



Estudio de Tendencias **2016**

DE RECURSOS HUMANOS

UDD
Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Innovum | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE

sociedad chilena de
GESTIÓN de
PERSONAS



EQUIPO ESTUDIO:

Javier Martínez Echeverría

Coordinador Área Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo.

Patricia Lagos Peña

Directora de Estudios y Contenidos, Sociedad Chilena de Gestión de Personas.

Roberto Larraechea Hirigoyen

Jefe de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Innovum Fundación Chile.

Mauricio Rodríguez Bustamante

Consultor Asociado.

EDICIÓN:

Consuelo Montalva Rodríguez

Product Manager de Comunicaciones Innovum Fundación Chile.

DISEÑO:

Javiera de Aguirre Vega

Diseñadora gráfica, Innovum Fundación Chile.

SANTIAGO DE CHILE, SEPTIEMBRE 2016.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO LA FUENTE.



Índice

de contenidos

Carta Facultad de Psicología UDD.....	5
Carta Innovum FCh.....	6
Carta Sociedad Chilena de Gestión de Personas.....	7
¿Qué es el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos?.....	8
¿Qué aporta este estudio?.....	9
¿Por qué hacemos el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos?.....	9
¿Qué metodología usamos?.....	10
Ficha Técnica.....	11
Resultados del Estudio de Tendencias de Recursos Humanos	
¿Cuáles son las tendencias en Gestión de Personas?.....	14
¿En qué ocupan el tiempo las áreas de Gestión de Personas?.....	17
¿Qué tamaño tienen las áreas de Gestión de Personas?.....	19
¿Qué medimos en las áreas de Gestión de Personas?.....	20
¿Qué indicadores usamos en las áreas de Gestión de Personas?.....	23
Involucramiento de las áreas de Gestión de Personas en el negocio.....	24
¿Cómo operan los procesos de Gestión de Personas?.....	27
Relevancia y proyección a futuro.....	34
Contenidos adicionales.....	35
Bibliografía.....	36



Carta

Facultad de Psicología UDD

La generación de conocimiento que dé cuenta de la realidad chilena y entregue orientaciones para estrategias de intervención y desarrollo desde la mirada de nuestra disciplina, es un foco de trabajo prioritario para la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo. Particularmente en el área de la Gestión de Personas, dicho conocimiento se potencia cuando es construido en un diálogo que integra al mundo de la academia y los distintos actores de la vida organizacional.

Con la creación del Estudio de Tendencias de Recursos Humanos buscamos ofrecer información actualizada y sistemática respecto al estado de esta disciplina en Chile, que sirva de insumo para la toma de decisiones y la generación de estrategias que permitan abordar los desafíos de las organizaciones de nuestro medio.

Valoramos a su vez el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos como una instancia que propicia la construcción de un ecosistema de colaboración entre las empresas Chilenas, en el que el intercambio de buenas prácticas favorezca el desarrollo tanto de las organizaciones como de sus integrantes.

Teresita Serrano Gildemeister
Decana Facultad Psicología
Universidad del Desarrollo



Carta

Innovum FCh

La Gestión de Personas en las organizaciones, en Chile y el mundo, no sólo adquiere día a día mayor relevancia en el tránsito hacia estándares de mayor competitividad; sino que además, se mantiene en constante cambio y evolución.

En la búsqueda por influir en la capacidad de las organizaciones chilenas para potenciar su competitividad, a través de su capital humano, Innovum Fundación Chile considera que mantener un conocimiento actualizado respecto a las prácticas y tendencias que hoy movilizan el mundo de los Recursos Humanos en el país, es un aspecto clave para enfrentar de manera efectiva los desafíos actuales de las organizaciones.

La existencia de una iniciativa como el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos, conformada por actores que aportan una mirada tan amplia que abarca la academia, la práctica aplicada y el desarrollo nacional, genera una valiosa colaboración que permite monitorear y reflexionar en profundidad acerca de los desafíos futuros que enfrenta el país al momento de buscar el desarrollo a través de su capital humano.

Hernán Araneda
Gerente
Innovum Fundación Chile

Philip Wood
Director
Capital Humano y Productividad
Innovum Fundación Chile



Carta

Sociedad Chilena de Gestión de Personas

Sociedad Chilena de Gestión de Personas (SCGP) es una organización cuyo objetivo, es generar espacios que permitan compartir y discutir prácticas y/o experiencias sobre el desarrollo de la Gestión de Personas en Chile. Particularmente, el Centro de Estudios posee como misión llegar a ser referentes de información del área en Chile, mediante una fórmula innovadora e inclusiva.

En este contexto, pretende constituirse un espacio potente de divulgación y desarrollo de investigaciones sobre la Gestión de Personas en Chile, asegurando que sean accesibles para todos. En esta apuesta, la iniciativa apunta a generar redes de colaboración comprometidas, tanto a nivel de personas como de organizaciones; pretendemos a su vez focalizarnos en temáticas contingentes de la realidad chilena que puedan iluminar el presente o futuro cercano de los que se involucran diariamente en el desafío de la Gestión de Personas. Todo lo anterior, siempre en una estructura breve, clara y precisa, en un contexto de excelencia que nos caracteriza.

El Estudio de Tendencias de Recursos Humanos 2016, nos vincula precisamente en la propósito de relevar nuevos contenidos e información actualizada respecto de las prácticas que se están llevando a cabo en la gestión de personas en el país, y que pone en manifiesto la visión de los líderes de RR.HH. y el impacto que genera su labor en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores en el ámbito laboral.

Rodrigo Ianisewski
Director y socio fundador
SCGP



¿Qué es el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos?

Es un estudio que identifica y analiza las prácticas y criterios utilizados para la Gestión de Personas en las empresas chilenas. Éste incluye un análisis respecto al estado actual de las áreas de Gestión de Personas en las grandes empresas del país, en su operación y su relacionamiento con los propósitos de las organizaciones a las que pertenecen y también información respecto a cómo se están haciendo los procesos de Gestión de Personas en su interior*.

El Estudio de Tendencias de Recursos Humanos (ETRH) es un estudio que busca acercar al mundo de la gestión a la información crítica de su medio, y para esto se realizará en forma periódica, con frecuencia anual a partir de 2016, lo que permitirá identificar tendencias y variaciones relevantes respecto a la gestión de personas en nuestro medio.

El ETRH es realizado por un consorcio conformado por Innovum Fundación Chile, la Sociedad Chilena de Gestión de Personas y la Universidad del Desarrollo; y ha sido creado en el marco de una alianza que garantiza la continuidad y proyección de largo plazo, aspectos claves para estudios de esta naturaleza.

En esta primera versión, el ETRH se ha centrado en la identificación de prácticas y tendencias de gestión de personas para las grandes empresas de la Región Metropolitana. La intención de este consorcio es hacer crecer la base de empresas y ejecutivos participantes, para lograr aumentar la cantidad de datos recolectados y generar una representatividad a nivel nacional.

*Benchmark de información comparativa específica de prácticas de Recursos Humanos, disponible sólo para empresas que participan del estudio.

¿Qué aporta este estudio?

Permite poner en contexto las prácticas y criterios en uso de Gestión de Personas en la propia organización, teniendo como referente las tendencias identificadas en base a una muestra de empresas que operan en el mismo contexto.

Permite fundamentar decisiones actuales y futuras, que requieran contar con un conocimiento sistemático sobre el estado del arte en la disciplina y la práctica comparativa, en el marco de la realidad nacional. Es un insumo relevante para el estudio y la investigación aplicada, de la realidad de la disciplina en el medio chileno, que permite acercar tanto a estudiantes como a académicos y practicantes desde la gestión, a la realidad local en esta materia.

¿Por qué hacemos el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos?

