

Encuesta Regional de Calidad en la Gestión de los Recursos Humanos

Sector Eléctrico de Sudamérica, Centroamérica y El Caribe
Edición 2019 – Exclusivo para Empresas Asociadas a la CIER



INFORME EJECUTIVO

COMISIÓN DE INTEGRACIÓN
ENERGÉTICA REGIONAL

Agosto 2019
Coordinación Internacional
Área Corporativa
Versión 5-8-2019

- ❑ Presentación
- ❑ Metodología
- ❑ Empresas participantes
- ❑ Resultados obtenidos
- ❑ Desafíos de RRHH



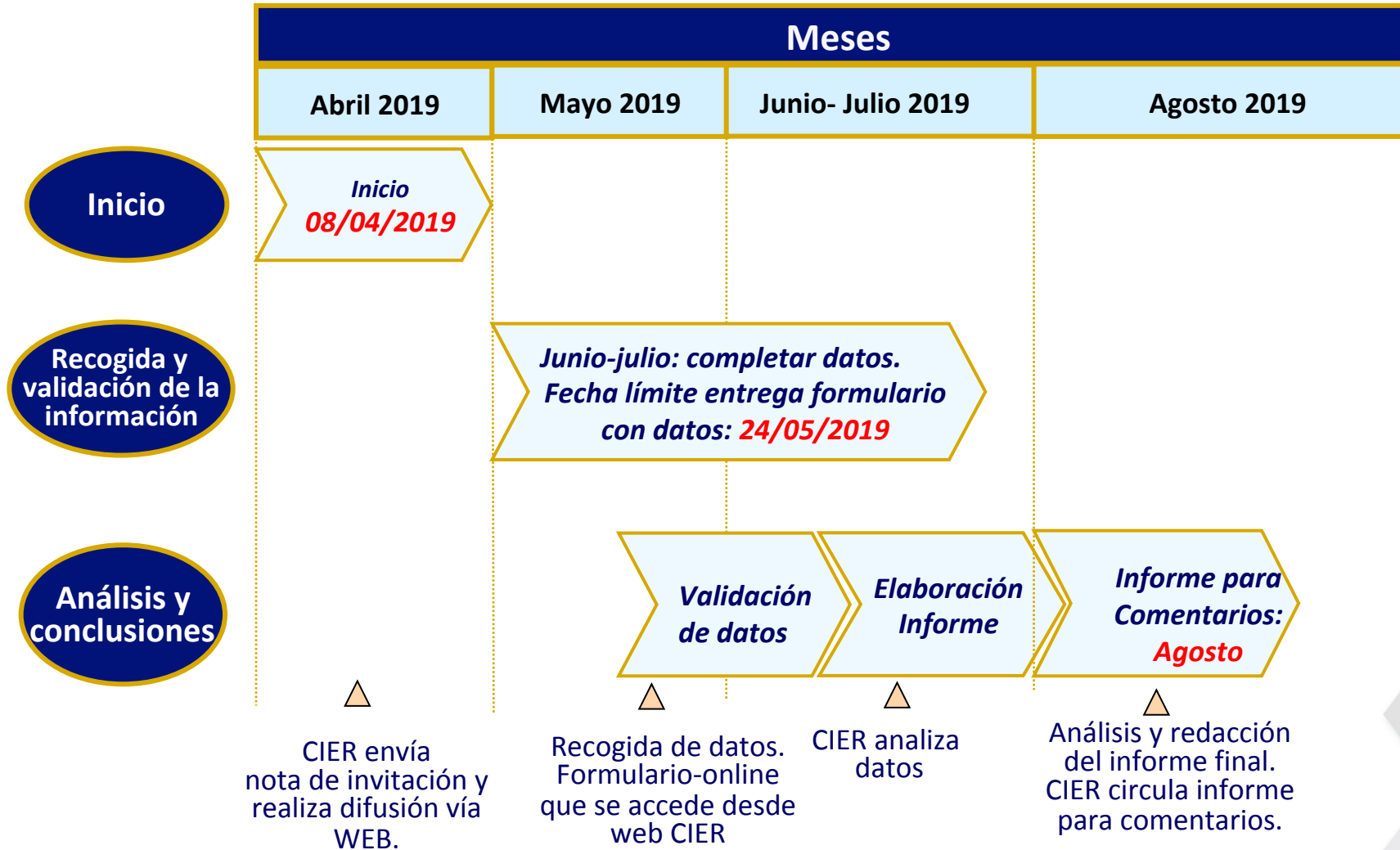
PRESENTACIÓN



Presentación, propósitos y objetivos

- Esta Encuesta continua el trabajo que se ha venido realizando en la CIER desde el año 2013.
- Su propósito es obtener información y comparar la forma en que se lleva adelante la gestión de los RRHH, promoviendo avanzar en su conocimiento, experiencia y mejores prácticas.
- Objetivos:
 1. Brindar a las empresas eléctricas un informe basado en datos objetivos sobre la gestión de los RRHH.
 2. Conocer datos demográficos, diseño organizativo, estrategia de RRHH, nivel de impacto de las prácticas de RRHH.
 3. Sugerir las principales fortalezas, aspectos a mejorar, debilidades y recomendaciones para una mejor gestión

Cronograma de la encuesta



Evolución participación en la encuesta

Encuesta CIER 2013

- Participan 21 empresas de 9 países de la región

Encuesta CIER 2014

- Participan 20 empresas de 9 países de la región

Encuesta CIER 2015

- Participan 35 empresas de 11 países de la región

Encuesta CIER 2016

- Participan 33 empresas de 11 países de la región

Encuesta CIER 2017

- Participan 35 empresas de 11 países de la región

Encuesta CIER 2018

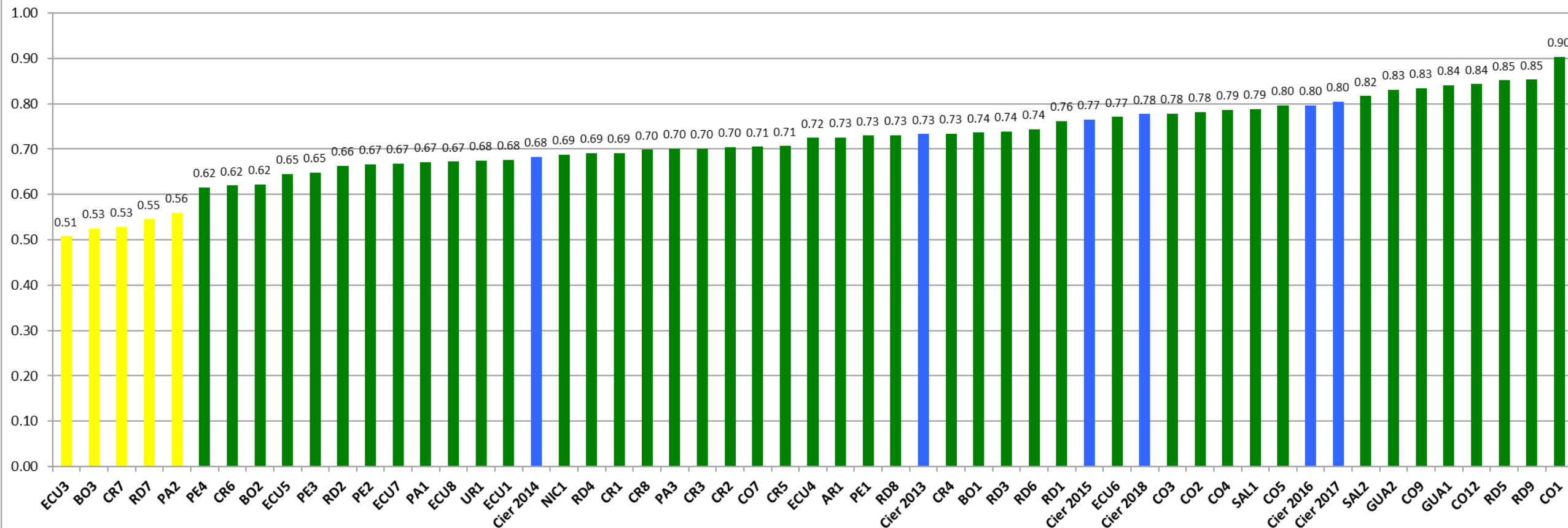
- Participan 40 empresas de 12 países de la región

Encuesta CIER 2019

- Participan 49 empresas de 12 países de la región

Evolución Índice Global de la Calidad CIER

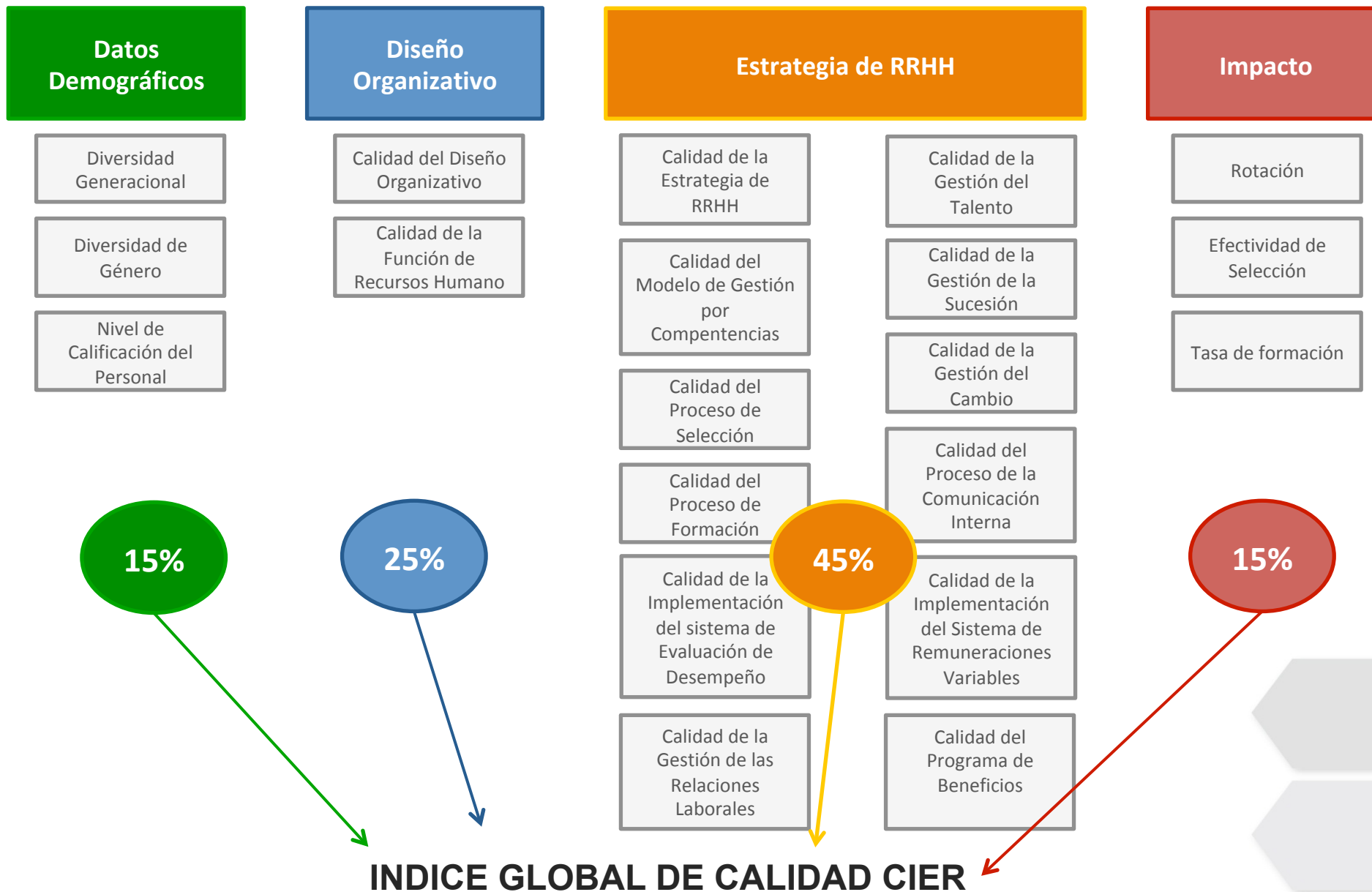
Índice Global de Calidad CIER



La gran mayoría de las empresas gestiona los RRHH con un alto nivel de calidad.

Cabe aclarar que el índice global CIER se identifica con el año de reporte de datos, es decir, para la **Encuesta 2019** corresponde el **Índice global CIER 2018** y así sucesivamente.

Indicadores de la Calidad de RRHH



METODOLOGÍA



Descripción del instrumento

Se trata de un formulario que se encuentra en revisión y validación continua.

Proceso vivo, se inicia con prueba piloto en 2013 y luego se ha repetido con mejoras.

Formulario online para autocompletar junto con un instructivo

Contiene preguntas de información cuantitativa y cualitativa

Preguntas dicotómicas Si/No.
Preguntas de identificación de atributos "X".

Control de calidad de datos. Se envía a las empresas para su validación.

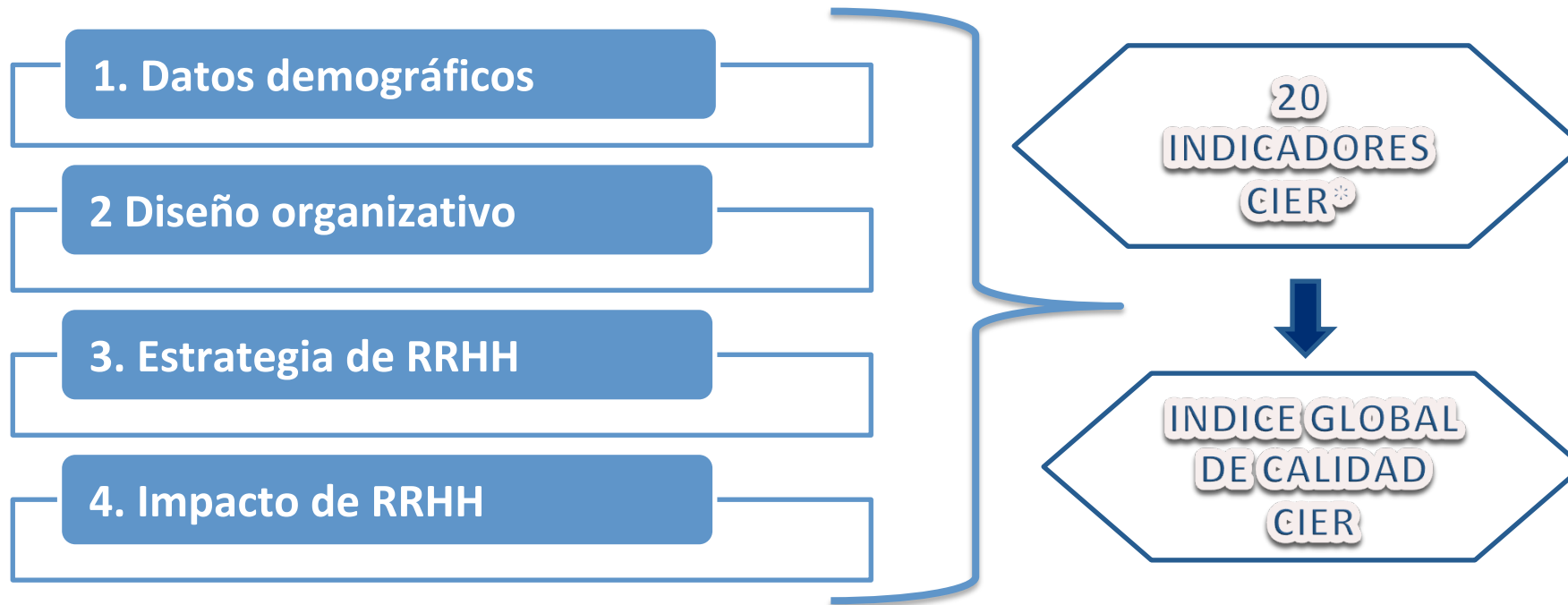
Presentación de Informe final de resultados.

Informe ejecutivo

Presentación de resultados vía webex

Acerca del modelo en que se basa la encuesta

Comprende 4 grandes capítulos que incluyen a las distintas dimensiones evaluadas:



Claves de lectura de los resultados

- ✓ El análisis surge a partir de la ubicación de las empresas respecto al Global CIER y a la proporción de éstas que se encuentran por debajo y/o por encima de dicho valor. Se incluyen para comparación el Global CIER 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 en los indicadores identificados.
- ✓ Los gráficos de resultados se construyeron tomando los siguientes criterios:

Global CIER: estándar de comparación de las empresas (promedio ajustado).		
Valores iguales o superiores a 0,6: alto grado de calidad		Fortalezas
Valores ubicados entre 0,4 y 0,6: calidad media		Aspectos a mejorar
Valores ubicados por debajo de 0,4: bajo grado de calidad.		Debilidad



Indicadores CIER extendidos

I. Comprende dos capítulos que se agregan a los existentes:

1. Liderazgo*

II. Comprende nuevos atributos en los siguientes indicadores ya existentes:

1. Diversidad generacional extendida , diversidad de género extendida y calificación del personal extendida.*

2. Selección extendida (movilidad interna del personal, tiempo de cobertura de vacantes y propuesta de valor de empleo PVE).*

3. Formación extendida (evaluación del impacto de la formación, alcance a los participantes y planificación del incremento de la formación para el presente año).*

*Estos capítulos y nuevos atributos no se consideran en el Global CIER. Son mediciones que nos permiten realizar análisis profundos de algunos indicadores.

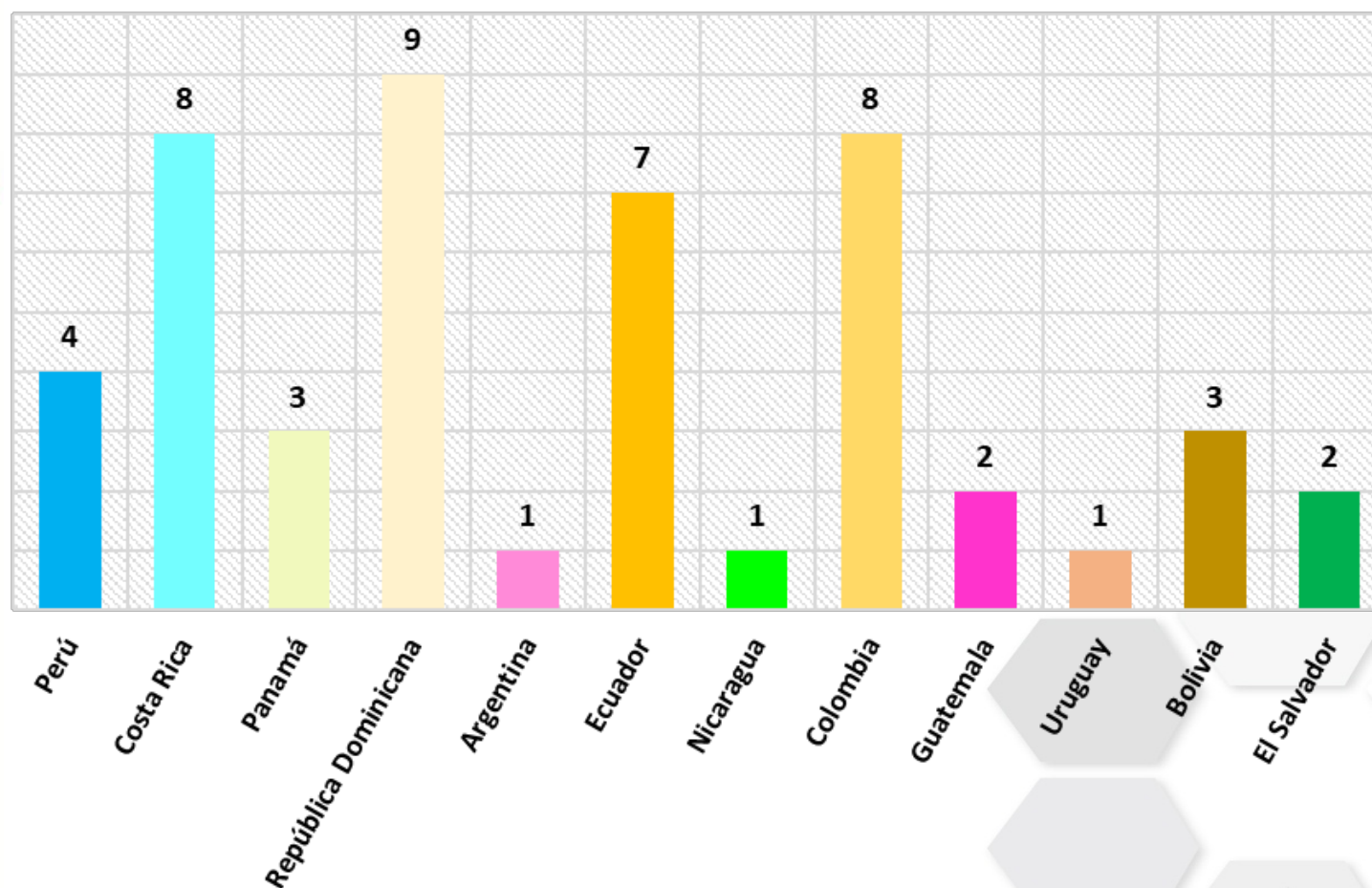
EMPRESAS PARTICIPANTES



Empresas que participan de la Encuesta 2019

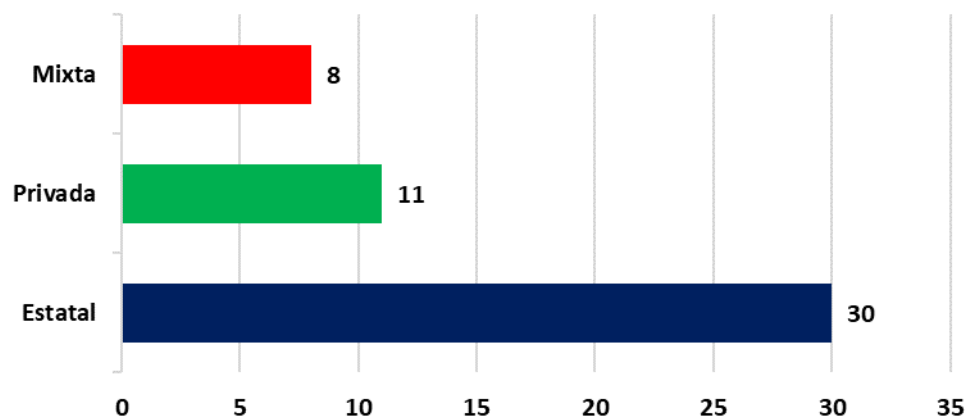


✓ 49 empresas participaron de la encuesta, de 12 países de la región.



