es a nivel global. Desde cualquier lugar del mundo vienen a "cazar" talento argentino, al que le pagan en dólares con trabajo 100% remoto, lo cual se vuelve "muy poco probable" de equiparar o superar por las empresas locales, no solamente por las Pymes. Por ello, la solución que muchas veces visualizan, es la de "asociarlos".

En algunos casos, aquello que no pueden compensar con salario algunas Pymes, intentan compensarlo con capacitaciones, sobre todo en nuevas tecnologías, lenguajes, etcétera, algo que es altamente valorado por estos perfiles en línea con el crecimiento exponencial que tienen las nuevas tecnologías, donde quienes no se actualizan, saben que en poco tiempo "empiezan a correr con desventaja".

Si hablamos de startups en tecnología, la innovación que presentan, las nuevas tecnologías que dominan, el espacio para la innovación y generación de ideas que brindan, suele ser algo altamente valorado. Son perfiles a los que no les gustan las tareas rutinarias, ni hacer más de lo mismo, por ende, los desafíos que presentan pueden ser un factor motivacional para que el talento decida trabajar en una Pyme, en startups y no en una gran empresa.

Otra ventaja que suelen tener las Pymes por sobre las grandes corporaciones es que este tipo de perfiles valo-

ran las estructuras más horizontales y no tan jerárquicas, los espacios colaborativos, algo que en este tipo de empresas suele darse con mayor facilidad que en las grandes. También valoran mayores niveles de autonomía.

La flexibilidad también juega un rol clave en la atracción y retención de talentos de perfiles IT y que puede ser un gran punto a favor en las Pymes, sobre todo haciendo

referencia a la flexibilidad horaria y midiendo la productividad de los colaboradores en función de los resultados que alcanzan y no en qué horarios trabajan, algo sobre lo que muchas organizaciones son "resistentes", sienten que " pierden el control de su gente" y/o no pueden medir los resultados con métricas concretas que permitan que la flexibilidad se convierta en un "win-win" para ambas partes.



## ANEXO III

# Los nuevos tiempos requieren de nuevos liderazgos

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## ANEXO III. Los nuevos tiempos requieren de nuevos liderazgos

En primer lugar, hay que destacar que no existe un "mejor" o "peor" estilo de liderazgo, ya que cada persona necesita uno distinto, y los desafíos que se plantean y las exigencias de los clientes determinan que hace falta un modelo que integre todo lo ya conocido.

La pandemia no hizo más que acelerar el proceso de transformación digital que ya venían viviendo las organizaciones, el cual continuará con un crecimiento exponencial. Por lo tanto, hoy se requieren colaboradores, ya no solo líderes, con gran capacidad de adaptación a estos entornos cambiantes y altamente competitivos en los que se mueven las empresas.

Es importante tener claro que no hay que limitarse a modelos que pudieron ser exitosos en el pasado, en función de determinadas características de la organización o momentos por los que se encontraba atravesando, pero no lo son para el presente y casi ni serán mencionados en el futuro. Se deberá adoptar un estilo de liderazgo flexible y certero en función de las habilidades, conocimientos y actitudes que posean los seguidores.

A lo antes mencionado, se le agrega un dato de la realidad, y es que los líderes deben sumar, a este escenario de desafíos y complejidad, la convivencia de cinco generaciones de colaboradores que co-existen con diferentes actitudes, comportamientos y también competencias, para poner a prueba la capacidad real de lograr que decidan seguirlos.

Quienes lideran equipos de trabajo, tienen dos caminos: comprender este nuevo paradigma o seguir jugando el juego de a quien culpar, si a la pandemia, a la tecnología, a las redes sociales, a las nuevas generaciones, a la organización, incluso hay quienes culpan a los clientes.

En HuCap hablamos del Liderazgo sistémico orientado a RESE (Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados), el cual se basa en un estilo de liderazgo transformador, capaz de contagiar y motivar a las personas a pensar en lograr resultados extraordinarios o encender esa llama sagrada que todos llevamos dentro, mostrándoles siempre el destino al que se dirigen. Cuando hablamos de RESE, nos referimos a aquellos resultados que trascienden lo que personas, equipos y organizaciones comunes son capaces de lograr, haciéndolos además sustentables en el largo plazo y generando que todas las partes se mantengan en equilibrio saludable. Significa ir más allá de la mera ejecución de tareas y el estricto cumplimiento de los objetivos estipulados.

