

GUÍA

***LAS NUEVAS  
TENDENCIAS DE  
RECURSOS HUMANOS  
QUE NO HAY QUE  
PERDER DE VISTA***

rankmi

# INDICE

Introducción	<b>03</b>
El éxito de las culturas organizacionales basadas en conocimiento	<b>04</b>
Gestión de desempeño: Cómo lograr una cultura de feedback continuo	<b>08</b>
Liderazgo y Big data: cómo desarrollar el liderazgo en la era digital	<b>13</b>
Buenas prácticas para mejorar la diversidad e inclusión en tu empresa	<b>16</b>
Gestión de Capital Humano y Big data: dónde está + 3 casos de uso	<b>21</b>
3 tendencias que mejorarán la gestión de recursos humanos en 2018	<b>26</b>
Los 12 principios de un área de Recursos Humanos ágil	<b>29</b>
Conclusión	<b>35</b>

# INTRODUCCIÓN

2017 fue el año del Big Data en la gestión de Capital Humano y la gestión de Desempeño.

Y no solo eso. Los cambios en los colaboradores son notorios. La fuerza laboral actual es más digital, más global, diversa y tecnologizada. Al mismo tiempo, los negocios se hacen cada vez más eficientes y esto pone presión sobre los profesionales de Recursos Humanos.

El desafío: poner números sobre la mesa que ayuden a hacer crecer el negocio.

La creciente adopción de nuevas plataformas y tecnologías digitales para el área, junto con la analítica de datos, están cambiando la gestión del área en los mercados desarrollados. Y estos cambios ya se están haciendo notar en el medio local.

Por eso, hemos compilado una serie de artículos sobre las nuevas tendencias gestión de Recursos Humanos que no hay que perder de vista.

- **El éxito de las culturas organizacionales basadas en conocimiento**
- **Gestión de desempeño: Cómo lograr una cultura de feedback continuo**
- **Liderazgo y Big data: cómo desarrollar el liderazgo en la era digital**
- **Buenas prácticas para mejorar la diversidad e inclusión en tu empresa**
- **Gestión de Capital Humano y Big data: dónde está + 3 casos de uso**
- **3 tendencias que mejorarán la gestión de recursos humanos en 2018**
- **Los 12 principios de un área de Recursos Humanos ágil**

# EL ÉXITO DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES BASADAS EN CONOCIMIENTO

La cultura organizacional es el ADN de la empresa. Este conjunto de creencias y valores compartido por el liderazgo y los colaboradores influye, en parte, en el éxito o el fracaso del negocio.

En la actualidad las culturas están pasando por un cambio estructural producto de la transformación tecnológica de las empresas.

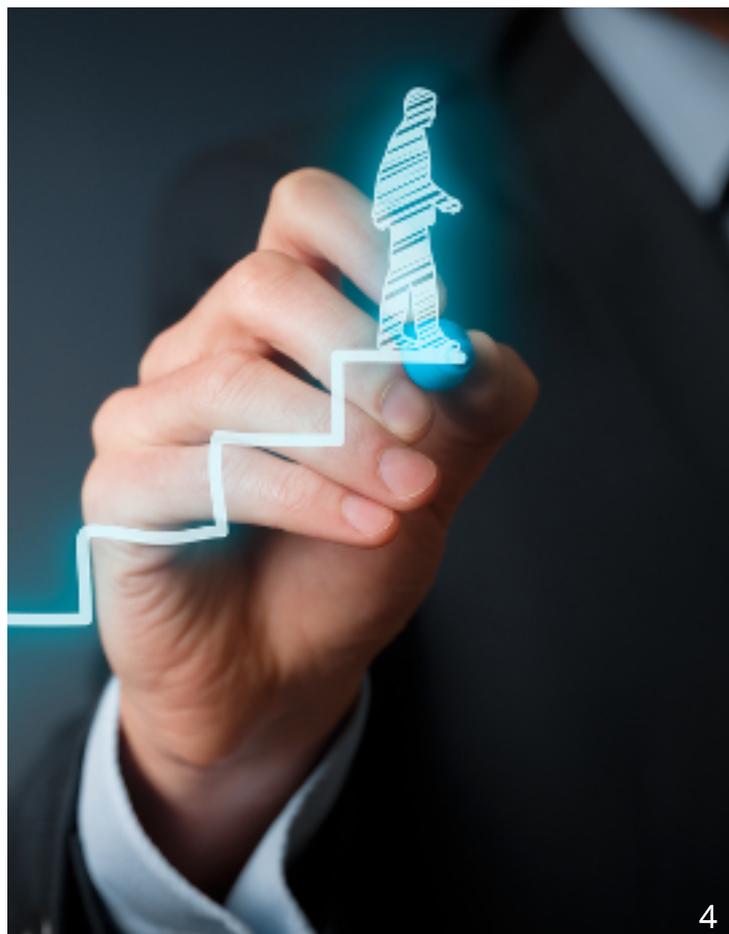
Su generación ya no es espontánea. Hoy, las organizaciones crean sus culturas conscientemente. Son diseñadas hasta el más mínimo detalle. Y viven de la información.

Se les denominan **culturas organizacionales basadas en conocimiento** y funcionan como verdaderos repositorios de toda la data que genera el negocio. Desde la producción del bien o servicio hasta [datos de los colaboradores recopilados en las evaluaciones de desempeño](#), toda información es valiosa.

Las razones que la hacen más exitosa y duradera que otros tipos de culturas organizacionales son:

## 1. Mayor autoconciencia

Una cultura organizacional que fomenta un conocimiento acabado e integral de toda la información asociada a la empresa, permite al liderazgo conocer en profundidad cómo funciona la gestión operativa, financiera, de recursos humanos, capital humano y el riesgo del negocio.



Al haber un mejor entendimiento de cómo opera la empresa, sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, la plana mayor del negocio puede enfocarse en mejorar las falencias del negocio, potenciar las buenas prácticas de la gestión y traspasar el conocimiento hacia otras áreas de la empresa.

No obstante, esta autoconciencia también funciona en la base de la empresa, con colaboradores y encargados de área entregando retroalimentación en base al conocimiento generado, que fluye hacia los liderazgos.

Todo esto se traduce en [empresas más productivas y procesos de ventas eficientes](#), según explica Synergic Partners.

## 2. Mejora continua

Al haber una mayor autoconciencia de cómo funciona el negocio y por qué, tanto el liderazgo como la plana de trabajadores de la empresa aprecia más la información de calidad.

