



COP
2023

Las tres trampas que impiden a RRHH ser estratégico

Noviembre 2023
MERCER CHILE

welcome to brighter



Agustina Bellido

Principal

Directora del Negocio Career

Mercer Chile



Conectemos en LinkedIn



Un nuevo mundo, el cambio como una constante...

Aceleración de la digitalización



Vivir "digital"

Edadismo

Nuevas Generaciones – nuevos propósitos



GEN AI

Nuevos modelos de negocio

Gap en la protección de la salud y la pensión

Ambiente de riesgo



Diversidad, equidad e inclusión

Nuevas Formas de trabajo



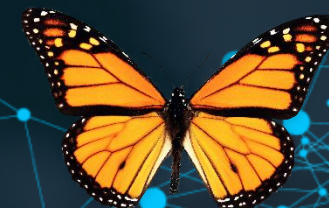
Cambios en los intereses económicos

Capitalismo de las partes interesadas

Rediseño del trabajo, puestos y habilidades

Sostenibilidad

ESG



Tensiones del mercado laboral

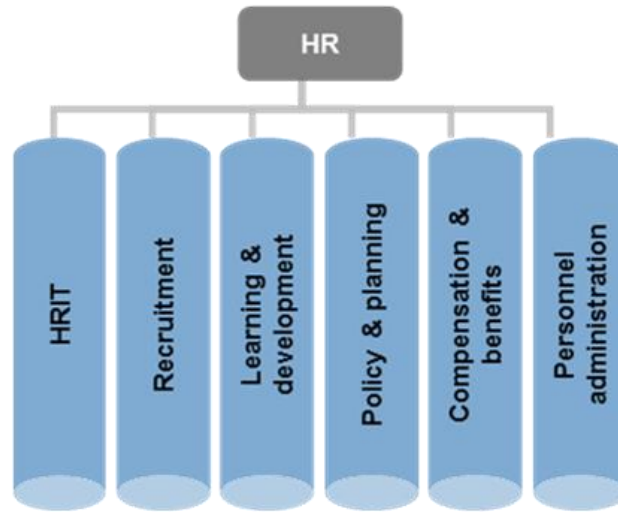


Transformación del diseño de HR



Recapitulemos respecto al diseño de HR

SILO FUNCIONAL



Originalmente RRHH estaba organizado alrededor de áreas de especialidad en silos funcionales.

Esta estructura evidenció falta de coordinación y sobre posición entre los silos.

La integración entre funciones era difícil de lograr.

3 PILARES – “HOY”

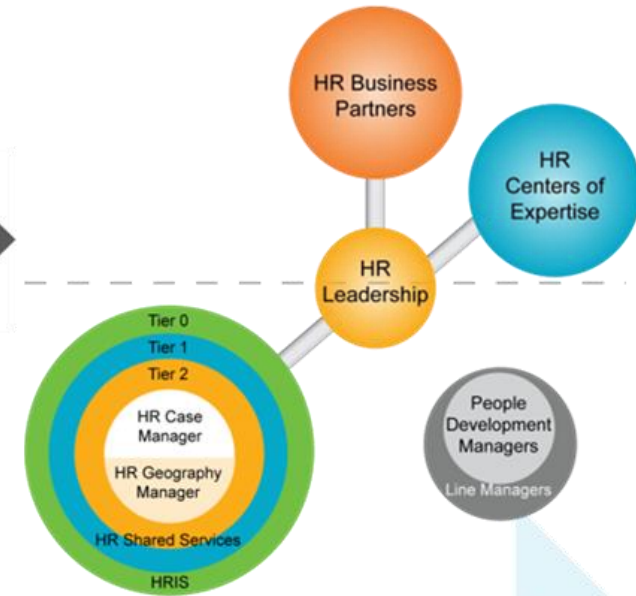


La mayoría de las organizaciones han remplazado el modelo original de RRHH hacia un modelo centrado en el cliente, modelo de estructura “3 pilares” donde las interacciones del cliente son gestionadas a través de tres grandes canales:

Asesorar, Ejecutar (Transacciones) y Consultar.

Estos canales han estado separados para asegurar un apropiado foco, atención y dedicación de tiempo a las tareas.

RH PRÓXIMA GENERACIÓN – “MAÑANA”



Al moverse al modelo “3 pilares”, las organizaciones han tenido dificultades en una número de áreas (Gerentes de línea, set de habilidades de RRHH, servicios transaccionales) que resultan en un despliegue no óptimo de RRHH.

El diagrama de la parte superior representa el modelo de RRHH de próxima generación que estamos implementando con nuestros clientes para proveer mayor valor al negocio.

Modelo de Interacción a través de la digitalización y la Experiencia del empleado



6

La transformación de HR está centrada en las personas y multidimensional



Marco de acción de HR

¿Qué necesito tener para contar con un modelo de HR del futuro?



Así nos transformamos

Para obtener resultados sustentables

Marco transformacional



Simplificación y Automatización



Transformación multidimensional



TRAMPAS

2

Pero, salgamos de la teoría, HR enfrentando todo esto...