Los líderes que piensen en lograr resultados extraordinarios saben que sus seguidores tienen que tener encendida esa llama sagrada que todos poseemos y tener ambiciones de lograrlos.

En definitiva, cuando hablamos de Liderazgo orientado a RESE, hablamos de adoptar un estilo flexible y certero en función de las habilidades, conocimientos y actitudes que posean los seguidores; para lo cual, debe ser un excelente coach, mentor, consejero, gerente, jefe y patrocinador, rompiendo todo inmovilismo de estilo que por limitaciones propias o culturales del sistema impidiera aplicar el más apropiado.

Desde el área de Recursos Humanos, se debe fomentar y desarrollar líderes y sistemas de liderazgo efectivos, enmarcados en una visión sistémica que logre que cada jefe, gerente o director, sea el "gerente de recursos humanos" de las personas a su cargo, creando las prácticas, programas de formación y desarrollo, mapeo de talentos y sobre todo la "cultura del nosotros", como

emblema de un espíritu de equipo, disruptivos, transformadores, colaboradores insaciables por alcanzar el éxito.

Capacitarse resultará clave siempre. Las personas que mejor se adapten, se autocapaciten y apliquen una actitud de hacerse cargo de su propio destino y sin esperar que las empresas lo hagan, tienen enormes oportunidades de moverse a la "increíble velocidad de internet" que hoy es necesaria por los contextos dinámicos y

altamente competitivos en los que las organizaciones se encuentran inmersas, sobre todo en posiciones de liderazgo.

Por supuesto, Recursos Humanos desde su rol, así como la dirección de la organización, deberán ser garante de que esto suceda, fomentarlo e invertir en la capacitación y desarrollo de sus colaboradores, ya que las organizaciones cambian y se desarrollan cuando sus integrantes lo hacen primer.



## ANEXO IV

# Marca Empleadora: ¿Qué es y cómo construirla para hacer más atractiva una empresa?

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## ANEXO IV. Marca Empleadora: qué es y cómo construirla para hacer más atractiva una empresa

La marca empleadora es la “reputación” que tiene una compañía, su nombre, la imagen que los empleados, pero también la gente que no forma parte de la empresa, tienen sobre ella.

Para su construcción se deben considerar dos frentes con relación sistemática entre sí:

**Externo:** conformar una organización valorada, vista como confiable en el cumplimiento de sus compromisos, la imagen que proyecta, su colaboración en las comunidades, interacción y grado de actuación frente a los clientes, proveedores y otras partes para lograr Sistemas Generativos Saludables (SGS).

**Interno:** su identidad, su misión, visión, cultura y valores. El alma de una empresa es su creencia más profunda expresada a través de la cultura y los valores que a diario las personas aplican, construyen o no.

La marca empleadora, así como la conocemos hoy, toma mayor relevancia en los últimos 10 años, concediendo muchos beneficios a las empresas que deciden construirla. Es un eje clave de comunicación interna a la hora de atraer y fidelizar talentos y del mismo modo para la imagen institucional de la misma.

Las probabilidades de atracción de talento se incrementan cuando la oferta proviene de empresas con una fuerte imagen positiva, sobre todo de la mano de las nuevas generaciones que se preocupan por la actuación de las empresas en relación al medio ambiente, prácticas organizacionales, en especial las conocidas como Work Life Balance, los valores, la cultura, el clima laboral y demás elementos que conforman marcas atractivas para desarrollarse.

Por otro lado, ayuda a la construcción de la confianza y deriva en un lugar más positivo y productivo para trabajar, mejora el clima laboral y los resultados individuales y a nivel organización. Mejora la imagen no solo interna sino también externa, la que los proveedores, clientes y la sociedad en general tiene sobre la compañía.

Si superamos las expectativas de nuestros clientes seguramente lo fidelizaremos a él y a toda su red de contactos, medio a través del cual se puede lograr mucho más que simplemente vender un producto o servicio. Si los colaboradores también están felices de trabajar en nuestra compañía, si los proveedores se sienten valorados y que también forman parte de la empresa, tendremos la mejor estrategia de marketing asegurada y esto se traducirá en resultados.