Esto conlleva [una mejora continua de la calidad de los datos de la empresa](#), incluyendo:

- Captura y almacenamiento más eficientes del conocimiento
- Protección efectiva de estos datos
- Promover mayor exactitud y relevancia de los datos
- Proteger la integridad de la información
- Una clasificación útil de los datos
- Fortalecer la entrega de datos y la confidencialidad de éstos
- Maximizar el valor de los datos para la gestión de personas y toma de decisiones

## 3. Toma de decisiones actualizadas

Gracias al valor que se le da al conocimiento, los líderes y colaboradores de la empresa están al tanto de todo el devenir del negocio.

Al haber un reconocimiento y gestión de la información que se genera en el ambiente interno de la organización, se reducen o eliminan los errores, redundancias e inconsistencias que surgen por el tradicional aislamiento y fragmentación de las áreas de trabajo, los famosos silos laborales.

Esta actualización permite a los tomadores de decisión adoptar acciones pertinentes y efectivas para la organización. Asimismo, empodera a los colaboradores a negociar beneficios laborales acordes con la realidad financiera de la empresa.

#### 4. Hay un auspiciador de la información

En las culturas organizacionales que valoran el conocimiento, existe uno o más sponsor o auspiciador de datos que determina los objetivos de la gestión de información interna, y cómo estos se alinean con la estrategia corporativa.

Con esto se evita el traslape de información y roles, y el traspaso de responsabilidades; sin un papel claro, se convierte en el "problema de alguien más".

Estos auspiciadores o agentes promotores conocen bien el negocio y sus procesos internos, y manejan con perspectiva la gestión de la empresa, la cultura organizacional, los recursos humanos, y las políticas y normas útiles para capturar, almacenar y difundir estos datos.

#### 5. Está reglamentado

Es difícil controlar y gestionar una cultura organizacional que emerge de forma espontánea e improvisada.

En tanto, una **cultura laboral basada en el conocimiento** construye desde sus inicios, y en forma paralela, los reglamentos y normativas internas que la regirán. Manejar datos y mejorar la calidad de éstos para que aporten a los objetivos de la empresa, son procesos que requieren de constante monitoreo, ajustes y cambios. Requieren, entonces de políticas y planes específicos y claros, fáciles de seguir.

Ante la falta de un plan de gobernabilidad de los datos internos de la empresa, no hay conexión entre una información u otra, se desalinean personas, prácticas y procesos, y el uso de tecnologías para procesar estos datos se vuelve redundante. Tu empresa también queda vulnerable a errores de gestión, intereses creados y amenazas externas.

## 6. La tecnología es común para todos

La empresa implementa soluciones tecnológicas de gestión de datos funcionales para el negocio completo, no una división o departamento en específico. Todas las áreas contribuyen a la selección de tecnologías con su expertise; desde la asesoría técnica del departamento de TI hasta el área de operaciones para la confección del contrato y el área legal para su firma y validación.

Estas **soluciones tecnológicas de gestión de información** deberán:

- Unir la información diseminada de la empresa.
- Facilitar la comunicación entre los flujos de datos de diferentes fuentes.
- Habilitar la integración e interoperabilidad con otros sistemas tecnológicos ya establecidos.
- Clasificar y medir la calidad de los datos, eliminando redundancias e información obsoleta.
- Ser fáciles de usar, escalables y moldeables a situaciones de alta o baja productividad.
- Funcionar en múltiples dispositivos electrónicos o hardwares.

## Conclusión

Una cultura organizacional basada en el conocimiento **valoriza la información** que genera el negocio durante todo su ciclo de vida.

La gestión de estos datos es el centro de atención de la empresa. Sus líderes y colaboradores ocupan esta información para realizar sus tareas, mejorar procesos y potenciar la productividad y clima laboral interno.

El conocimiento es considerado un fin en sí; mientras mejor sea la calidad de la información que se genere y ocupe, mejor empresa será y tendrá una cultura más robusta que se ha generado en base al autoconocimiento organizacional.

# GESTIÓN DE DESEMPEÑO: CÓMO LOGRAR UNA CULTURA DE FEEDBACK CONTINUO

¿Sabes en qué puede ayudarte una cultura de feedback continuo?, ¿cómo conseguirla?

Los beneficios pueden hacer un verdadero cambio en tu empresa. Sólo tienes que seguir los siguientes consejos.

La cultura de feedback continuo ayuda a canalizar correctamente el manejo de expectativas entre líderes, colaboradores y la empresa.

Asimismo, permite detectar problemas y corregir ciertas actitudes o procedimientos en el momento adecuado, sin esperar a que estos pasen al olvido o terminen generando inconvenientes mayores en la organización.

Para construirla, lo principal es contar con la convicción de los líderes. Serán ellos, desde su posición, quienes promoverán esta práctica.

En el blog "[3 preguntas para planificar el feedback para tu equipo](#)" encontrarás una serie de tips para poner la retroalimentación en práctica. Algunos de los beneficios de la cultura de feedback continuo:

- Comunicación constante y fluida entre supervisores y equipos
- Evitar que se acumulen inconformidades al trabajar los puntos de insatisfacción
- Alinear la organización al conversar sobre sus objetivos
- Fortalecer la motivación al reconocer un buen desempeño
- Formar áreas más cohesionadas al mantener el foco sobre los objetivos clave



Un estudio de la consultora estadounidense Eagle Hill Consulting concluyó [cinco formas de crear una cultura de feedback constructiva](#).

## Frecuencia

No esperar hasta la revisión anual o semestral para dar consejos constructivos y/o refuerzo positivo a tu equipo y colegas. En este estudio, 55% de los encuestados respondió que les gustaría recibir feedback en su trabajo de manera diaria o semanal.

A su vez, este canal más abierto de comunicación puede fomentar un ambiente inclusivo y de apoyo en el que los trabajadores se sientan valorados por sus contribuciones y sean capaces de mantener sus fortalezas y mejorar sus áreas de debilidad.

## Entrega

La forma mediante la cual entregamos el feedback sí importa. Hacerlo vía mail o discutirlo por teléfono debe ser nuestra última opción y sólo si es que por distancia o tiempo es imposible concretarlo en persona.

¿Por qué? 78% de los encuestados afirmó que prefiere recibirlo cara a cara.

Un correo puede ser una buena forma de resumir y ordenar las ideas, pero la conversación es mucho más valorada por los trabajadores. Debemos usar este dato como una oportunidad.

## Reconocimiento

Reconoce cuando tu equipo hace un buen trabajo y cuando hacen cambios producto de un feedback constructivo. Hazle saber a tu equipo que te diste cuenta de sus mejoras y que éstas son valoradas.