El ETRH es el resultado de una iniciativa de trabajo conjunto, que nace debido a que las instituciones participantes hemos identificado las siguientes convicciones y motivaciones comunes:

Creemos que la Gestión de Personas requiere de más información comparativa y datos reales que aporten claridad para la toma de decisiones en empresas y organizaciones.

Entendemos que un mejoramiento en la Gestión de Personas contribuye finalmente al objetivo mayor que nos convoca, que es mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la productividad en las empresas chilenas.

Estamos convencidos de que es necesario crear un ecosistema colaborativo para la Gestión de Personas en nuestro medio, entendiendo que en un entorno globalizado la competitividad de las grandes empresas se ve potenciada cuando existen iniciativas en las que se trabaja en conjunto, por el logro de mejores estándares de operación y objetivos comunes a largo plazo.

¿Qué metodología usamos?

La información recolectada en el Estudio de Tendencias de Recursos Humanos 2016 (ETRH 2016) proviene de la aplicación de un cuestionario on-line dirigido a ejecutivos de gestión de recursos humanos de grandes empresas de la región Metropolitana, que fue contestado entre los meses de diciembre de 2015 y marzo de 2016.

Este cuestionario se diseñó en forma específica para efectos de este estudio, y en su proceso de diseño fue sometido a consulta con un panel de expertos orientada a asegurar validez de contenido. Dicho panel se compuso por tres académicos investigadores, tres ejecutivos y directivos de Gestión de Personas de grandes empresas, y cuatro consultores senior expertos en Recursos Humanos.

Las empresas que accedieron a contestar esta encuesta lo hicieron en forma voluntaria e informada, tras ser contactadas e invitadas a participar vía correo electrónico. Fueron invitadas a participar novecientas cuarenta y cuatro empresas, a través de las bases de datos de ejecutivos de Innovum Fundación Chile, Facultad de Psicología Universidad del Desarrollo y la Sociedad Chilena de Gestión de Personas.

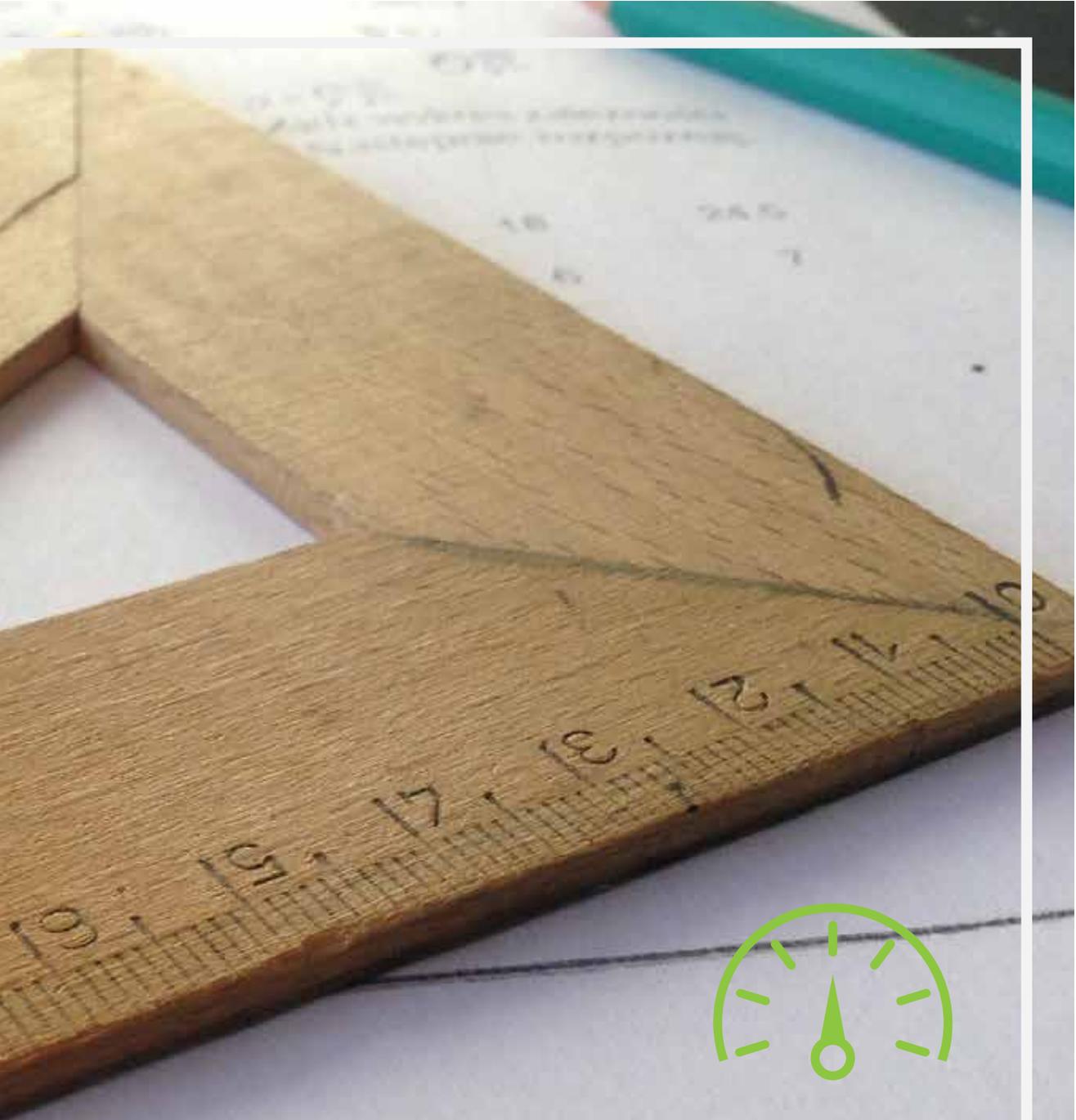
Para el análisis de resultados de esta encuesta se consideraron finalmente ochenta y un casos, de las ciento veinticuatro empresas que contestaron el cuestionario, los que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: (a) dotación de la organización igual o superior a doscientos colaboradores, (b) ser empresa pública o privada, no regida por el estatuto administrativo del estado (c) tributar en primera categoría (d) estar localizada en Santiago (al menos su casa matriz).

Estos criterios buscan acercar las respuestas a la realidad de las grandes empresas que operan en Chile y caracterizar la forma en que operan sus procesos de Gestión de Personas. Si bien los datos recolectados no son suficientes para asegurar la representatividad estadística de los resultados, ya conforma un cuerpo de información de alta utilidad en términos comparativos.

El Estudio de Tendencias de Recursos Humanos aumentará año a año la cantidad de ejecutivos y organizaciones participantes, con el objetivo de asegurar a futuro la representatividad estadística de sus resultados.

FICHA TÉCNICA

POBLACIÓN	2.109 Grandes empresas existentes en la RM, al 2014
MUESTRA	81 Casos válidos ETRH
CRITERIOS DE INCLUSIÓN	
A	Dotación de la organización igual o superior a doscientos colaboradores.
B	Ser empresa pública o privada, no regida por el estatuto administrativo del estado.
C	Tributar en primera categoría.
D	Estar localizada en Santiago (al menos su casa matriz).
ESTRATEGIA DE MUESTREO	Muestra no probabilística por disponibilidad.
FECHA DE MEDICIÓN	Entre diciembre 2015 y marzo 2016



Estudio de Tendencias de Recursos Humanos

¿Cuáles son las tendencias en Gestión de Personas?