La crisis del Covid-19 potenció algunos cambios que se venían vislumbrando en las organizaciones, muchos de ellos impulsados por las nuevas generaciones que hoy tienen otras valoraciones al momento de decidir en qué empresa desarrollarse.

El E-Work (teletrabajo) es una práctica altamente valorada por la mayoría de los colaboradores y muchas organizaciones que no lo tenían implementado se dieron cuenta que, para aquellos puestos donde es posible, es sumamente productivo para ambas partes (siempre y cuando esté correctamente implementado y contemplando las necesidades reales de todas las partes del sistema)

Lo que buscan la mayoría de las organizaciones que están planteando un esquema combinado de e-work y presencialidad es evitar la desconexión emocional, generar interacciones personales con el equipo de trabajo al menos una/unas vez/veces a la semana, para luego poder utilizar los beneficios que brinda el teletrabajo en

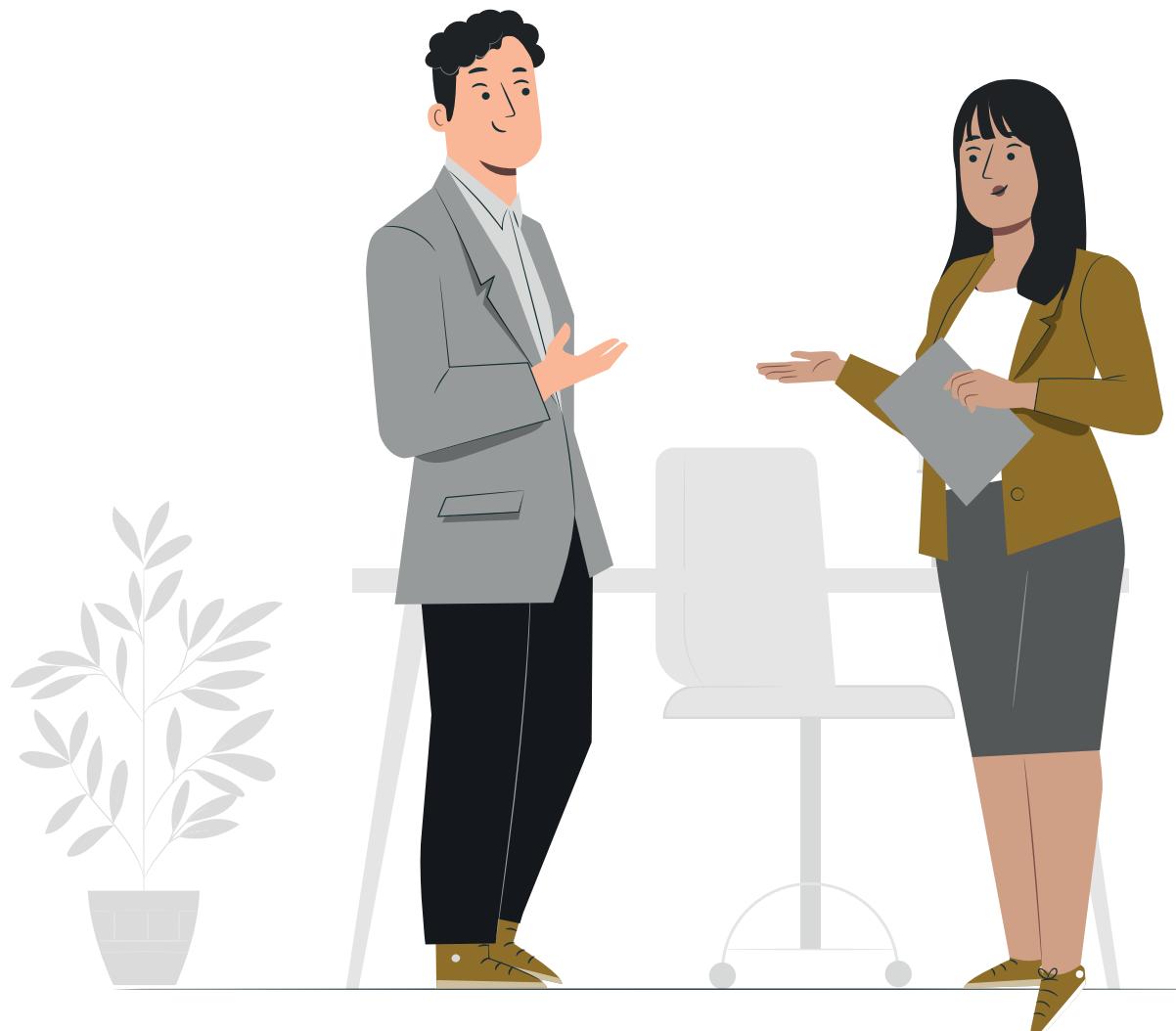
la calidad de vida de las personas y en la productividad de las empresas.