El estudio arrojó que 83% dijo ser reconocido positivamente cuando hace cambios respecto de los consejos que recibió.

Por otro lado, cuando hay trabajadores que hacen bien su trabajo, asegúrate de expresar tu satisfacción para que se mantengan en esa línea.

## Feedback 360

Aunque la mayoría del feedback proviene de los supervisores a los trabajadores, también existen otros canales que son menos predecibles, pero que pueden ser igual de positivos.

De hecho, 45% de los encuestados reveló que valora tener feedback de sus pares y de sus "clientes" (internos o externos). Sin embargo, solo 30% lo ha tenido.

Para promover que el feedback sea visto como un aspecto positivo para la cultura de nuestra empresa, debemos asegurar que los trabajadores también tengan espacio para dar feedback a sus jefes.

La idea es que existan canales formales e informales para que este feedback pueda darse en todas las direcciones.

## Entrenamiento

Enséñales a entregar feedback a trabajadores y líderes. Como tu equipo se empezará a comprometer con una retroalimentación constante es importante entregar respaldo y capacitar a ambas partes.

Hacer capacitaciones a toda la empresa establece expectativas, promueve y refuerza buenas prácticas, comparte recursos útiles, y reúne a la fuerza de trabajo para tomar pasos que les ayuden cambiar juntos.

En esta encuesta, solo 25% dijo que en su empresa la capacitación era para empleados y supervisores.

Para complementar esta información aquí recopilamos **12 etapas para una cultura de feedback continuo**.

### 1-Encuesta

Enviar una encuesta a los trabajadores para preguntarles su feedback sobre el desempeño de los procesos de gestión del año pasado.

Esta encuesta permitirá aclarar las expectativas de cuándo o cómo vas a comunicar los resultados y mostrarás tu intención de transformar el proceso de feedback.

## 2-Alineación

Crear un compromiso con los líderes e influenciadores clave e introducir la nueva cultura de feedback en las metas y valores de la compañía. Además, debes de comunicar los resultados y conclusiones de las encuesta y los planes de tu organización.

## 3-Empatía

El feedback es rehusado por las personas por el miedo a sentirse atacados, vulnerados o poco comprendidos. . Es por esto que es muy constructivo explicar qué hay detrás del miedo al feedback y enseñar a los gerentes y ejecutivos a manejar sus emociones.

## 4-Entrenamiento

Desarrollar la mentalidad correcta ofreciendo a los gerentes capacitaciones de desarrollo de las habilidades de retroalimentación, en segmentos cortos y factibles.

Hay que ayudar a los gerentes a ser modelos a seguir para la nueva cultura de feedback, siendo más abiertos y respondiendo positivamente al feedback.

## 5-Lanzamiento

Verificar que las jefaturas de área estén formalmente pidiendo y recibiendo feedback de sus habilidades de liderazgo y los procesos de la empresa.

También hay que construir confianza y reforzar la cultura de feedback probando lassugerencias de los colaboradores.

## 6-Revisión

Ayudar a todo los líderes a conducir una revisión 360 y obtener retroalimentación sobre la efectividad de la gerencia al liderar el proceso de feedback.

## 7-Valoración

Alentar a cada líder a estudiar su reporte 360 y resumir los mensajes clave y planes para el mejoramiento. Recuerda agradecer a los colaboradores por su feedback.

## 8-Identificación

Determinar qué competencias, comportamientos y valores deben ser incluidos en la nueva cultura de feedback.

## 9-Propagación

Entrenar a los miembros de la empresa para que se acostumbren a dar y recibir positivamente el feedback.

Para esto, se puede trabajar con ellos el tono, estilo y lenguaje que se use para dar feedback. Identificar coaches pares también puede servir para reforzar la retroalimentación.

## 10-Masificación

Realizar una encuesta en 360 en toda la empresa tomando en cuenta los comportamientos y valores específicos de cada equipo. Asimismo, hay que explicar el proceso a cabalidad y responde a toda pregunta o duda.

## 11-Conversación

Ayudar a los gerentes a preparar una revisión de los resultados del feedback con cada miembro de su equipo y así definir las aspiraciones individuales.

## 12-Empoderamiento

Dar propiedad a los empleados de todos los niveles para dar feedback y pedirlo.

## Conclusión

Estos consejos te ayudarán a lograr cultura de feedback continuo. La retroalimentación constante fomenta el diálogo abierto y permite alinear intereses y aterrizar las expectativas que cada miembro de la compañía tiene respecto de los demás.

# LIDERAZGO Y BIG DATA: CÓMO DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL

Ya no bastan las habilidades comunicacionales, la integridad personal, la honestidad y el dominio o expertise para desarrollar potenciales líderes en la organización.

Hoy la data es clave para ejercer un liderazgo al servicio del negocio.

Gracias al análisis de big data, el liderazgo está pasando de ser un arte a una actividad más holística y objetiva.

¿La razón? Hasta hace poco, el análisis de datos cambiaba nuestra forma de hacer las cosas. Hoy está cambiando lo que creemos que sabemos sobre esas cosas.

El liderazgo en la era digital es movilizar a los colaboradores para transformar el negocio.

Y para ello, se requiere reconocer las complejidades de éste, identificar oportunidades y construir un business case para conseguir los recursos necesarios.

Estos son los 3 pasos a seguir para las empresas que buscan cómo desarrollar el liderazgo en la era digital, según un interesante paper de Egon Zehnder titulado "El big data no toma decisiones: los líderes sí".



## Paso 1: Recopilar data –pero no cualquier data

El análisis de data siempre debe comenzar con los problemas del negocio. Todos los negocios, sobre todo ahora, generan cantidades enormes de datos producto de las interacciones humanas dentro de la organización y con los clientes.

Tratar de identificar insights a partir de datasets gigantescos es poner la carreta delante de los bueyes. El resultado sería un interminable ejercicio de manipulación de datos sin mayores resultados concretos.

Pero si primero identificamos un problema del negocio, como una alta rotación en el área de ventas, por ejemplo, podemos determinar qué datos mirar para descubrir las posibles razones.

Esto puede arrojar insights acerca del proceso mismo de recolección:

- Qué datos es útil y relevante recolectar
- Qué se necesita para recolectar esos datos
- **Dónde está la big data de Capital Humano:** puede suceder que la mitad esté en el CRM de ventas y la otra en las cuentas de redes sociales de los colaboradores, por ejemplo

## Paso 2: “Traducir” los datos

Un buen líder sabe que no puede hacer todo. Esto es especialmente cierto en el caso de análisis de datos, porque algunos gerentes podrían no comprender el potencial de un set de datos.