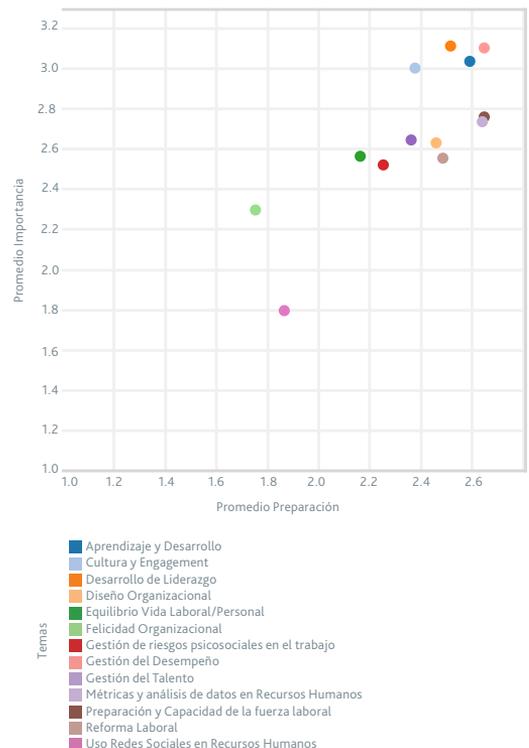
La Gestión de Personas opera en distintos ámbitos o temas, haciendo uso de variadas herramientas para abordar la complejidad que involucra el hacer gestión de una fuerza de trabajo diversa y en constante cambio.

En la medida que las organizaciones y sus áreas de Gestión de Personas maduran, sus prioridades cambian y se complejizan. Las tendencias de hoy no son las mismas de hace una década ni de hace cinco años atrás. Esto ocurre debido a la forma en que ha cambiado la percepción respecto a la importancia relativa de cada uno de estos temas y el nivel de preparación que cada organización posee para enfrentarlos, generando tendencias a lo largo de los años que marcan la agenda de estas áreas y sus esfuerzos de gestión.

Para conocer las preocupaciones que se están volviendo estratégicas para las organizaciones en materia de Gestión de Personas, y poder tener una mirada a futuro respecto a los desafíos que hoy se identifican, resulta fundamental el explorar las tendencias que movilizarán el actuar de las áreas de Gestión de Personas. Para esto, el ETRH exploró tanto en la importancia que los ejecutivos de Recursos Humanos otorgan a distintos ámbitos o temas, como también en el nivel de preparación que ven en sus empresas para cada uno de ellos.

A partir de los resultados obtenidos, es posible establecer que las organizaciones encuestadas reportan un nivel de coincidencia relevante entre el nivel de importancia y de preparación existente en los temas consultados (Gráfico 1). Se mantiene una coherencia, en que a mayor importancia reportada para cada ámbito o tema, el nivel de preparación percibido tiende a ser relativamente equivalente.

Gráfico 1:
Comparación importancia / preparación



Al contrastar cada ámbito o tema según los niveles de importancia y preparación reportados por los ejecutivos (Tabla1), se puede apreciar que aquellos que poseen una mayor brecha son la Cultura Organizacional y Engagement, el Desarrollo del Liderazgo y Felicidad Organizacional. Es decir, estos temas son reportados como los más desafiantes, debido a que muestran un nivel de preparación más bajo que el nivel de importancia reportado.

Mientras que por el contrario, aquellos que muestran las brechas más bajas son la Preparación y Capacidad de la Fuerza Laboral, Métricas y Análisis de Datos en Recursos Humanos y la Reforma Laboral. Llamativamente, el único ámbito o tema que no mostró una brecha, y por el contrario, reportó un nivel de preparación mayor al nivel de importancia percibido, resultó ser el del Uso de Redes Sociales en Recursos Humanos.

Tabla 1:
Brechas entre importancia y preparación

Tema	Brecha
Cultura y Engagement	0.6423
Desarrollo de Liderazgo	0.6098
Felicidad Organizacional	0.5528
Gestión del Desempeño	0.4715
Aprendizaje y Desarrollo	0.4634
Equilibrio Vida Laboral/Personal	0.4146
Gestión del Talento	0.3008
Gestión de riesgos psicosociales en el trabajo	0.2846
Diseño Organizacional	0.187
Preparación y Capacidad de la fuerza laboral	0.1301
Métricas y análisis de datos en Recursos Humanos	0.1138
Reforma Laboral	0.0894
Uso Redes Sociales en Recursos Humanos	-0.0569

Si nos enfocamos exclusivamente en el nivel de importancia que los ejecutivos asignaron a cada tema, es posible establecer comparaciones con datos extranjeros que han levantado otras instituciones. Deloitte realiza de forma anual un monitoreo llamado "Global Human Capital Trends" [1], y esta publicación muestra qué temas son percibidos a nivel global como de mayor importancia para la gestión del capital humano.

Una comparación según orden de prioridad otorgado en cada estudio (Tabla 2), permite observar que, si bien existen ciertas coincidencias dentro de los puestos

prioritarios (Cultura Organizacional, Engagement), también existen importantes diferencias propias de nuestra realidad país. A nivel local, de acuerdo a lo reportado por los ejecutivos de Recursos Humanos participantes del ETRH, adquieren mayor importancia temas como el Aprendizaje y Desarrollo, que podría estar indicando un desafío local específicamente relacionado con el desarrollo de capacidades y la formación eficaz de los equipos de trabajo, tanto al interior de la organización, como también a nivel del mercado de formación de profesionales y técnicos.

Tabla 2:
Priorización de temáticas según importancia.

Global Human Capital Trends 2016 [1] Priorización según importancia	Estudio de Tendencias de Recursos Humanos 2016 Priorización según importancia
Diseño Organizacional	Aprendizaje y Desarrollo
Liderazgo	Cultura y Engagement
Cultura Organizacional	Desarrollo de Liderazgo
Engagement	Diseño Organizacional
Aprendizaje	Equilibrio Vida Laboral/Personal
Técnica de Design Thinking	Felicidad Organizacional
Cambio de habilidades en Recursos Humanos	Gestión de Riesgos Psicosociales en el trabajo
Análisis de datos de personas	Gestión del Desempeño
Recursos Humanos Digital	Gestión del Talento
Administración de la fuerza de trabajo	Métricas y análisis de datos en Recursos Humanos
-	Preparación y Capacidad de la Fuerza Laboral
-	Reforma Laboral
-	Uso de Redes Sociales en Recursos Humanos

¿En qué ocupan el tiempo las áreas de Gestión de Personas?

Una investigación citada en el libro "Beyond HR: The new science of Human Capital" [2], de los académicos Boudreau y Ramstad, muestra que para el año 2004 las áreas de Gestión de Personas ocupaban su tiempo principalmente en Entrega de Servicios Administrativos de Recursos Humanos (31,7%) y servir como Asesor Estratégico del Negocio (23,3%).

Al indagar en el ETRH en los mismos ámbitos, se puede observar que las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones encuestadas en Chile mantienen el mismo comportamiento que las organizaciones estudiadas en Estados Unidos (Tabla 3). En ambos casos, se manifiesta que la mayoría del tiempo se dedica a actividades relativas a la Entrega de Servicios Administrativos de Recursos Humanos (32,2%) y servir como Asesor Estratégico del Negocio. (21,9%).

Tabla 3:
Porcentaje del tiempo del área

Porcentaje del tiempo ocupado en...	Chile 2016	EEUU 2004	EEUU 2001	EEUU 1995
Mantenimiento de Archivos	12,7%	13,4%	14,9%	15,4%
Control y Auditoría	12,5%	13,4%	11,4%	12,2%
Entrega de servicios administrativos de Recursos Humanos	32,2%	31,7%	31,3%	31,3%
Diseño y operación de sistemas y prácticas de Recursos Humanos	20,8%	18,2%	19,3%	18,5%
Asesor estratégico de las líneas de negocios y alta gerencia	21,9%	23,3%	23,2%	21,9%

Observando la línea de tiempo en datos de Estados Unidos y los resultados obtenidos en Chile, se podría establecer que en los últimos 20 años las principales ocupaciones de las áreas de Recursos Humanos no han cambiado significativamente y mantienen una tendencia donde siguen siendo un área esencialmente administrativa y que aún mantiene el desafío de potenciar su espacio estratégico en las organizaciones.