Los empleados en Chile destinan 5 horas de la semana laboral a preocupaciones financieras

-El Mercurio - Mercer

“Desempleo en Chile vuelve a subir por undécima vez en el año

-La Tercera

La escasez de mano de obra empeorará y puede durar décadas

-Barron's

Aumenta el temor a la recesión.
¿Por qué la gente sigue dejando su trabajo?

-The Hill

El 43% del personal de RRHH quiere dejar su empresa

- Mercer Inside Employee Minds research

La inflación se desacelera pero las tasas de interés no bajan – la economía sigue fría

-Yahoo Finance

¿La tecnología reemplazará a RRHH?

-People Matters



... y soportando una carga pesada y desequilibrada ...



... que les impide ver dónde están los verdaderos problemas

Tres trampas que impiden que RRHH adelante la agenda de transformación



Equilibrar la **tensión y el tiempo**, entre los múltiples roles de RRHH

Luchando para **dar sentido a los datos** y no ser **suficientemente ágiles** frente a las necesidades del negocio y los empleados

Cuestionamiento de las **capacidades/habilidades** de RRHH para ser **estratégicos**

TRAMPA 1
Modelo operativo (Federado o no) de RRHH disfuncional, que opera a baja capacidad y sin niveles adecuados de interacción

TRAMPA 2
Subutilización de la tecnología, con mayor foco en la implementación que en su adopción.

TRAMPA 3
Personal de RRHH con una agenda de capacitación obsoleta

RRHH seguirá afectada por esta realidad a menos que enfrente lo que hay bajo la superficie

Los líderes de RRHH deben mantener un rol estratégico en la transformación de los negocios

Solo el 4% de los equipos de RRHH creen que hoy en día ofrecen una experiencia ejemplar mientras que el **58%** de las empresas están rediseñando la función para centrarla en las personas



Ayer

Relaciones laborales
Generalista de RRHH
Soporte a los gerentes



Hoy

Servicios compartidos
Sistemas ERP
HRBP



Mañana

Soluciones para el negocio
Segmentación de clientes
(internos)
Experiencia del empleado
personalizada por demanda

¿Qué haces hoy
que aporta poco
valor?

Superar la Trampa 1

Modelo operativo de RRHH ineficiente



RRHH no ha optimizado las interacciones dentro del modelo federado

43%* de los líderes de RRHH no están convencidos de que los líderes consideren su función como