Asimismo, los ingenieros de datos no siempre entienden lo suficiente del negocio o los problemas de una gerencia en particular para ser informativos.

Por esta razón, es una buena idea encontrar personas –dentro y fuera de la organización– que puedan traducir qué quieren decir los datos en el contexto del negocio.

Estas personas por lo general son muy analíticas, tienen facilidad para identificar patrones y conectar variables que a primera vista pudieran no tener mucha relación. Según LinkedIn, [el análisis de datos es una de las competencias más apetecidas por los reclutadores](#) en los últimos dos años.

## Paso 3: Contar la historia que cuentan los datos

El big data ayuda a tomar decisiones estratégicas, pero son los líderes de la organización quienes deben darles un sentido que movilice a los colaboradores.

Y para eso es necesario saber contar una historia con data. Forbes publicó un artículo en 2016 titulado [Data storytelling: la habilidad que todos necesitan](#).

Contar historias siempre ha sido un componente integral de la vida humana. Incluso en la era digital, las narrativas siguen siendo igual de atractivas que hace miles de años.

Las historias o narrativas ayudan a contextualizar y dar sentido a las cosas que pasan.

Por esta razón, enmarcados dentro de una narrativa y presentación visual atractiva, los datos pueden movilizar e incluso entretener una audiencia.

También debemos considerar que algunas plataformas tecnológicas ya están democratizando el acceso y la interpretación de data a través de varias funciones de negocio.

A menos que los líderes de la organización mejoren la comunicación de los insights extraídos a partir de los datos, no habrá acción ni tampoco cambio.

## Conclusión

Por sí solos, los datos tienen valor potencial, pero no habrá valor real a menos que esos insights puedan ser traducidos en acciones y resultados de negocio.

El big data y la analítica avanzada son dos [tendencias que están impulsando una nueva ola de transformación en Recursos Humanos](#) y los negocios. Esperamos que estos 3 pasos para combinar liderazgo y big data sirvan como punto de partida.

Para que las empresas locales comiencen a beneficiarse de este cambio, los CEO y sus equipos gerenciales deben apoyarse en data para ser líderes capaces de provocar cambios organizacionales.

# BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN TU EMPRESA

Aumentar y mejorar la diversidad en el lugar de trabajo promete ser una tendencia fuerte este 2018.

## Pero, ¿qué es diversidad laboral?

El consenso general denomina diversidad en el ámbito laboral como el conjunto de acciones y principios que permiten a las empresas contratar e incluir a personas con condiciones distintas como colaboradores.

Estas condiciones de diversidad pueden ser género, orientación sexual, etnia, edad, credo o discapacidad.

La inclusión en la empresa promete mejorar la cultura organizacional, al prepararla para enfrentar diferencias, nuevos mercados y formas de comunicación distintas.

Es así que la diversidad e inclusión laboral como factores de éxito para un negocio o el desarrollo sustentable de un país están dando pie a diferentes enfoques y propuestas, desde nuevas leyes hasta buenas prácticas corporativas.

Ciertamente, en Chile se trata de una tendencia que recién está instalándose como parte de la normalidad de las empresas.

Las siguientes buenas prácticas, desde las más básicas hasta más complejas, ayudarán a las empresas chilenas a subirse más rápido a este carro que le cambiará la cara al mercado laboral:



## 1. Arreglar la casa

Habilitar los espacios físicos del negocio (oficinas, fábricas, puntos de venta, etc.) para permitir el acceso de personas con discapacidad o para que personas con condiciones diferentes estén cómodas, es un buen primer paso.

## 2. Cumplir con la ley

Si la empresa necesita de orientación, es bueno que empiece cumpliendo lo que dice la Ley 20.015 de Inclusión Laboral para personas con discapacidad, la cual comienza a regir el primer trimestre de 2018.

Ya están listos en la Dirección del Trabajo los reglamentos que permiten implementar esta legislación.

Estas directrices incluyen:

- Las empresas de 100 o más colaboradores deberán contratar o mantener contratados, según corresponda, a personas con discapacidad, o que sean asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional. Estas contrataciones deberán equivaler a 1% del total de sus trabajadores.
  1. Los candidatos con discapacidad que postulen a trabajos en estas empresas deben contar con la certificación de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez a la que se refiere el artículo 13 de la Ley 20.422, que establece las Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.
  2. Deben estar inscritos en el Registro Nacional de la Discapacidad.
- El empleador deberá registrar el contrato de trabajo con la persona con discapacidad o asignatario de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, así como todas sus modificaciones o términos, dentro de los 15 días siguientes a su firma a través del sitio electrónico de la Dirección del Trabajo.

Es importante destacar que la nueva ley por ningún motivo obliga a que la selección de personal tenga preferencia por personas con discapacidad. Simplemente, dar cumplimiento a la reserva legal de empleos del 1% indicado anteriormente.

### 3. Inclusión como objetivo estratégico

Si la organización ve la inclusión de colaboradores con condiciones diversas como parte de sus objetivos estratégicos, y un componente del resultado del negocio, rápidamente verá sus beneficios.

El primer impacto positivo lo verá el área de Recursos Humanos; ofrece un universo de candidatos más amplio y expande el acceso a capacidades, conocimientos y talentos.

Asimismo, al incluir la diversidad en los parámetros de reclutamiento, selección y contratación, la empresa podrá hacer frente a la crisis de permanencia y compromiso laboral, que es normal hoy en día. Esta crisis se debe a múltiples factores, desde desencanto hasta estrés laboral y se evidencia por altos niveles de rotación.

### 4. Visibilizar la diversidad

Perfeccionar las oficinas para personas con discapacidad es un cambio importante, pero estético, finalmente.

La transformación también debe ir por dentro, partiendo desde la cultura organizacional de la empresa.

Sin embargo es posible que surjan algunos obstáculos emocionales y valóricos en este aspecto.

Según explica la consultora Randstad, la presencia de realidades, costumbres y creencias diferentes modificará el ambiente de trabajo y relaciones laborales ya establecidas, un cambio que no todos los colaboradores sabrán manejar.

Esto puede tener consecuencias para la productividad y calidad del clima laboral.

Por ello, es importante [que la empresa logre que sus colaboradores sean partícipes activos](#) del cambio y a prepararlos para éste. De haber conflictos o dificultades, la empresa debiese organizar iniciativas que allanen el camino, o bien [enfrentar estas inconveniencias de forma particular con cada colaborador](#).