Ahora, si se observa la distribución del tiempo de los ejecutivos chilenos participantes en el ETRH en el último año (Tabla 4), también la tendencia del uso de su tiempo está mayoritariamente distribuida en la provisión de servicios y más alejados de labores mayormente estratégicas como son la gestión del talento, el desarrollo de líderes y la planeación de la fuerza de trabajo.

En este caso también es significativo que una parte tan importante del tiempo de un ejecutivo de Recursos Humanos esté dada por las actividades relacionadas a las relaciones laborales.

Tabla 4:
Uso del tiempo de ejecutivos de Recursos Humanos

Uso del tiempo en ejecutivos de Recursos Humanos	Porcentaje promedio de tiempo
Relaciones laborales	36%
Implementación de programas e intervenciones de Recursos Humanos	33%
Desarrollo y capacitación	29%
Gestión del cambio	21%
Compensaciones y beneficios	21%
Planificación de la fuerza de trabajo	19%
Gestión del talento	19%
Labores administrativas	18%
Desarrollo de líderes	15%
Implementación de tecnologías de información para Recursos Humanos	13%
Aspectos legales	13%
Ambiente de trabajo seguro	3%

¿Qué tamaño tienen las áreas de Gestión de Personas?

En el momento de la creación de las áreas de Gestión de Personas, éstas se estructuran en función de las necesidades que plantea en su momento la realidad de la empresa. Pero una vez conformadas y con el correr del tiempo, existe poca claridad respecto a cuál debiera ser el tamaño ideal de esa área, o al menos, qué tan similar es a otras empresas en términos comparativos.

Para entregar información respecto a la proporción dotacional de las áreas de Gestión de Personas, el ETRH también exploró el tamaño de éstas y su proporción respecto a la dotación total (Tabla 5). Para esto, a los ejecutivos que respondieron la encuesta se les preguntó acerca del tamaño de sus organizaciones y también del de las áreas de Recursos Humanos a las que pertenecían. Esto permitió conocer la proporción que en promedio poseen las áreas de Gestión de Personas participantes, en relación con la totalidad de la dotación.

Tabla 5:
Proporción Recursos Humanos y Dotación Organizacional

Promedio proporción Dotación Recursos Humanos / Dotación Organizacional	
Promedio Estudio de Tendencias de Recursos Humanos	1,7%
Promedio Organizaciones de menos de 500 personas	2,8%
Promedio Organizaciones de más de 500 personas	1,3%

La Tabla 5 muestra que al separar a las empresas entre aquellas que poseen menos de 500 personas y las que se encuentran por sobre ese número, es posible apreciar una importante diferencia, ya que las de mayor tamaño tienen una proporción del área de Gestión de Personas bastante menor (2,8% versus 1,3%). Esto puede explicarse debido a las eficiencias que se generan en la medida que la dotación de la empresa es mayor, donde típicamente empieza a generar mayor automatización y actuar a mayor escala, pudiendo llegar a un público más grande con mayor facilidad.

¿Qué medimos en las áreas de Gestión de Personas?

Un elemento revelador respecto a la orientación que define a las áreas de Gestión de Personas tiene que ver con los aspectos que éstas se esfuerzan por medir. El conocer qué foco están teniendo las empresas chilenas al momento de medir sus esfuerzos puede mostrar de forma concreta dónde están puestos realmente los esfuerzos del área.

Agrupadas en tres tipos de medidas: Eficiencia, Efectividad e Impacto, las organizaciones participantes del ETRH reportaron estar principalmente focalizadas en la medición de la eficiencia de sus actividades y, por el contrario, se puede encontrar sólo un pequeño número de organizaciones que reporten tener implementadas medidas de impacto (Tabla 6).

En términos de las medidas de Eficiencia, un 52% de las organizaciones encuestadas señala tener implementadas o en construcción este tipo de medidas. Respecto a las medidas de Efectividad, un 41% reporta que las tiene implementadas o en construcción, mientras que para las medidas de Impacto sólo un 21% indica tenerlas implementadas o en construcción.

Es llamativa la baja implementación reportada de métricas que den cuenta del impacto de factores clave de Gestión de Personas, donde un 53% de las organizaciones participantes no tiene considerado implementarlas. Esto muestra que dentro de la agenda de las áreas dedicadas a esta materia, aún no existe una necesidad o una urgencia por demostrar su aporte de valor al negocio, a través de mediciones de impacto.

Tal ausencia de urgencia en el mostrar impacto podría estar explicada por al menos dos razones: o el aportar al negocio no es una necesidad relevante para la subsistencia de estas áreas o no existe claridad respecto a cómo demostrar impacto (falta de herramienta o excesiva dificultad) y por tanto, se deja convenientemente de lado en la agenda de trabajo y no se propone como un desafío a futuro.

Tabla 6:
Tipos de medidas en la Gestión de Personas

Tipo	Medida	Está implementado	Está en construcción	Tenemos planeado implementarlo	No está actualmente considerado
Eficiencia	Medidas de eficiencia financiera de las operaciones de RRHH (ej: costo de contratación, costo de capacitación, etc)	50%	16%	10%	24%
	Recolección de métricas que miden el costo de proveer programas y procesos de RRHH	30%	16%	10%	44%
	Análisis de benchmark de métricas contra información fuera de la organización	26%	16%	11%	46%
Eficiencia		35%	16%	10%	38%
Efectividad	Uso de tableros de indicadores (dashboards) o scorecards	35%	16%	20%	29%
	Medidas específicas del efecto de los programas de RRHH (Ej: aprendizaje en las actividades de capacitación, motivación, validez en evaluaciones)	15%	25%	25%	35%
	Capacidad para conducir análisis de costo-beneficio de los programas de RRHH	14%	18%	25%	44%
Efectividad		21%	20%	23%	36%
Impacto	Medición del impacto en el negocio de los programas y procesos de RRHH	8%	10%	30%	53%
	Medición de la calidad de las decisiones de talento realizadas por los líderes de la organización	5%	10%	21%	64%
	Medición del impacto de los altos y bajos desempeños laborales	11%	19%	28%	43%
Impacto		8%	13%	26%	53%

(Escala de respuestas; Esta Implementado=4; Está en construcción=3; Tenemos planeado implementarlo=2; No está actualmente considerado=1)

Al comparar estos resultados con un estudio semejante llevado a cabo por los académicos Lawler y Boudreau [3], se observa que en comparación con las organizaciones de Estados Unidos y Europa, las organizaciones chilenas participantes de este estudio se encuentran por debajo de ellas en los tres tipos de medidas (Tabla 7).

En términos de las medidas, las mayores diferencias se encuentran en los análisis de benchmark y en la medición del impacto de los programas de Recursos Humanos en el negocio. Este último punto es extremadamente relevante, dado que es la medida más estratégica de la contribución de Recursos Humanos al negocio.