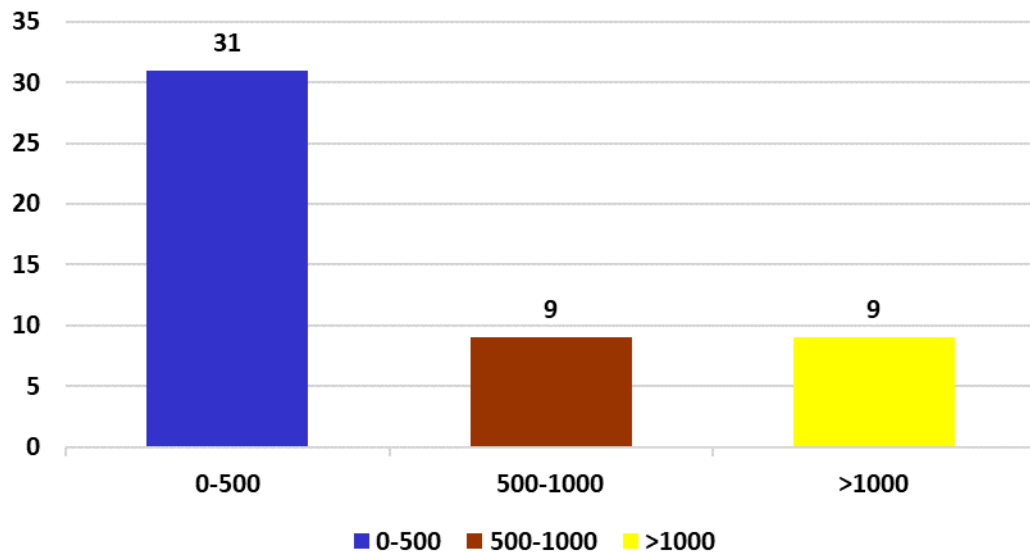
Características de las empresas

COMPOSICION ACCIONARIA

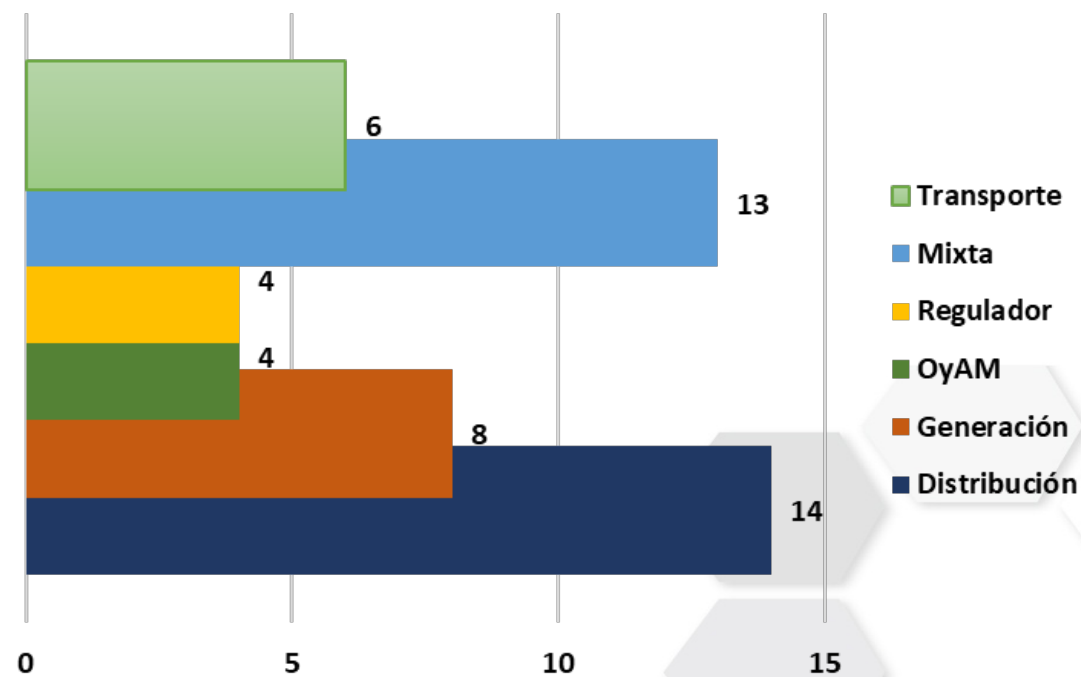


- ✓ 61% de las empresas son estatales, similar a la encuesta 2018.
- ✓ 30% de las empresas su negocio principal es distribución, también similar a la muestra de 2017 y 2018.
- ✓ El 63% de las empresas de la muestra tiene hasta 500 empleados.

Cantidad de empleados de las empresas



TIPO DE NEGOCIO



RESULTADOS

<https://sites.google.com/site/areacorporativa/recursos-humanos>

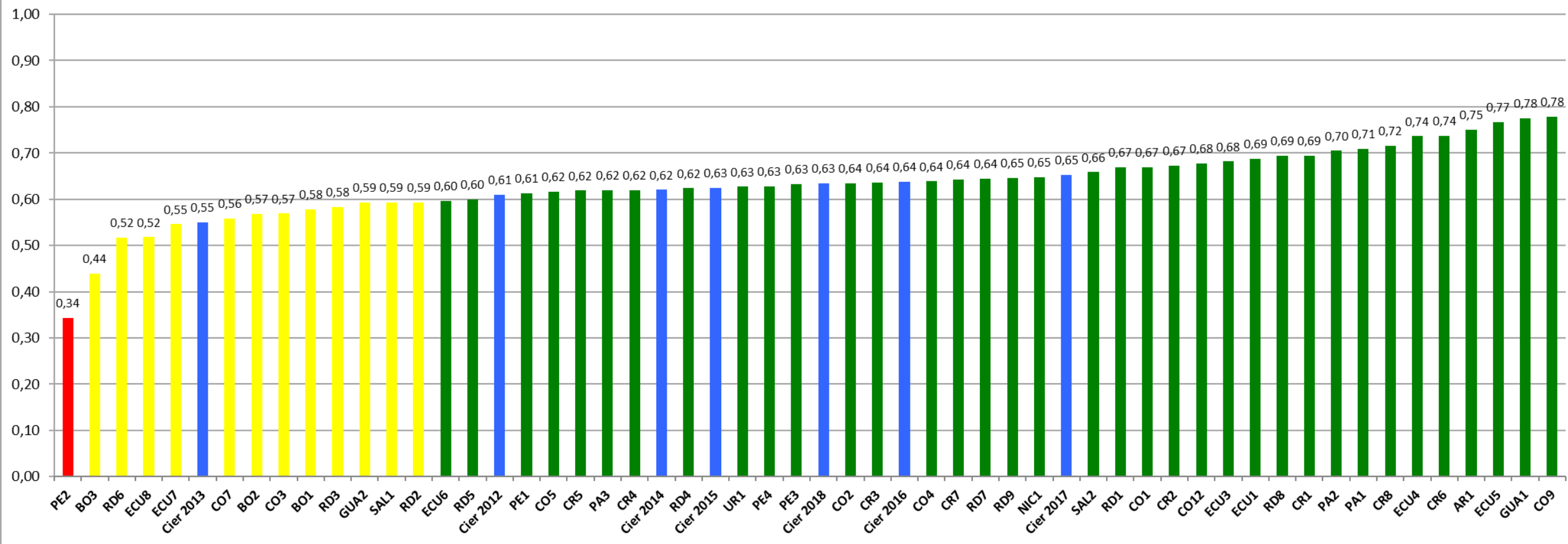


I. DATOS DEMOGRÁFICOS



En qué medida las plantillas cuentan con personas de diferentes generaciones y antigüedad homogénea?

Índice de Diversidad Generacional

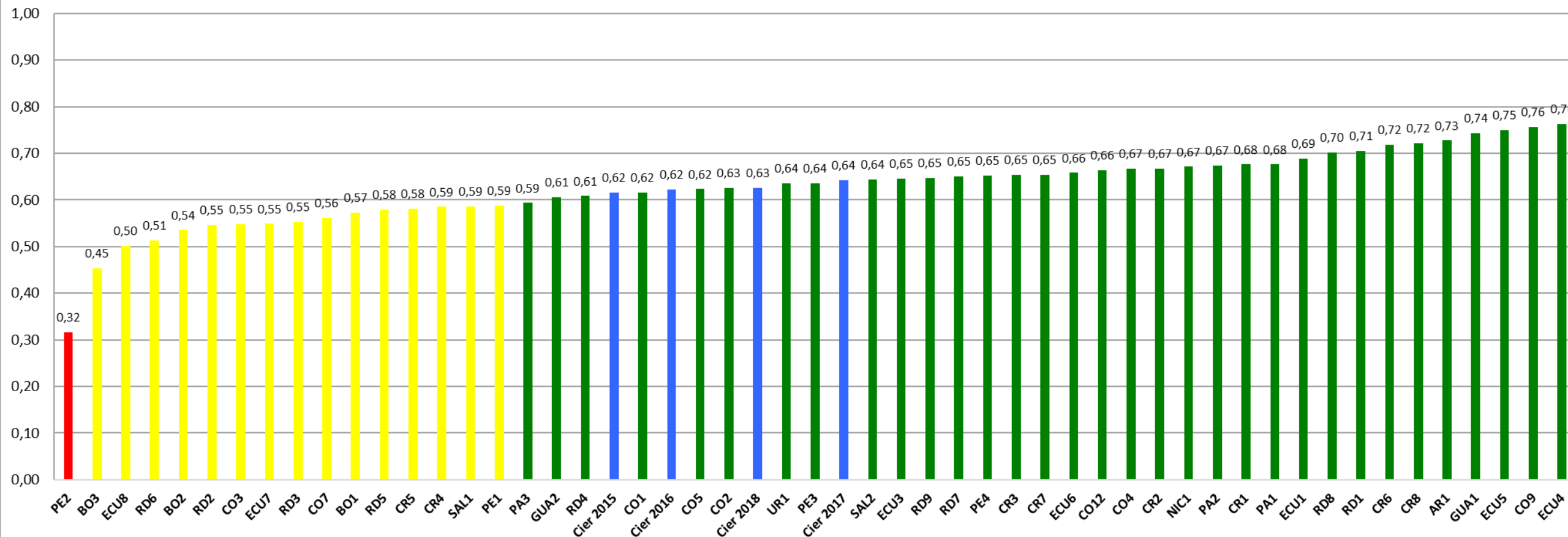


La mayoría de las empresas cuenta con plantillas homogéneas en cuanto a edad y antigüedad.

Significado: un índice alto indica que en la plantilla hay equilibrio entre las generaciones, los empleados se distribuyen de manera homogénea según rangos de antigüedad y solo un 10% del total tiene menos de 2 años en la empresa.

En qué medida las plantillas cuentan con personas de diferentes generaciones y antigüedad homogénea?

Índice de Diversidad Generacional Ext

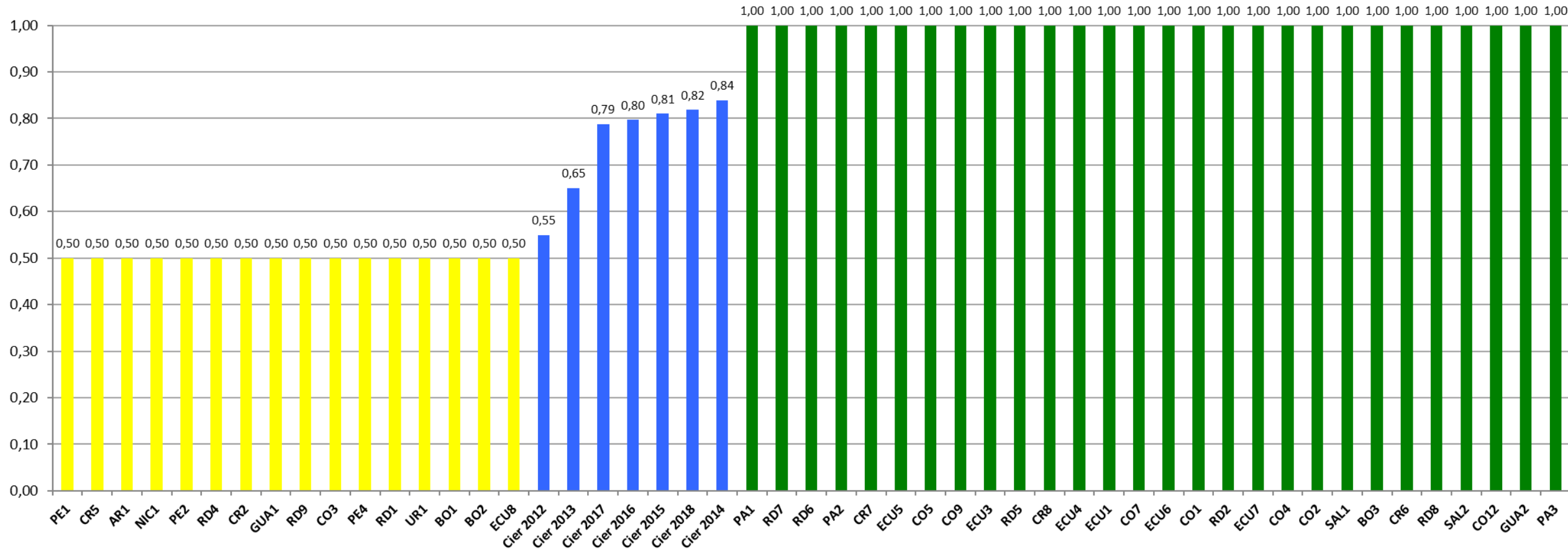


Más de la mitad de las empresas, si se toma en cuenta sus años de vida, cuenta con personas de distintas edades y con antigüedad homogénea.

Significado del índice extendido: compara la proporción de empleados de las distintas generaciones y la antigüedad de éstos en la empresa considerando el año de creación de la empresa. Si la empresa es joven entonces la antigüedad es corregida de acuerdo al año de su fundación.

En qué medida se incluye a mujeres en puestos directivos?

Índice de Diversidad de Género

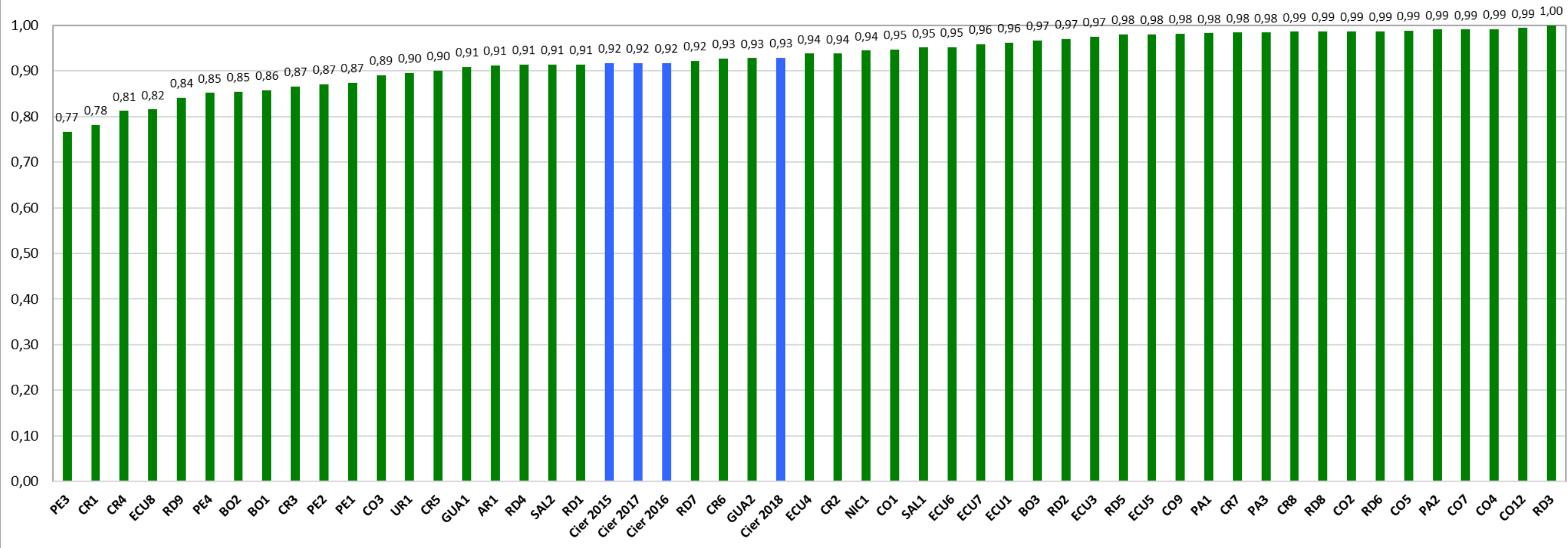


En la mitad de las empresas se incluyen mujeres en posiciones directivas en los niveles jerárquicos superiores (N1 y N2).

Significado: se espera al menos un 15% de participación femenina en posiciones directivas (N1 y N2) para que se considere que se cuenta con diversidad de género de calidad. En el caso de que un 15% de las posiciones directivas cuenta con mujeres el valor es 0,50 y si es un 25% la empresa obtiene un 1,

En qué medida se incluye a mujeres en puestos directivos?

Índice de Diversidad de Género Ext

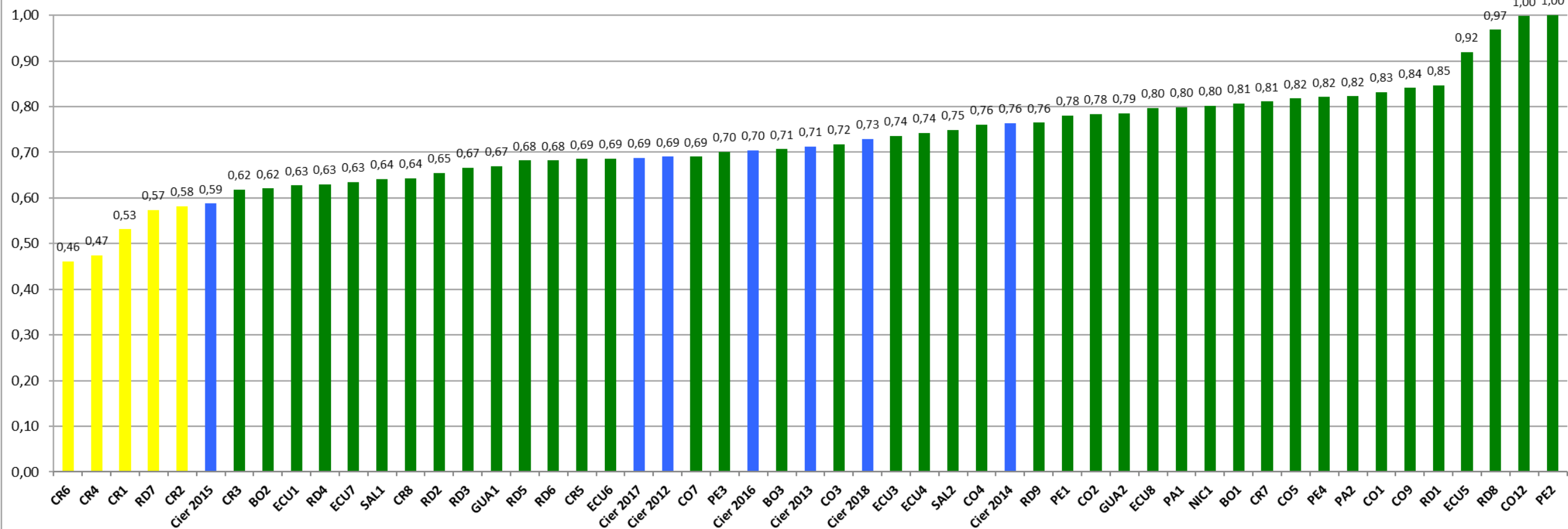


La inclusión de mujeres es característica de la totalidad de las plantillas de las empresas (en los niveles N1 a N6 inclusive).

Significado del índice extendido: un alto valor indica que la empresa cuenta con un 25% de participación femenina en posiciones directivas (N1 y N2) y un 40% en los siguientes niveles de la organización (N3 a N6).

Cómo es el nivel de calificación de los empleados de la empresa?