Los horarios se han flexibilizado mucho con la vuelta a la oficina, donde para evitar los horarios picos, sobre todo por el transporte público, muchas empresas han implementado horarios de ingreso y salida flexibles. Muchas empresas se dieron cuenta que esta decisión reducía el ausentismo y las llegadas tarde dado que los colaboradores podían acomodarse a sus necesidades. Las compañías que puedan adaptarse a la creciente cultura de trabajo flexible son aquellas que están un paso adelante para retener el talento en el mercado de trabajo.

Un aspecto a cuidar es el compromiso y decisión política para la construcción de la marca empleadora, donde también hay un rol fundamental y clave de RR.HH. para

apoyar los esfuerzos de la compañía dedicados a promover y mantener una imagen positiva: desarrollo de programas de capacitación a líderes, comunicaciones internas, promoción de la cultura y valores, prácticas ejemplificadoras.

Hay que tener presente que construir la marca es un ejercicio constante, continuo y sistémico a largo plazo, no es un proyecto o programa que tenga un principio y fin o que una vez que alcanzamos ciertos objetivos, damos por "concluida" la labor. La velocidad con la que se presentan los cambios, el avance de la tecnología, las exigencias de los clientes y los colaboradores, ponen esto de manifiesto. Poder dar respuesta, adaptarse a los contextos veloces y altamente competitivos y continuar generando propuestas de valor atractivas, es el gran desafío.





# ANEXO V

## Flexibilidad en el ambiente de trabajo

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## ANEXO V. Flexibilidad en el ambiente de trabajo

Sin lugar a dudas la crisis del Covid-19 trajo aparejado un cambio de paradigma, un cambio en la forma de trabajar y si bien ya la mayoría de las empresas han vuelto a la presencialidad con esquemas híbridos de trabajo, combinando home office con presencialidad, muchas cosas han cambiado, algo que también se puede ver en los códigos de vestimenta. Si bien era algo que ya se venía viendo antes de la pandemia, al igual que lo que sucedió con el teletrabajo o incluso con más fuerza (es decir mientras el teletrabajo se imponía fuertemente en áreas de sistemas/IT y lentamente en algunas organizaciones como un "beneficio", la política de vestimenta casual, ganaba terreno un poco más rápido" en el último tiempo pre pandemia), y la crisis del Covid-19 no hizo más que acelerarlo. Muchas empresas habían comenzado con implementarlo los viernes y luego lo fueron extendiendo al resto de la semana.

Si bien, para quienes han tenido que volver ya a la oficina, al menos unos días a la semana, la idea de trabajar en pantuflas y pijamas (dependiendo del nivel de interacción que pudieran tener por plataformas virtuales y video conferencias) ha quedado en el olvido, muchas organizaciones ya no exigen que la gente vaya exclusivamente con camisa y corbata o pantalón de vestir y tacos altos, sino que en muchos casos dejan que la gente se sienta libre de elegir cómo ir a trabajar, dependiendo también incluso de la agenda, no es lo mismo un día que tenemos reuniones importantes con clientes, que un día que vamos a trabajar y vernos con nuestro equipo.

La pandemia ha acelerado estos cambios principalmente en las empresas "más tradicionales", pero creamos que no solo es un tema de la pandemia, sino que era algo que ya venían demandando y en cierta forma imponiendo las nuevas generaciones, quienes aceleran

impulsan ciertos niveles de "informalidad" en el ambiente laboral, no solo la vestimenta, sino los horarios, los canales de comunicación y hasta la libertad para tomar decisiones, combinados con estilos de liderazgos más flexibles y participativos, estructuras más horizontales y no tan jerárquicas, entre otros.