Tabla 7:
Tipos de medidas comparadas

Tipo	Medida	Promedio Chile	Estados Unidos	Europa	Diferencia con Estados Unidos	Diferencia con Europa
Eficiencia	Medidas de eficiencia financiera de las operaciones de Recursos Humanos (ej: costo de contratación, costo de capacitación, etc)	2,93	3,10	2,70	-0,18	0,23
	Recolección de métricas que miden el costo de proveer programas y procesos de Recursos Humanos	2,33	2,90	2,60	-0,58	-0,28
	Análisis de benchmark de métricas contra información fuera de la organización	2,23	3,00	2,70	-0,78	-0,48
Eficiencia		2,49	3,00	2,67	-0,51	-0,18
Efectividad	Uso de tableros de indicadores (dashboards) o scorecards	2,58	3,10	2,90	-0,53	-0,33
	Medidas específicas del efecto de los programas de Recursos Humanos (Ej: aprendizaje en las actividades de capacitación, motivación, validez en evaluaciones)	2,20	2,30	2,20	-0,10	-
	Capacidad para conducir análisis de costo-beneficio de los programas de Recursos Humanos	2,01	2,30	2,00	-0,29	0,01
Efectividad		2,26	2,57	2,37	-0,30	-0,10
Impacto	Medición del impacto en el negocio de los programas y procesos de RRHH	1,73	2,50	2,30	-0,78	-0,58
	Medición de la calidad de las decisiones de talento realizadas por los líderes de la organización	1,56	1,90	2,00	-0,34	-0,44
	Medición del impacto de los altos y bajos desempeños laborales	1,99	1,90	1,80	0,09	0,19
Impacto		1,76	2,10	2,03	-0,34	-0,28

(Escala de respuestas; Esta Implementado=4; Está en construcción=3; Tenemos planeado implementarlo=2; No está actualmente considerado=1)

Un dato importante que aparece en este análisis, es que la única medición en la cual lo señalado por las organizaciones chilenas supera a las organizaciones estadounidenses y europeas es la medición de impacto de los altos y bajos desempeños, lo que resulta contra intuitivo pues las medidas de impacto son las que menos tienen desarrolladas las organizaciones chilenas.

¿Qué indicadores utilizamos en las áreas de Gestión de Personas?

Debido a la importancia que tienen los indicadores utilizados en la práctica de las áreas de Gestión de Personas para entender su comportamiento y estrategia, el ETRH además indagó respecto a los indicadores específicos que los ejecutivos reportaron utilizar.

De acuerdo a los datos obtenidos y presentados en la Tabla 8, los principales indicadores utilizados por las organizaciones participantes corresponderían a aquellos relacionados con la Rotación, Ausentismo y Reclutamiento de Colaboradores.

Estos indicadores muestran un importante nivel de concordancia con la utilización de los tipos de medidas analizadas en el segmento anterior (Eficiencia, Eficacia e Impacto), debido a que los que fueron reconocidos en mayor frecuencia, corresponden a indicadores asociados a la eficiencia del proceso.

Tabla 8:
Uso de indicadores de Gestión de Personas

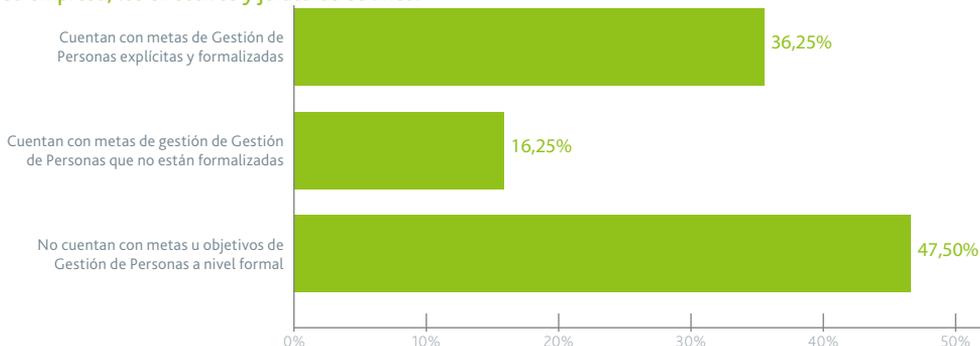
Indicador	Frecuencia
Tasa de desvinculación	66
Tasa de ausentismo	63
Tasa de desvinculación voluntaria	57
Tiempo promedio para completar vacantes	51
Evaluación de clima organizacional	49
Antigüedad o permanencia en la empresa	47
Tasa de participación en evaluación de desempeño	41
Costo de contratación	41
Tasa de movilidad interna	40
Tasa de puestos vacantes	35
Días de ausencia no programados	34
Tasa de dotación por tipo de contrato	34
Costo de la desvinculación	28
Costo de reclutamiento por contratado	27
Tasa de participación en etapa de retroalimentación	25
Tasa de aplicación de encuestas de salida	21
Evaluación de desempeño de nuevos contratados	21
Índice de engagement del empleado	18
Evaluación de aprendizaje en entrenamiento	17
Tiempo promedio de inducción	7
Índice de satisfacción con la compensación	5

Involucramiento de las áreas de Gestión de Personas en el negocio

El ETRH también incluyó un aspecto relacionado al involucramiento de las áreas de Gestión de Personas en el negocio, que tuvo por objetivo el conocer la visión de los ejecutivos de Gestión de Personas acerca del nivel de distancia que ellos perciben entre sus áreas y las que están en el núcleo de la organización.

Gráfico 2:
Relación de ejecutivos de línea con la gestión de Recursos Humanos

En su empresa, los directivos y jefaturas de línea:



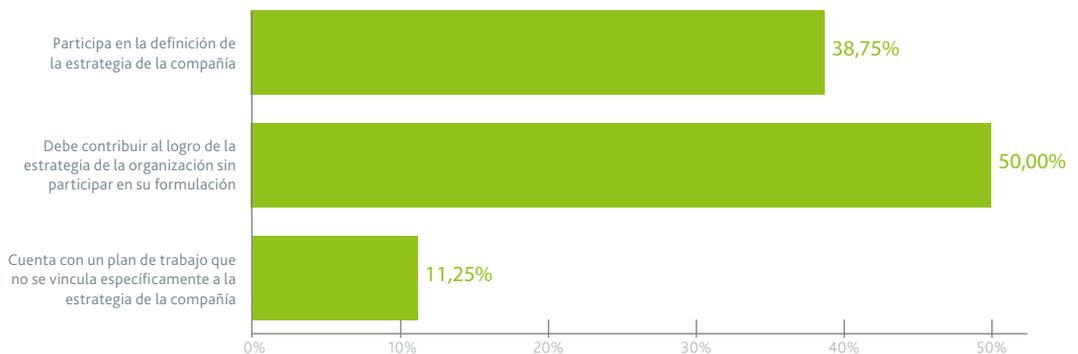
El hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra reconozcan que los ejecutivos de línea no cuentan con metas u objetivos de Gestión de Personas (Gráfico 2), podría plantear la idea de que las áreas de negocio no están utilizando la Gestión de Recursos Humanos como una fuente de valor para el logro de sus intereses. Esto podría estar motivado por el hecho de que las áreas de Recursos Humanos no siempre logran generar metas e indicadores que estén alineados con las necesidades y el lenguaje de quienes operan el negocio.

Si quienes están dedicados a la Gestión de Personas no pueden establecer un lenguaje común con las áreas de negocio de las empresas y demostrarles un valor concreto, no existirá interés por establecer focos de trabajo asociados al capital humano. Esto plantea el desafío urgente de visibilizar el valor de ese trabajo (hoy no estaría resultando perceptible) y lograr que las áreas de negocio perciban a sus equipos de trabajo como un activo de la empresa, que también requiere de gestión para generar valor.

En la misma línea, al ser consultados por la vinculación del área de Gestión de Personas con la estrategia de la compañía, el Gráfico 3 muestra que existe un alarmante 11% de ejecutivos en la muestra que declara que su plan de trabajo no se vincula específicamente a la estrategia de la compañía. Este hecho es particularmente preocupante, al considerar que la muestra extraída considera sólo grandes empresas, que basan la ejecución de sus servicios en la existencia de una fuerza de trabajo adecuada, en cantidad y calidad, para sus desafíos y objetivos.