Índice de Calificación del Personal

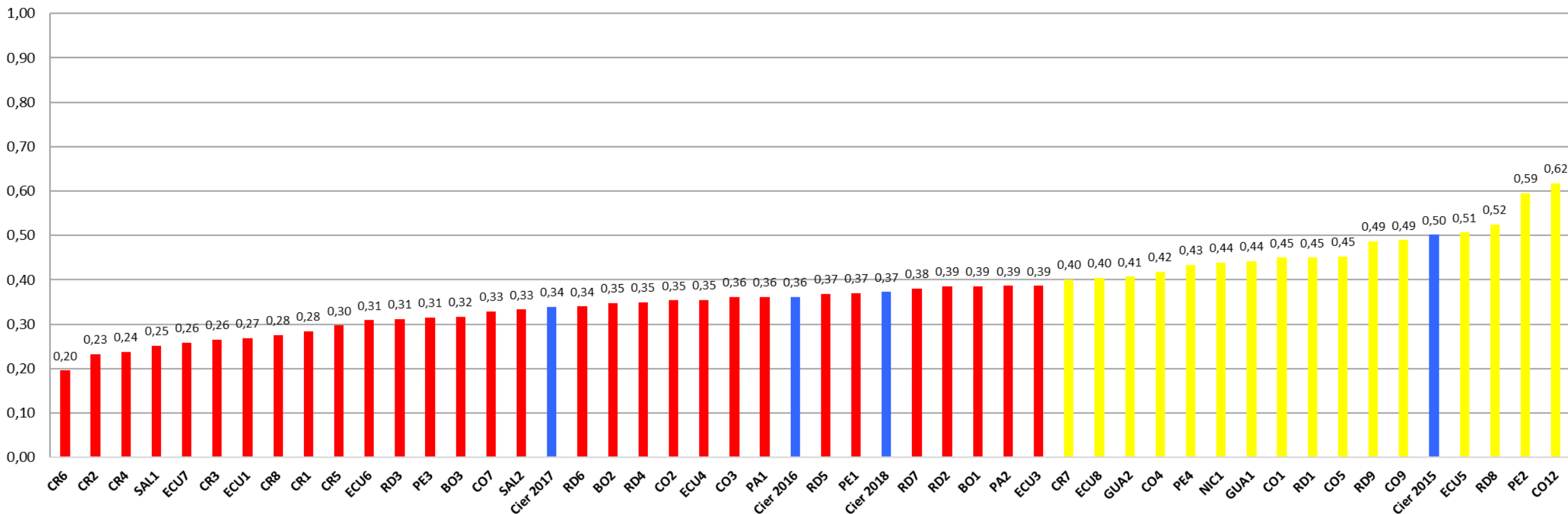


La gran mayoría de las empresas cuenta con al menos el 50% de la plantilla con personas con nivel secundario y universitario completo.

Significado: índice alto indica que la empresa cuenta con alta proporción (al menos un 50%) de personas que terminaron la escuela secundaria y que tienen estudios universitarios, tener mayor calificación en el personal hace que se incremente el potencial humano de la empresa.

Se promueve la profesionalización de los empleados para que alcancen estudios universitarios y de posgrado?

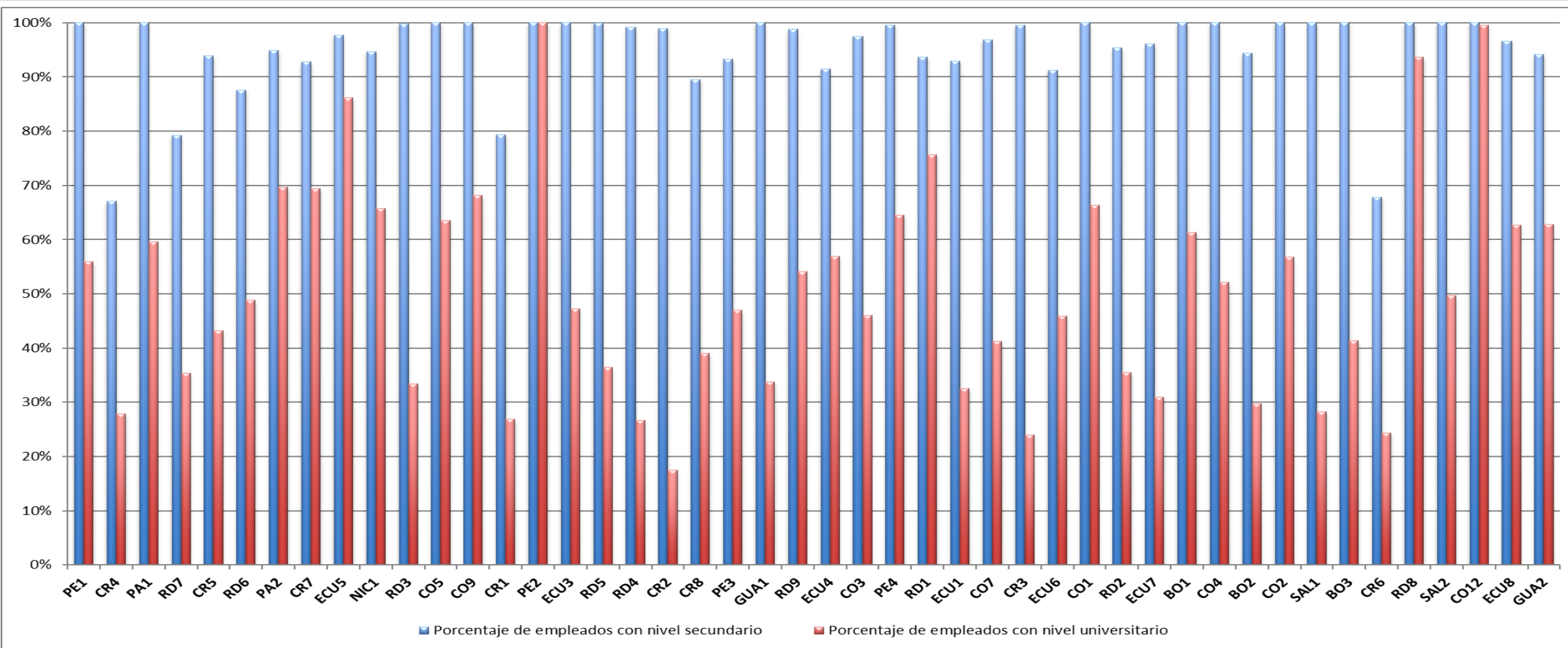
Índice de Calificación del Personal Extendido



En las empresas la proporción de empleados con posgrado y nivel universitario completo es inferior al porcentaje con secundario completo.

Significado del índice extendido: un índice alto indica que la empresa cuenta con un 50% de personas con estudios de posgrado y universitarios (completos y en curso) versus personas solo con nivel secundario terminado.

Cuál es la proporción entre empleados con nivel secundario y nivel universitario al interior de cada empresa?



Es muy baja la proporción de empresas con un alto nivel de profesionalización del plantel (6%) es decir cuentan con igual proporción de personas con nivel secundario y universitario. En la mayoría predomina la formación secundaria en comparación a la universitaria.

Significado: Se trata de una comparación interna entre personas con nivel de estudios secundario y nivel universitario completo.

Diversidad generacional

- Presencia de personas de todas las generaciones y con antigüedad en las empresas.

Diversidad de género

- Presencia de mujeres al interior de la organización en los distintos niveles, sin embargo la proporción de mujeres en posiciones directivas es baja respecto a los varones.

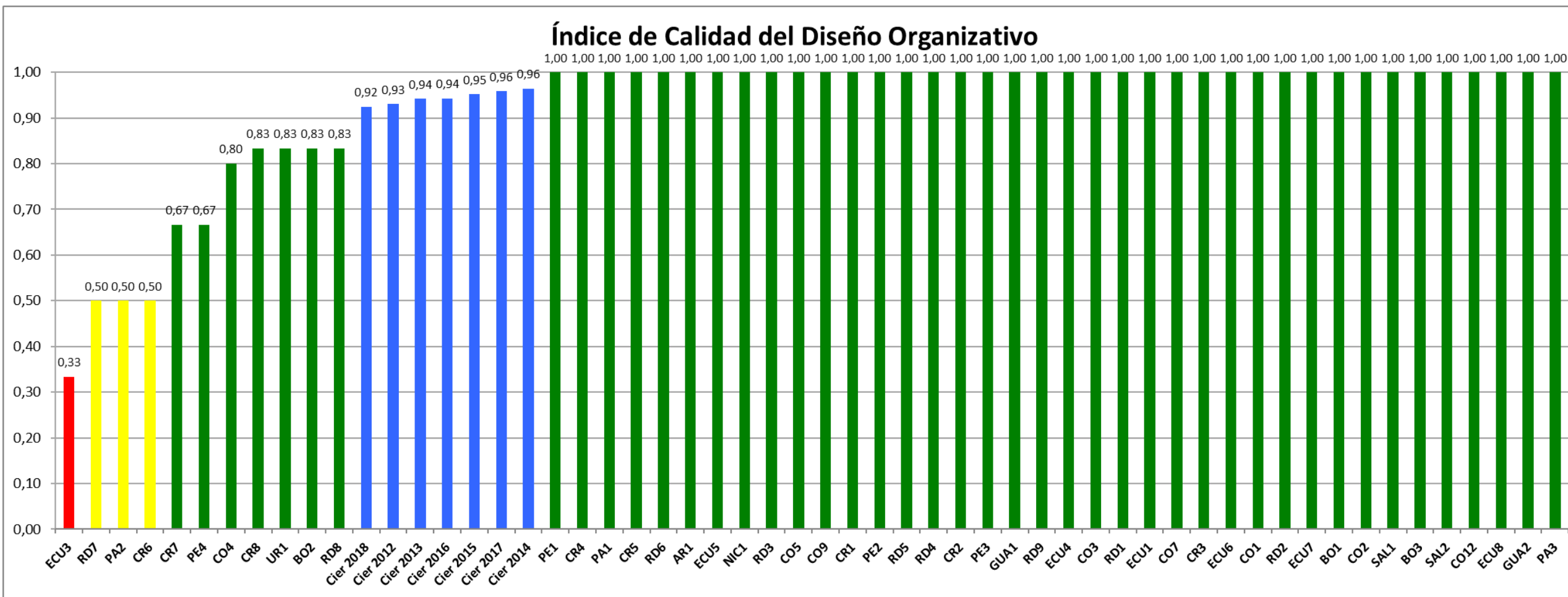
Cualificación del personal

- Fuerte predominio de personas con nivel de formación secundaria.

II. DISEÑO ORGANIZATIVO



El diseño de la organización sigue un plan, incluye aspectos fundacionales y el contexto del negocio?



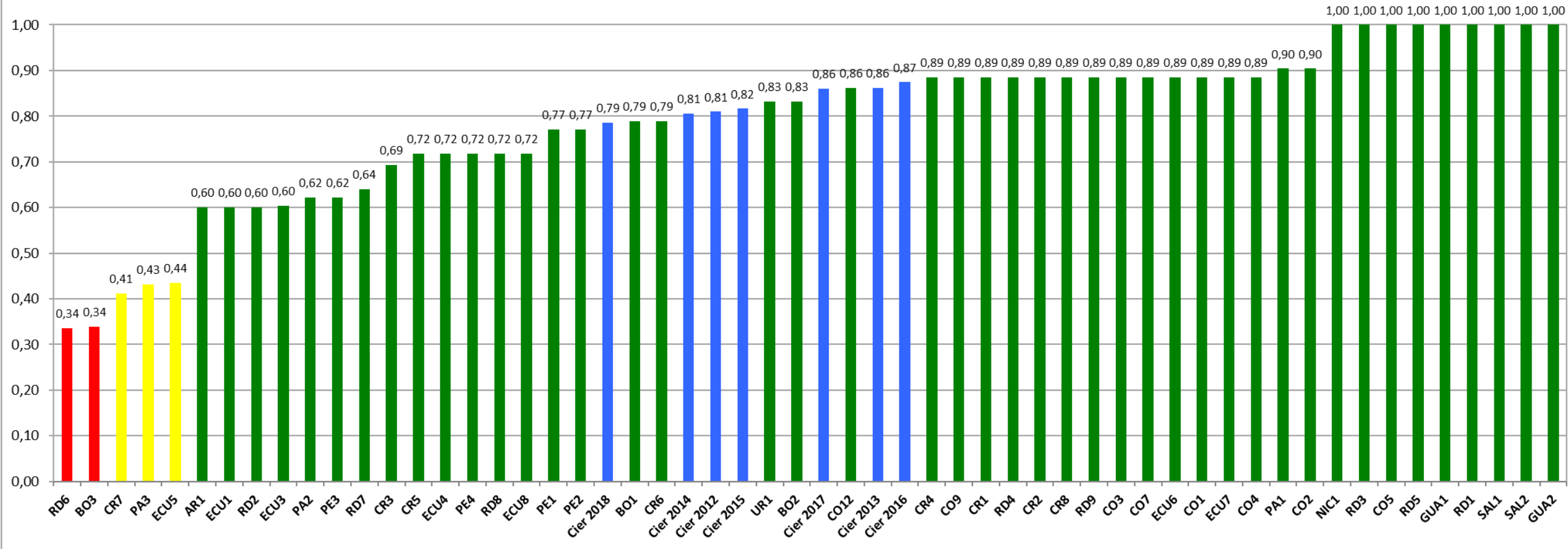
La gran mayoría de las empresas cuenta con un diseño de la organización de alta calidad.

Significado: índice alto indica que la empresa cuenta con un diseño organizativo explícito y formal y éste está formulado en base a los procesos claves del negocio y al contexto en que se desenvuelve.

Dónde se ubica RRHH en la estructura de la empresa y cuáles son sus actividades claves?



Índice de Calidad de la Función de Recursos Humanos en la Estructura



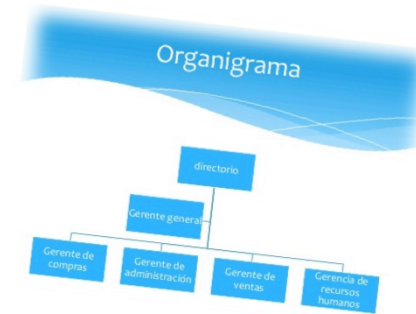
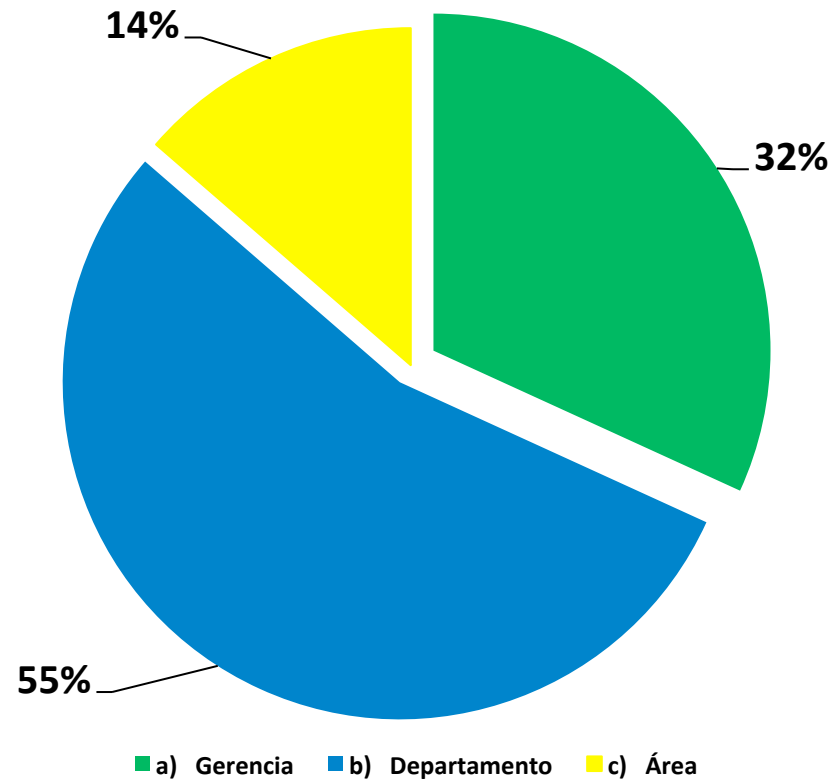
En la mayoría de las empresas la función de RRHH ocupa un alto nivel jerárquico en la organización y comprende funciones diversas

Significado: índice alto indica que RRHH se ubica en la organización en un alto nivel de la estructura y que su misión incluye variadas actividades (operativas, tácticas, estratégicas).

Ubicación de RRHH en la organización

✓ En esta oportunidad RRHH tiene un nivel gerencial o de dpto. en la mayoría de las empresas.

Ubicación de RRHH dentro de la organización



Diseño de la organización

- Se trata de empresas que definen su arquitectura en función de los procesos claves del negocio.
- Alta estabilidad en el tiempo de este indicador.

Función de RRHH

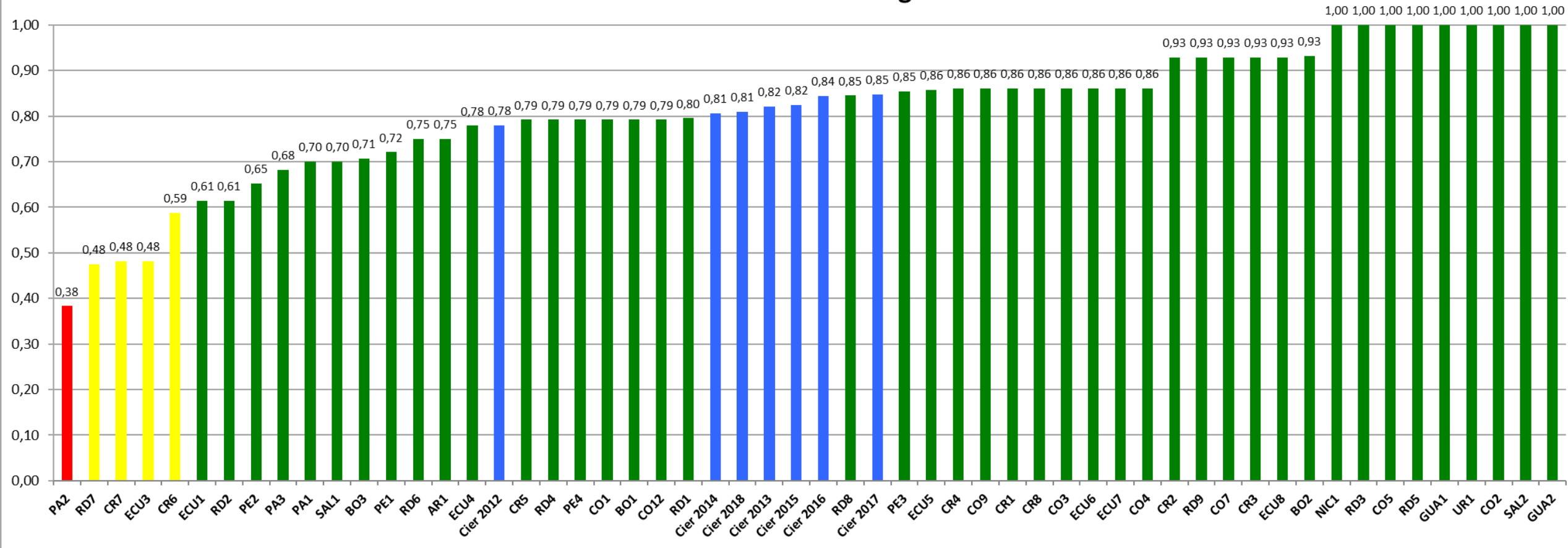
- Mayoritariamente su ubicación varía entre nivel de gerencia o dpto. dentro de la organización.
- Alto nivel de complejidad y de diversidad de las funciones de RRHH.

III. ESTRATEGIA DE RRHH



Desde dónde se define la estrategia de RRHH y que incluye?

Índice de Calidad de la Estrategia de RRHH

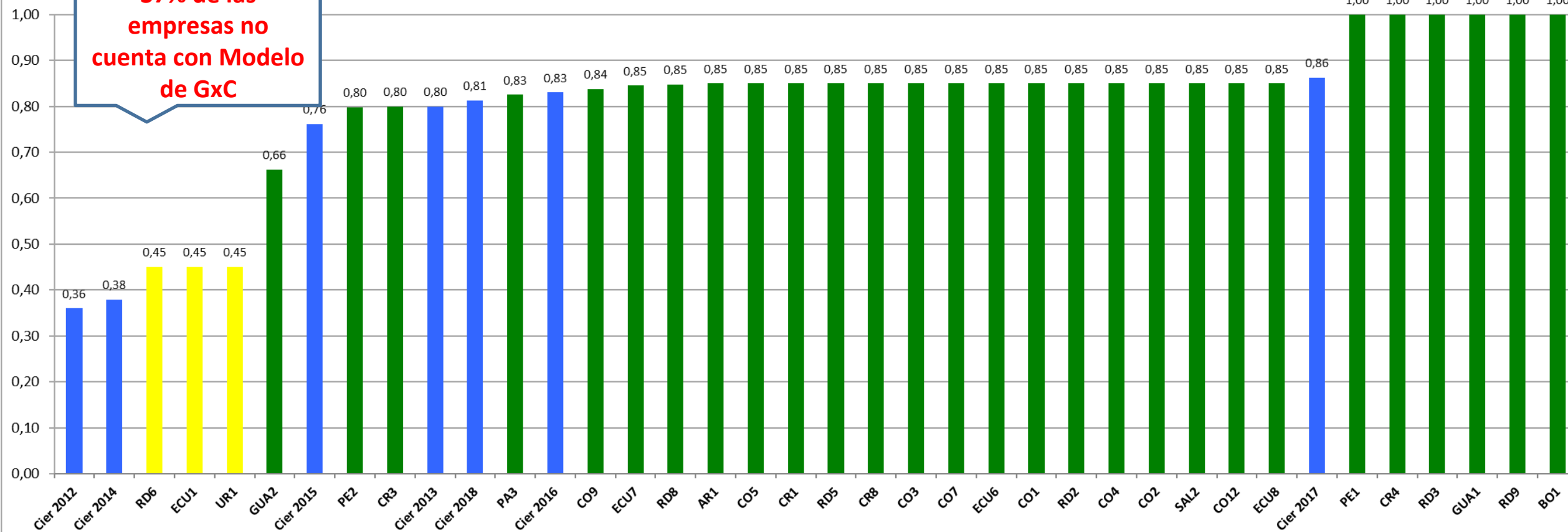


La gran mayoría de las empresas vincula la estrategia de RRHH a la estrategia del negocio al igual que en los años anteriores.

