

Foro Chile 2024

HReset

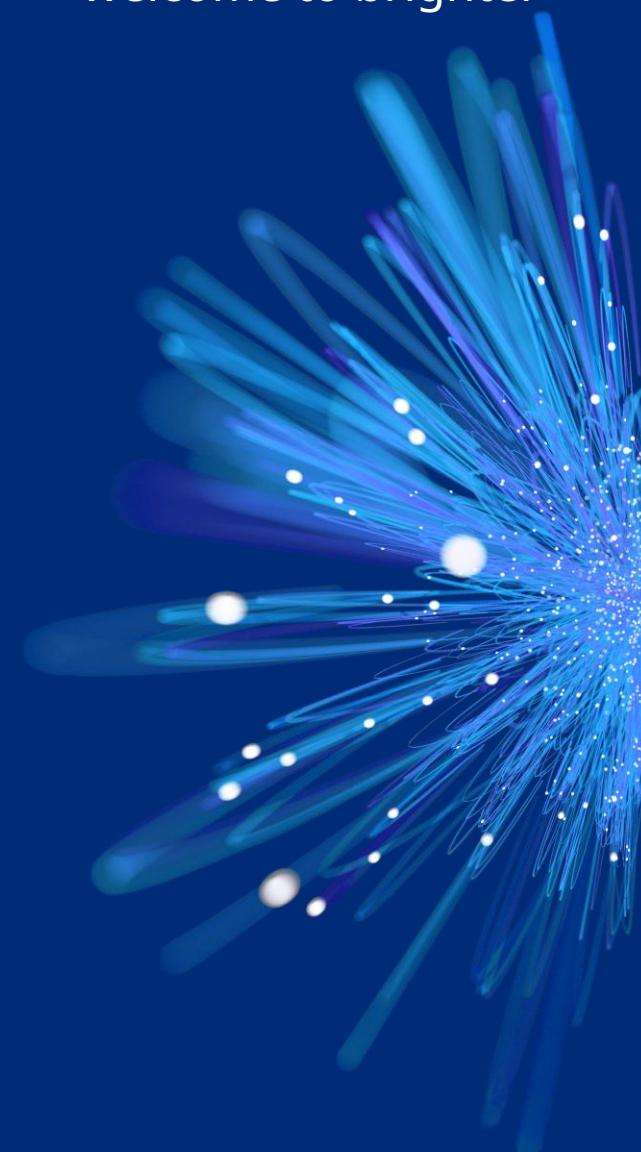
De los datos... a la acción

Impulsemos la agenda 2025 basada en los resultados de la TRS 2024 junto con una mirada legal experta

Agustina Bellido, Líder de Career Chile

Denisse Gutiérrez, Líder de Desarrollo de Clientes

Invitado: Fernando Arab – Abogado laboral y ex subsecretario del trabajo



Foro Mercer Chile 2024

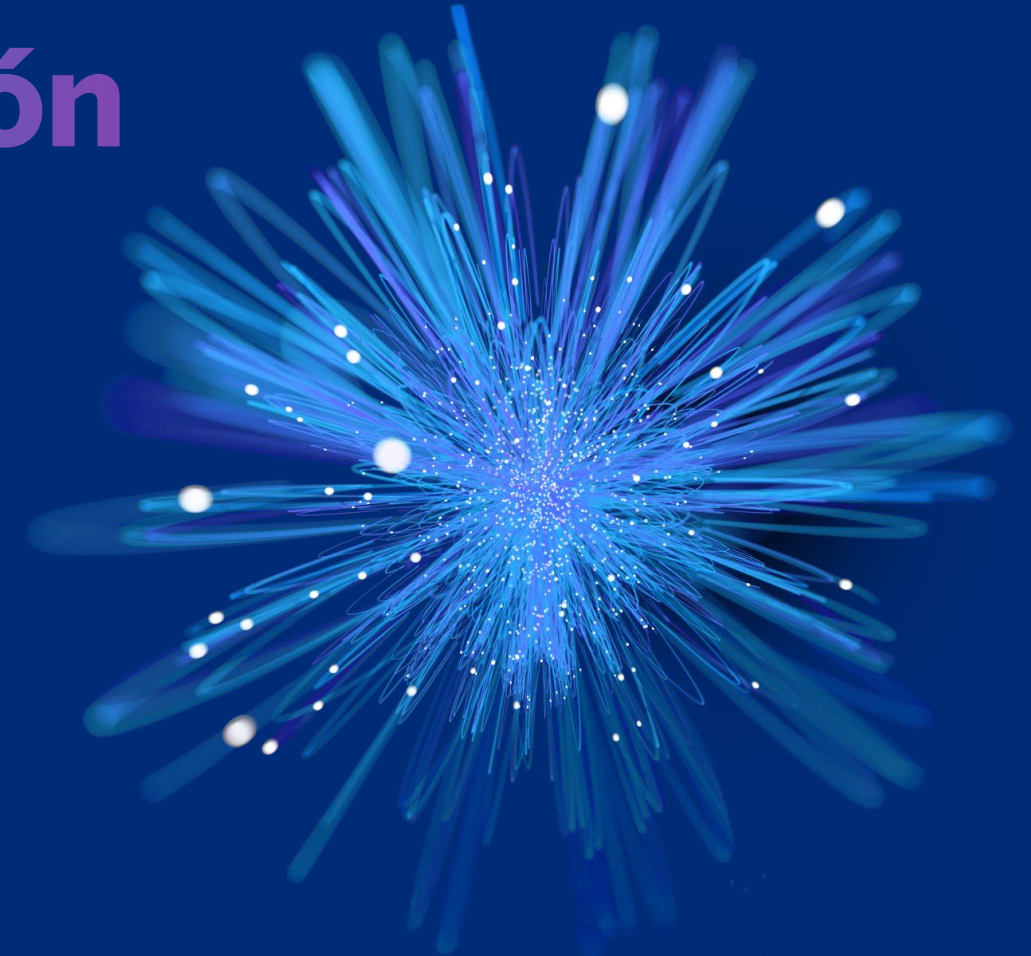
De los datos a la acción

Impulsemos la agenda 2025 basada en los resultados de TRS 2024 junto con una mirada legal experta

Agustina Bellido - Líder de Carrera

Denisse Gutiérrez – Líder de Desarrollo de Negocios

Invitado: **Fernando Arab** - Abogado laboral y Ex subsecretario del Trabajo



Estamos en el umbral de una revolución de trabajo en equipo entre humanos y máquinas

¿Y ahora qué?

Las empresas de alto crecimiento son más propensas a:

tener una **perspectiva a largo plazo**
(49% frente al 36% de las empresas de bajo crecimiento)

ser más **ágiles**
(53% frente al 37% de las empresas de bajo crecimiento)

Los riesgos a corto plazo lideran los planes a tres años de los ejecutivos

Clasificación de 2022



Estamos en el umbral de una revolución de trabajo en equipo entre humanos y máquinas



Podemos crear una experiencia de trabajo más intuitiva, simplificada y personalizada