Si la organización o sus trabajadores tratan este cambio como una moda, sin políticas de gestión de la diversidad en el lugar de trabajo, puede terminar ahuyentando talento y competitividad, además de mermar profundamente el clima y la reputación de la empresa.

## 5. Adelantarse

Si la empresa quiere ser un agente de cambio de inclusión y diversidad, puede ir más allá de las acciones concretas que hoy se están implementando en materia de diversidad de género y personas con discapacidad.

Además, la Dirección del Trabajo es muy clara: No puede haber discriminación en el trabajo por la orientación sexual o identidad de género, religión, edad, etnia o procedencia cultural (en el caso de extranjeros).

Sin embargo, en la práctica es distinto. Todavía existen reglamentos internos que incluyen comentarios ofensivos y contrarios a la diversidad sexual y a las minorías sexuales, por ejemplo. O bien las organizaciones desconocen los límites legales de contratación de extranjeros, y para evitar problemas no los seleccionan.

Tu empresa puede anticiparse a las tendencias en inclusión y diversidad, orientándose en base a lo que la ley chilena permite actualmente.

- Evitar una demanda judicial bajo la Ley de No Discriminación, o Ley Zamudio, revisando su reglamento interno para erradicar un uso de lenguaje discriminatorio.
- Implementar programas de capacitaciones de colaboradores para fomentar el respeto a la diversidad sexual dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Acomodar las diversas prácticas religiosas mediante la flexibilización de horarios de trabajo y definir de antemano normas internas que faciliten su ejercicio.
- Ajustar normativas y prácticas internas para cumplir con las indicaciones de la [Ley que moderniza las relaciones laborales en Chile](#).
- Organizar y fomentar cuotas de contratación de extranjeros con menos de 5 años de residencia en Chile (después de ese período pasan a ser consideradas como chilenos o residentes bajo la ley), según lo estipula la Dirección del Trabajo.
- Asesorarse según las iniciativas público privadas disponibles hoy en el mercado laboral chileno, como es el [programa Empresa Inclusiva](#) de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa).

## Conclusión

Fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo depende de la voluntad de los empleadores y sus colaboradores.

Independientemente de las prácticas o políticas implementadas, para que sea un proceso exitoso, todos los miembros de la organización deben ser partícipes activos y entender el valor detrás de este cambio.

Asimismo, la empresa debe anticiparse a las situaciones que suceden con la inclusión en el trabajo y capacitar a sus trabajadores en estos temas, para así implementar con éxito una política de inclusión laboral.

# GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y BIG DATA: DÓNDE ESTÁ + 3 CASOS DE USO

Uno de los principales desafíos de la Gestión de Capital Humano es la falta de números y datos para poner sobre la mesa en las discusiones acerca del negocio.

Si los líderes de Recursos Humanos desean consolidarse como asesores estratégicos de la empresa, deben ser capaces de interpretar data.

Como dijimos en otro blog sobre big data y liderazgo, los datos ahora permiten ir más allá de optimizar procesos. Ahora están cambiando nuestro conocimiento mismo.

La pregunta entonces es dónde están estos datos y qué beneficios estratégicos puede obtener el área.

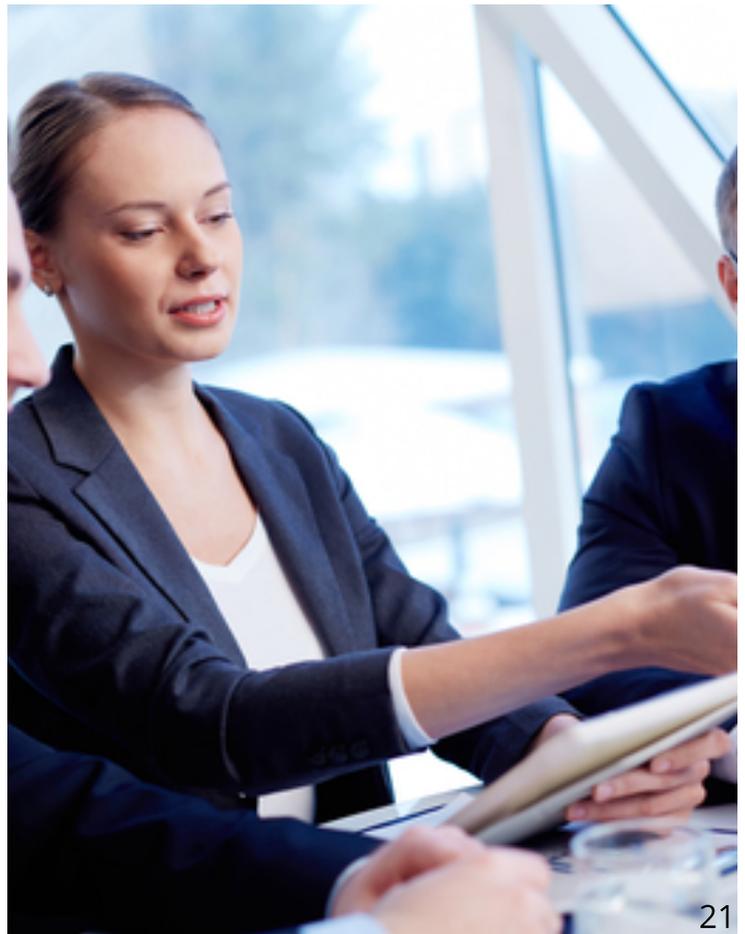
## ¿Dónde está el big data para la Gestión de Capital Humano?

Hay dos formas de obtener estos datos. Una es la encuesta clásica –que según algunas consultoras está “pasada de moda”.

La otra forma es un enfoque más sistemático, que los computadores de los colaboradores estén conectados a RRHH a través de sistemas en la nube.

De esta forma el área junta información mientras los empleados trabajan.

Esto permite extraer todo tipo de información: desde cuándo se conectan a sistemas de capacitación, hasta qué contenidos comparten y cómo colaboran (de más está decir que este monitoreo no puede invadir la privacidad de los colaboradores).



Este tipo de data arroja una fotografía de todo el capital humano, permitiendo predecir cómo reaccionará a cambios de reglamentos, cuál es su percepción de la empresa o determinar su nivel de satisfacción en su trabajo.