no solamente lo vemos en el tema de la vestimenta, los horarios se han flexibilizado mucho con el tema de la crisis del Covid-19, incluso y sobre todo con la vuelta a la oficina, donde precisamente para evitar los horarios picos, sobre todo por el transporte público, muchas empresas han implementado horarios de ingreso y salida flexibles y diferentes al tradicional "de 9 a 18", por supuesto que depende del tipo de negocio que estemos hablando. Muchas empresas se dieron cuenta que esta mayor flexibilidad reducía el ausentismo y las llegadas tarde dado que los colaboradores, sin dejar de cumplir las horas acordadas, podrían acomodarlo a sus necesidades, que pueden ir desde estudios, cuidado de hijos o personas a cargo, hasta incluso algún hobby que a lo mejor antes no podían hacerlo por imposibilidad horaria, y esto impacta en la calidad de vida de las personas y por ende en la motivación y por ende en la productividad de las personas; siempre y cuando el negocio lo permita por el tipo de operación que posea. También un punto importante es el rol del líder y/o RRHH para ordenar los equipos para que la carga horaria sea distribuida equitativamente y abarque el horario de atención de la compañía, es decir que en ningún área de la empresa queden horarios, donde no haya colaboradores o se sobre cargue a algunos miembros del equipo, por poner un ejemplo si la empresa formalmente "opera de 9 a 18" y un cliente se contacta a las 17, lo que no debería suceder es que todos los colaboradores hayan elegido trabajar "7 a 16 horas" y el cliente no encuentre con quien resolver el motivo de su contacto. Muchas veces

esto puede resolverse con un simple acuerdo entre los líderes y sus colaboradores a cargo y otras veces requiere que se coordinen los horarios, o incluso se rotén por semana o por mes.

Otro beneficio que tienen las organizaciones que fomentan ambientes de trabajo flexibles tiene que ver con la atracción y retención de talentos, desde nuestro área de reclutamiento es cada vez más frecuente que ante una propuesta laboral se nos consulte cómo es el esquema de trabajo, siendo la tendencia hoy del mercado hacia un esquema híbrido, aquellas empresas que tienen esquemas 100% presenciales (para posiciones que pueden trabajar de forma remota no hablamos de puestos que por el tiempo de trabajo por supuesto no pueden realizarlo), se vuelve más difícil poder competir y muchos candidatos prefieren no avanzar en el proceso, con esto queremos decir que mejora su propuesta como "marca empleadora".

En la actualidad teletrabajar, se considera más una condición de trabajo, ya no un beneficio. En línea con lo que decíamos, observamos como tendencia muy marcada, que la ausencia en las organizaciones de tal modalidad de trabajo, incrementa significativamente los índices de rotación no deseada, principalmente las posiciones más demandadas, es decir todas las involucradas en procesos de transformación digital en especial las posiciones IT no tradicional. En la actualidad teletrabajar es un factor de decisión excluyente de los postulantes, a la hora de aceptar o no una oferta laboral.

Las condiciones de atracción y retención de talento por parte de las empresas afrontan un presente grave y un futuro más grave aún. Es sin dudas la mayor crisis histórica de escasez de recursos calificados vividos a nivel mundial en los últimos 40 años.

En nuestro país, debido a los salarios en dólares que ofrecen las empresas y la posibilidad de teletrabajar desde argentina al exterior, genera un éxodo incesante de talento y cada vez se agrava más, sobre todo en el mercado de nuevas tecnologías.

## ¿Cuál es el paliativo que pueden las empresas adoptar?

Adecuarse y/o superar las actuales prácticas de atracción y retención de talento en relación al salario, teletrabajo, beneficios como condición necesaria, aunque no suficiente, para lograrlo, algo que en realidad avizora un final para muchas empresas autodestructivo e incierto, dado que muchas no podrán sostener el altísimo costo laboral e inestabilidad de sus operaciones, por lo explicado anteriormente.

Por supuesto todos los aspectos relacionados con las flexibilidades que se brindan, se basan en un contrato de buena fe, confianza y transparencia de ambas partes, es decir otra forma de explicarlo, las empresas no pierden tiempo en controlar a sus colaboradores en cuanto a horarios, pero SI midiendo a través de métricas su productividad eficacia y eficiencia. Esta es una premisa fundamental para las empresas que quieran implementar de forma eficiente y productiva el trabajo remoto, lo cual por supuesto requiere en muchos casos de una adaptación y cambio de mentalidad para las organizaciones y para los líderes, formarlos, brindarles herramientas. Los líderes necesitan contar con herramientas que les permitan manejar de forma eficiente estos aspectos y paradigmas que estarán en constante cambio y evolución, producto del cada vez más acelerado crecimiento exponencial de la transformación digital.