Significado: índice alto indica que RRHH cuenta con un plan estratégico que considera las características del negocio, las necesidades de los empleados y los procesos claves del área.

Si utiliza un modelo de competencias, éste se aplica a todos los procesos de RRHH y se evalúan todos los empleados con dicho modelo?

Índice de Calidad del Modelo de Gestión por Competencias

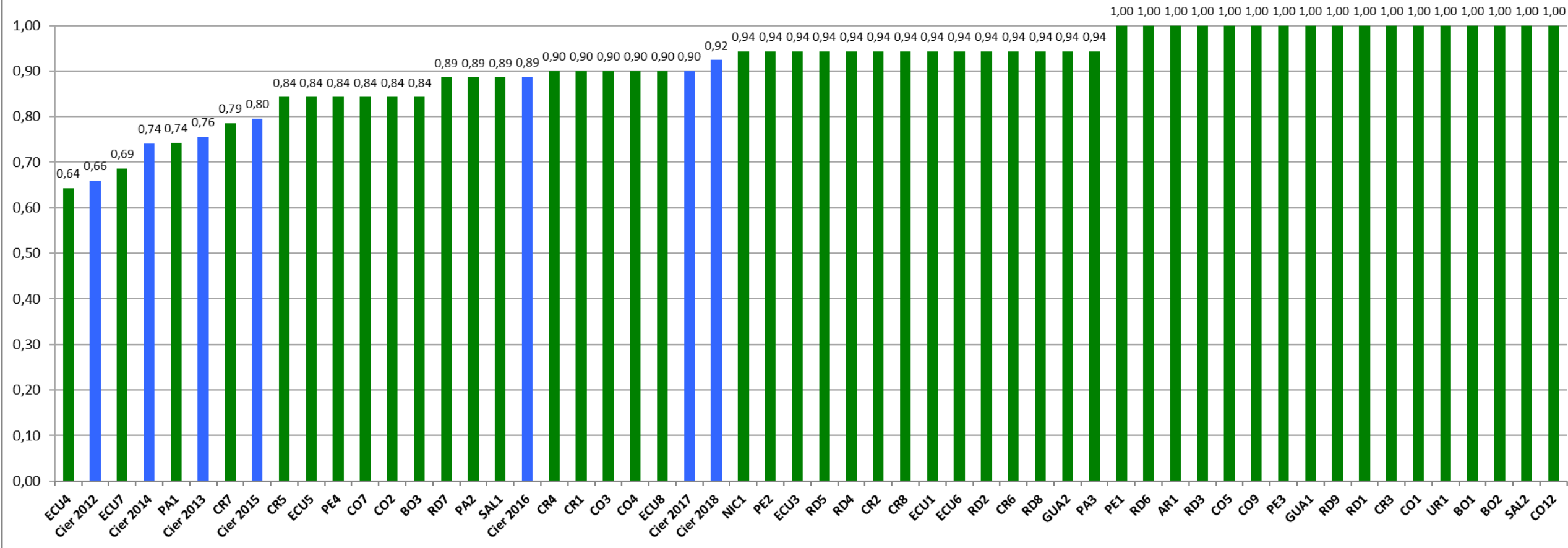


En la mayoría de las empresas que cuentan con un modelo de Gestión por Competencias éste se aplica a todos los niveles de la organización y alcanza a varios procesos de RRHH.

Significado: índice alto indica que la empresa cuenta con modelo de gestión de competencias en funcionamiento, tiene un alto porcentaje de personal evaluado por el modelo y que éste se vincula con los procesos desarrollados por RRHH.

En qué medida la selección es un proceso formal, se desarrolla de acuerdo a un plan, al perfil del puesto y utiliza técnicas diferentes?

Índice de Calidad del Proceso de Selección

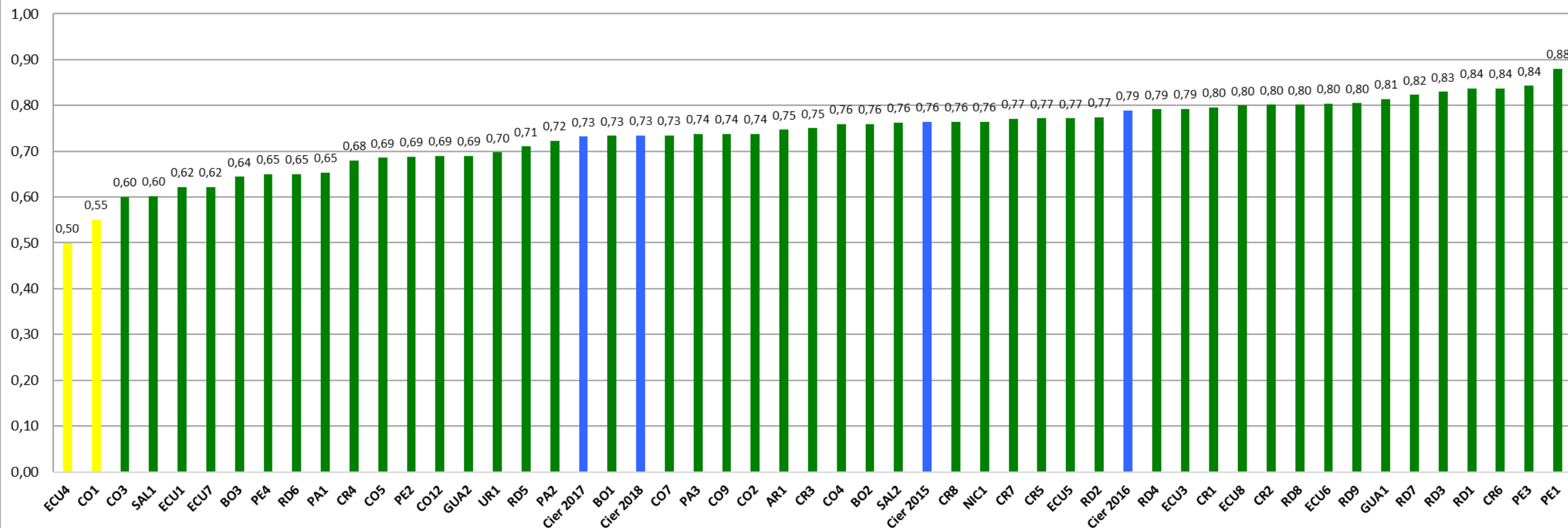


En la totalidad de las empresas el proceso de selección ha sido formalizado, busca la adecuación de la persona al puesto, utiliza diversas técnicas y fuentes de reclutamiento.

Significado: índice alto indica que la empresa cuenta con: un proceso de selección formal, con un responsable y en el que interviene la línea, una cantidad considerable de fuentes de reclutamiento que permite captar talentos y técnicas de selección que garanticen la efectividad del proceso.

En qué medida el proceso de selección se implementa en tiempo y forma, da cabida a postulantes internos y cuenta con un PVE diferenciada?

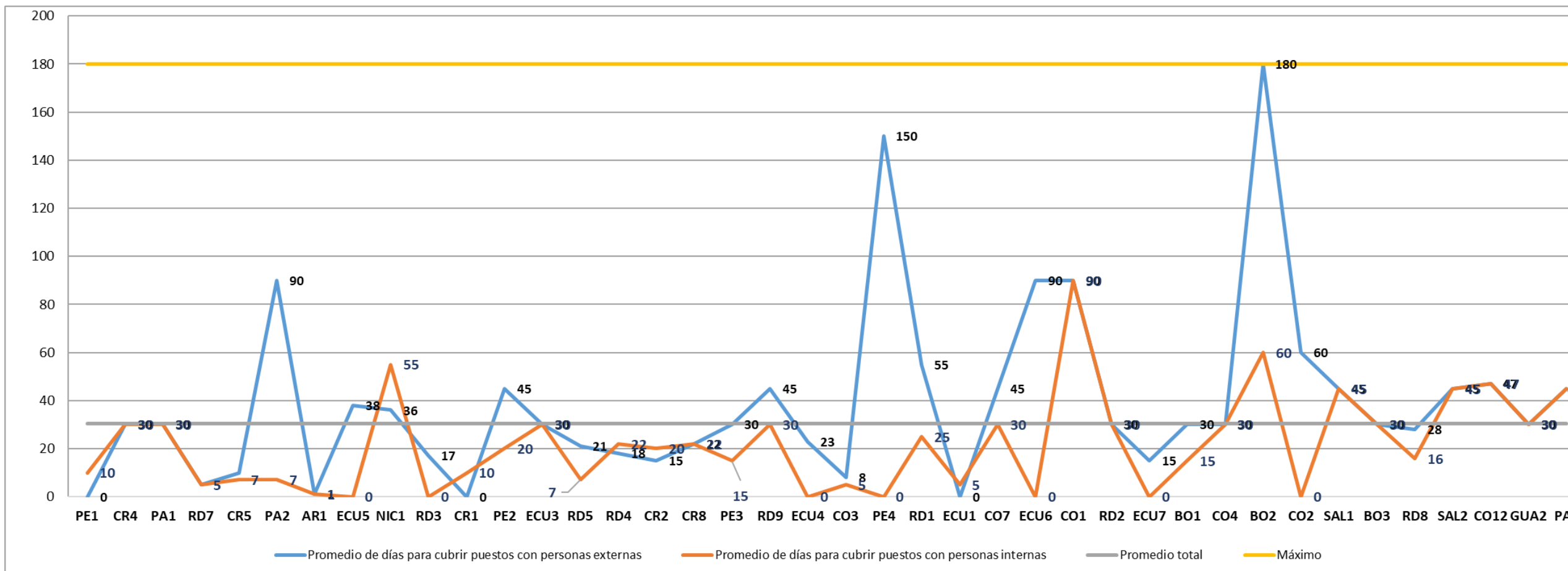
Índice de Calidad del Proceso de Selección Extendido



En la gran mayoría de las empresas, el proceso de selección incluye características y condiciones que agregan valor a dicho proceso.

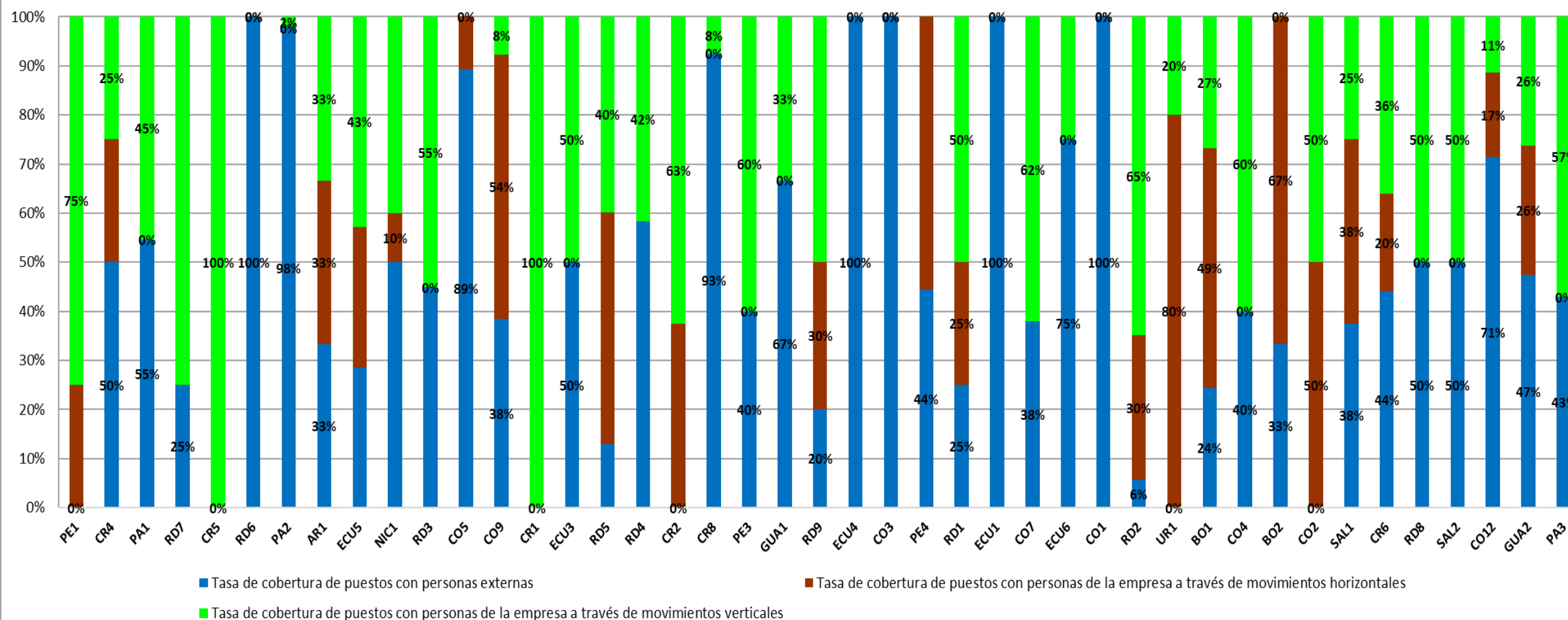
Significado: índice alto indica que el proceso de selección prioriza la cobertura de vacantes con candidatos internos y los ascensos. Se fundamenta en una clara Propuesta de Valor de Empleo. Se optimiza cuando el tiempo de cobertura de una vacante es inferior al promedio CIER.

Cuánto tiempo se requiere para cubrir vacantes?



El promedio de días para la cobertura de puestos es de 30 y se observa mayor variabilidad en el tiempo destinado a la cobertura por medio de búsquedas externas.

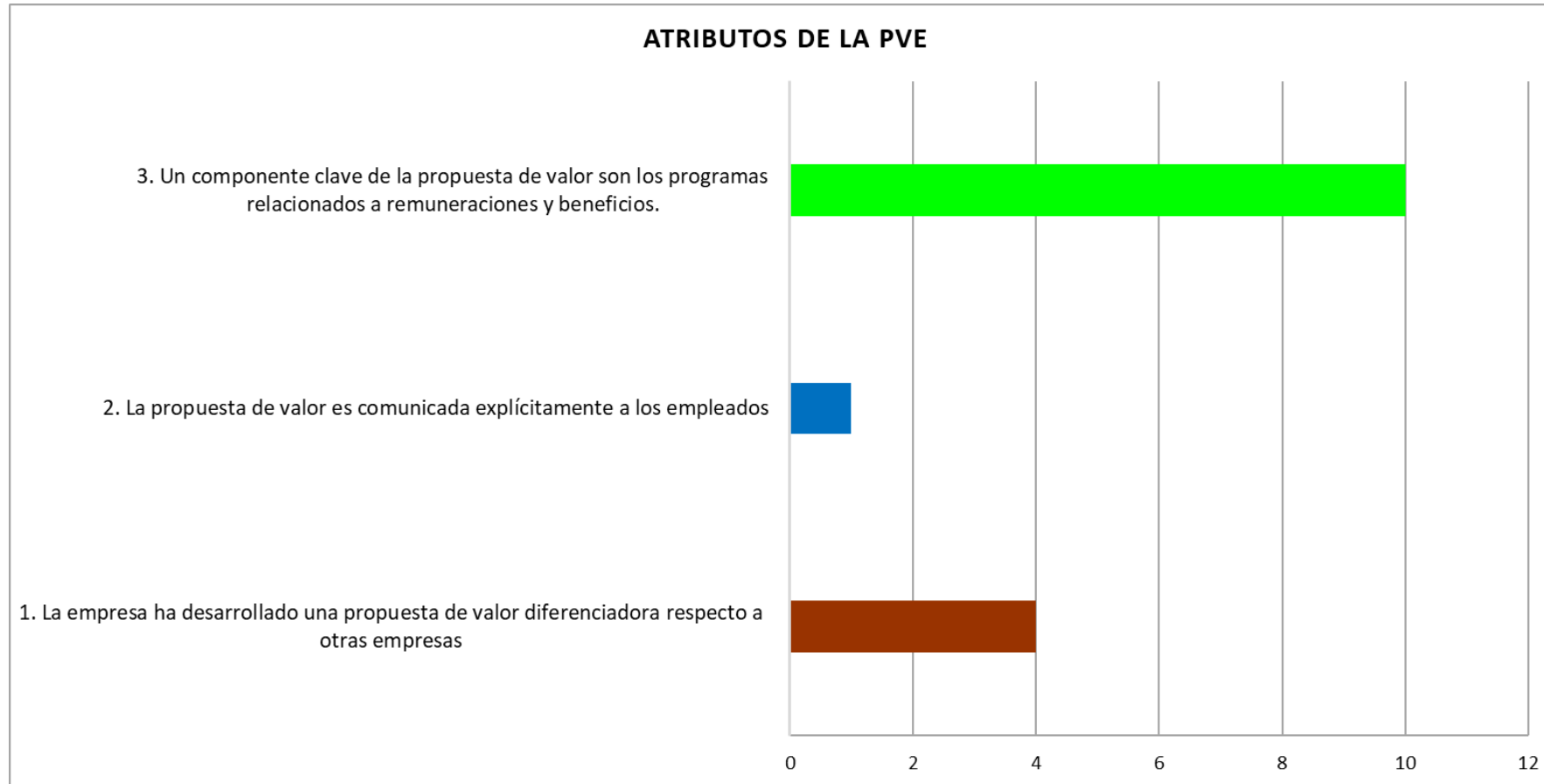
En qué medida se cubren las vacantes con personal interno o externo a la empresa?



La mayoría de las empresas cubre sus vacantes tanto con movimientos internos de personal como con reclutamiento externo. El 10% de las empresas utiliza únicamente reclutamiento externo y el 4% solo interno.

* El cálculo de la tasa se calcula tomando sólo la cobertura de los niveles N1 a N3.

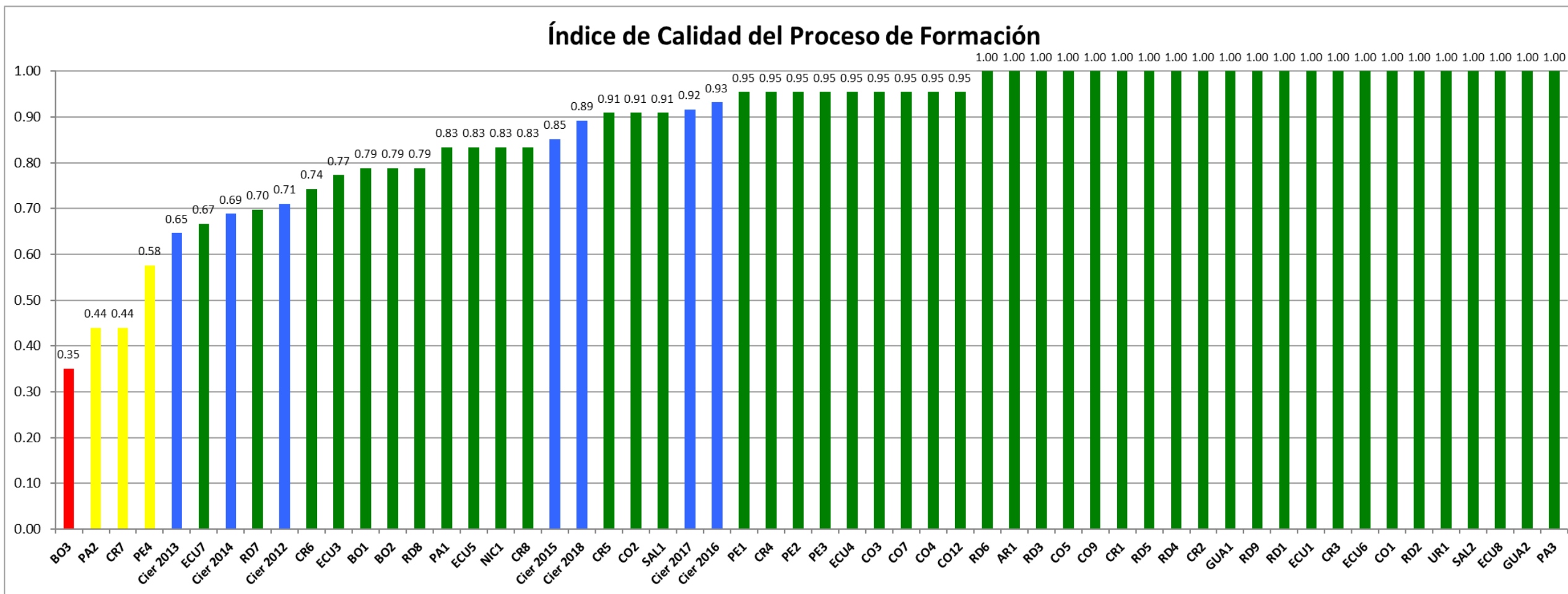
Atributos de la propuesta de valor de empleo (PVE)



La mayoría de las empresas considera que su PVE está basada en el programa de remuneraciones y beneficios que se ofrece. Son pocas las que comunican dicha propuesta a sus empleados.

Significado: la PVE (propuesta de Valor de Empleo) se refiere a aquellas características de la empresa que los empleados y potenciales empleados perciben como valiosas e influye en la elección de ésta. Una PVE diferenciada significa que existen atributos que claramente identifican a la empresa en el sector productivo al que pertenece.

En qué medida la formación, es un proceso definido, se le asignan recursos, atiende a las necesidades del negocio y de las personas e incluye acciones diversas?