También hay varias otras fuentes de datos para gestión del talento y procesos de gestión de desempeño:

- Bases de datos
- CVs
- Certificados de capacitación o educación continua
- Resultados de exámenes
- Evaluaciones de empleados y evaluaciones de desempeño en relación con conocimientos especializados o habilidades blandas
- Registro de horarios
- Autoevaluaciones de los colaboradores
- Encuestas internas anónimas
- Estudios de satisfacción de colaboradores
- Encuestas de satisfacción de los clientes
- Comentarios de los clientes
- Rotación de los clientes
- Indicadores de Recursos Humanos
- Indicadores del negocio
- Perfiles de redes sociales de los colaboradores
- Comentarios en la red social empresarial de la compañía
- KPIs de uso de beneficios para empleados
- Estadísticas de reconocimiento a empleados

## **Caso de uso de big data en Gestión de Capital Humano 1: Reclutamiento y predicción de desempeño**

¿Cuáles es el mejor perfil de un candidato considerando los requerimientos del rol y los colaboradores de mejor desempeño?

TInt.com explica que los [modelos analíticos de Recursos Humanos usan data de candidatos exitosos para crear perfiles de alto desempeño](#).

De esta forma podemos identificar los mejores candidatos, combinando tasas de éxito pasadas en puestos similares y los requerimientos de la vacante.

Asimismo, la capacidad predictiva permite tomar decisiones y anticipar desde la apertura de vacantes y las promociones, hasta las desvinculaciones.

Alineando modelos de gestión de desempeño con la estrategia de negocios de la empresa, el big data puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero.

Este blog de AIHR explica cómo las Fuerzas Especiales de Estados Unidos ya están aplicando este enfoque, armando [perfiles de candidatos ideales sobre indicadores](#) como determinación y flexiones.

## Caso de uso de big data en Gestión de Capital Humano 2: Elevar la tasa de retención de los colaboradores

¿Quién está pensando en dejar la empresa? ¿Cómo puedo evitar esa decisión? ¿Cómo puedo minimizar el impacto?

La respuesta está en el análisis del comportamiento y lenguaje de los colaboradores.

Ya existen algoritmos que analizan la actividad online, actualizaciones de perfiles, historial de empleo, desempeño laboral y datos remuneracionales de los colaboradores.

Si el sistema emite una alerta sabemos que es hora de un aumento de sueldo, un rol más desafiante, desarrollo de carrera o un programa de capacitación para evitar que el colaborador abandone la organización.

Según ADP, multinacionales como Xerox, Wal-Mart y Credit Suisse ya usan el enfoque Capital Humano y big data para elevar la retención de los colaboradores en hasta 20%.

Este enfoque también permite identificar a los colaboradores tóxicos y líderes positivos, como también identificar qué rol puede ser el más apropiado para la movilidad interna de un colaborador específico.

## Caso de uso de big data en Gestión de Capital Humano 3: Entender qué motiva a los colaboradores

Para encontrar nuevas formas de motivar a los colaboradores, es necesario saber qué los mueve y cómo podemos influenciar esos "motores".

El big data permite hacer descubrimientos e identificar tendencias que pueden ser compartidas con los empleados para ayudarles a mejorar su desempeño.

Según el último informe de AON sobre el compromiso en las organizaciones, [75% de los empleados latinoamericanos se declara comprometido con su empleo](#). El principal driver del compromiso, señala el estudio, son las recompensas y el reconocimiento.

Por esta razón, determinar qué inspira a los empleados, qué los desmotiva y qué no les importa es el punto de partida para mejorar los índices de motivación.

Una gran ventaja de un enfoque basado en datos es una mayor objetividad de las decisiones. Combinando la metodología SMART con métricas y KPIs específicos los encargados de gestión del desempeño pueden obtener mejores resultados con sus estrategias.

Ahora que todo empleado tiene a su alcance herramientas para monitorear su progreso hacia el cumplimiento de metas, la transparencia y rendición de cuentas se están convirtiendo en los pilares de la empresa impulsada por datos.

La consecuencia es que cada empleado tendrá un sentido de propiedad sobre su desempeño y cómo mejorarlo.

Recursos Humanos jugará un rol de facilitador y consultor en este proceso, en la relación con el colaborador individual, y de reportería asesor estratégico de la gerencia.

## Conclusión

Según Harvard Business Review, **71% de los CEO piensa que el capital humano es la principal fuente de valor económico sostenible.**

Y la clave de la gestión de capital humano hoy es el big data. Analizar data sobre productividad, compromiso, desempeño y movimiento (promociones, traslados, etc.) es un buen punto de partida.

El partido ya comenzó y vamos en el segundo tiempo, por así decirlo. Pero la buena noticia es que hay muchas formas relativamente fáciles de obtener victorias rápidas.

# 3 TENDENCIAS QUE MEJORARÁN LA GESTIÓN DE RRHH EN 2018

Para comenzar 2018 con el pie derecho, las áreas de Recursos Humanos en las empresas necesitan enfocar sus esfuerzos en un grupo específico y eficiente de cambios que potencien el desempeño, la productividad y beneficien el clima laboral.

A nivel mundial, especialistas apuestan por que el nuevo año traiga una mayor demanda de acciones e iniciativas que transparenten y hagan más eficiente la gestión de capital humano, y todos sus aspectos relacionados.

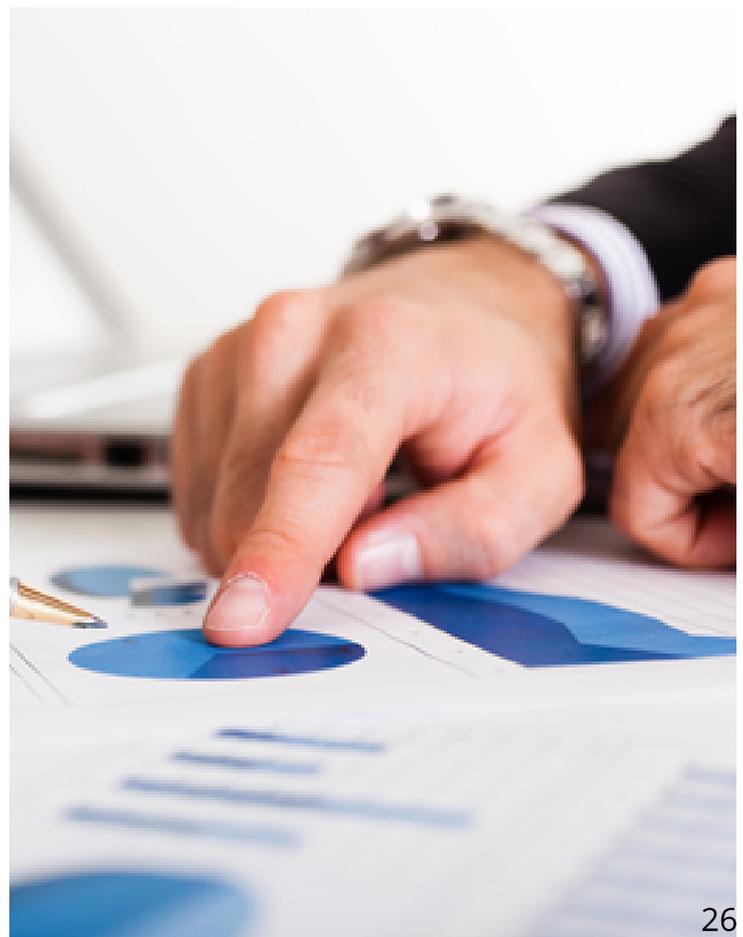
En paralelo, todo deberá ser facilitado por el uso de las tecnologías.