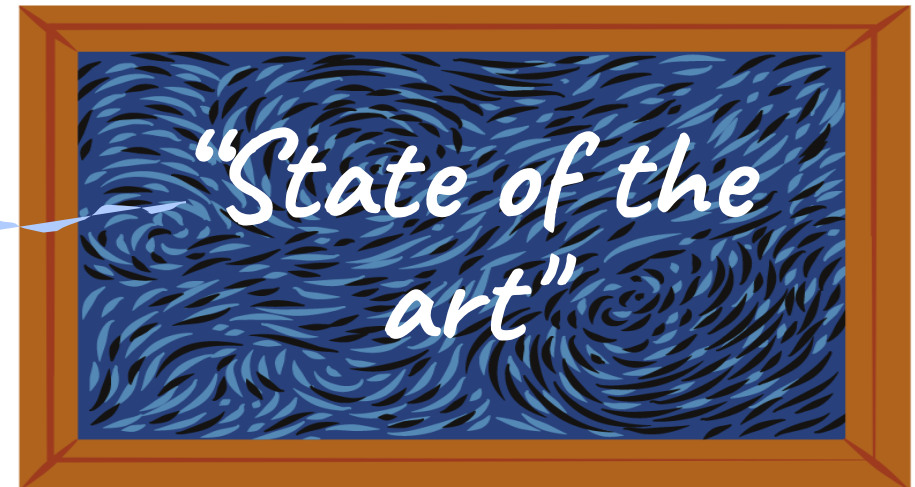
A+CH

42%*

EQUIPOS DE
RRHH CON ALTO
RENDIMIENTO

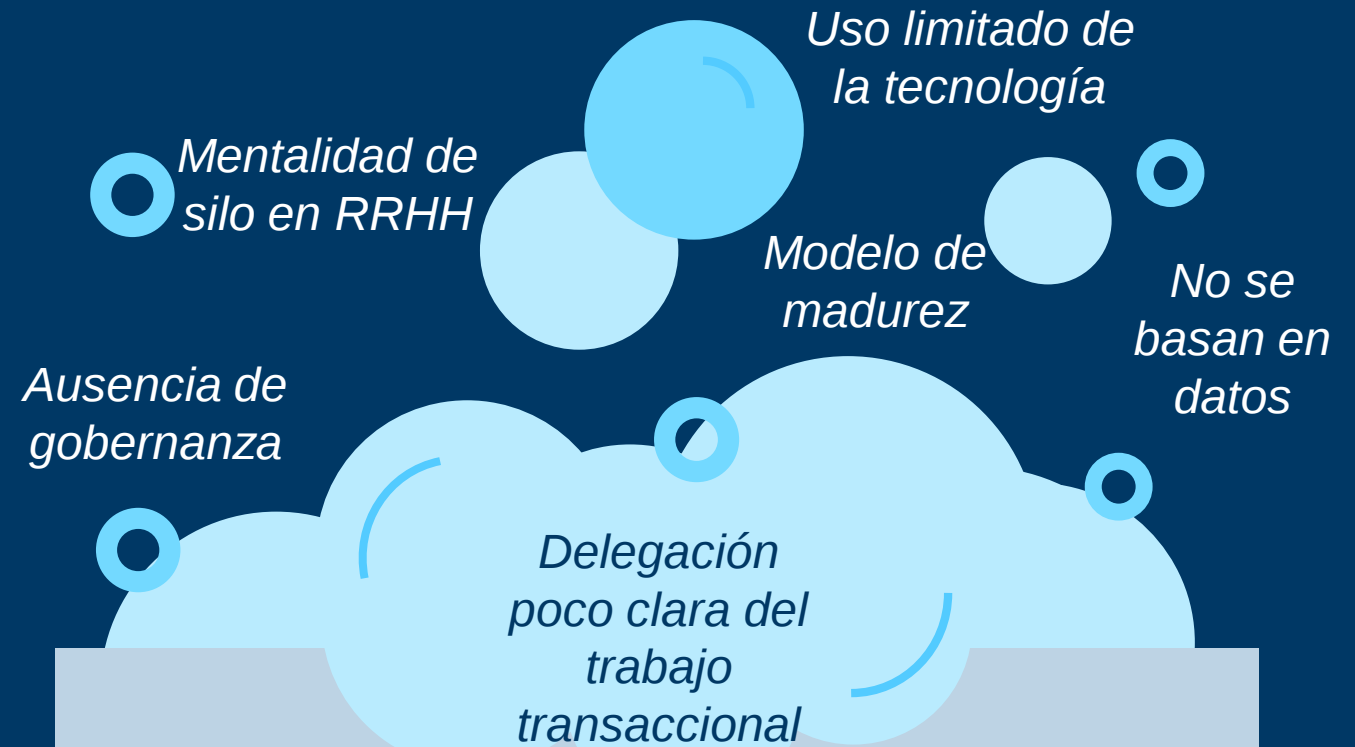
9.5X

Tienen 9.5 veces más probabilidad de ser considerados socios realmente estratégicos del negocio vs los equipos de bajo desempeño



Si el modelo federado es el camino a seguir...

... ¿por qué
RRHH sigue
desbordado en
transacciones?



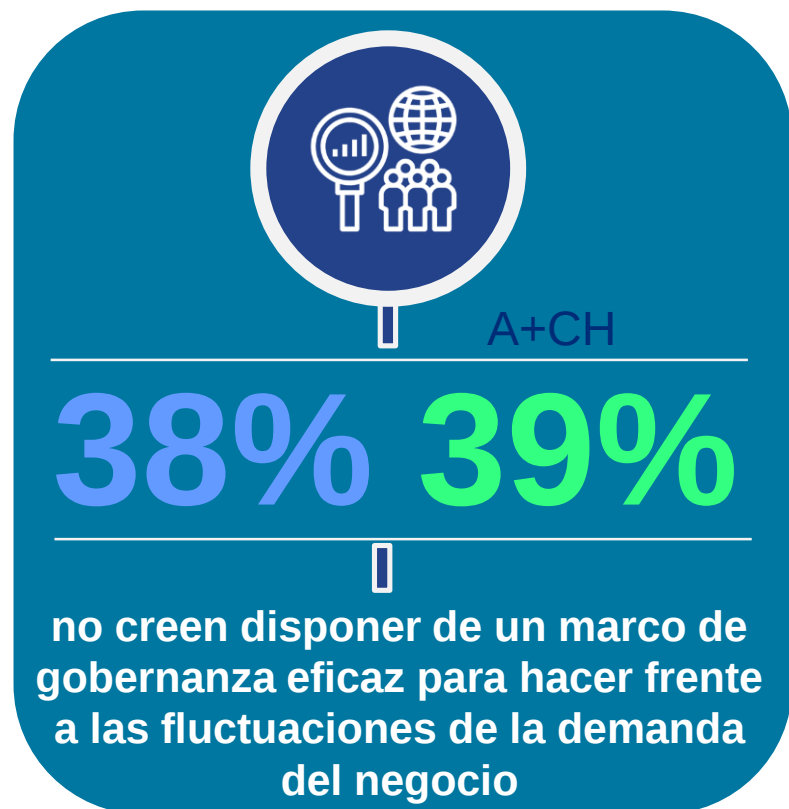
Dentro del modelo operativo de RRHH

La alineación del gobierno de RRHH y el negocio es fundamental



El vínculo que falta

Lo que sabemos de los equipos de RRHH de alto desempeño



Prioridad de alinear la estrategia de talento de RR.HH. con la estrategia de negocio



66% = de alto desempeño
vs
16% = bajo desempeño

La prioridad alta aumenta a medida que aumenta la centralización



Discusión sobre la estrategia empresarial y de RRHH como parte de la agenda semanal o bimensual del CEO/COO.



En comparación con el 54% de los equipos de bajo desempeño

Dentro del modelo operativo de RRHH

Los Servicios Compartidos aún pueden mejorar



¿Qué sabemos?

¿En qué más deben centrarse los Servicios Compartidos?