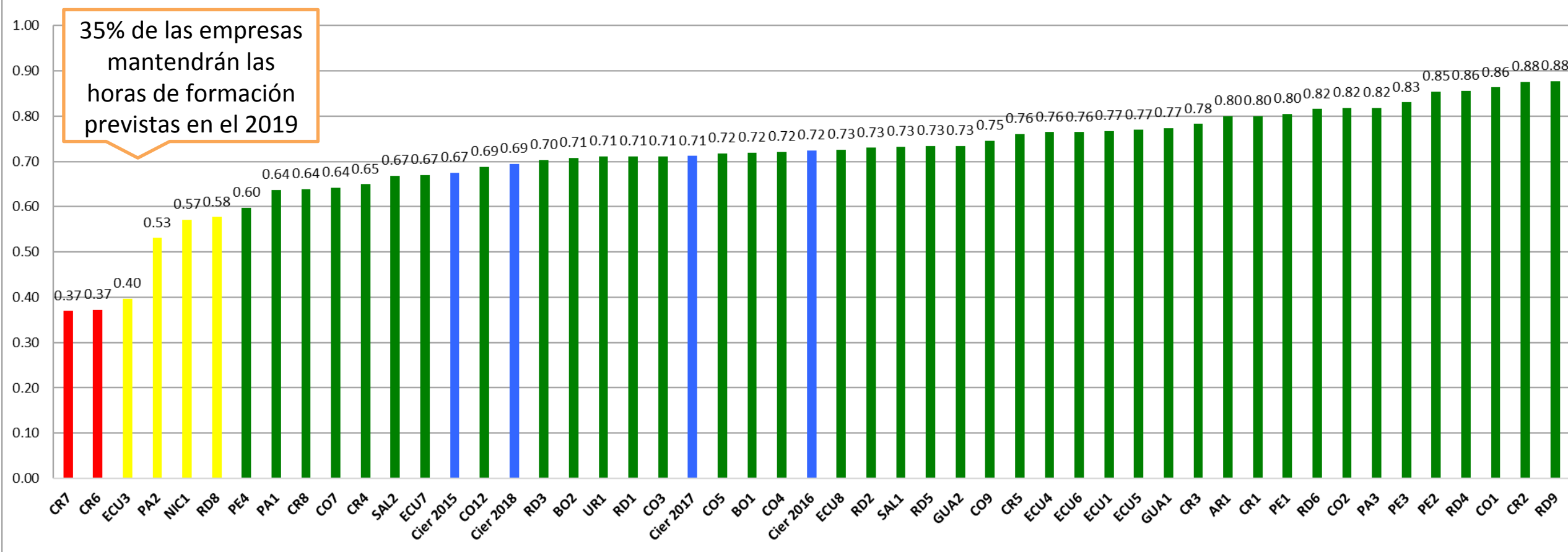


En la gran mayoría de las empresas la formación se planifica tomando en cuenta las necesidades del negocio y de las personas y se implementa a través de una variedad de estrategias y prácticas.

Significado: índice alto indica que el proceso de formación se realiza en forma planificada, incluye asignación presupuestaria y cuenta con herramientas para brindar a los empleados.

En qué medida el proceso de formación incluye la evaluación del impacto en los empleados y está previsto su incremento en cuanto a horas de formación para el 2019?

Índice de Calidad del Proceso de Formación Extendido

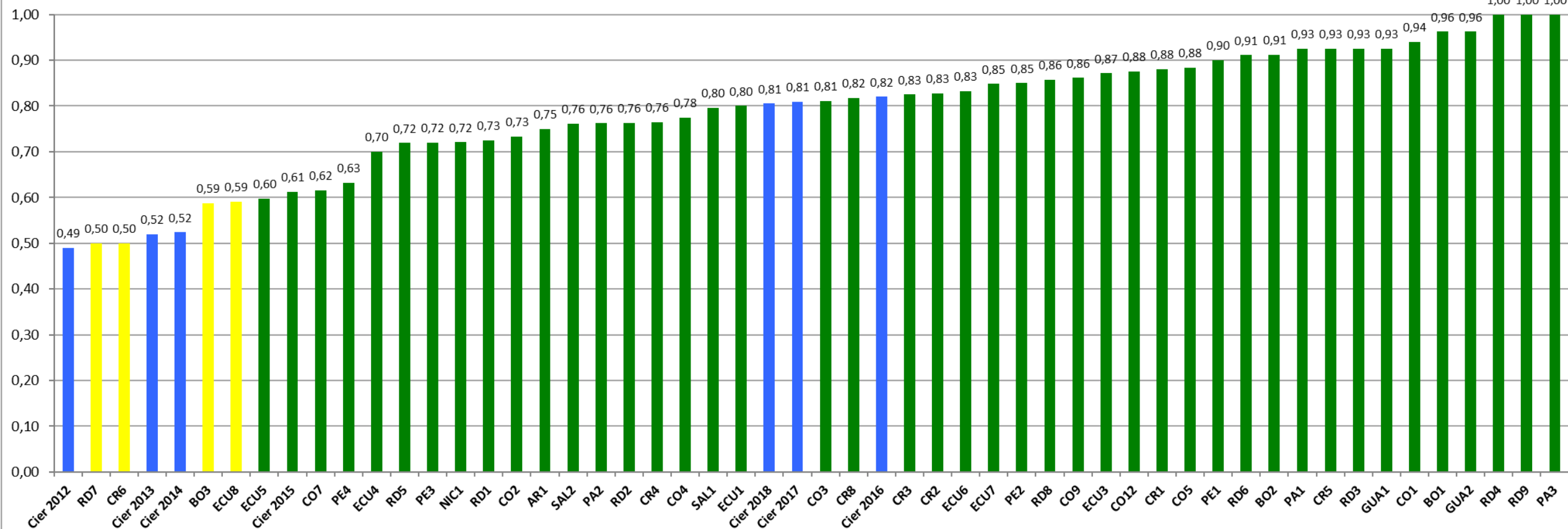


En la mayoría de las empresas se evalúa de alguna forma el impacto de la formación, aunque cerca de un tercio no tiene previsto aumentar las horas a impartir en el presente año.

Significado del índice extendido: índice alto indica que la formación incluye además de diversas herramientas y atributos, la evaluación del impacto en todos los empleados que participan de la actividad y está planificado el incremento de las horas de formación para el 2019.

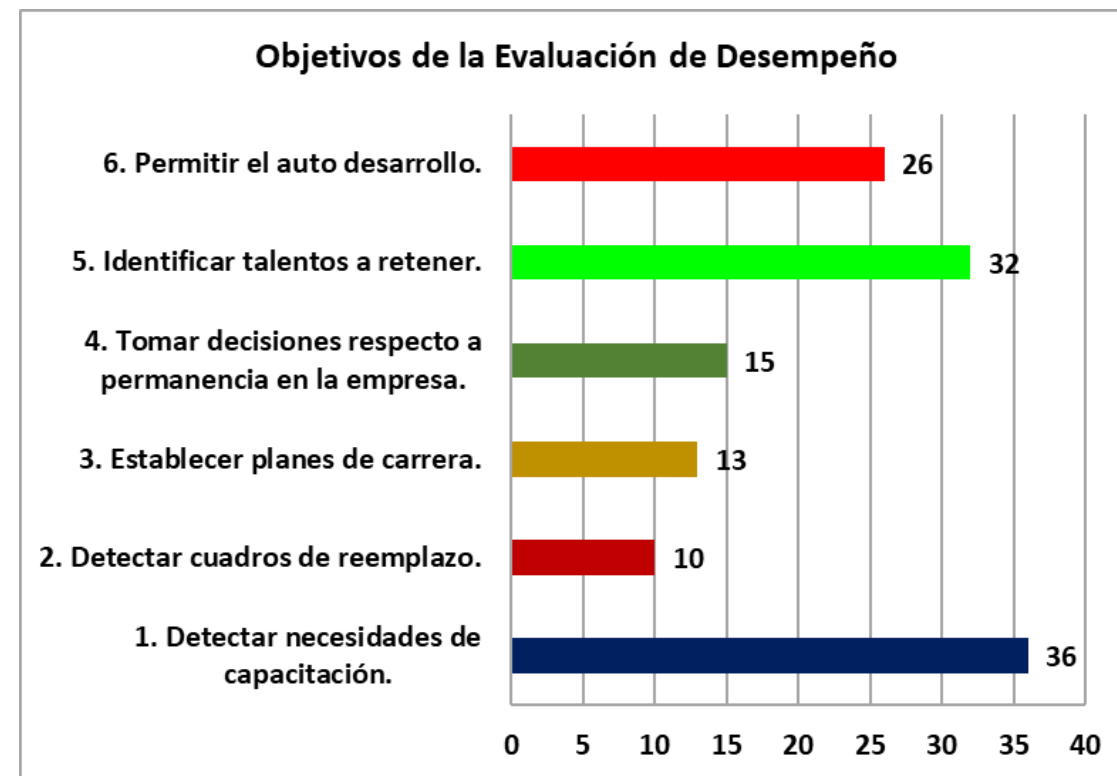
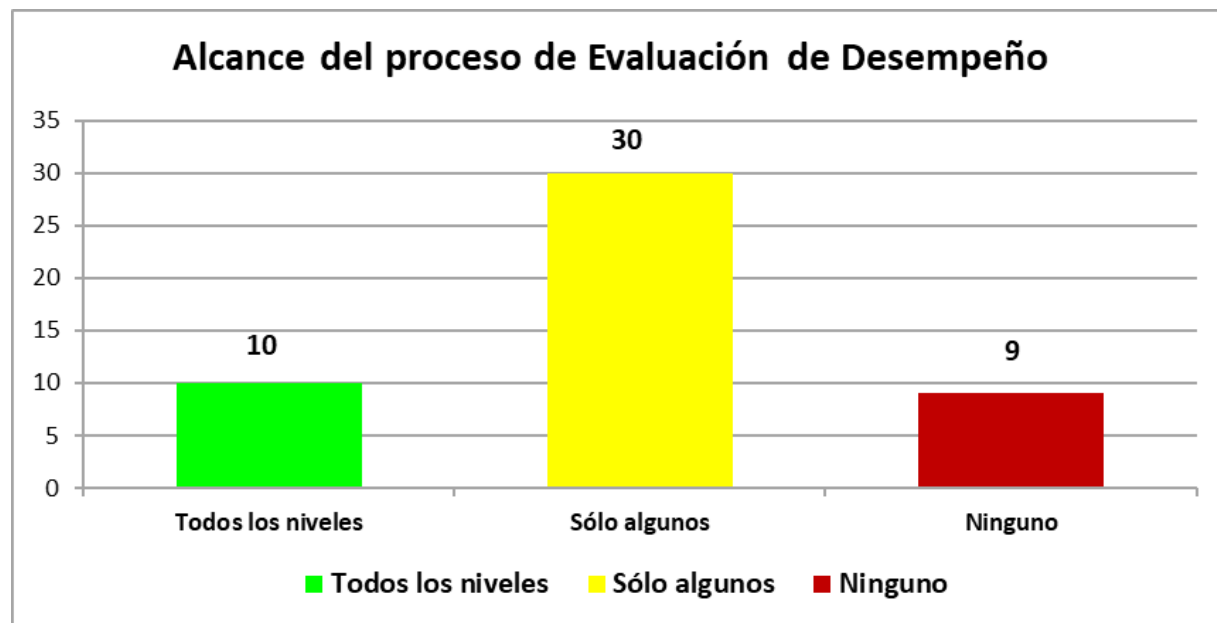
Existe una evaluación del desempeño definida que cuenta con objetivos diversos y alcanza a todas las personas que conforman la empresa?

Índice de Calidad del Sistema de Evaluación de Desempeño



En la gran mayoría de las empresa se implementa un proceso de evaluación de desempeño formal, con alcance a todos los empleados y cuyos objetivos son diversos.

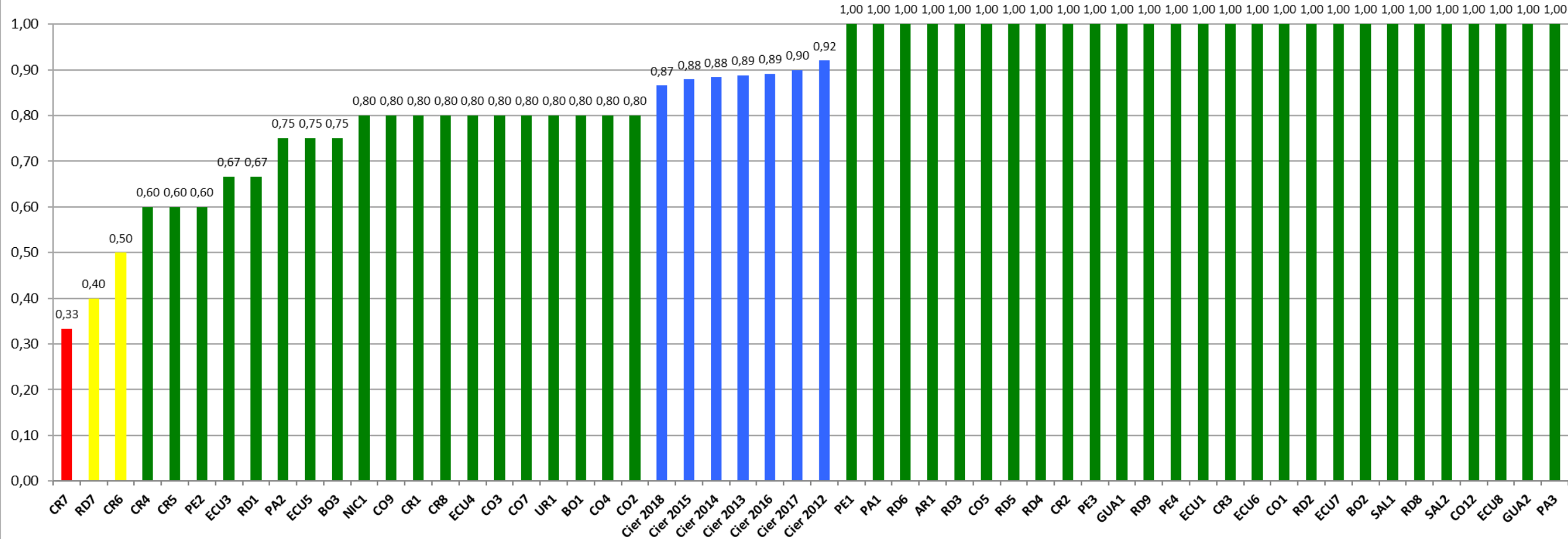
Significado: índice alto indica que el proceso de evaluación de desempeño está definido y formalizado, se ajusta a un modelo basado en atributos o competencias deseadas, alcanza a todos los empleados y los resultados son considerados para tomar decisiones.



En el 61% de las empresas el proceso de evaluación de desempeño se aplica solo a algunos niveles de la organización y dos de los objetivos a los que mas aporta son planificar la capacitación e identificar talentos.

En qué medida las relaciones laborales se enmarcan en procesos de negociación colectiva, están pautadas y formalizadas en todos los ámbitos de la empresa?

Índice de Calidad de la Gestión de las Relaciones Laborales

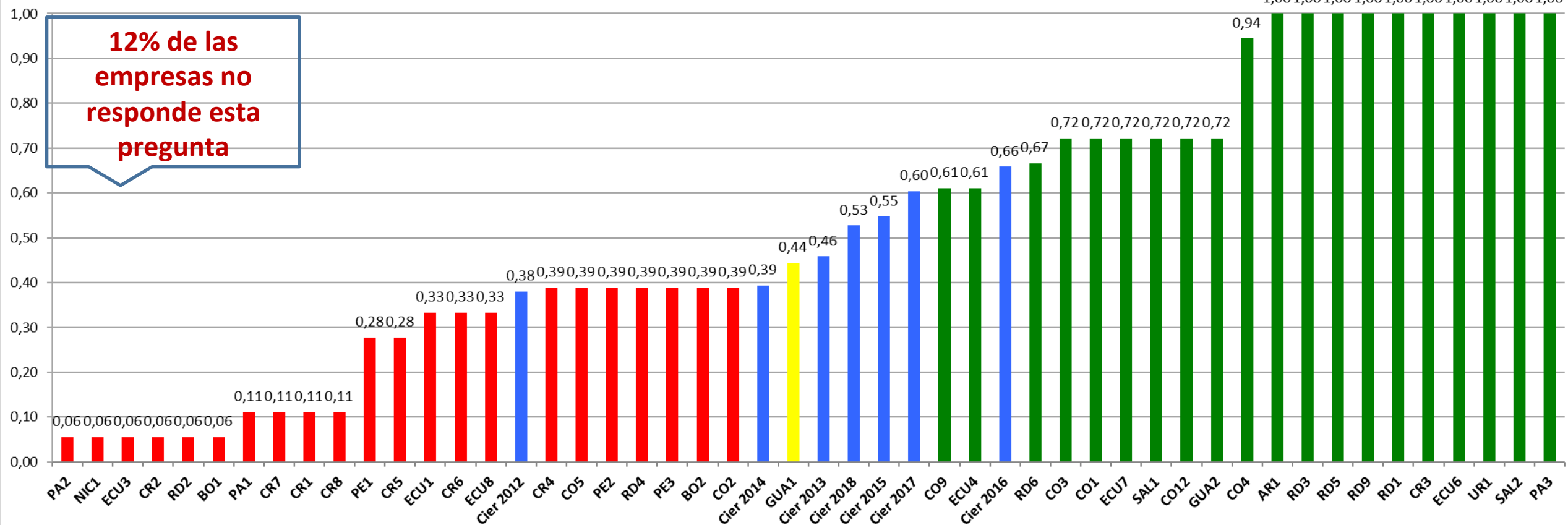


En la gran mayoría de las empresas la gestión de las relaciones laborales cumple con los atributos de calidad definidos tal como en los años anteriores.

Significado: índice alto indica que la gestión de las relaciones laborales se enmarca en la legislación vigente, atiende a evitar la conflictividad y están formalizadas en todos los ámbitos y niveles de la empresa.

En qué medida la gestión del talento es un proceso para atraer, desarrollar y retener personas que contribuyen al logro de los objetivos del negocio?

Índice de Calidad de la Gestión del Talento

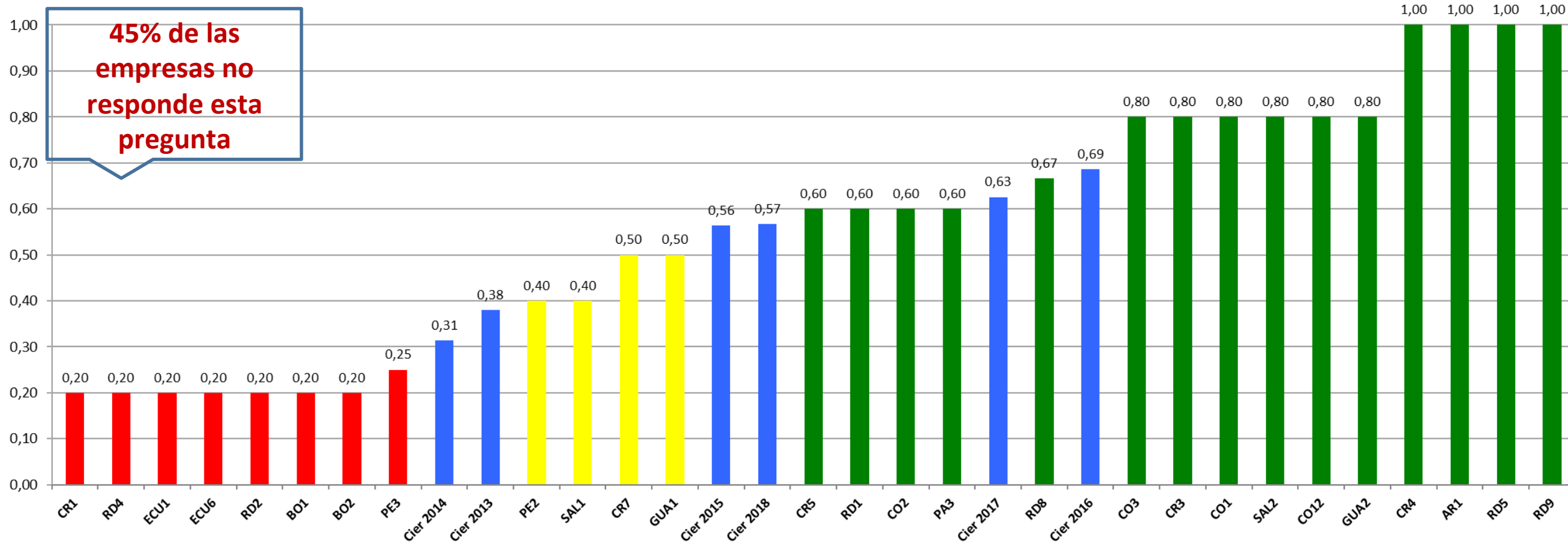


En más del 50% de las empresas el proceso de gestión del talento no cumple con los atributos evaluados.

Significado: un índice alto indica que la empresa cuenta con un modelo propio de lo que considera como talento, ha definido e implementado un plan para su detección, atracción, retención y gestión.

En qué medida la gestión de la sucesión se planifica y responde a las necesidades de la empresa y de las personas?