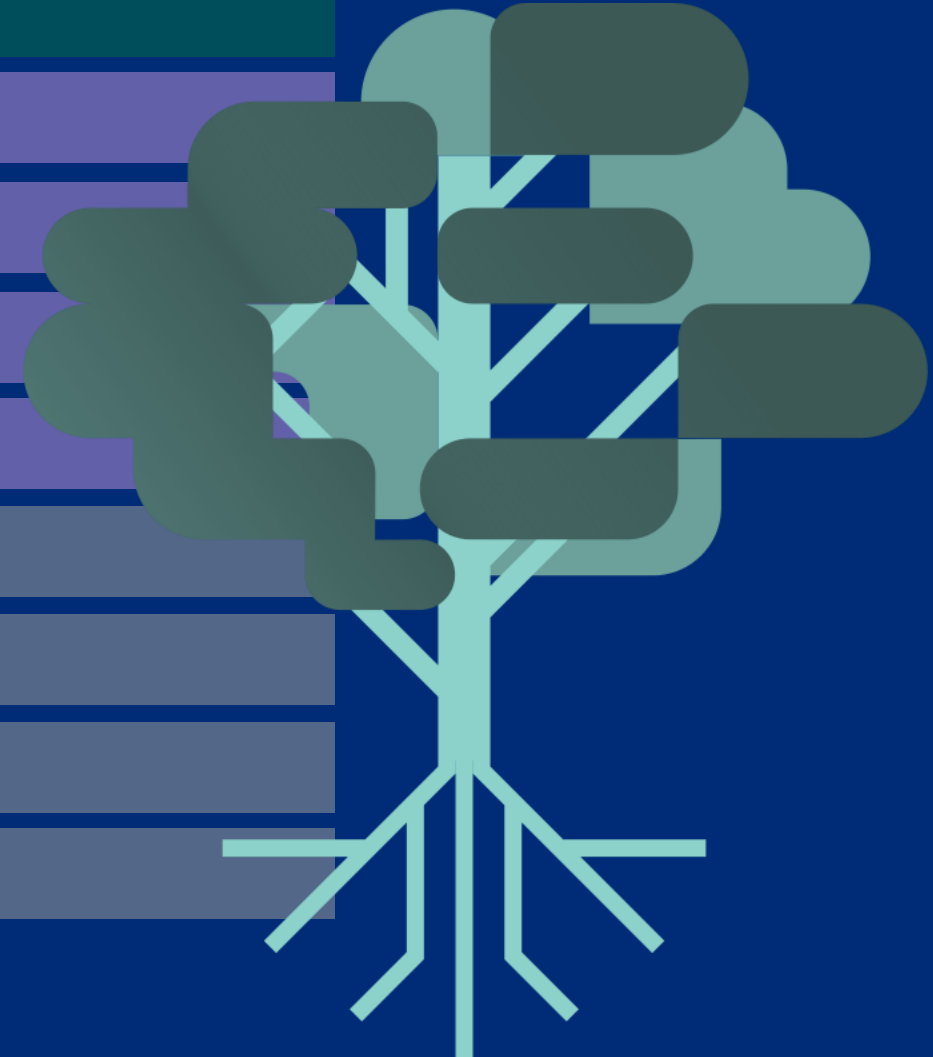
Trabajando con agilidad

Liberar el potencial

Dar prioridad a la sostenibilidad

Las personas en el centro de la transformación

Prioridades para HR 2025 Chile



Pero desde HR, ¿cómo acompañamos ese cambio?



Only
5-7%

Reducción del trabajo transaccional por los últimos 7 años¹

HR TARDA EN CAMBIAR

RR.HH. no ha sido capaz de reducir la administración para crear capacidad para ser más estratégico



67%

No transforman el trabajo cuando implementan nueva tecnología²

EL ROI EMPRESARIAL NO SE REALIZA

La introducción y el gasto en tecnología de RRHH no han mejorado lo suficiente las formas de trabajar o las experiencias de los empleados



Only
6-7%

Está invirtiendo tiempo en Desarrollo de talento¹

LA FUERZA LABORAL ESTÁ DESATENDIDA

RRHH no tiene capacidad para centrarse en la EVP del crecimiento profesional y desarrollo



51%

Los HRBPs están atrapados en transacciones¹

HR ESTÁ SOBRECARGADO

*El tiempo dedicado a la asociación estratégica solo ha aumentado del 10% al 13% en los últimos años cinco años**

Entonces, es importante parar la pelota, reflexionar y equilibrar

Los retos de HR...

Alineación entre la estrategia de la empresa y las políticas de RRHH

Lograr apoyo y compromiso de la alta dirección

Sustentable, dentro y fuera de la organización

Adaptarse a los cambios tecnológicos

 Situaciones diarias inesperadas



Gestión del talento y retención de empleados clave

Entorno Económico

Cambios en la legislación laboral y normativas

Cambios en la composición demográfica de la fuerza laboral

Tendencias

Competencia en el mercado Laboral



¿Por qué se queda la gente?

Según los empleados



Según HR

1	Seguridad Laboral	1
2	Remuneración justa	2
3	Recompensas competitivas	5
4	Trabajo flexible	18
5	Cultura laboral positiva	4
6	Carga de trabajo manejable	11
7	Oportunidad de aprendizaje	7

Global Talent Trends 2024 - Mercer

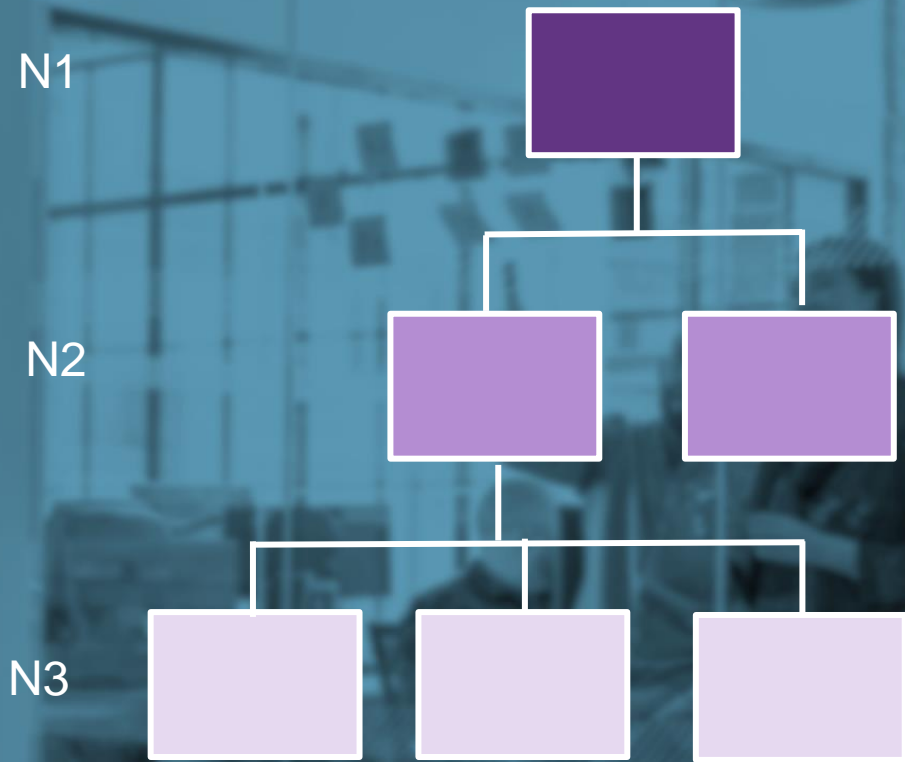
¿Cómo hacerlo?

¿Por dónde parto?

Múltiples dimensiones de valor



Nivel de contribución de los cargos



¿Cómo hacerlo?