A+CH

Más del

65%

Prevalencia de las funciones de Servicios Compartidos

- Administración de beneficios
- Administración de la compensación
- Administración de nómina

A+CH

Menos del

20%

Reportan funciones de Servicios Compartidos dedicados a:

- Procesos ágiles
- Gestión de proyectos
- Analítica de la fuerza de trabajo
- Gestión del cambio

Lo que sabemos de las organizaciones de alto desempeño

En general, equipos de Servicios Compartidos de RRHH de alto desempeño



Reducen la **participación de los HRBP** en el "día a día", **consultas** (de empleados y directivos) y **servicios transaccionales**



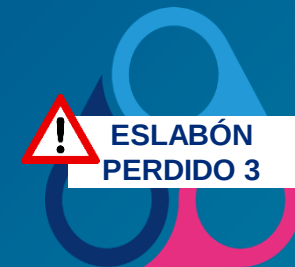
Proporcionan **datos en tiempo real** y **reportes** para apoyar la toma de decisiones empresariales basadas en datos



Se asocian con los **Centros de Excelencia** para proporcionar informes de **analítica de la fuerza de trabajo**

Dentro del modelo operativo de RR.HH.

Deben revisarse las interacciones del Centro de Excelencia



¿Qué sabemos?

¿En qué más deben centrarse los COEs?

- Prevalencia de Centros de Excelencia entre los que declaran al menos un Centro de Excelencia
 - Administración de Talento (81%)
 - Compensación y Benef. (81%)
 - Total rewards (72%)
 - Desarrollo de liderazgo (69%)
 - Aprendizaje de la fuerza de trabajo (69%)

Informe Centros de Excelencia dedicados a:

- Riesgos RRHH y Cumplimiento (16% vs 24% LATAM)
- Riesgo de negocio y ciberseguridad (16% vs 16% LATAM)
- Gestión de procesos y de proyectos (16% vs 20% LATAM)

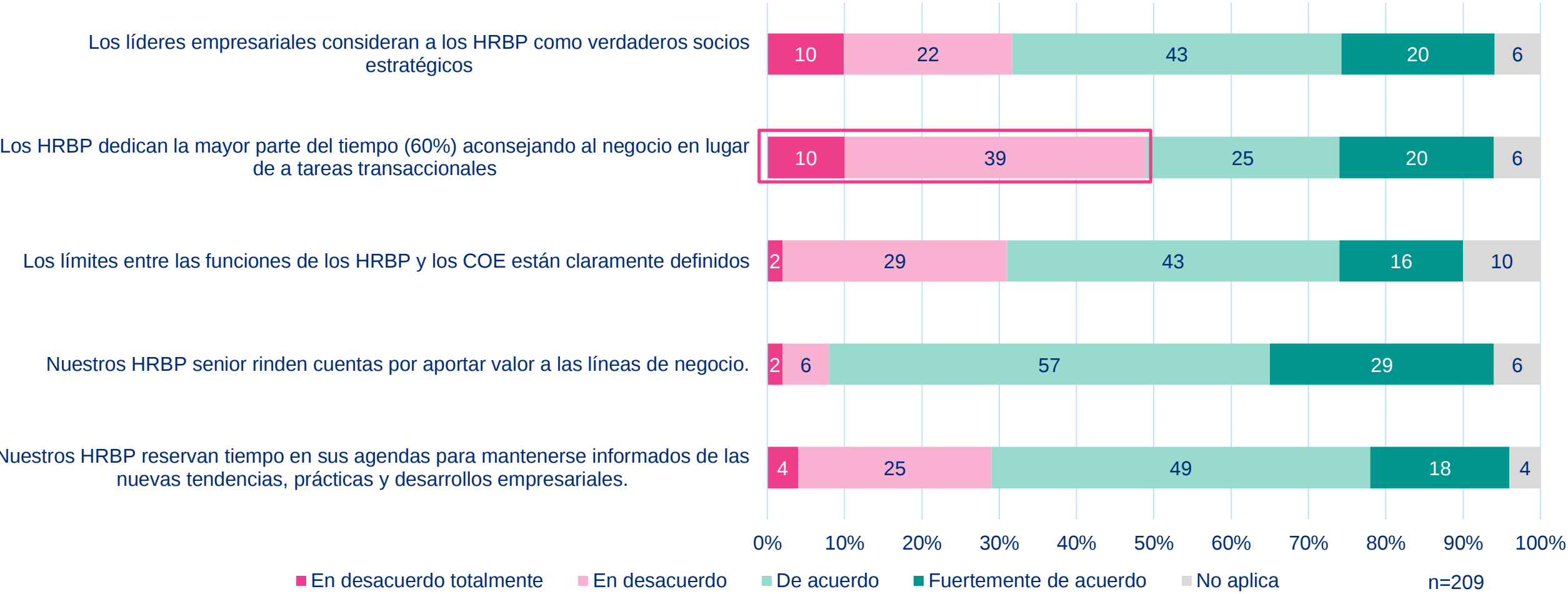
- Trabaja en conjunto con los HRBPs para ofrecer un buen servicio (50%)
- Se apoya de tecnología (44%)
- Proveen de mejores prácticas de mercado (41%)
- Comienzan a generar *dashboards de gestión* (38%)