Índice de Calidad de la Gestión de la Planificación

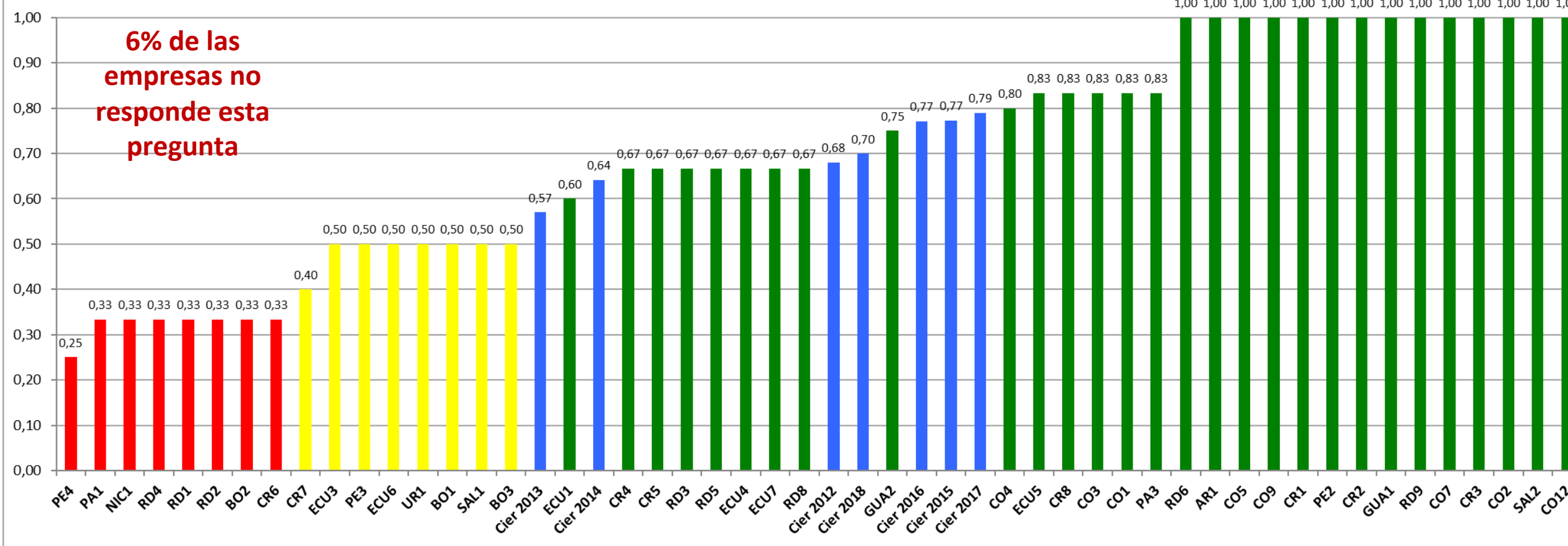


En el 31% de las empresas el proceso de gestión de la sucesión cumple con la mayoría de los atributos evaluados.

Significado: un índice alto indica que la empresa cuenta con un plan establecido para identificar cuadros de reemplazo y preparar a los sucesores de personas que ocupan posiciones claves.

En qué medida el cambio se impulsa desde la alta gerencia, es ágil, se comunica, está documentado, se mide su impacto e incluye contenidos diversos?

Índice de Calidad de la Gestión del Cambio

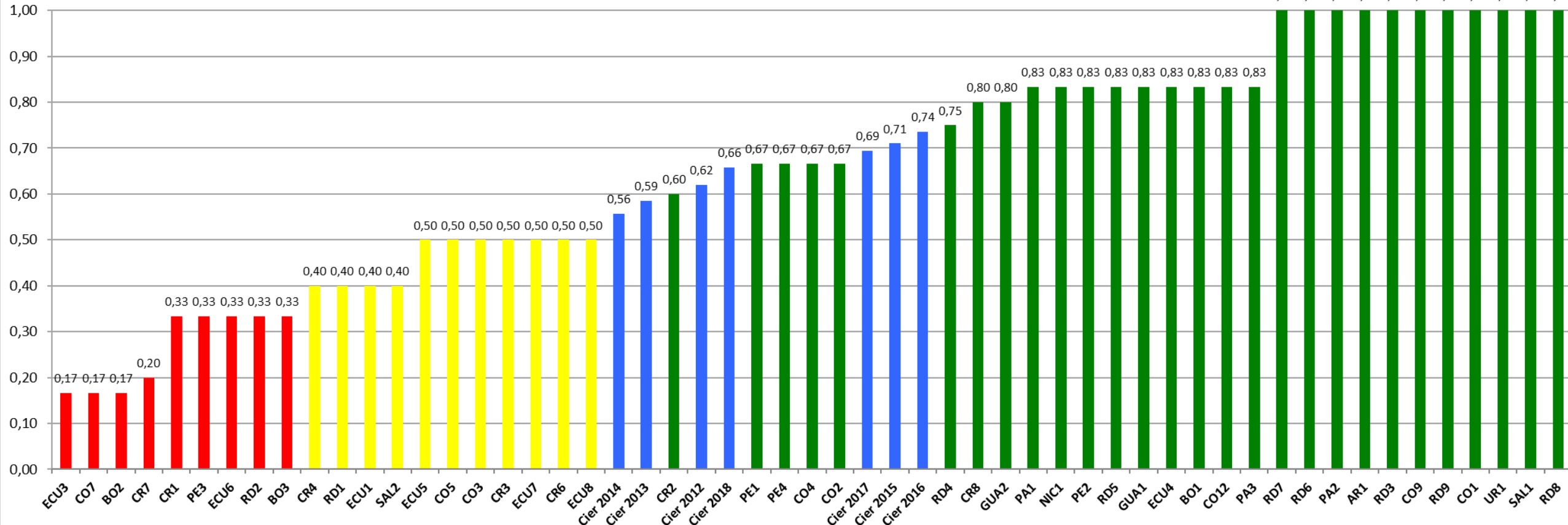


En más del 50% de las empresas la gestión del cambio se planifica, cuenta con el impulso directivo, es comunicado y considera tanto aspectos internos como externos al negocio.

Significado: índice alto indica que la empresa está preparada desde el punto de vista estructural y de recursos humanos para realizar cambios de manera rápida y efectiva, buscando innovación y adaptarse mejor a contextos cambiantes.

En qué medida las remuneraciones se definen según el puesto, la persona que desempeña dicho puesto y el contexto del negocio?

Índice de Calidad del Programa de Remuneraciones

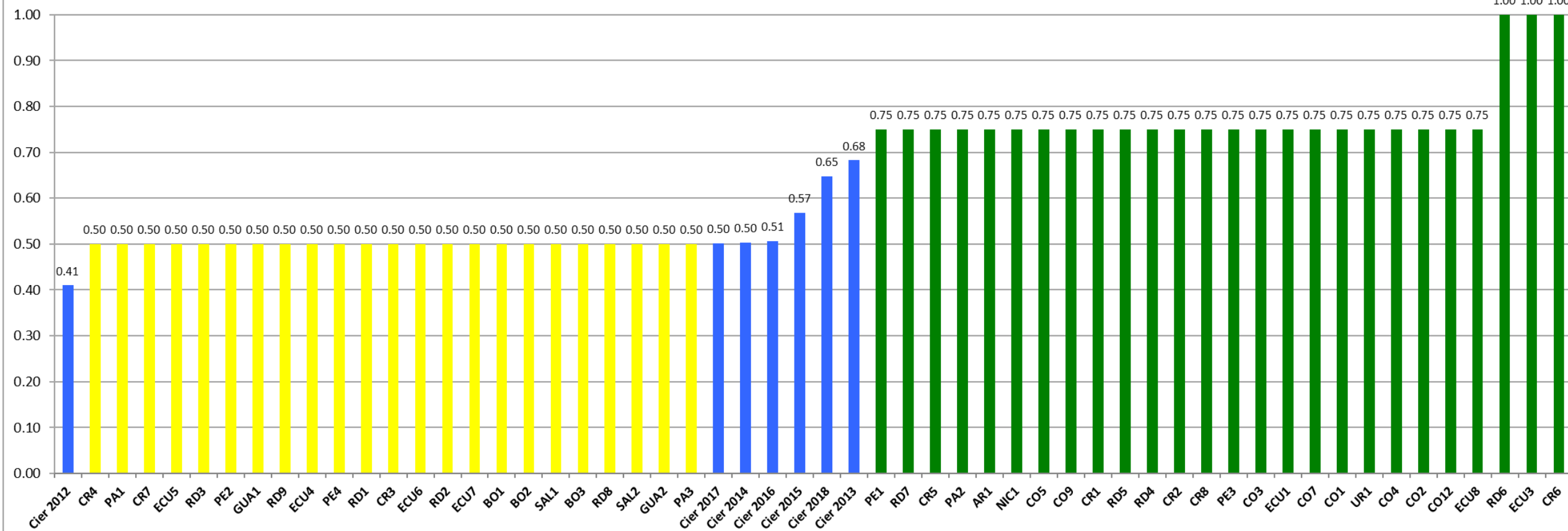


En más del 50% de las empresas la gestión del proceso de remuneraciones cumple con los atributos definidos, no obstante, en el 41% se observa que aún hay aspectos por mejorar.

Significado: un índice alto indica que el programa de remuneraciones incluye atributos que van más allá de lo establecido legalmente, como beneficios, desempeño, características del puesto, entre otros.

En qué medida existen beneficios económicos y no económicos diseñados según necesidades de las personas y de la posición que ocupan en la empresa?

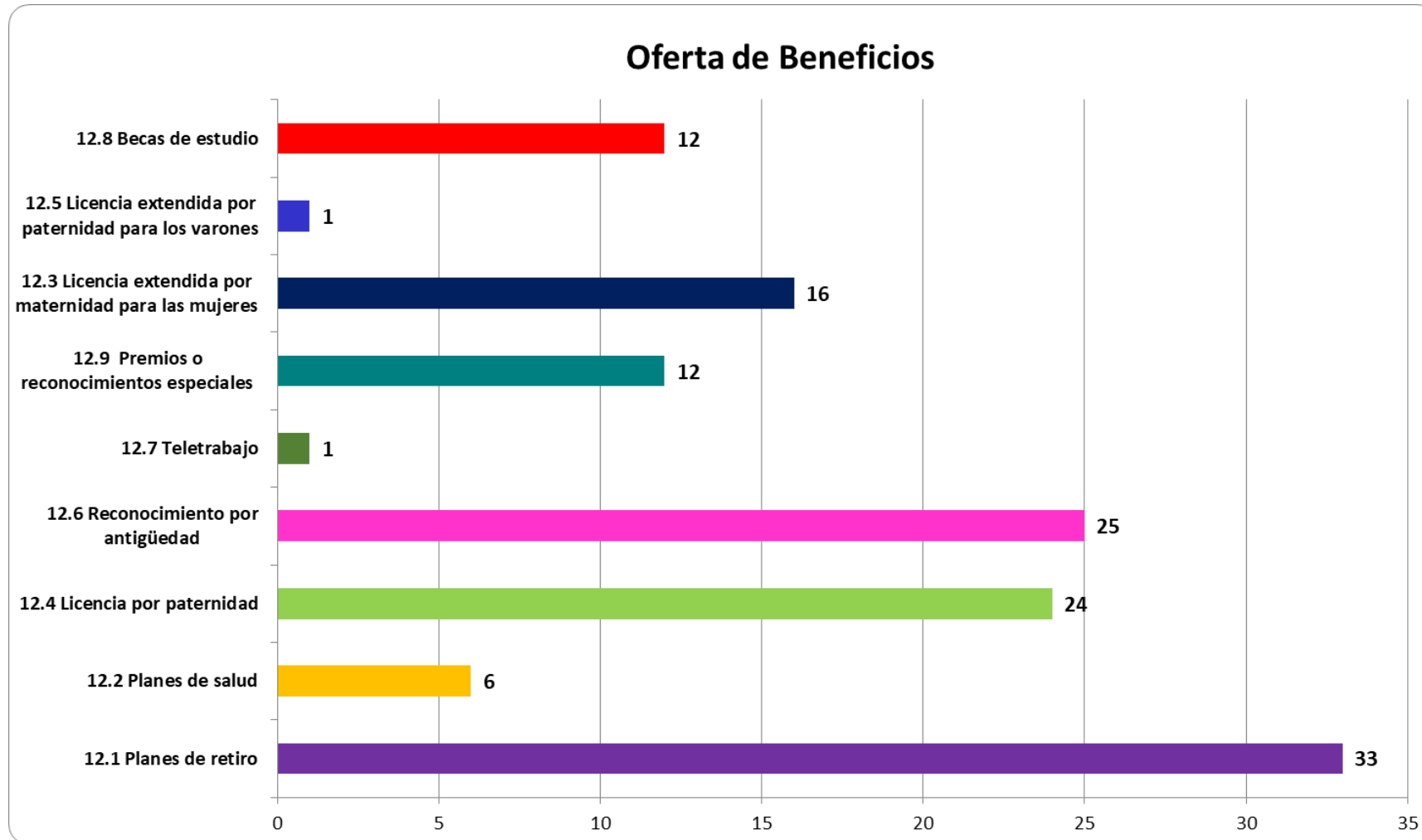
Índice de Calidad del Programa de Beneficios



Se observa, que en cerca del 50% de las empresas el programa de beneficios cumple con los atributos establecidos y en el otro 50% solo lo cubre parcialmente.

Significado: índice alto indica que el programa de beneficios se caracteriza por incluir una oferta que considera tanto los establecido por la normativa vigente como aspectos relacionados a la calidad de vida, equilibrio con la vida personal, patrimonio entre otros.

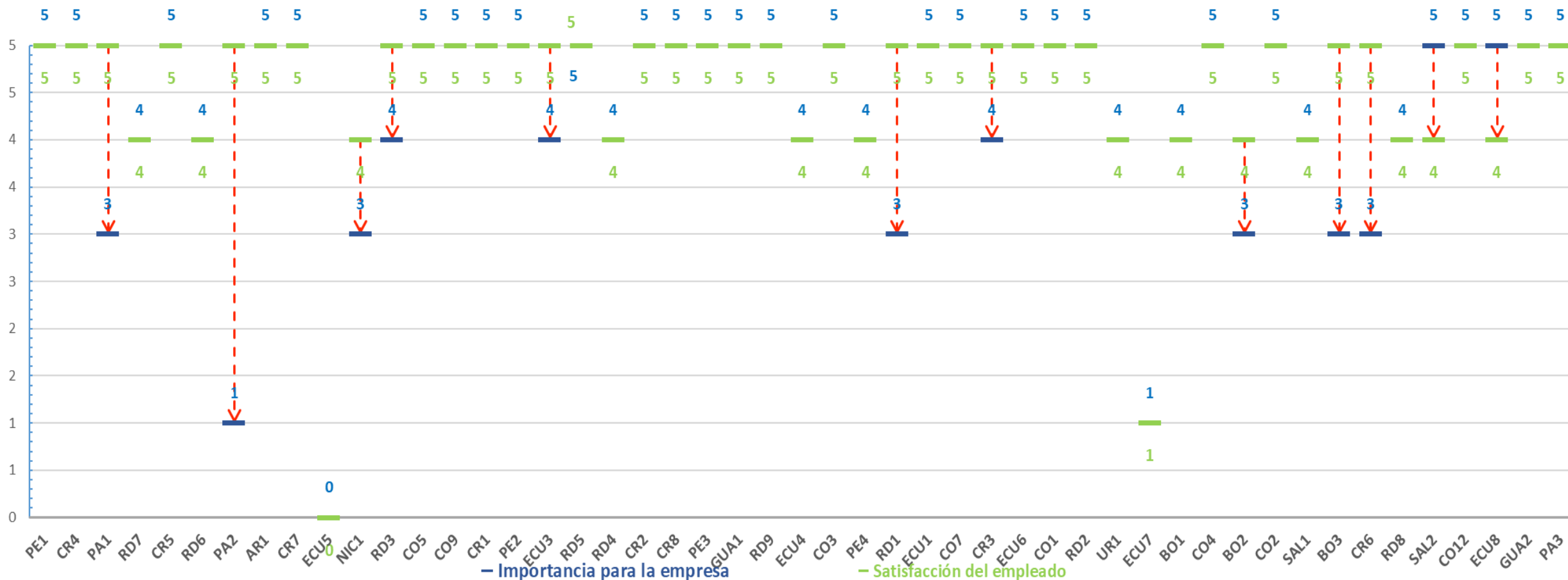
Qué tipo de beneficios ofrecen las empresas?



Se puede señalar que los beneficios que se ofrecen en mayor proporción se orientan a fortalecer la estabilidad de los empleados en la empresa.

Oferta de beneficios que “Mejoran la calidad de vida” elección basada en importancia para la empresa y en satisfacción para el empleado?

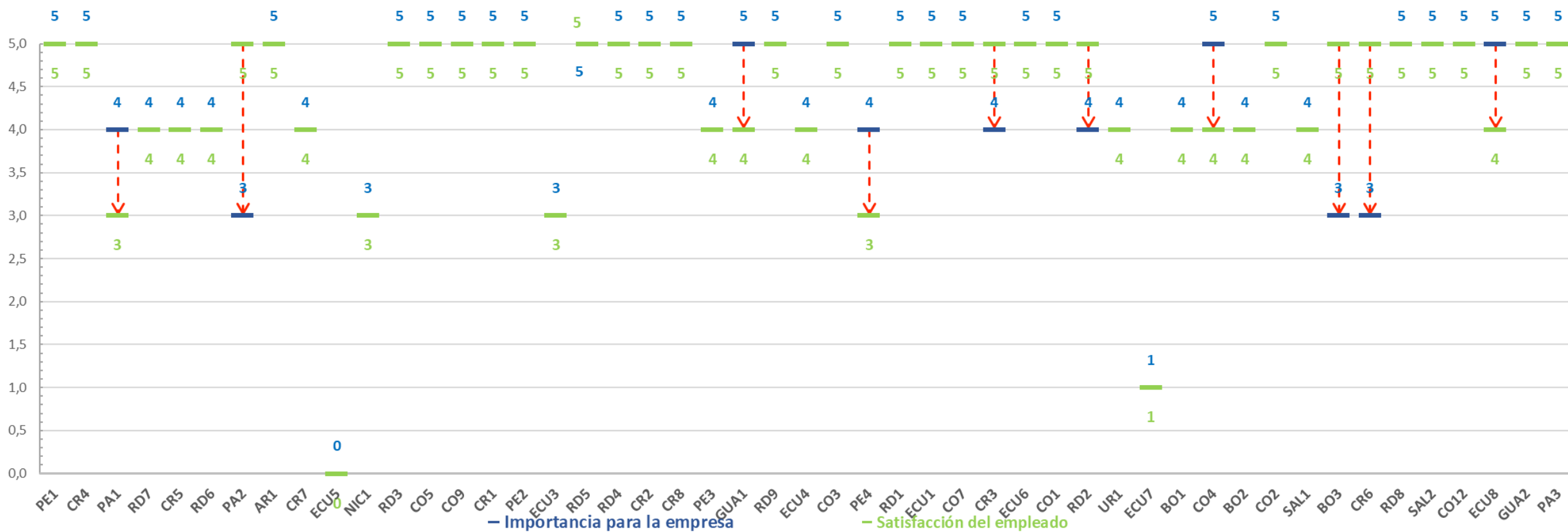
A. MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA



La mayoría de las empresas coinciden en señalar que se ofrecen beneficios que mejoran la “calidad de vida” porque son importantes tanto para la empresa como para el empleado.

Oferta de beneficios que promueven el “Desarrollo personal y profesional” elección basada en importancia para la empresa y en satisfacción para el empleado?

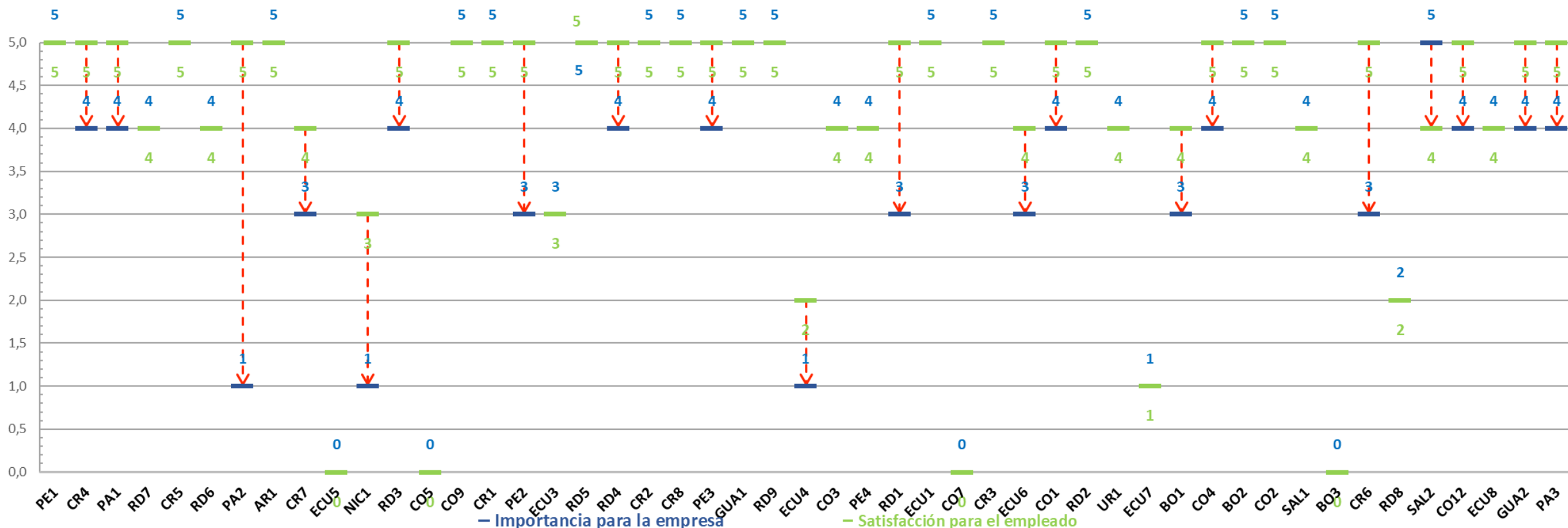
B. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL



La mayoría de las empresas coinciden en señalar que se ofrecen beneficios que aportan al desarrollo personal y profesional porque son importantes tanto para la empresa como para el empleado.