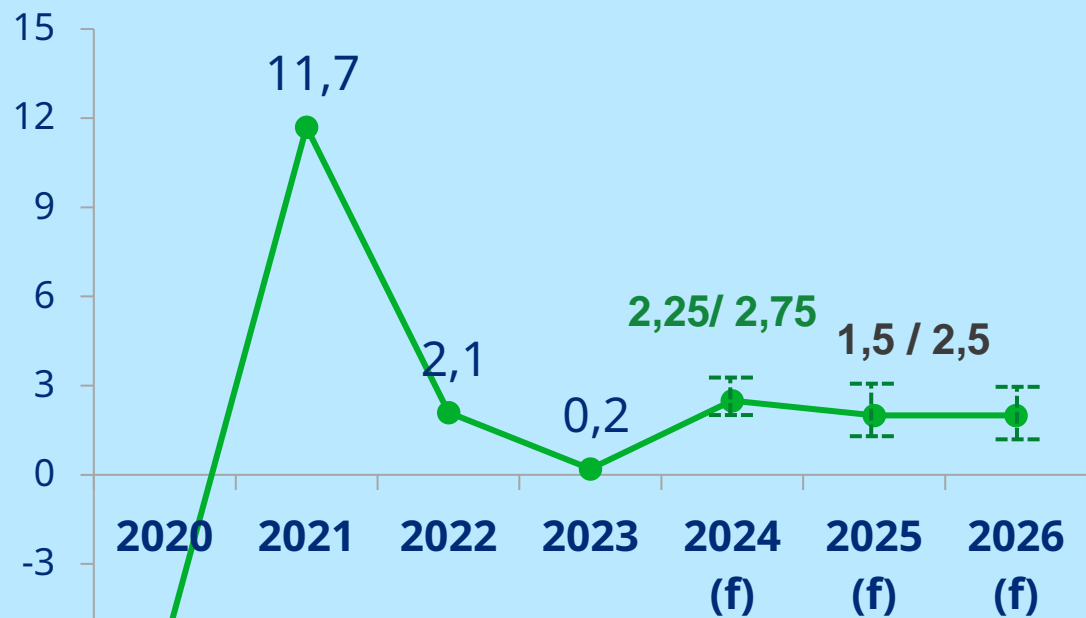
¿Por dónde parto?

Múltiples dimensiones de valor



Contexto macroeconómico

Crecimiento: PIB

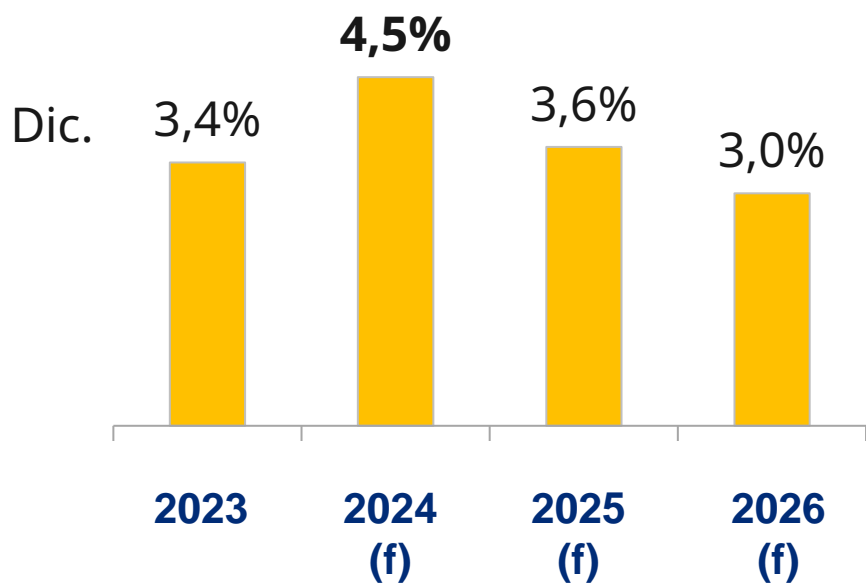


Tasa de Desocupación

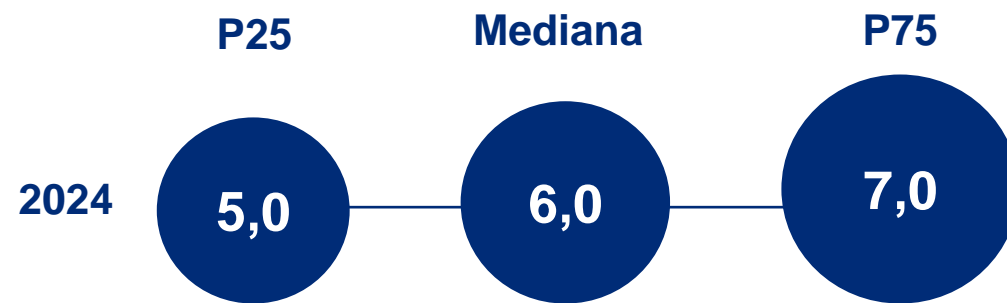


Contexto macroeconómico

Inflación: IPC



Incremento Salarial Total



Promedio 2024

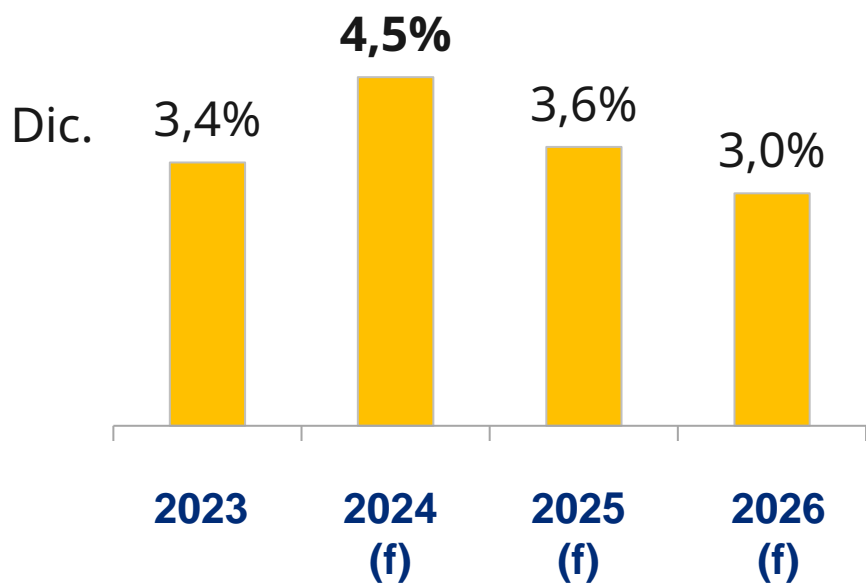
6,0

¿2025?