- Están **cambiando el despliegue del programa Centro de Excelencia** a Servicios Compartidos (25%)
- Han transitado los procesos administrativos al CSC (13%)

La realidad del papel de los HRBP

Desafortunadamente, buena parte de los HRBP siguen atrapados en lo transaccional

Requisitos de los roles de RRHH

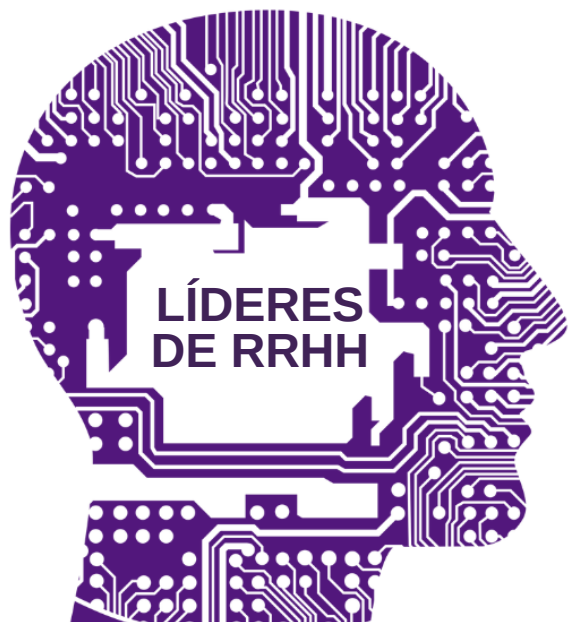


Superar la Trampa 2

Poca utilización de la tecnología



RRHH está detrás de la curva en la tecnología



El
65%
66%
A+CH

de los responsables de RR.HH.
no creen que su función cuente
con la combinación adecuada de
tecnología

Tecnología de RRHH

La Asociación Estratégica de RRHH aún no se utiliza a plena capacidad

¿Por qué es importante?

RRHH no está cumpliendo sus promesas a:



Sólo **5-7%** de reducción del trabajo transaccional en los últimos 7 años*.

EL NEGOCIO | El ROI no está claro

La implementación de tecnologías en toda la empresa no ha aportado mejoras sustanciales en la eficiencia



Sólo **6-7%** de RRHH dedica tiempo a la Gestión del Talento*.

EMPLEADOS | Perder la guerra por el talento

Desarrollar el talento para la empleabilidad mientras se diseña una experiencia próspera para todos



51% de los responsables de RRHH siguen atrapados en las transacciones

RRHH | Sociedad estratégica limitada

A partir de 2018, la dedicación de tiempo al acompañamiento estratégico solo ha pasado del 10 % al 13 %.*

En la mente de Tecnologías de RRHH

RRHH está buscando mejorar la prestación de servicios transaccionales y proveer una excelente experiencia, pero...



Lo que hace RRHH

Tiene en su lugar y utiliza plenamente:

-  **Aplicaciones móviles** que proveen acceso a los datos de RRHH en cualquier momento y lugar para gerentes y empleados
-  **Interfaz fácil de usar para personalizar y facilitar el autoservicio**

Menos de
16%

50%

-  No tienen previsto utilizar **robots** para responder a preguntas sencillas o realizar actividades transaccionales simples

La **gestion del cambio** es lo que falta para impulsar la **adopción y la transformación digital**

La **adopción de tecnologías y la transformación digital** conducirán a una disminución de las tareas administrativas en favor de más servicios clave



Transformación digital

Desde
54%

Hacia
46%

Tiempo invertido en la administración*

 Las funciones de RR.HH. no federadas reportan niveles más altos de ausencia de aplicaciones móviles o robots y ausencia de planes de implementación.

*Fuente: Investigación de Mercer. Evaluación comparativa digital de RR.HH.

En la mente de Tecnologías de RRHH

Los ejecutivos y los responsables de RRHH siguen dando prioridad a la planificación de la fuerza de trabajo, pero...



Lo que hace RRHH

La mitad de las empresas no utiliza actualmente IA / machine learning de las siguientes maneras:

- ❖ Identificar colaboradores para promoción
- ❖ Recomendaciones para el aprendizaje individual
- ❖ Identificar habilidades críticas para su siguiente trabajo o rol
- ❖ Identificar las **competencias/ capacidades actuales** del individuo

Lo que RRHH debería hacer

Crear capacidad de adaptación mediante un diseño intencionado

34% de las empresas han identificado qué funciones son las más adecuadas para los modelos de trabajo ágiles*.