Oferta de beneficios que mejoran el “Patrimonio del empleado” elección basada en importancia para la empresa y en satisfacción para el empleado?

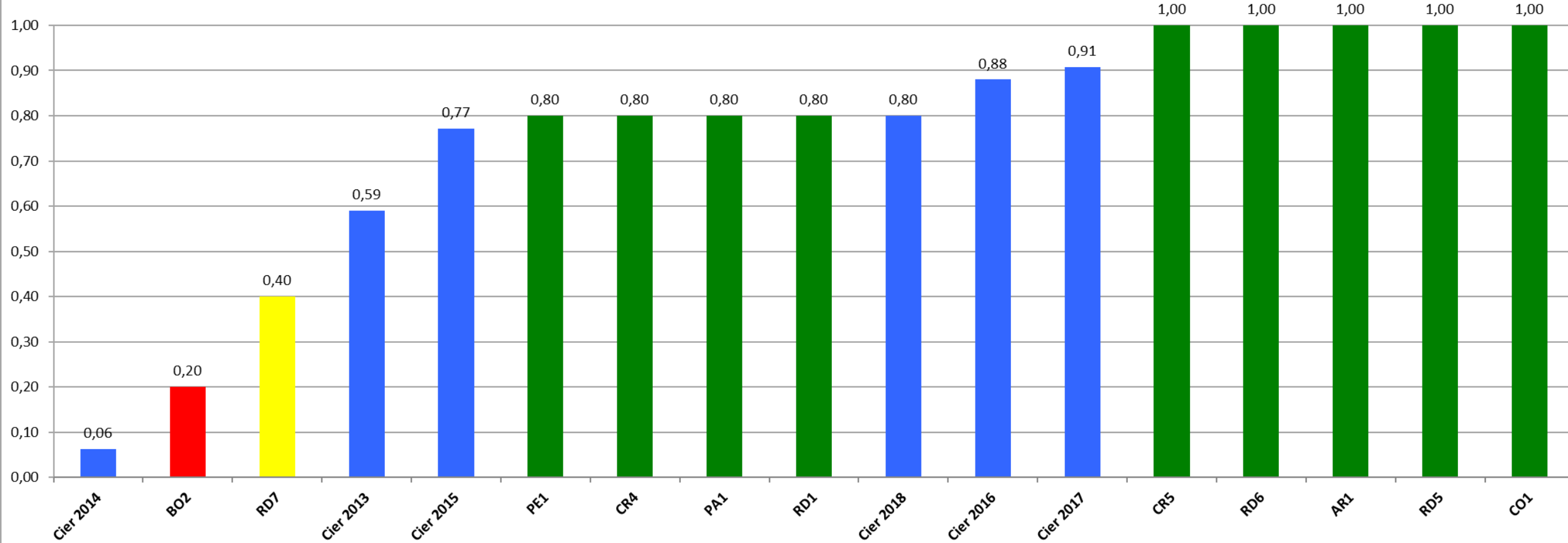
C. MEJORA DEL PATRIMONIO DEL EMPLEADO



Respecto de la mejora del patrimonio se observa mayor la dispersión en el nivel de importancia y concordancia de este aspecto sobre su importancia tanto para el empleado como para la empresa.

La comunicación interna es responsabilidad de RRHH, incluye un plan estratégico, está documentado, participan los directivos y se mide su impacto?

Índice de Calidad del Proceso de Comunicación Interna

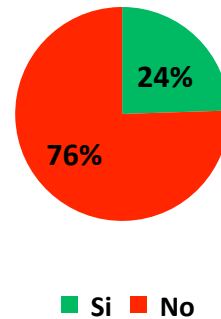


Solo en el 22% de las empresas el proceso de Comunicación interna es tarea de RRHH, sin embargo cumple con la mayoría de los atributos evaluados..

Significado: índice alto indica que la gestión de la comunicación interna está a cargo del área de RRHH, responde a un plan y se evalúa, utiliza variedad de herramientas de comunicación interna, buscando llegar a todos sus empleados con la información. Estas herramientas van desde carteleros a encuestas de clima laboral

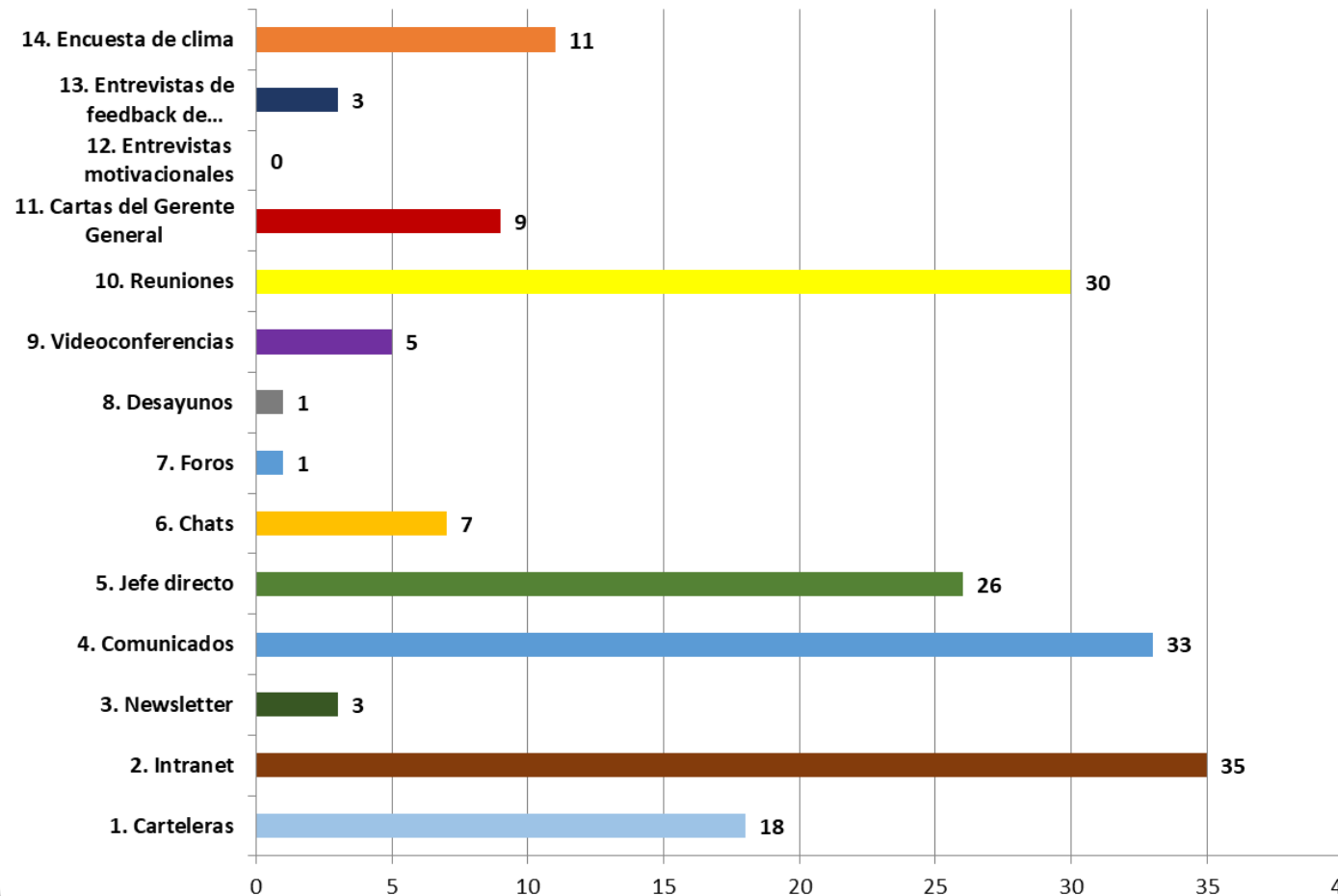
Qué canales de comunicación interna son los más utilizados?

La gestión de la comunicación interna es una tarea del área de RRHH



La Comunicación Interna depende del área de RRHH en el 24% de las empresas.

Canales de comunicación

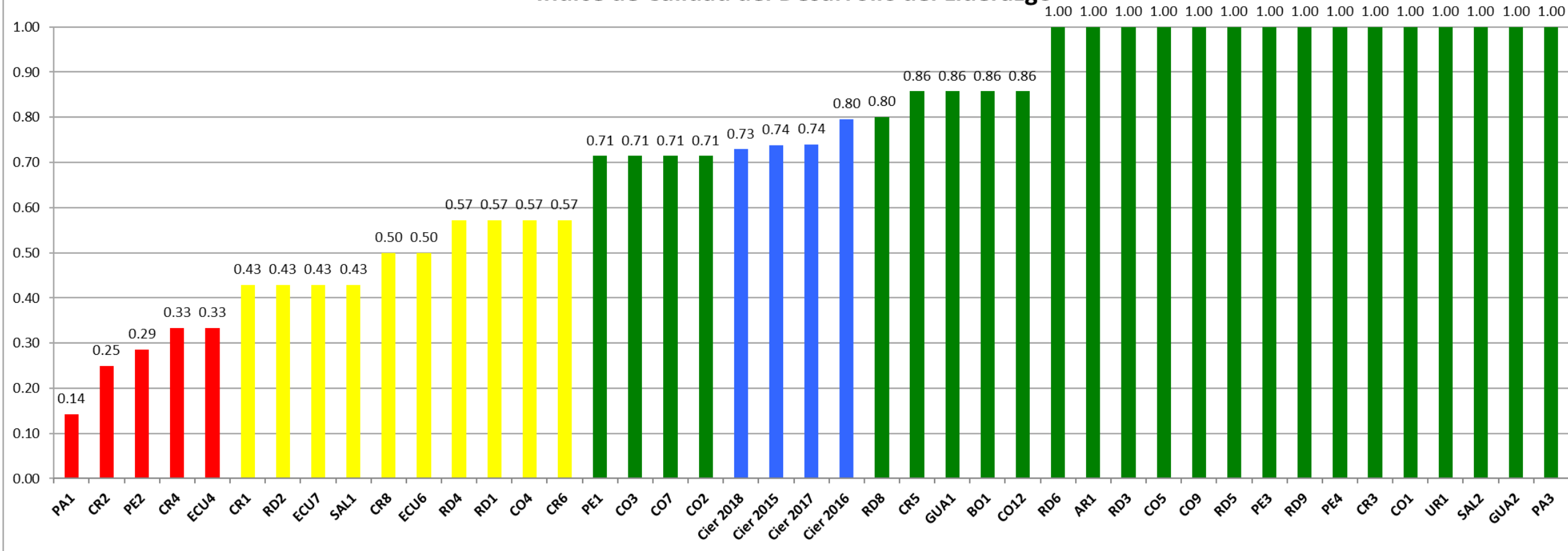


Los canales más utilizados (comunicados, intranet, reuniones y jefe directo) son tradicionales, formales y los dos primeros unidireccionales; en cambio las reuniones y el intercambio con el jefe directo son bidireccionales.

En qué medida se promueve y planifica la formación de líderes?



Índice de Calidad del Desarrollo del Liderazgo



En más del 50% de las empresas la gestión del liderazgo se planifica, abarca acciones específicas en los distintos niveles de la organización y en quienes ocupan posiciones directivas.

Significado: índice alto indica que la gestión del liderazgo cuenta con un plan y recursos específicos dentro de la organización, además es clave en la agenda de cada directivo y de considerar como temáticas claves el aprender de la experiencia, la formación de las nuevas generaciones y el mejorar en habilidades y competencias.

Fortalezas

- Gestión de las Relaciones Laborales.
- Calidad del Proceso de selección.
- Calidad del Proceso de formación.
- Calidad del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Aspectos a mejorar

- Gestión de la comunicación como responsabilidad de RRHH.
- Alcance del proceso de evaluación de desempeño.
- Gestión del cambio.
- Incluir nuevos atributos en la Propuesta de Valor de Empleo.
- Innovar en canales de comunicación adecuados a las nuevas tecnologías.
- Programa de remuneraciones.
- Modelo de Gestión por Competencias como herramienta de RRHH.
- Promedio de días para la cobertura de vacantes.
- Gestión del Liderazgo.

Debilidades

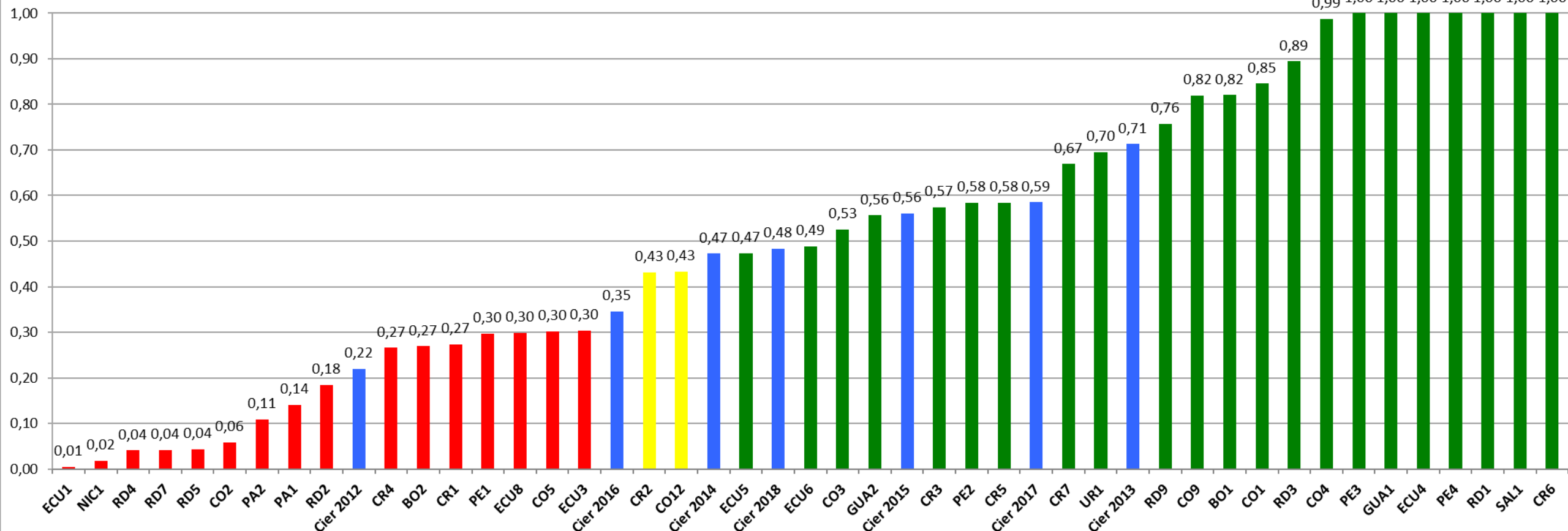
- Programa de beneficios.
- Gestión del talento.
- Gestión de la sucesión.

IV. IMPACTO



Cuál es la proporción entre horas de formación y el total de empleados de la empresa?

Tasa de Formación

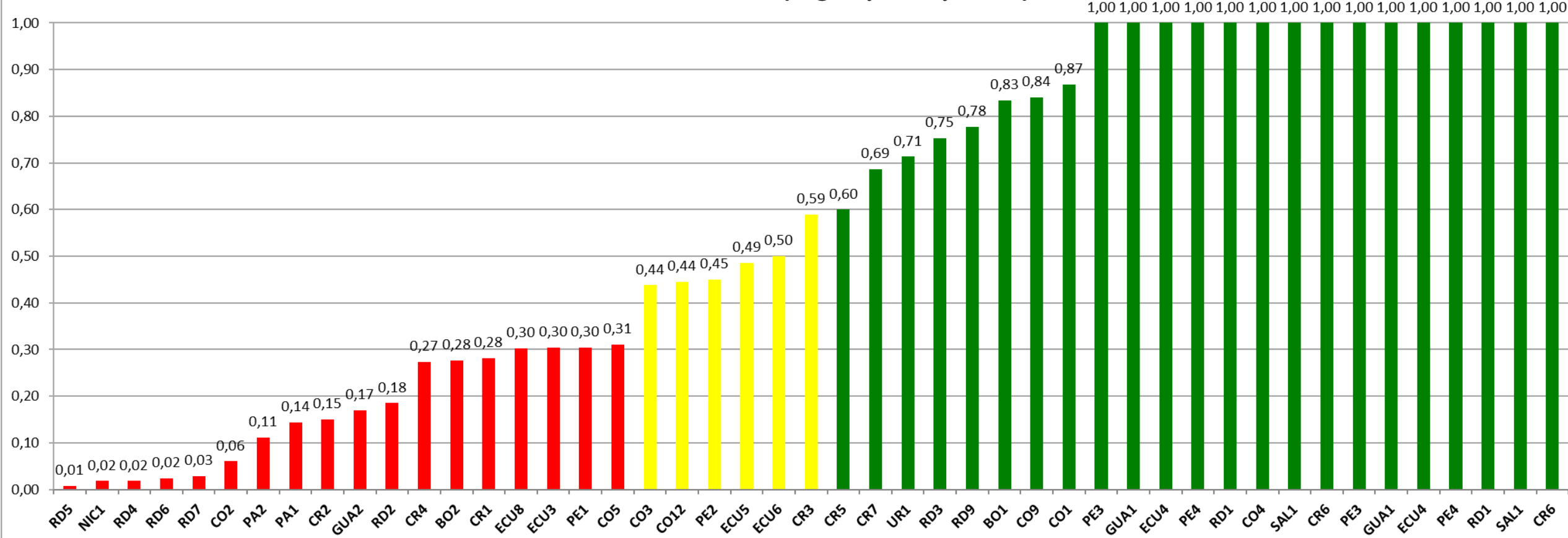


Se observa una disminución en las empresas respecto a cantidad de horas promedio de formación que reciben los empleados en comparación al año anterior.

Significado: índice alto indica que la relación entre las horas impartidas y el total de los empleados que recibieron formación está por encima del promedio CIER 2018 (55 horas/empleador).

Cuál es la relación entre horas de formación y los participantes en las actividades de capacitación?

Tasa de Formación (según participantes)

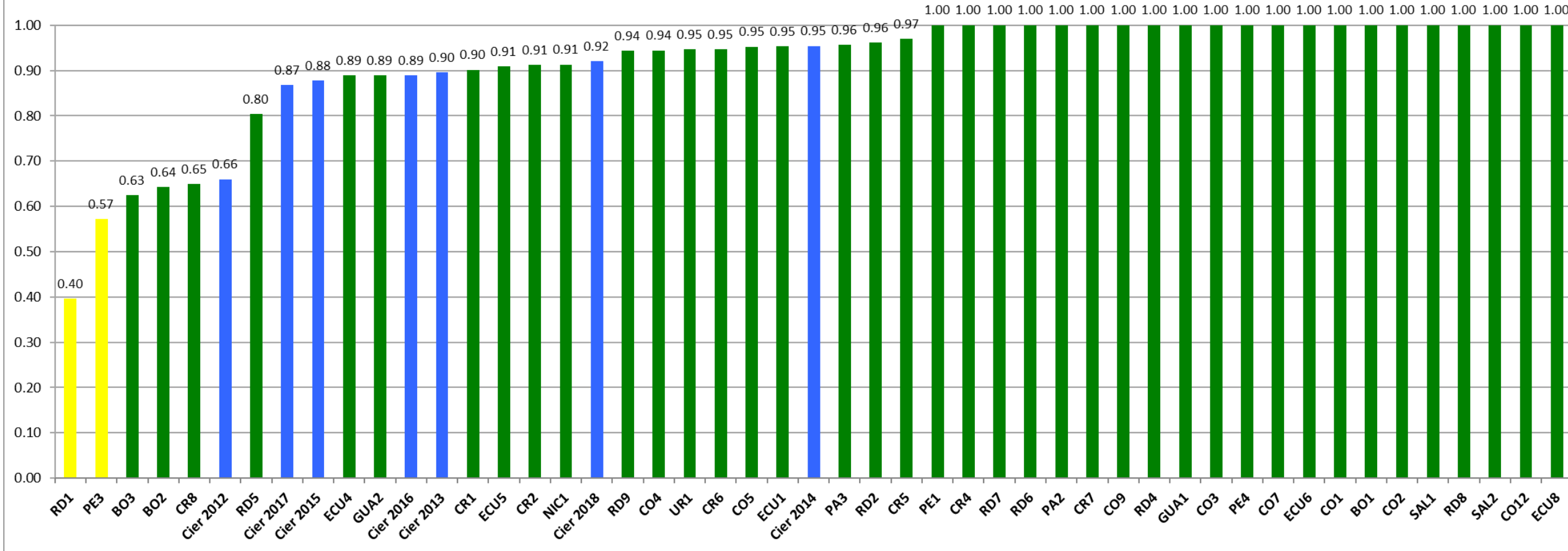


Se observa dispersión entre las empresas en la tasa de formación si se compara las horas de capacitación y los participantes. En este caso, no se considera el total de empleados de la empresa, ya que participantes pueden coincidir o no con el total de empleados.

Significado: índice alto indica que quienes participaron en actividades de formación asistieron en promedio en 54 horas de capacitación

Una vez que la persona se incorpora a la empresa, permanece pasados los primeros seis meses?