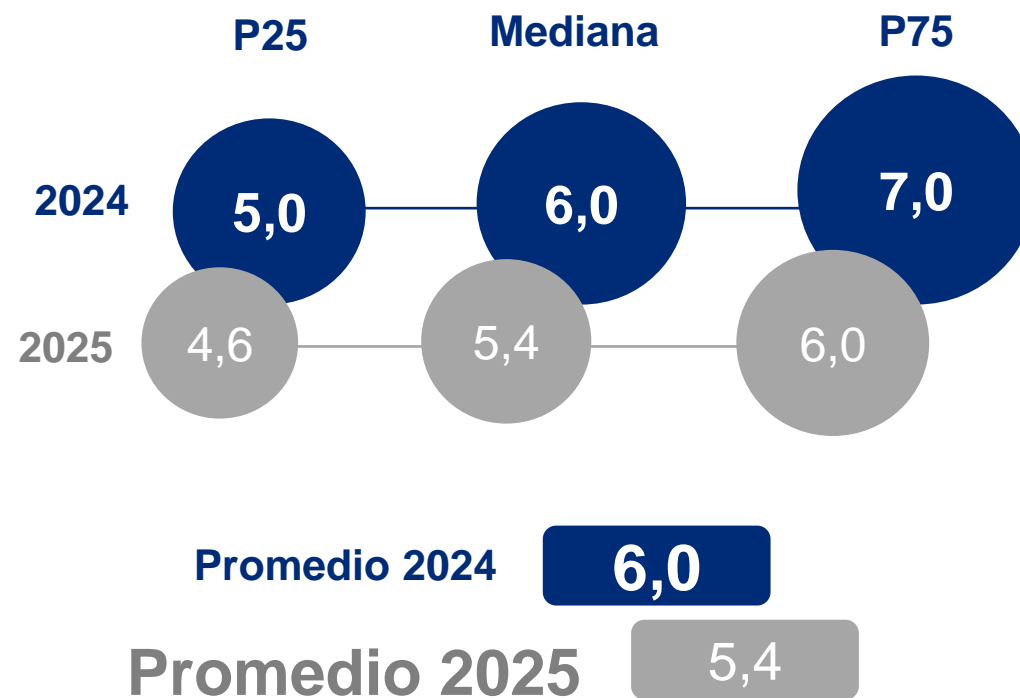


Contexto macroeconómico

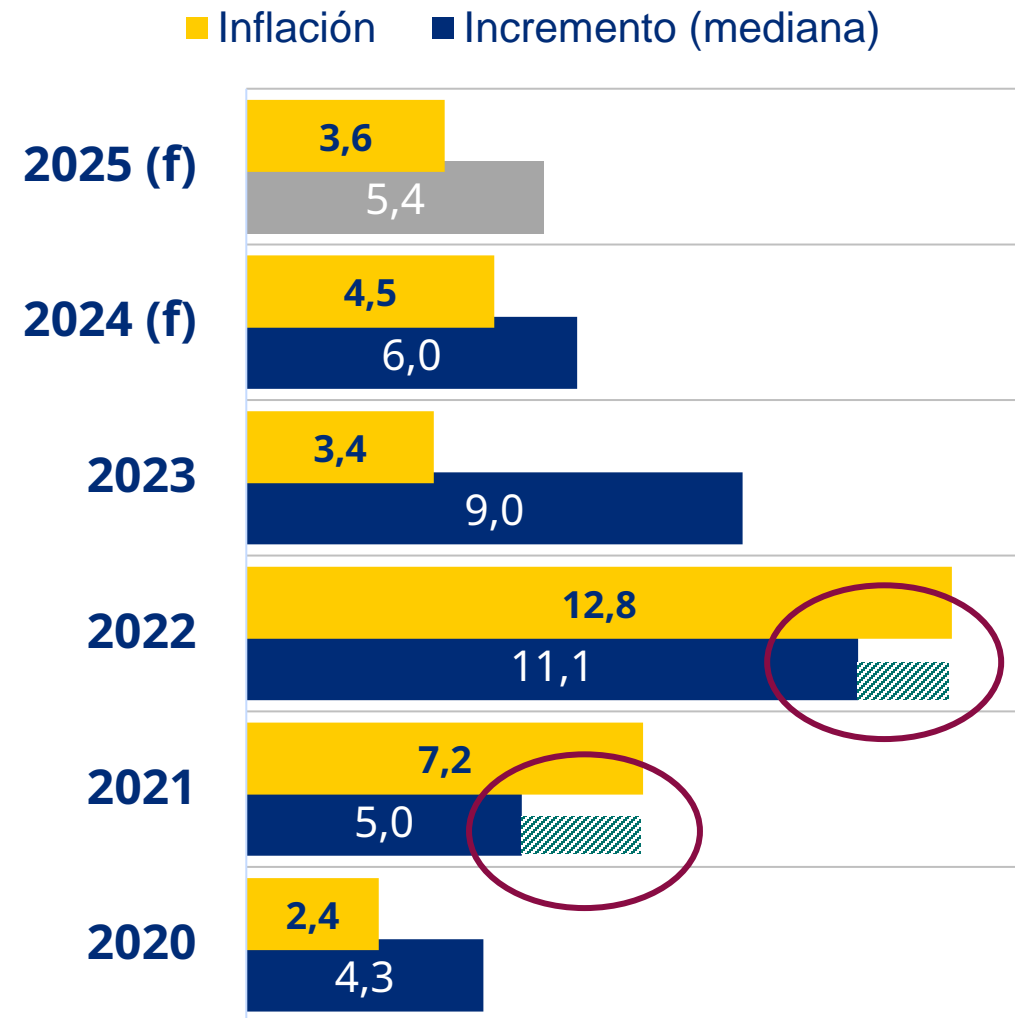
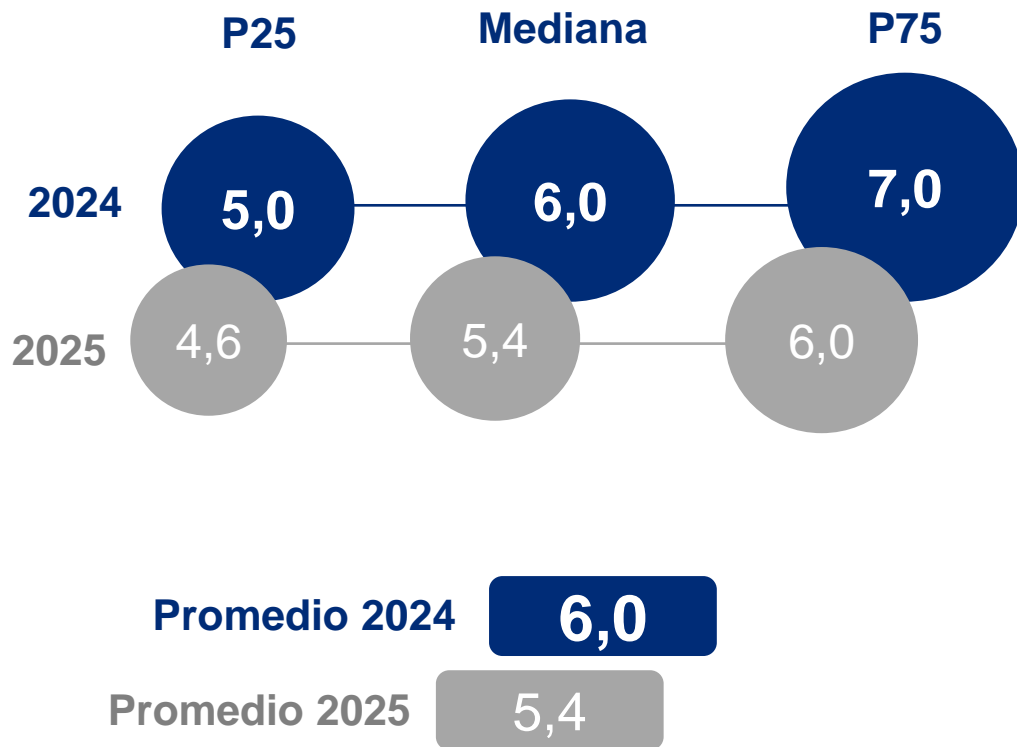
Inflación: IPC



Incremento Salarial Total



Inflación e Incremento Salarial Total Chile – Serie Anual



Incremento Salarial – Mérito / Mercado e IPC

54%

**Mérito Mdo +
IPC garantizado**

Tiene una política de **IPC garantizado + revisión por mérito y/o mercado.**

24%

**Mérito Mdo +
IPC referencia**

Realiza una revisión por mérito y/o mercado tomando **como referencia el IPC**, pero sin garantizarlo.

10%

**Sólo
Mérito Mdo**

Realiza una revisión sólo por **mérito y/o mercado.**

8%

**Sólo IPC
garantizado**

Únicamente entrega **incrementos por IPC, garantizándolo.**

4%

**Caso a
Caso**

No tiene una política establecida, las revisiones se hacen caso a caso.