En este afán, tres fuertes tendencias marcarán la gestión de los Recursos Humanos este 2018:

## Inclusión en el trabajo

La falta de inclusión, técnicas de reclutamiento discriminatorio y ausencia de políticas corporativas claras sobre diversidad en el lugar de trabajo ensombrecieron la práctica de los recursos humanos en 2017.

Ya no más. La diversidad llegará para instalarse a partir de este año y será todo un desafío para las áreas de selección. Estamos hablando de una reingeniería de políticas de reclutamiento, y la actualización de procesos.



Según explica la revista Forbes, [se espera un mayor uso de Inteligencia Artificial](#) para realizar reclutamiento y contratación a ciegas; el filtrado automático de curriculums en base a experiencia y capacidad, y no intereses creados o prejuicios, como seleccionar considerando el colegio y la universidad donde estudió el candidato, hasta el género o estatus marital de la candidata.

Se estima que esta tendencia motivará descripciones de cargos más efectivas y estandarizará procesos de entrevistas, incluyendo el valioso feedback de los candidatos. Es de esperar que se amplíe la formación de talent pools más allá de los canales de contacto y reclutamiento estándares, todo esto [según sondeos con especialistas realizados por la revista Human Resources Today](#).

En tanto en Chile prestaremos atención a la [implementación en la práctica de la nueva Ley de Inclusión laboral para personas con discapacidad](#), bajo la supervisión del Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis).

## Automatización productiva

Este año probará ser aún más desafiante para la transformación tecnológica de los negocios.

Ya no basta con implementar soluciones tecnológicas que digitalicen los procesos internos de la empresa; la aplicación o el software deberán también aumentar la productividad, explica el [especialista Josh Bersin de Deloitte en LinkedIn](#).

El uso de tecnologías que aumenten la eficiencia de los procesos de gestión de Recursos Humanos ayudará a las gerencias y áreas a encontrar futuros colaboradores, [conectar e involucrar a su actual personal](#), e incluso a reemplazar potenciales desvinculaciones, añade la revista Forbes.

De acuerdo a estimaciones de la empresa de servicios Randstad, esta transformación digital 2.0 impulsará también la creación de nuevos empleos en las próximas décadas. A diferencia de la conformación laboral actual, estos futuros trabajos serán en su mayoría remotos.

Asimismo, la captación de nuevos colaboradores mediante [una estrategia intensiva en Redes Sociales](#) comenzará a dar sus primeros pasos formales en 2018, agrega Randstad.

## Educación continua

El uso de las tecnologías para mejorar la selección de nuevos colaboradores y la gestión del capital humano de la empresa, dará paso a un ambiente laboral compuesto por trabajadores idóneos y elegidos "con pinzas".

Estos, a su vez, estarán más empoderados y tendrán mayores facilidades de [negociación de programas de bienestar laboral](#). Se espera que la principal demanda de beneficios se concentre en [oportunidades de educación continua](#); credenciales, certificados y cursos de actualizaciones de conocimientos y gestión de éstos, dice la revista Forbes.

De acuerdo a otros sondeos de la revista Human Resources Today, a medida que la búsqueda de capacidades y habilidades técnicas se estandariza con la ayuda de la tecnología, [les será más fácil a las empresas enfocarse en el "factor X" que diferencia a un candidato](#) de otro, compuesto por sus habilidades blandas.

Los empleadores podrán orientarán sus esfuerzos y recursos en generar una cultura del aprendizaje, para así capturar, retener, entrenar y ascender a actuales y futuros talentos durante todo su ciclo de vida. [El ítem educación será un factor diferenciador](#) desde la perspectiva de los candidatos.

## Conclusión

Queda mucho 2018 por descubrir. Desde ya analistas y expertos apuestan porque éste será el año de la automatización productiva de las empresas.

El uso de las tecnologías en los procesos internos de negocios pasará a ser un aspecto obligatorio para la competitividad de sus productos y servicios.

Así, las áreas de Recursos Humanos deberán subirse rápido a esta tendencia si quieren formar parte de la historia de éxito de sus empresa.

# LOS 12 PRINCIPIOS DE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ÁGIL

La adopción de la metodología de gestión Agile puede convertir a la gerencia o área de Recursos Humanos de una empresa en un pilar clave para el éxito del negocio.

Más interesante aún, el área no necesita hacer grandes gastos para lograrlo. Simplemente, debe ser más ágil.

Para ello es clave que adopte los principios del método agile.

Esta tendencia data de mediados del 2000, cuando un grupo de desarrolladores web en Estados Unidos se reunió para analizar cómo mejorar la forma en que funcionaba la industria.

El resultado de este encuentro es el Manifiesto Ágil de 12 principios regidores para mejorar la gestión del proceso de desarrollo de tecnología.

El éxito detrás del método ágil de gestión es [su enfoque basado en las personas, no los productos o servicios](#).

El método ágil prioriza la relación interpersonal dentro y fuera de la empresa fomentando las siguientes buenas prácticas:

- Flexibilidad
- Confianza
- Transparencia
- Feedback
- Comunicación

Como lo describe la organización Agile Alliance, al transformar su gestión bajo el método ágil, [la empresa inicia un viaje de aprendizajes y ajustes permanentes](#), que requiere de tiempo, energía y compromiso de parte de todas las personas involucradas.

Así, líderes y trabajadores aprenden y piensan nuevas formas de hacer mejor su trabajo constantemente, y están en comunicación continua entre sí y con sus clientes.



## Los 12 principios para que los Recursos Humanos sean más ágiles

Los creadores del Manifiesto Ágil nunca pensaron que su metodología sería replicada exitosamente por otras industrias ávidas de alternativas para mejorar su gestión.

Hoy, los 12 principios del método ágil son aplicables en proyectos y empresas de rubros de todo tipo, entre ellas la gestión de RR.HH.