Gráfico 3:
Vinculación del área de Gestión de Personas con la estrategia de la compañía

En su empresa, el área de Gestión de Personas:

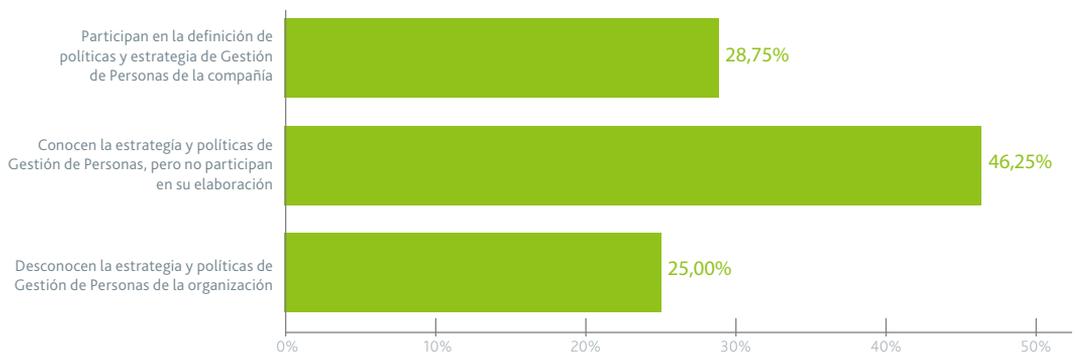


Estos resultados refuerzan la idea de que las áreas de Gestión de Personas no están siendo capaces de proyectar valor al negocio, y es especialmente visible cuando los ejecutivos señalan que en casi dos tercios de las empresas consultadas, estas áreas no participan de la formulación de la estrategia de la compañía.

Al verlo desde la apertura de las áreas de Gestión de Personas hacia los ejecutivos de línea (Gráfico 4), las respuestas de las organizaciones participantes indican que la mayoría de los ejecutivos de línea no participa en la elaboración o desconocen la estrategia y políticas relacionadas a la gestión de Recursos Humanos. Este nivel de desconexión refuerza nuevamente la idea de que existe una lejanía, donde no se están generando las instancias integradoras para el trabajo colaborativo, o simplemente los ejecutivos de línea no están percibiendo un valor en participar en las definiciones relacionadas a la Gestión de Personas.

Gráfico 4:
Involucramiento de ejecutivos de línea en las áreas de Gestión de Personas

Pensando en su empresa, ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor el involucramiento de los ejecutivos de la línea?



Si los ejecutivos de línea no participan de forma activa en la generación de la estrategia y políticas de Recursos Humanos, es poco probable que las áreas dedicadas a la Gestión de Personas puedan responder realmente a las amplias y complejas necesidades de las áreas de negocio, lo que reduce aún más la posibilidad de que sean utilizados como socios estratégicos y como fuente de valor.

¿Cómo operan los procesos de Gestión de Personas?

El ETRH plantea dos dimensiones principales al explorar la realidad de la operación de los procesos de Gestión de Personas en las empresas. La primera refiere al nivel de externalización que cada uno posee (Gráficos 5 al 11) y la segunda es el nivel de automatización de los mismos (Gráficos 12 al 18).

A continuación se presentan las respuestas obtenidas y el análisis de ambas dimensiones:

Gráfico 5:

Externalización de Capacitación

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Capacitación

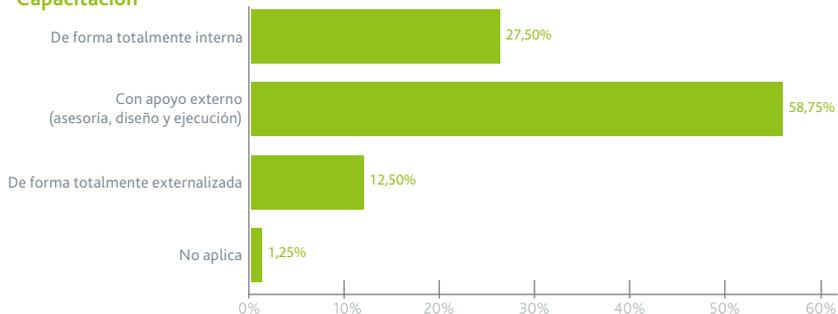


Gráfico 6:

Externalización de Detección de Necesidades de Capacitación

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Detección de Necesidades de Capacitación

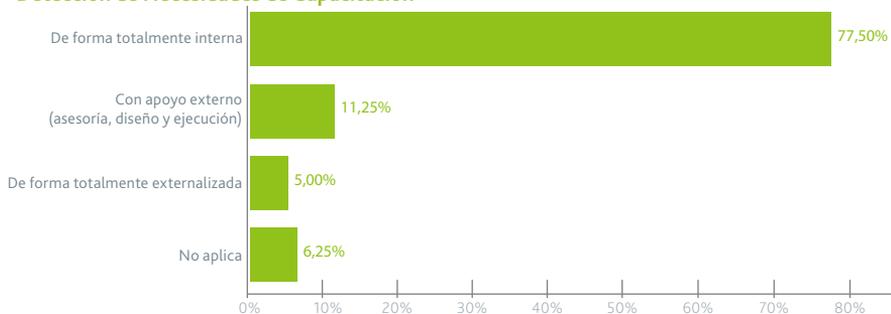


Gráfico 7:

Externalización de Diagnóstico de Clima Organizacional

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Diagnóstico de Clima Laboral

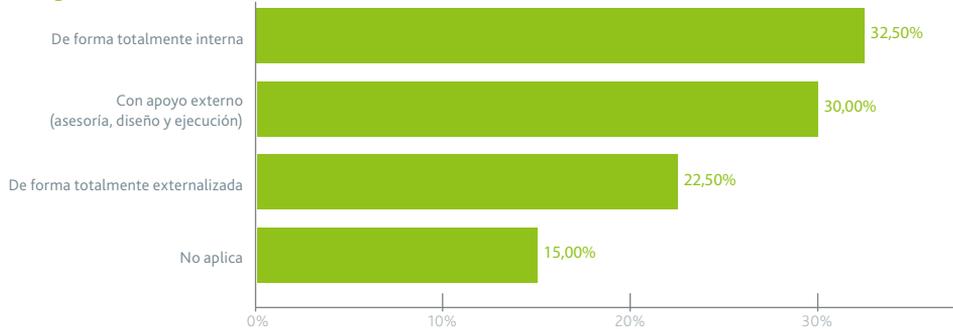


Gráfico 8:

Externalización de Evaluación de Desempeño

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Evaluación de Desempeño

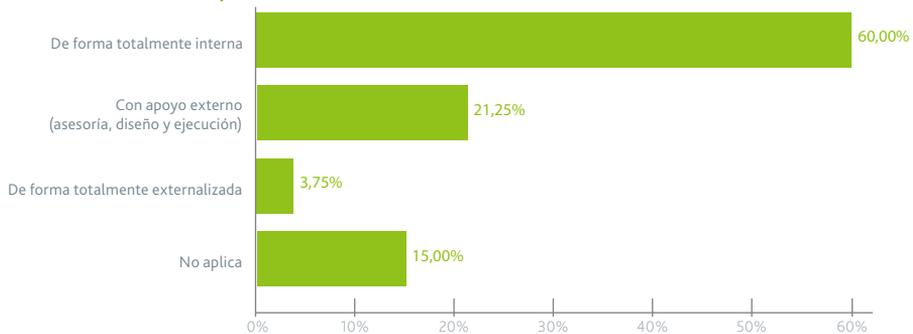


Gráfico 9:

Externalización de Evaluación Psicolaboral (selección de personal)

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Evaluación Psicolaboral para efectos de selección