IPC

Anual 37%
Semestral 52%

86%

- ✓ Enero
- ✓ Julio

Mérito Mdo

Anual 90%
Semestral 5%

88%

- ✓ Abril
- ✓ Marzo
- ✓ Enero

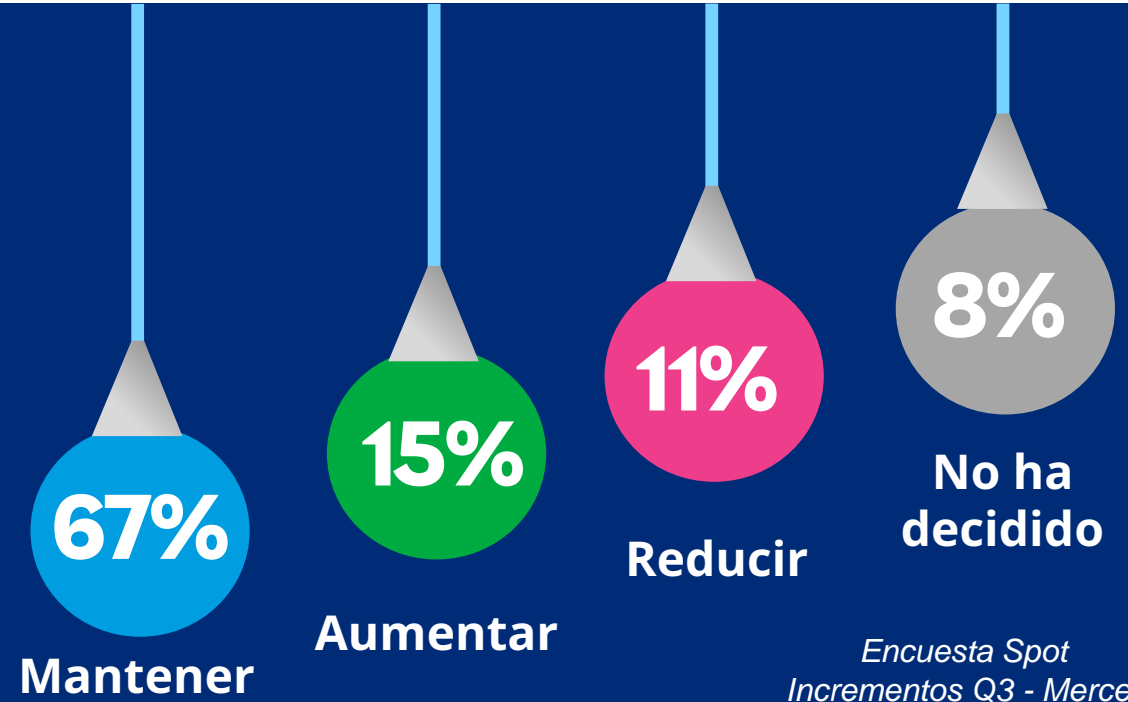
Rotación de personal al cierre 2023



Rotación Voluntaria 8%

Rotación Involuntaria 8%

Intenciones de contratación para 2024 (f)