A continuación te presentamos los 12 principios de un área de Recursos Humanos ágil:

### 1. La satisfacción de los clientes es prioridad.

Consiste en la entrega continua de productos y servicios que agreguen valor. En el caso de la gestión de capital humano, los clientes son los trabajadores.

Entonces, en la práctica este principio motiva a conocer cuáles son las necesidades prioritarias de los colaboradores por satisfacer.

Para ello, es necesario hacer las siguientes preguntas:

- ¿Necesitan un aumento de salario?
- ¿Faltan o sobran beneficios laborales?
- ¿Las capacitaciones que reciben son las adecuadas?
- ¿Crecen los colaboradores en la empresa?
- ¿Es alta la tasa de rotación, y por qué?

### 2. Cambiar requerimientos en pos de una ventaja competitiva

El área debe ser flexible y ajustar sus prácticas en beneficio del negocio y de los colaboradores.

Esto significa evitar complejizar procesos de tal forma que sean difíciles de cambiar o estandarizar las relaciones con sus colaboradores; si su relación con el personal es lineal, el área no podrá detectar a tiempo problemas y soluciones.

Por eso que esta metodología promueve el uso del sentido común, con el apoyo de herramientas de gestión, para resolver situaciones del día a día.

### 3. Acortar el tiempo de entrega de servicios

¿Cuál es el entregable más importante que un profesional de RR.HH. debe proporcionar?

No son los informes de fin de mes. Tampoco las encuestas y evaluación.

¡Es retroalimentación! Y ésta no puede demorar.

La gerencia o área no puede esperar al informe de fin de año para informar a sus colaboradores si su desempeño está bien o mal. [La cultura de feedback continuo](#) debe imperar.

Es mejor separar la entrega de información en cuotas o segmentos y generar consejos de mejora tanto para colaboradores que están rindiendo bien como aquellos que están quedando rezagados.

### 4. Involucrar a los colaboradores

La principal fuente de información en la gestión de personas en la empresa son los colaboradores.

Para que la comunicación fluya, deben trabajar juntos. Así evitará la toma de decisiones que suenan bien en papel, pero no hacen lógica en la práctica.

La comunicación constante permitirá también introducir cambios y facilitará las transiciones en caso de reestructuraciones de personal o cambios fundamentales a la estructura del negocio.

### 5. Construir proyectos alrededor de individuos motivados.

Un clima laboral positivo generará la confianza necesaria para [mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa](#) y para que destaquen en sus tareas.

Por eso el área de o gerencia de gestión de personas debe facilitar un ambiente de trabajo cómodo, positivo y motivante.

## 6. El método más eficiente y efectivo de informar es el cara a cara.

Básicamente, se trata de mantener el contacto directo lo más posible en la relación con los trabajadores.

Si bien la tecnología ayuda a que la comunicación fluya, no hay nada más eficiente que **decir las cosas de frente**.

Para ello, idealmente, se fomentarán actividades e instancias de retroalimentación que sean presenciales y priorizará los encuentros personalizados con colaboradores para situaciones de mayor complejidad, como ascensos o despidos.

## 7. La motivación del equipo de trabajo es la principal medida de progreso.

Para ser ágil no se logrará nada si se gestiona el capital humano de la empresa como un simple proceso.

El liderazgo y equipo de trabajo deben mantener los niveles de entusiasmo y motivación altos, y construir un clima laboral que propague estos estímulos, para que los equipos funcionen y rindan.

## 8. Procesos ágiles promueven ambientes de trabajo sustentables

Los colaboradores que trabajan motivados y en un clima laboral positivo están más dispuestos a soportar el aumento en la presión. Pero hay un límite.

Hasta los trabajadores más preparados sucumben al cansancio en algún momento. Todos necesitan tiempo para recuperar el equilibrio disminuyendo la carga de trabajo de tanto en tanto.

En este aspecto, la agilidad está en la capacidad del área de gestión de personal de **detectar a tiempo a los trabajadores que están a punto de sucumbir** y coordinar con sus líderes un período de descanso y retorno a la estabilidad.

## 9. Atención al detalle, excelencia técnica y buen diseño

Este principio básicamente consiste en mantener a raya la mediocridad y el trabajo a medias.

Si los colaboradores están cumpliendo con lo justo y necesario, eso significa que hay un problema de motivación y liderazgo.

Un área o gerencia ágil será capaz de **detectar cuándo el nivel y calidad de la producción está bajando** producto de problemas laborales y sociales que afectan a los colaboradores.

## 10. Simplicidad, o el arte de maximizar eficiencia

Llenarse de normas y protocolos no ayudará al capital humano de la organización. Es más, gestionar a los trabajadores se verá entorpecido por tanta burocracia y procedimientos.

El área o dirección de personal debe mantener un nivel equilibrado de normativas y uso del sentido común para solucionar problemas. Mientras menos trámites, mejor.

## 11. Fomentar la autonomía de los equipos

Si el equipo de trabajo del área que gestiona el capital humano de la empresa no puede funcionar sin un miembro o un líder, menos puede exigirle autonomía al resto de los colaboradores de la empresa.

Los equipos deben ser capaces de operar esté o no el jefe y haya o no un liderazgo estable.

Por eso es preciso reclutar, seleccionar y contratar a profesionales con las habilidades y capacidades adecuadas para hacer el trabajo sin quedar entrampada en los detalles.

## 12. Retroalimentar, ajustar y avanzar

Nuevamente, el feedback permea entre los principios del método ágil. Una organización empresarial necesita retroalimentación desde todos los extremos, desde la base de trabajadores hasta el liderazgo.

Es la única manera que tiene la alta dirección de hacer los ajustes necesarios para progresar laboral y comercialmente.

## Conclusión

Toda área de Recursos Humanos puede incorporar los 12 principios del método ágil para mejorar su desempeño.

Simplemente, deberá **priorizar a las personas** y no los procesos.

No obstante, el liderazgo de una empresa no saca nada con adoptar un método ágil sin o está dispuesto a fomentar la retroalimentación y comunicación continuas hacia y desde sus trabajadores.

## Conclusión

Todas estas tendencias apuntan no solo a mejorar nuestros lugares de trabajo en 2018. También harán más fácil y ágil la tarea de los profesionales de Recursos Humanos, quienes contarán con data e insights para tomar decisiones más objetivas y asumir un rol más estratégico en el negocio.

Los invitamos a comenzar a aplicar estas nuevas herramientas en sus empresas para comenzar a introducir cambios que agreguen más valor no solo a la Gestión de Capital Humano, sino también a la organización en su conjunto.

QUIERO MI DEMO



rankmi