Identificar las competencias que tienen / necesitan



Identificar la combinación de competencias necesarias para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

Fomentar las competencias híbridas y proporcionar experiencias de aprendizaje para cerrar brechas

EQUIPOS DE
RRHH CON ALTO
DESEMPEÑO

4X

más probabilidades de que personal multidisciplinario fluya a las tareas

La baja utilización de la tecnología es una elección

Los líderes de RRHH pueden superar esta trampa tomando las decisiones correctas





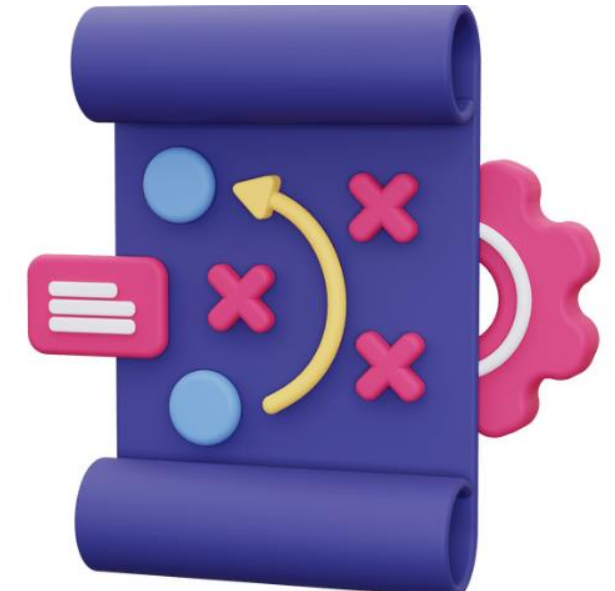
Superar la trampa 3

Equipo de RRHH con escasez
de personal y habilidades

RRHH sigue teniendo capacidad limitada para una **asesoría estratégica**

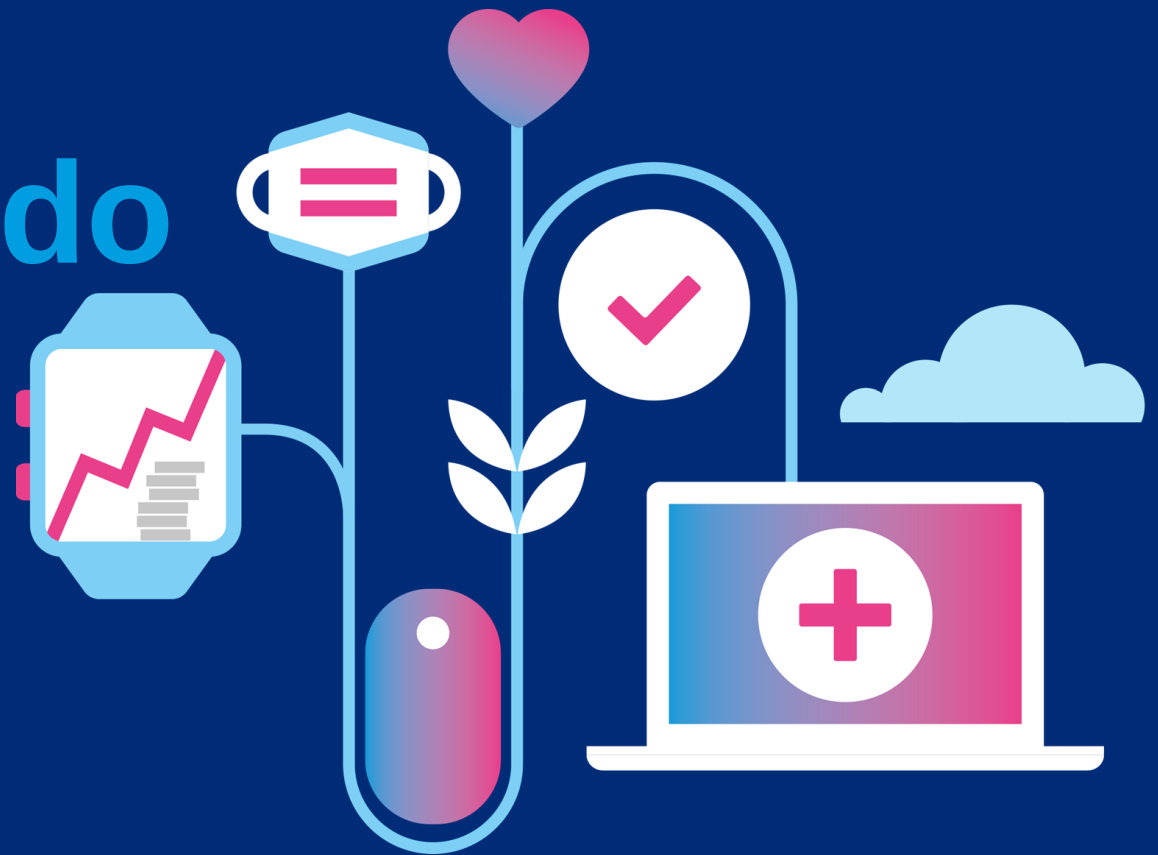
El
55%
A+CH **65%**
de los líderes de
RRHH

creen que los líderes de
negocio esperan un
incremento de las capacidades
de consultoría estratégica de
RRHH



¿Nos enfrentamos a una
crisis de talento en
RRHH?

¿Se está preparando
RRHH para ello?