Efectividad del Proceso de Selección

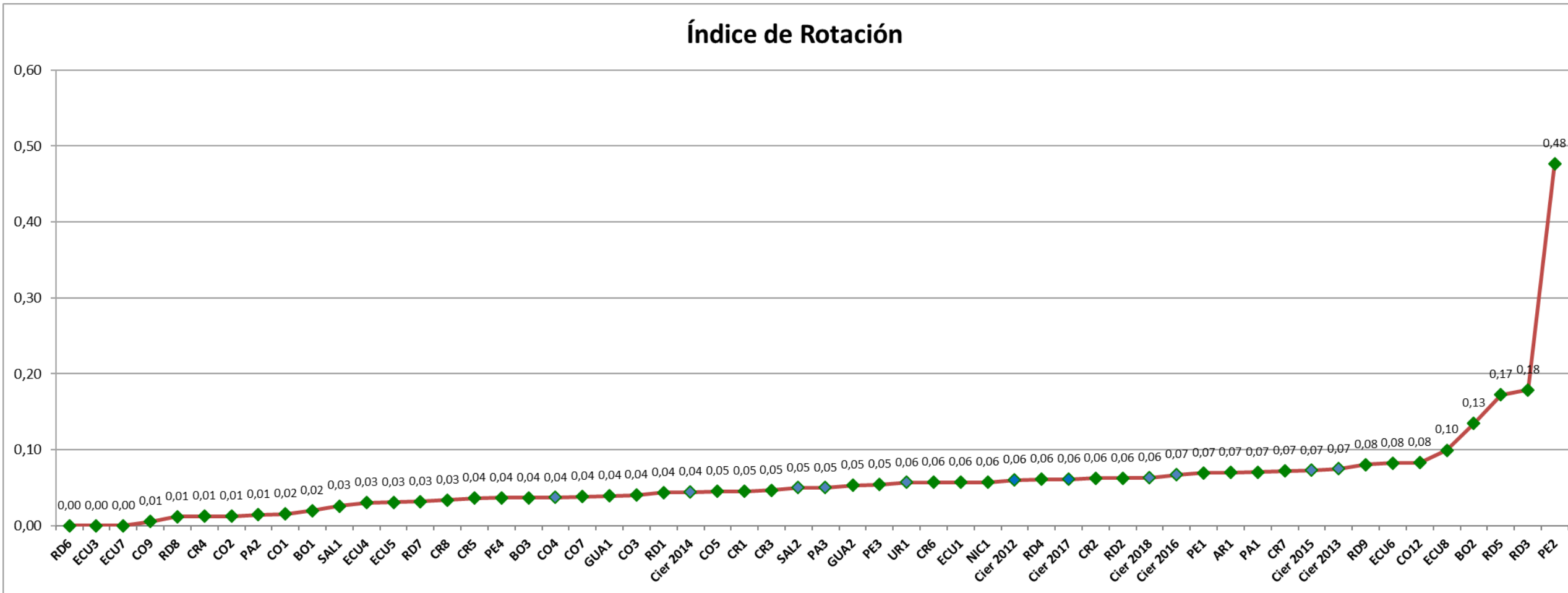


En la gran mayoría de las empresas los empleados permanecen pasados los 6 meses luego del ingreso.

Significado: índice alto indica que la totalidad de las personas que ingresan a la compañía permanecen más de 6 meses en ella, indicando que la selección se ha realizado de manera exitosa, encontrando un puesto adecuado para la persona elegida.

Hay flujo de personas en la empresa?

Índice de Rotación



En la mayoría de las empresas se mantiene una tasa de rotación baja, con un leve aumento respecto al año anterior.

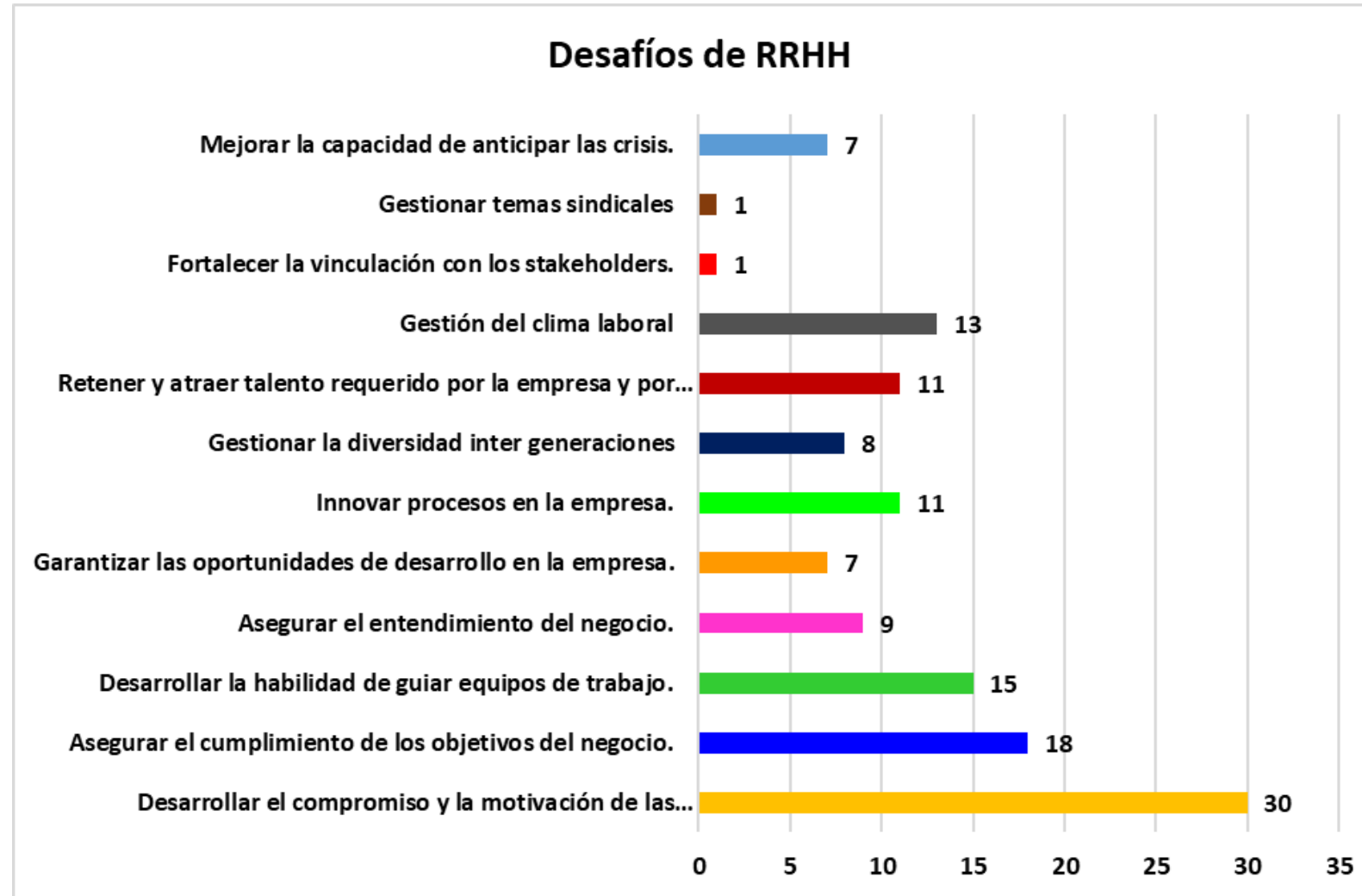
Significado: índice bajo indica que pocas personas dejan de trabajar en la empresa versus el total de la plantilla.

DESAFIOS RRHH



Desafíos que están en la agenda de RRHH actualmente

Registro de buenas prácticas (pregunta abierta en la encuesta)



Los desafíos se orientan principalmente a fortalecer el compromiso de las personas, luego al logro de resultados y al desarrollo de capacidades de liderazgo.



Análisis de la relación entre los desafíos expresados y el grado en que se traduce en una práctica concreta.

✓ En este apartado se compara el grado de congruencia entre aquello que se identifica como un reto para el área de RRHH y luego se expresa en la implementación de acciones concretas.

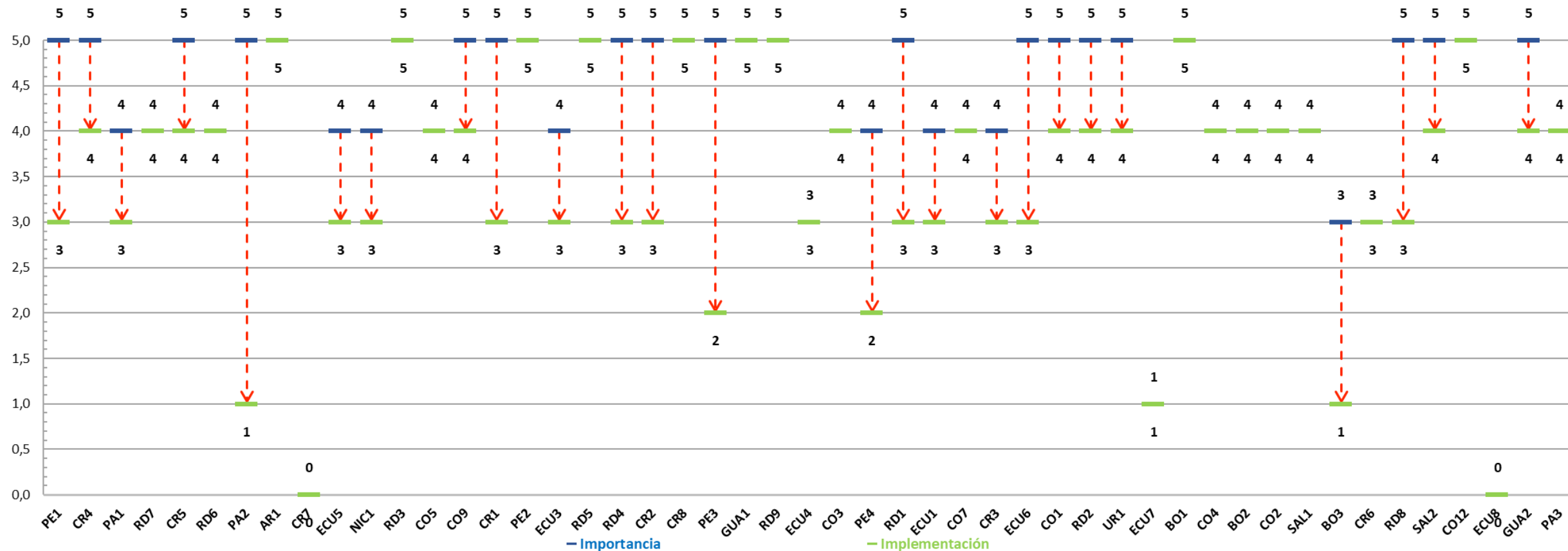
✓ Para los desafíos identificados se indica:

- Baja prioridad a alta prioridad (escala de 1 a 5)
- Ausencia de acciones a implementación de acciones (escala de 1 a 5)

La congruencia se define por la coincidencia entre alta prioridad e implementación de acciones para cada desafío identificado.

Relación entre importancia del desafío y grado de implementación

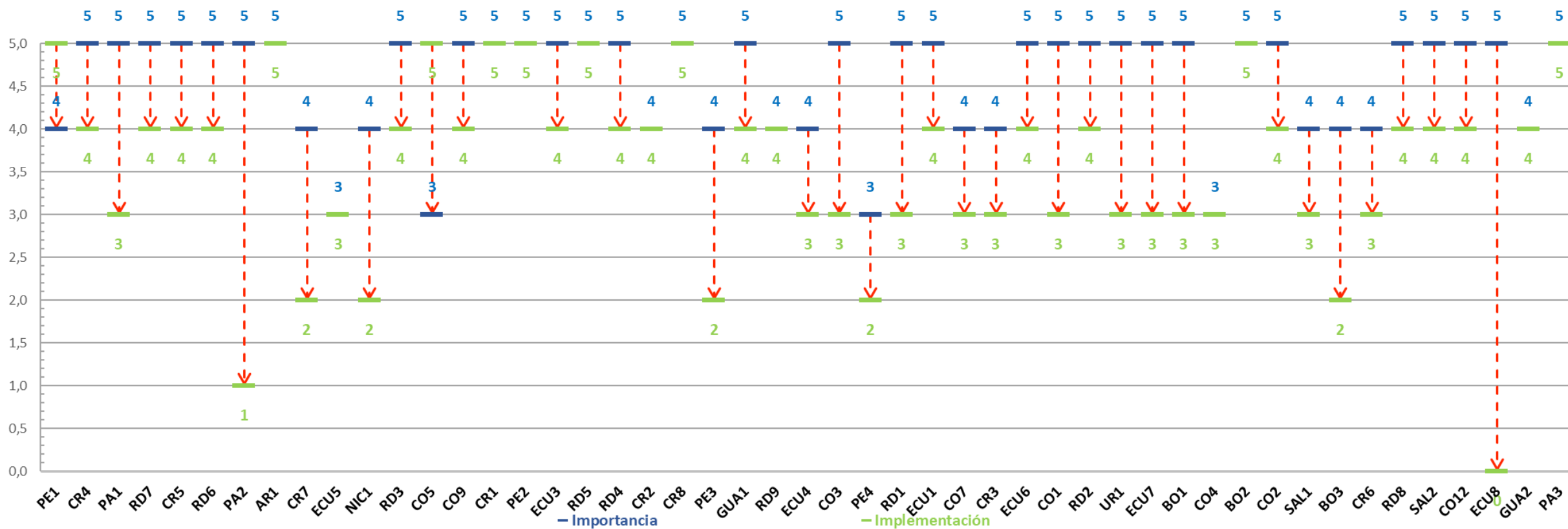
1. DESARROLLAR LA HABILIDAD DE GUIAR EQUIPOS



La mayoría de las empresas presenta discrepancias significativas entre la importancia de desarrollar la habilidad de guiar equipos y el grado de implementación de acciones relacionadas.

Relación entre importancia del desafío y grado de implementación

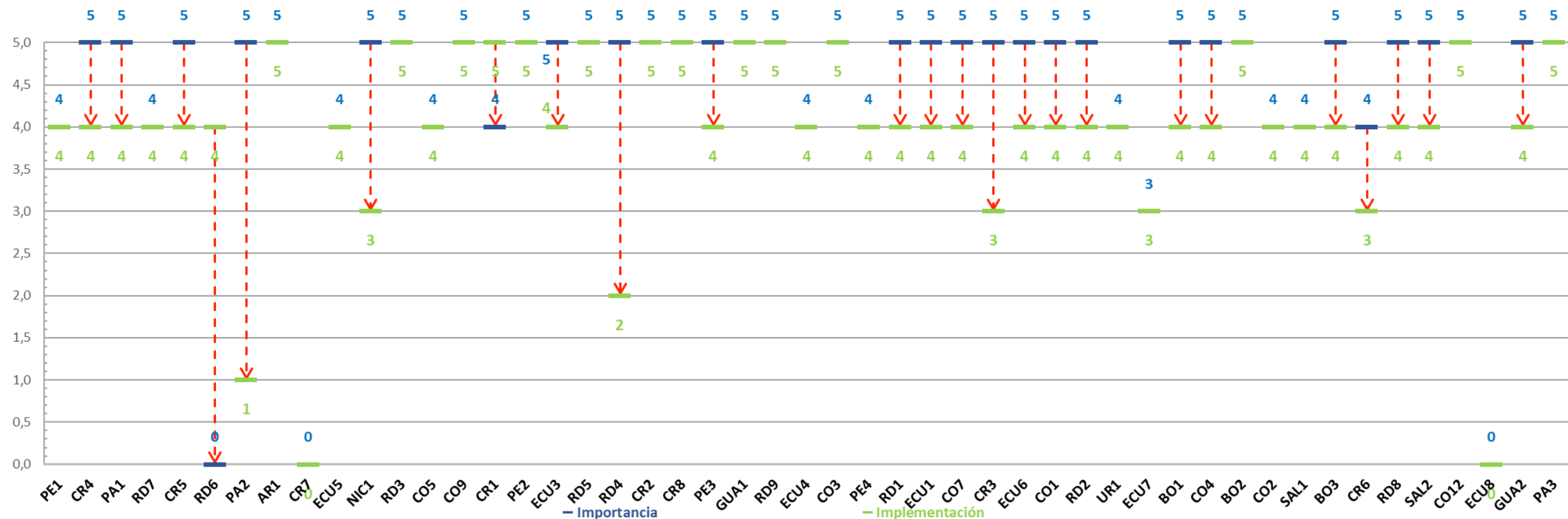
2. DESARROLLAR EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN EN LAS PERSONAS



La mayoría de las empresas presenta concuerda en la importancia de desarrollar el compromiso y motivación y el grado de implementación de acciones sobre esto. Cerca de un tercio de las empresas 'señala discrepancia entre ambos aspectos.

Relación entre importancia del desafío y grado de implementación

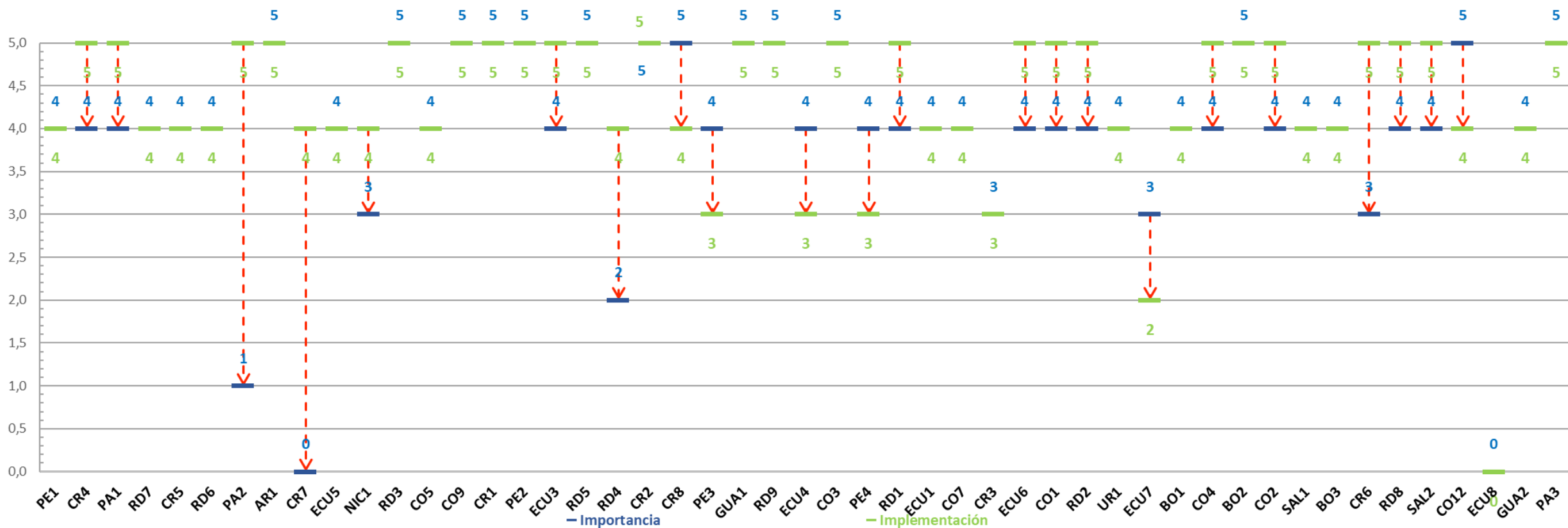
3. ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO



Solo el 10% de las empresas presenta discrepancias significativas entre la importancia de asegurar el cumplimiento de los objetivos del negocio y el grado de implementación de acciones.

Relación entre importancia del desafío y grado de implementación

4. RETENER Y ATRAER EL TALENTO NECESARIO PARA LA EMPRESA Y EL SECTOR



Solo el 10 % de las empresas presenta discrepancias significativas entre la importancia de retener y atraer el talento y el grado de implementación de acciones sobre esto.

Principales atributos del buen líder (pregunta abierta)

1. Características personales

- Empatía
- Sabe escuchar
- Optimismo
- Integridad (ética)

2. Habilidades

- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Planificación
- Inteligencia emocional

3. Conocimientos

- Construcción de redes
- Gestión del conocimiento
- Estrategia
- Técnicos

Destacando aspectos claves: se puede identificar un mapa de la CIER según la gestión de los RRHH?

Datos Demográficos

Empresas con personas de todas las edades

Faltan más mujeres en posiciones directivas

Empresas con personas con formación secundaria y con necesidad de profesionalizar las plantillas

Diseño Organizativo

Empresas con arquitectura definida, niveles jerárquicos, procesos y funciones claves.

RRHH posicionado en nivel de gerencia o dpto., con tareas complejas y variadas.

Estrategia

Articulación entre la estrategia del negocio y la estrategia de RRHH

Aún pendiente la implementación de modelos de gestión por Competencias

Procesos de selección, formación y relaciones laborales claramente definidos y organizados.

La gestión del talento, la preparación de sucesores, el diseño de programas de remuneraciones y beneficios atractivos son tareas pendientes.

Impacto

Alta estabilidad laboral de los empleados al interior de la empresa

Necesidad de fortalecer el alcance de la capacitación y formación continua.

Hacia donde deberíamos avanzar?

Foco en lo estratégico

- Consolidar área de RRHH en un nivel jerárquico de gerencia de la organización.
- Evaluar el impacto de la gestión de RRHH en los indicadores del negocio.

Foco en las personas

- Innovar en planes de formación adecuados a las características de las nuevas generaciones.
- Atender a las necesidades/beneficios según edad, género, antigüedad de las personas.
- Líderes con cualidades humanas.

Foco en el sector

- Diseñar prácticas que den respuesta a los aspectos críticos aún no desarrollados (ejemplo beneficios, talento y sucesión).
- Innovar en canales de comunicación acorde a nuevas generaciones y a nuevas tecnologías.
- Construir un mapa de RRHH para las empresas del sector energía.

Foco en alinear procesos

- Formación: proceso diseñado y definido adecuadamente, no obstante las horas de formación que reciben los empleados son muy diversas.
- Desempeño: proceso diseñado y con objetivos acordes, no obstante su alcance se mantiene restringido a algunos niveles de la organización.



COMISIÓN DE INTEGRACIÓN
ENERGÉTICA REGIONAL

<https://sites.google.com/site/areacorporativa/recursos-humanos>

Muchas gracias por vuestra colaboración