# ANEXO VI

## Referencia de las medidas estadísticas

Informe de Compensaciones, Beneficios y Proyecciones  
**Mayo - Noviembre 2025**

## ANEXO VI. Referencia de las medidas estadísticas

**Mínimo:** Es el menor salario informado para una posición específica.

**1° Cuartil:** Ordenados los datos de menor a mayor, es el nivel de remuneración que supera el 25% del universo de la posición encuestada y es superado por el 75% restante.

**Promedio:** Se refiere al valor de remuneración que resulta de considerar la sumatoria de todos los datos dividiendo los mismos por el número de frecuencias para la posición.

**Mediana:** Se refiere al dato, que deja el mismo número de observaciones de un lado, que del otro. Equivale al 50 Percentil o 2do Cuartil.

**3° Cuartil:** Es el valor de remuneración, en el cual quedan por debajo las tres cuartas partes (75% de los datos) del universo de la posición encuestada.

**Máximo:** Es el mayor salario informado para la posición.





## Productos y servicios para lograr más y mejores resultados en la administración de las Compensaciones:

### A. HuCap Salary Pay (HSP)

Programa integral de descripción, categorización, valuación de puestos y estructura de remuneraciones.



### B. Estudio Salarial

Información salarial y de beneficios de **515** posiciones relevadas en **107** empresas referentes (Retail, Telecomunicaciones, Entretenimiento, Consumo Masivo, Servicios, Industria Liviana, Textil, etc).

### División Compensación Estratégica

### C. Programa de Mentoring en CyB

Claves de éxito, técnicas, herramientas y conceptos más importantes que todo integrante del área de Compensaciones y Beneficios debe dominar.



**Más y mejores  
Resultados en la  
administración de las  
compensaciones**

---

## METODOLOGÍA Y ASPECTOS CLAVES EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO

---

- El Estudio de Compensaciones y Beneficios HuCap Mayo 2025, 34ta Edición, releva 107 compañías de Mercado General, entre otros rubros los siguientes: Retail, Entretenimientos, Consumo Masivo, Servicios, Bancos, Seguros, Hotelería, Industria liviana, Textil, Alimenticia, Higiene Urbana, Laboratorio, Medios de Telecomunicación, Seguridad, Transporte y Logística y Telecomunicaciones, entre otras.
- Dichas compañías, fueron clasificadas en base al siguiente criterio:
  - **Rubro/Actividad:** (Ver sección "Definición de Empresas Participantes").
  - **Magnitud de la organización:** (Grande-Mediana-Pequeña) tomando como criterios para determinar la magnitud de la misma la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización y el volumen de facturación anual.

---

## PROCEDIMIENTO

---

- La carga/envío de información, contempló las siguientes opciones para las empresas intervenientes:
- Relevamiento presencial y/o telefónico.
- Metodología de carga segura online.
- Provisión digital de los datos en formato estándar de la empresa.
- Durante todo el proceso de carga, HuCap respaldó el Matcheo de las distintas posiciones que abarcan el presente estudio.

---

## NIVELES JERÁRQUICOS / POSICIONES QUE ALCANZÓ EL ESTUDIO

---

- 1- Ceo/Director General/Presidencia
- 2- Dirección
- 3- Gerencias
- 4- Jefaturas y supervisiones
- 5- Profesionales-Analistas
- 6- Administrativos-Operativos



**Miguel Alfonso  
Terlizzi**  
Presidente



**Natalia Mariel  
Terlizzi**  
CEO

[www.hucap.com](http://www.hucap.com)

Gestión Estratégica del Capital Humano,

Cambio y Desarrollo Organizacional.

Buenos Aires – Julio 2025

© Hucap.com // Todos los derechos reservados

-----

*Todos los contenidos de este informe, son propiedad exclusiva de Hucap SRL, y están sujetos a derechos de propiedad (Ley 11.723). Queda totalmente prohibido reproducir, distribuir, copiar, publicar, difundir a terceros, alterar este contenido o parte del mismo sin la expresa autorización por medio fehaciente de parte de Hucap S.R.L. A los infractores corresponde la pena 172 del código penal.*