Dentro de la mente estratégica de RRHH

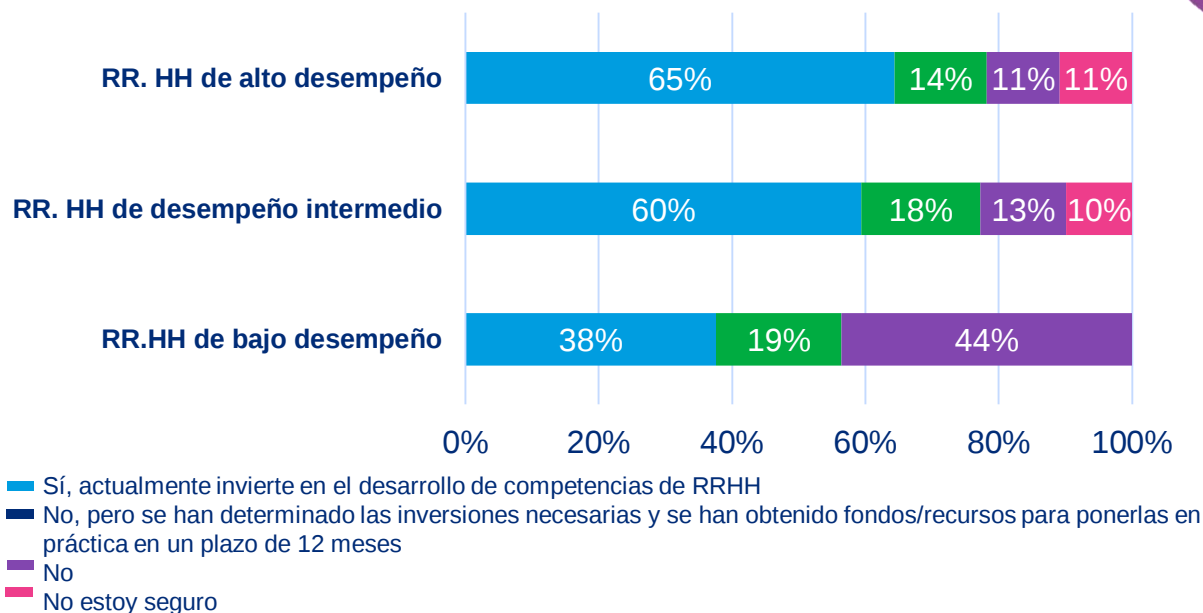
Alrededor del 50-60% (En Mex. Y Latam) de los líderes de RRHH, esperan un cambio permanente en la necesidad de mejorar las habilidades de RRHH debido a las nuevas responsabilidades en la empresa



Inversión en el desarrollo de habilidades

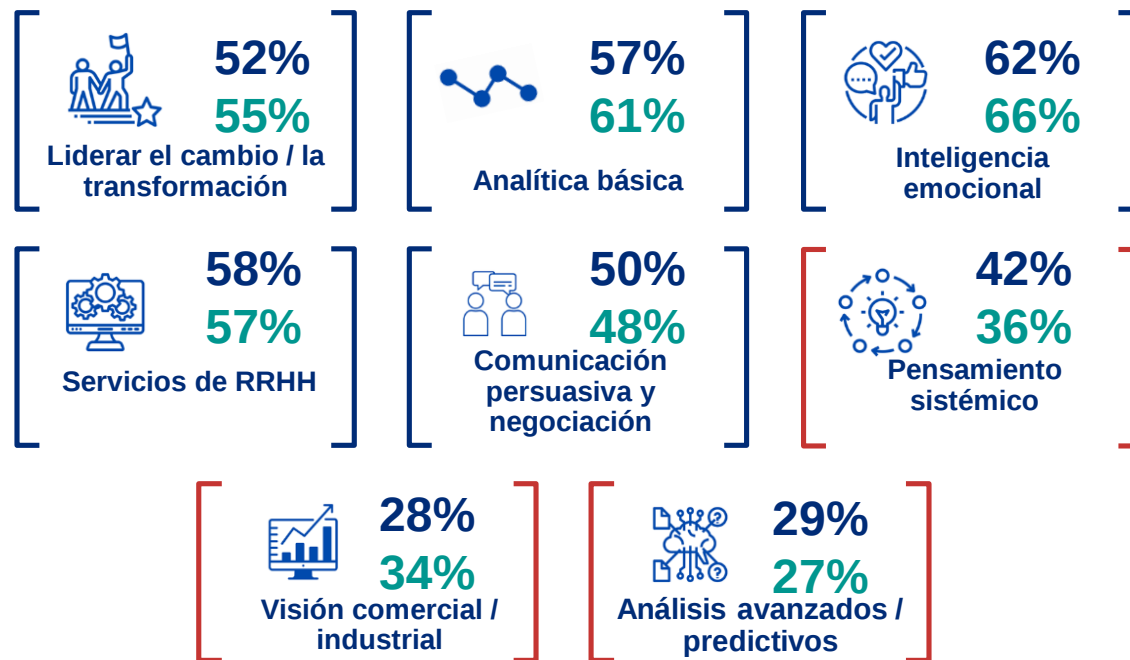


Desarrollo de habilidades en equipos de RRHH de alto desempeño



En general, los equipos de RRHH de alto desempeño se enfocan en desarrollar habilidades para mejorar las capacidades consultivas, así como mejorar el apoyo básico

A+CH → #



EQUIPOS DE
RRHH DE ALTO
DESEMPEÑO

1.7X

Invierten potencialmente más en el desarrollo de las capacidades de los equipos de RRHH

Contenido de aprendizaje que se ofrece actualmente o que se planea ofrecer entre los equipos de RR.HH. de alto rendimiento

Encontrar talento de HRBP es un reto - Tanto interna como externamente



58% 63% ^{A+CH}

Dificultad para encontrar talento interno con el nivel de experiencia necesario para un puesto de HRBP Senior

45% 38% ^{A+CH}

Experimentan dificultades para encontrar talento externo con el nivel de experiencia necesario para un puesto de HRBP Senior



39% 42% ^{A+CH}

Contratan HRBP Senior de fuentes externas con experiencia en análisis o consultoría de gestión.