Aumento estimado Headcount

↑ Promedio: 8,8%

↑ Mediana: 5,0%

Reducción estimada Headcount

↓ Promedio: 9,1%

↓ Mediana: 9,0%

TRS

Encuesta de Remuneración Total - Chile 2024

205.008
Incumbentes

2.232
Puestos

433

Organizaciones
Participantes

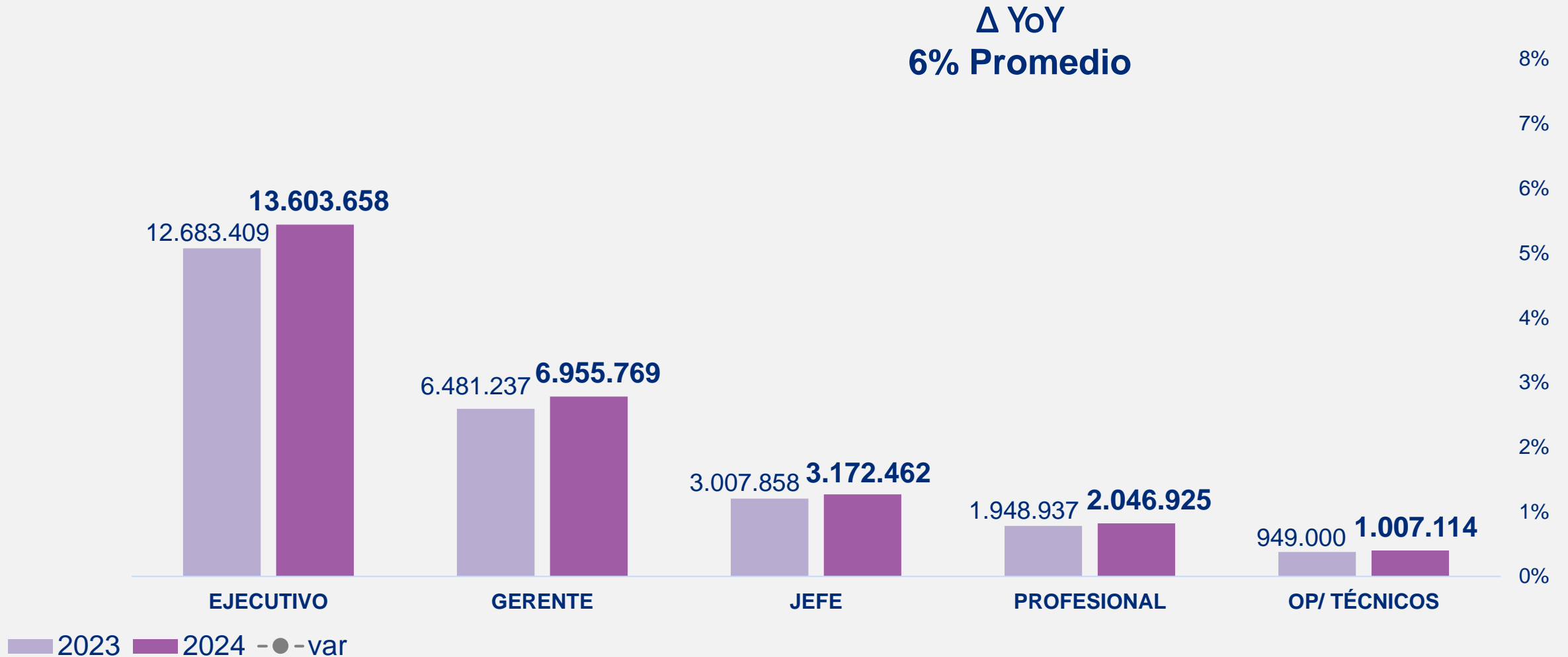
803
Puestos
combinados

494 MM USD
Promedio de
ingresos x ventas
netas de la
organizaciones
participantes
(mediana 73 MM
USD)

1.547
Promedio
empleados de
tiempo completo
(FTE)
de la
organizaciones
participantes
(mediana 186)

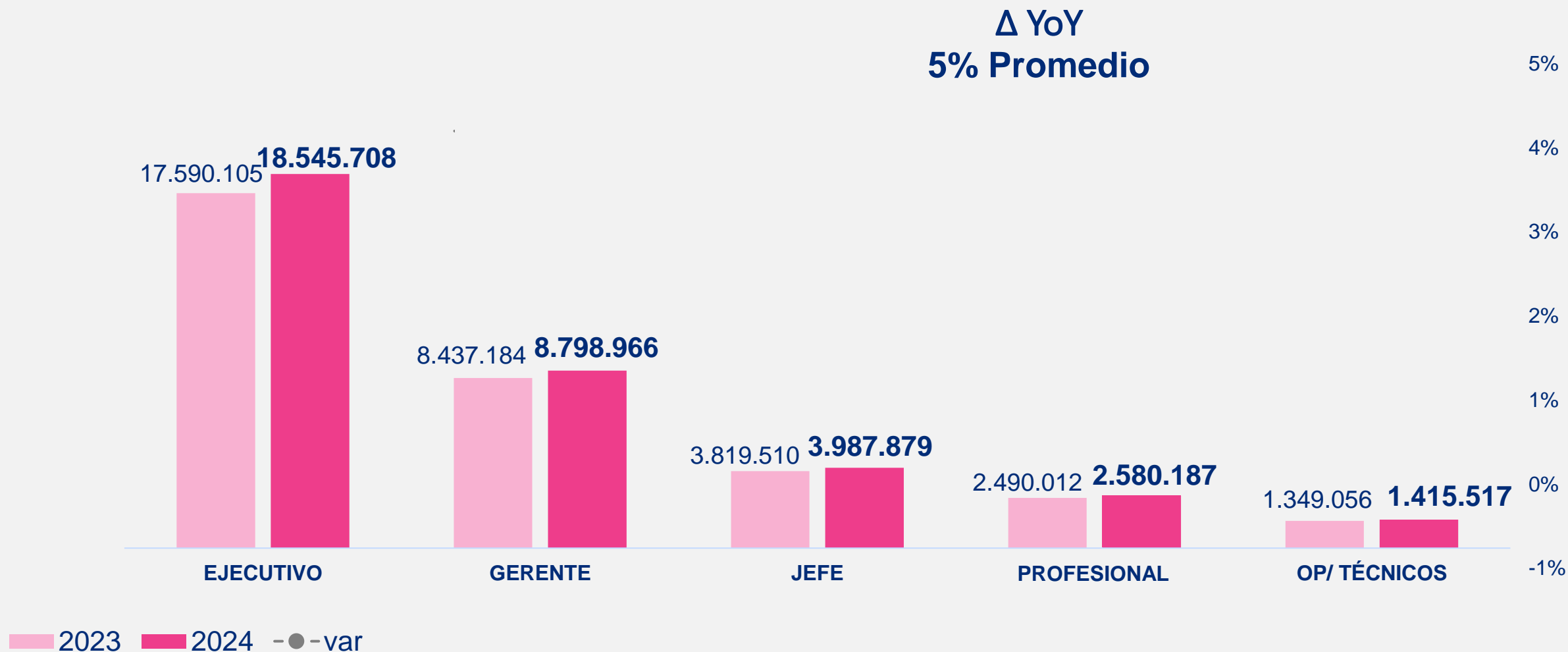
Evolución de las rentas: 2024 vs. 2023

Salario Base Mensual (COMP 1)



Evolución de las rentas: 2024 vs. 2023

Con Renta Variable de Corto Plazo Mensualizado (COMP 3 Target)



Evolución de las rentas: 2024 vs. 2023

Con Renta Variable de Corto Plazo Mensualizado (COMP 3 Target)

Profesional Senior (P30)



%



4%



5%

4%

3%

2%

1%

0%

-1%

Arquitectura de Sistemas de Información

Gestión Técnica del Proyecto/Programa

Relaciones con Inversionistas

4.249.344

3.955.915

3.950.610

8.437.184

3.819.510

2.490.012

1.349.056

8.798.966

3.937.879

2.580.187

1.415.517

EJECUTIVO

GERENTE

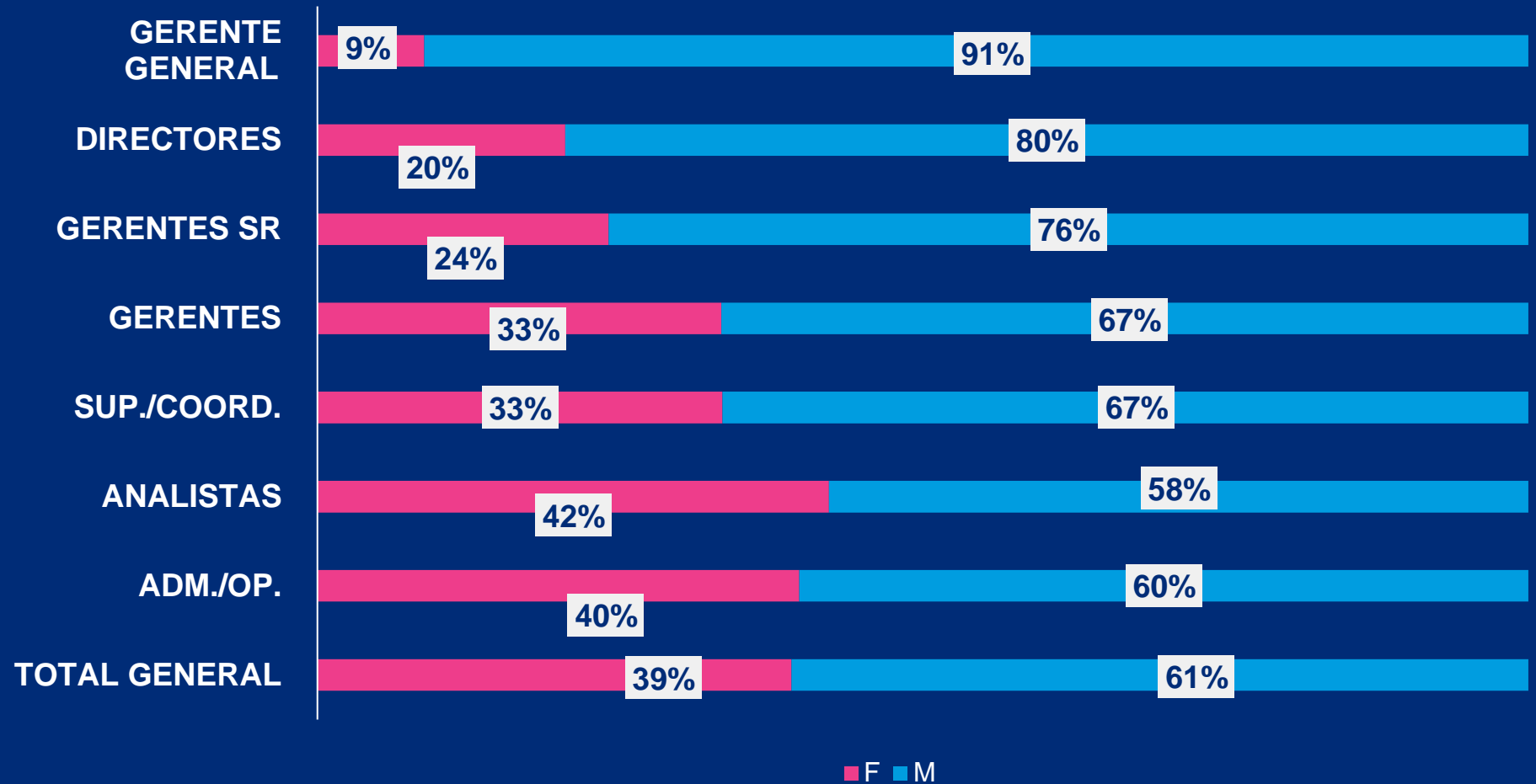
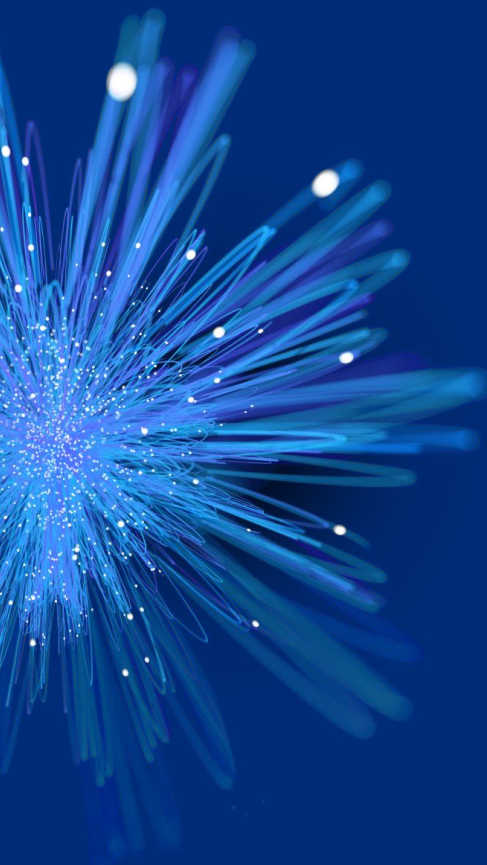
JEFE