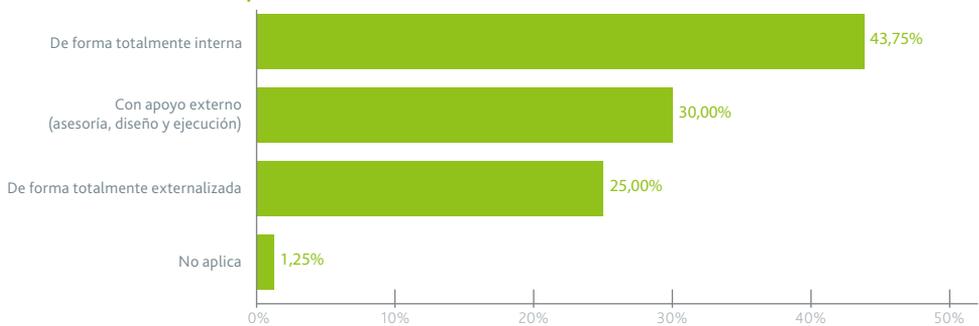


Gráfico 10:
Externalización de Pago de Nómina

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Pago de Nómina

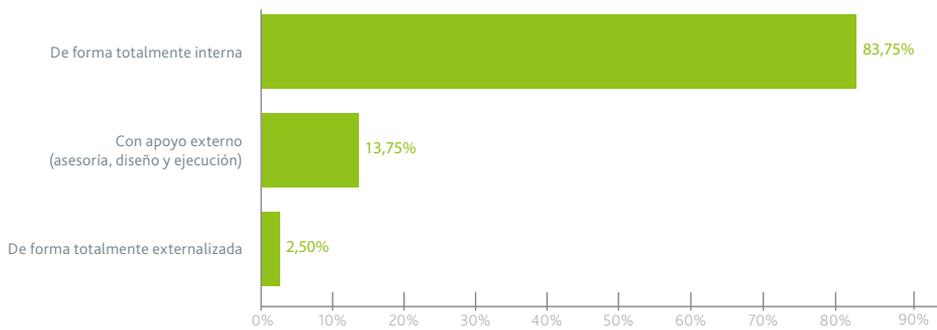
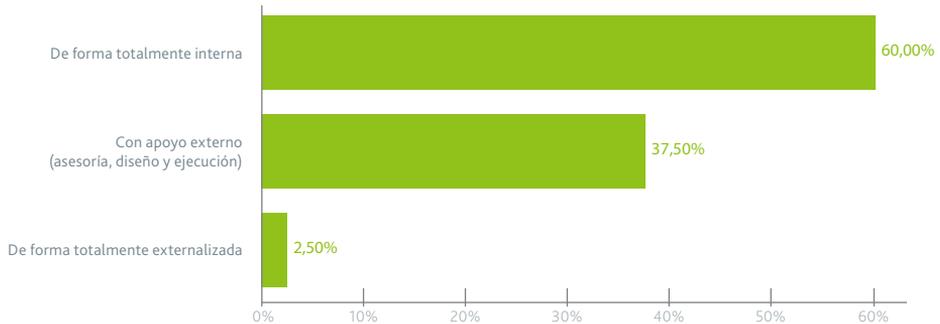


Gráfico 11:
Externalización de Reclutamiento (cargos vacantes)

¿Cómo se diseñan y ejecutan los siguientes procesos de Gestión de Personas en su empresa?
Reclutamiento para cargos vacantes



Es llamativo que la mayoría de las empresas que participaron en la muestra reportan realizar estas funciones en mayor medida de forma interna, a excepción de la capacitación, que la mayoría la reporta como una función realizada con apoyo externo.

De todas las funciones consideradas, las que se reportan como mayormente externalizadas (Evaluación Psicolaboral, Diagnóstico de Clima Laboral y Capacitación) son aquellas que implican un volumen de trabajo y análisis de información muy alto, lo que podría estar indicando que el mayor criterio en la decisión de externalización corresponda quizás al volumen (y por tanto carga del equipo de Recursos Humanos) y no a la dificultad técnica del trabajo, que podría requerir de experticia y apoyo especializado para su realización.

Por otra parte, los procesos cuyos resultados son absolutamente críticos para la organización (por impacto político y visibilidad inmediata) prácticamente no son confiados a terceros, como es el caso de los Pagos de Nómina y la Evaluación de Desempeño.

Esto propone un importante desafío a las áreas de Gestión de Personas, dado que según lo reportado, su rol necesariamente tendría que ver fundamentalmente con el control y coordinación de diversos equipos de colaboradores externos. Situación que podría incluso afectar la capacidad de mostrar un real

aporte de valor del área o de los profesionales que la componen, si el área tiene más bien puesto su foco en la compra, coordinación, control y evaluación de los servicios que encomienda y no en el involucramiento real en las necesidades del negocio.

Es particularmente llamativo que el proceso de evaluación de desempeño se muestra en un 60% realizado de forma totalmente interna. Todo esto podría indicar que el hacerla sin apoyo de terceros no implicaría necesariamente una amenaza demasiado relevante a la confidencialidad de las respuestas, elemento crítico para este tipo de procesos.

Gráficos 12 a 18: Nivel de automatización en la ejecución de procesos de Gestión de Personas.

Gráfico 12:
Nivel de automatización en Capacitación

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Capacitación

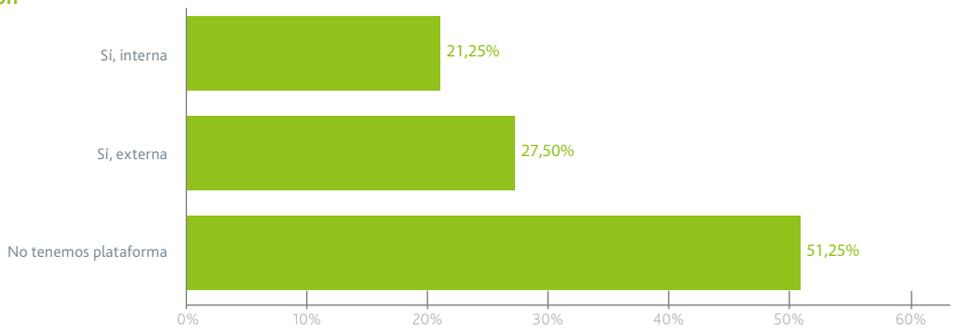


Gráfico 13:
Nivel de automatización en Detección de Necesidades de Capacitación

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Detección de Necesidades

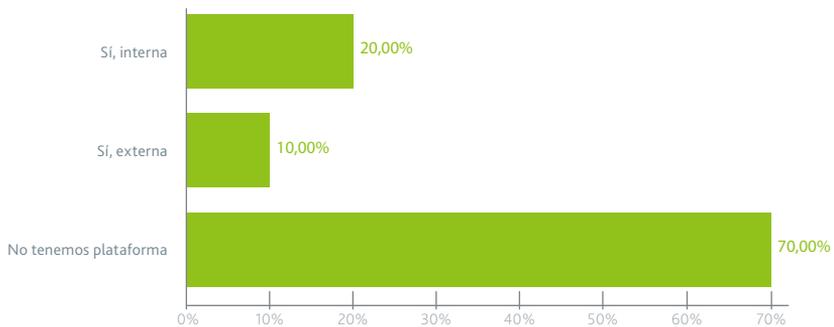


Gráfico 14:

Nivel de automatización en Diagnóstico de Clima Laboral

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Diagnóstico de Clima Laboral

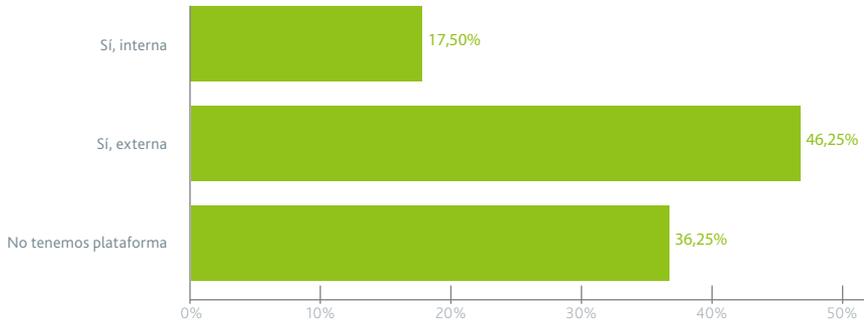


Gráfico 15:

Nivel de automatización en Evaluación de Desempeño

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Evaluación de Desempeño

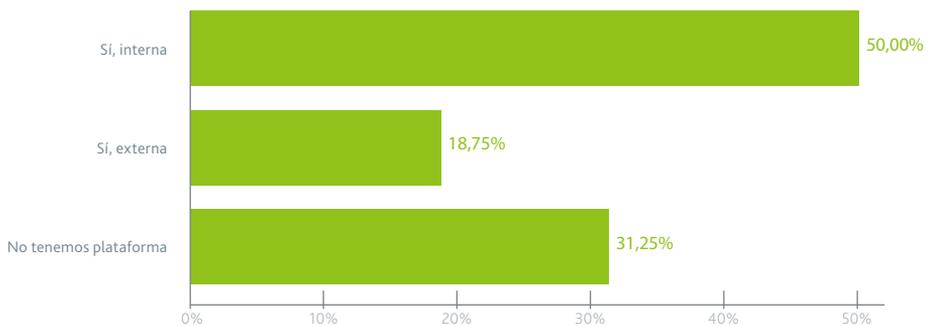


Gráfico 16:

Nivel de automatización en Evaluación Psicolaboral (selección de personal)

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Evaluación Psicolaboral

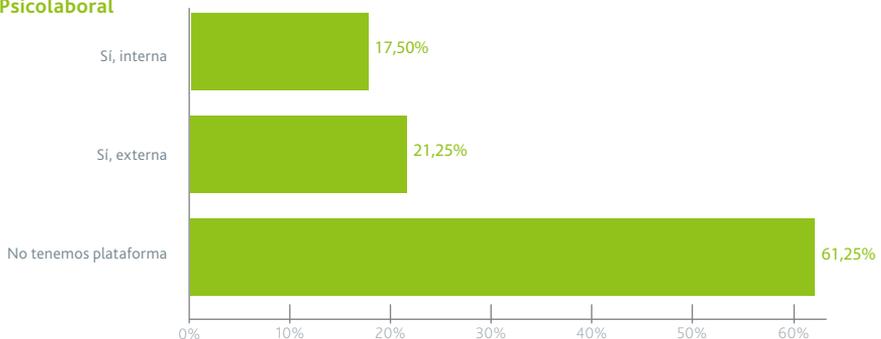


Gráfico 17:
Nivel de automatización en Pago de Nómina

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Pago de Nómina

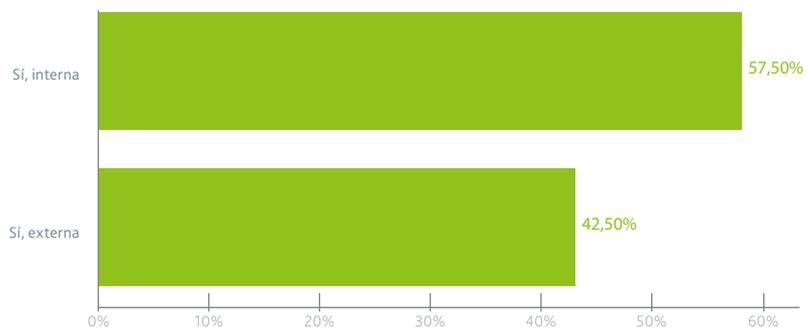
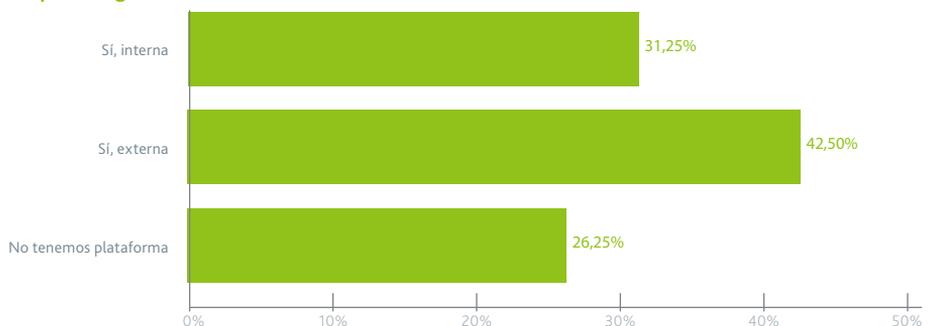


Gráfico 18:
Nivel de automatización en Reclutamiento (cargos vacantes)

¿En cuál/es de los siguientes procesos su organización cuenta con un soporte de plataforma tecnológico?
Reclutamiento para cargos vacantes



Dentro de las respuestas reportadas por las empresas participantes, es interesante el que las funciones que son realizadas en mayor medida por plataformas informáticas internas o propias sean la Evaluación de Desempeño y el Pago de Nóminas. Esta tendencia podría remarcar lo planteado anteriormente, donde podría existir una aprensión por dejar en manos de terceros aspectos tan críticos y públicos, generando una predilección por mantenerlas automatizadas y bajo control directo de la organización.

Relevancia y proyección a futuro

El Estudio de Tendencias de Recursos Humanos representa una iniciativa pionera en la investigación de las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones en Chile. A la luz de los resultados obtenidos, se distinguen focos importantes en los cuales las áreas de Gestión de Personas pueden mejorar su gestión, entre ellos se encuentran: la vinculación con el negocio, la gestión de indicadores y en especial la generación de valor que Recursos Humanos puede hacer visible a otras áreas dentro de las organizaciones.

Las áreas de Gestión de Personas en las organizaciones son una fuente de alternativas de diferenciación para las organizaciones y a su vez son una parte fundamental de la operación de la organización, por lo cual, iniciativas como este estudio permiten detectar áreas de mejora, buenas prácticas y tendencias que mejoren su gestión y su posición estratégica dentro de la organización.

Este estudio crea una línea base de investigación aplicada en la Gestión de Personas, y pretende ser una guía anual de análisis de las tendencias y mejores prácticas.

El grupo de investigadores que colaboraron en este estudio agradece la participación voluntaria de las empresas e invita cordialmente a todos los ejecutivos de Recursos Humanos a participar del Estudio de Tendencias de Recursos Humanos 2017.

Contenidos adicionales

Las organizaciones participantes del **Estudio de Tendencias de Recursos Humanos 2016** reciben un reporte adicional al contenido expuesto en el presente informe, que incluye un benchmarking de las prácticas de gestión relacionadas a los siguientes tópicos:

- Prácticas en la medición de clima organizacional (frecuencia en su medición, participación y otras).
- Prácticas en la gestión de desempeño (frecuencia en su medición, participación y otras).
- Prácticas en la gestión de capacitación (detección de necesidades, presupuestos y otras).
- Prácticas en la gestión de compensación de Colaboradores (beneficios, estrategia de compensaciones y otras).
- Niveles de sindicalización y participación sindical.
- Uso de tecnología en los procesos de Recursos Humanos.
- Otras prácticas de la Gestión de Personas.

Bibliografía

1. Delloite. (2016). **Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design**. Delloite University Press
2. Boudreau, J., Ramstad, P. (2007). **Beyond HR: The new science of Human Capital**. Harvard Business School Press
3. Lawler, E., Boudreau, J. (2015). **Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis**. Stanford Business Books



Estudio de Tendencias 2016

DE RECURSOS HUMANOS



Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