57% 60% ^{A+CH}

no rotan a los líderes operativos de las líneas de negocio a funciones de HRBP



"Pasaría a un modelo de socio de negocios si creyera que podemos encontrar el talento para facilitarlo".

Director Sr de RRHH

La dificultad para encontrar talento de HRBP Senior aumenta a medida que disminuye el desempeño de RRHH



55% 48% ^{A+CH}

Disponemos de un método eficaz para identificar talentos internos de alto potencial para puestos de HRBP Senior

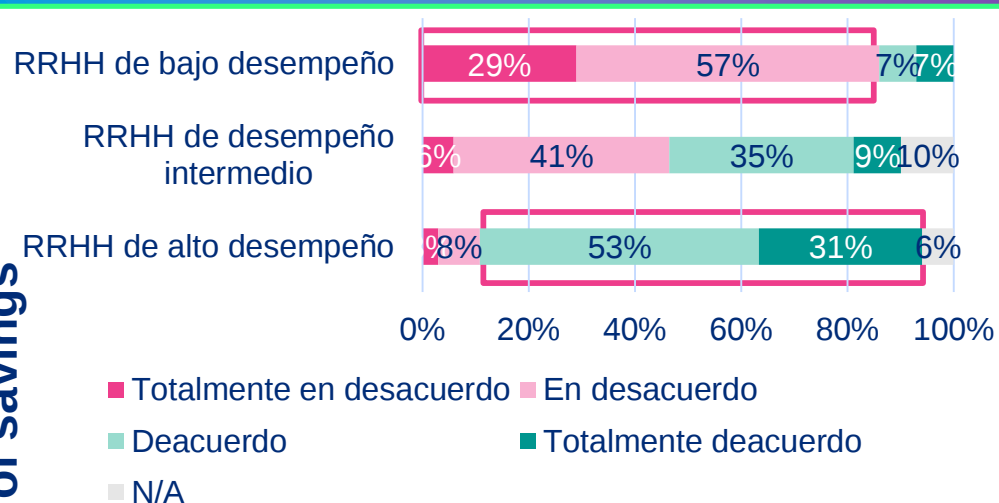
"Nuestro punto débil es encontrar el talento, especialmente para la función de HRBP, para colaborar con nuestros líderes de negocio".

VP de RRHH

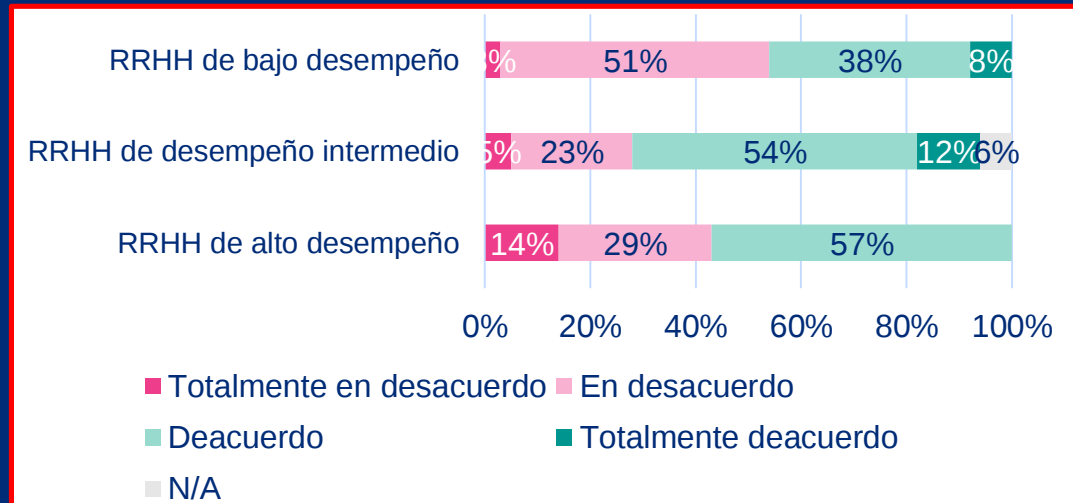
Pero, ¿se percibe a los HRBP como asesores estratégicos?



Los HRBP dedican la mayor parte de su tiempo (60% o más) a tareas de asesoramiento empresarial, en lugar de a tareas transaccionales.



Los HRBP son considerados verdaderos socios estratégicos por los líderes del negocio



El viaje estratégico definitivo



welcome to

brighter