PROFESIONAL

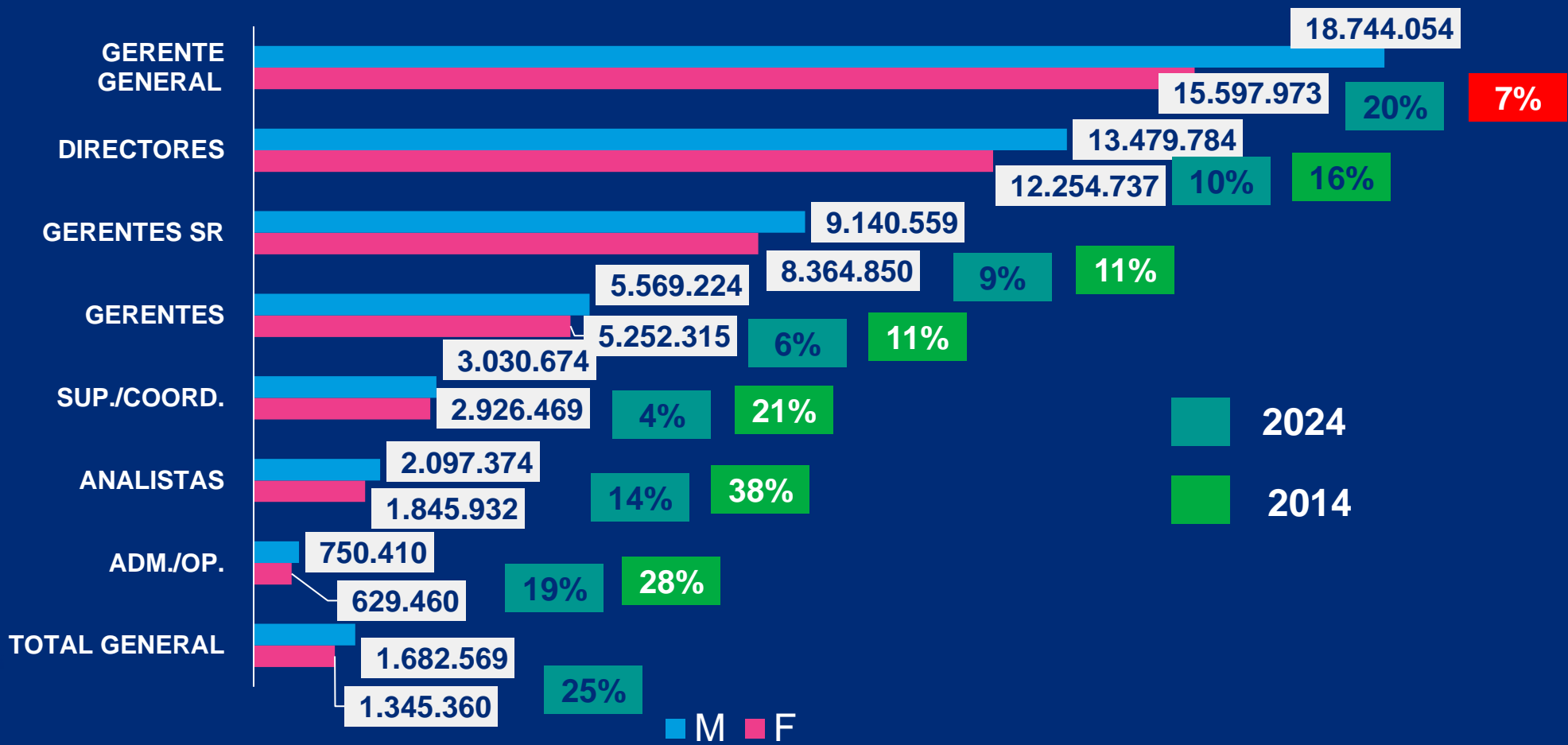
OP/ TÉCNICOS

2023 2024 - var

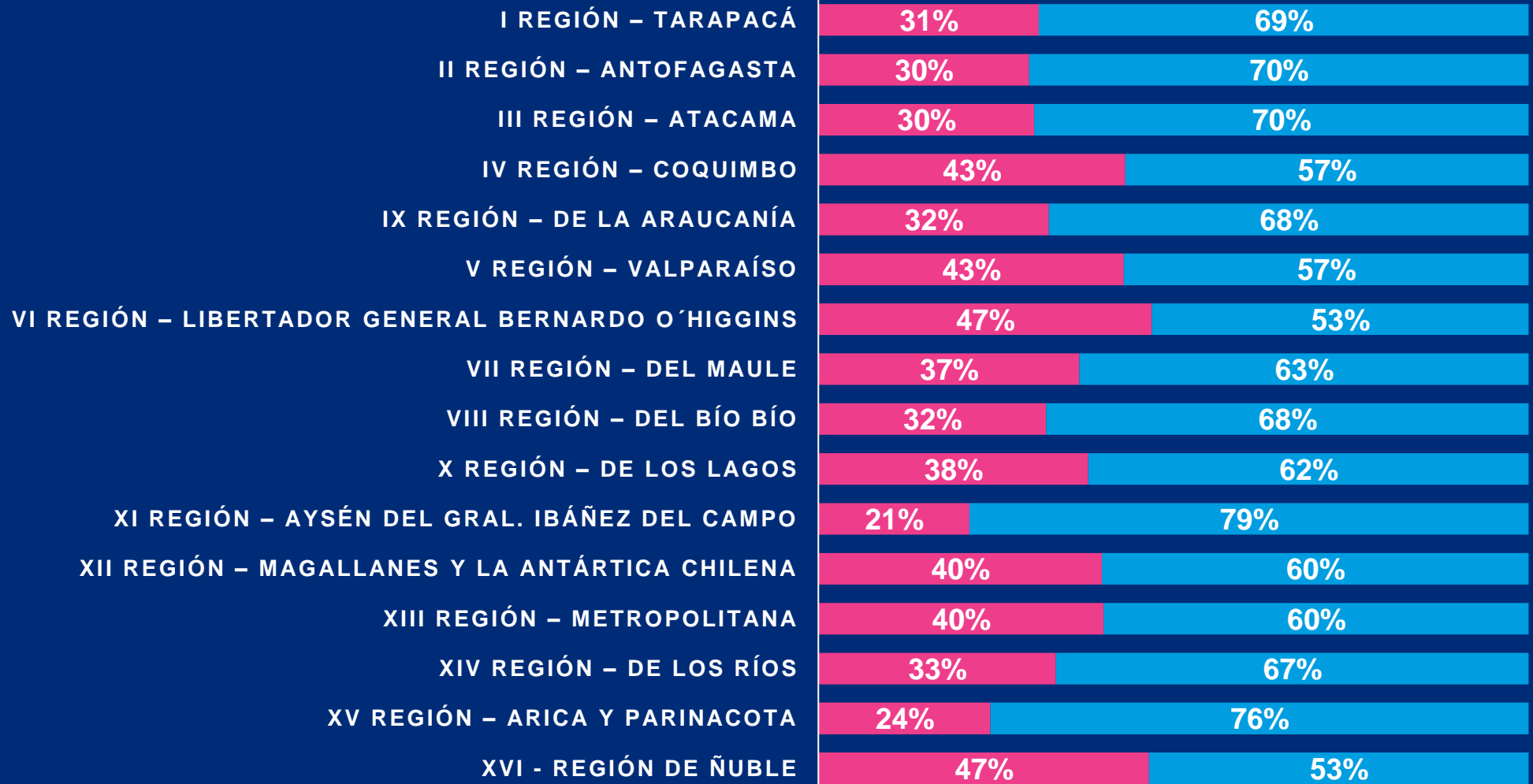
Representatividad de género



Diferencias salariales – Hombres vs Mujeres 2024 vs 2014



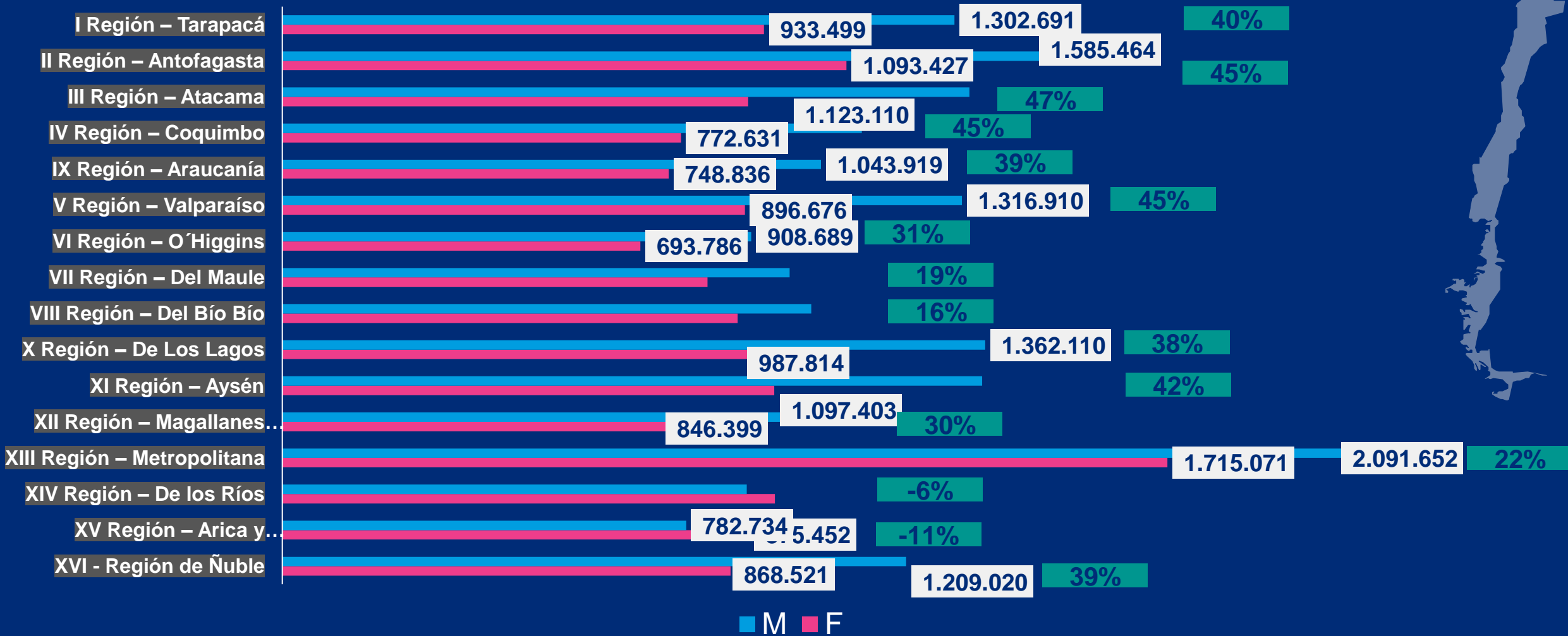
Representatividad de género por Región



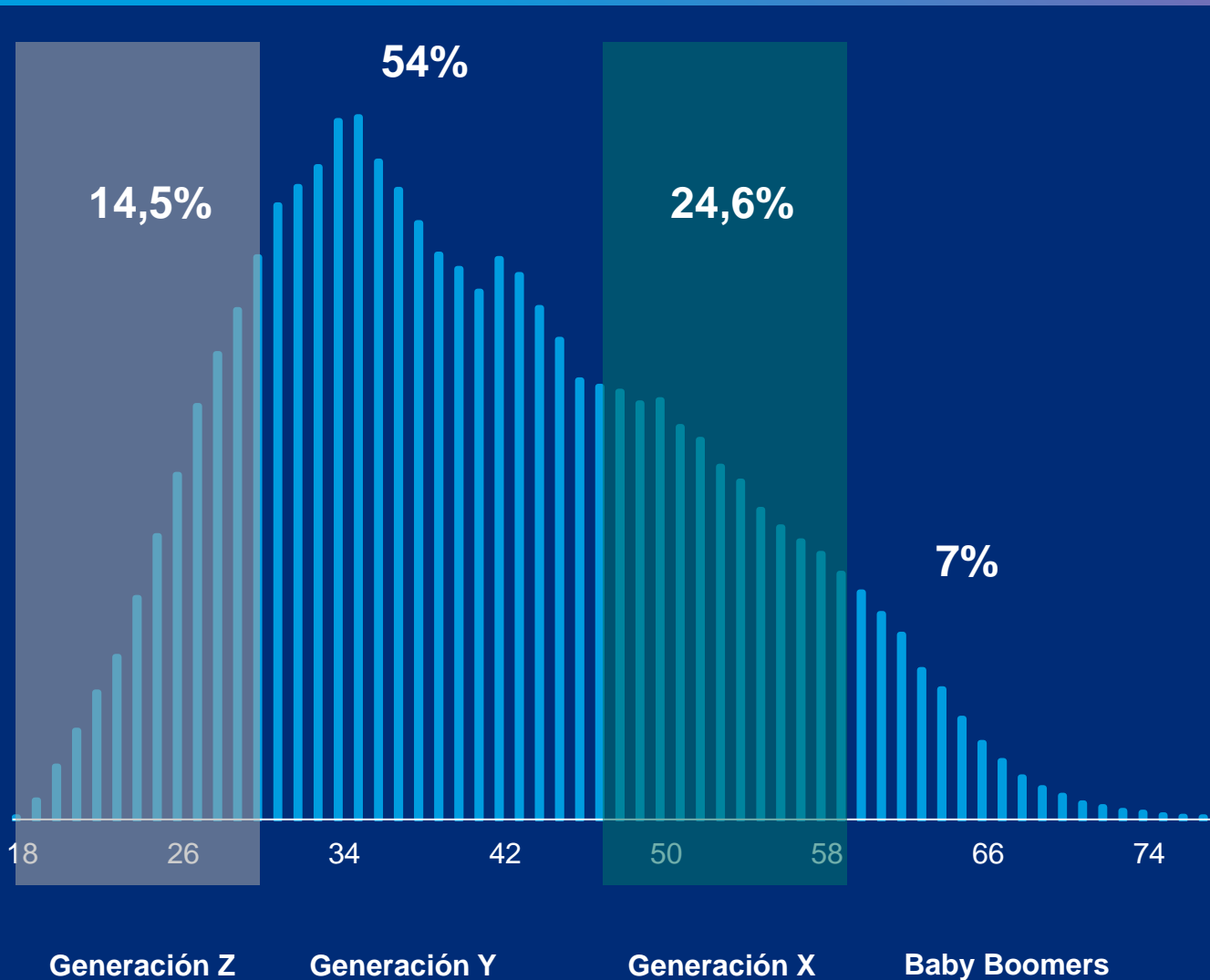
■ % mujeres ■ % hombres

Diferencias salariales por región de Chile

Hombres vs Mujeres 2024



Representatividad por Edad



35 es la moda de edad en el mercado general

41 es el promedio de edad

Minería y químicos tienen el promedio más alto de edad: **44** años

Reformas Laborales Pasado, Presente y Futuro



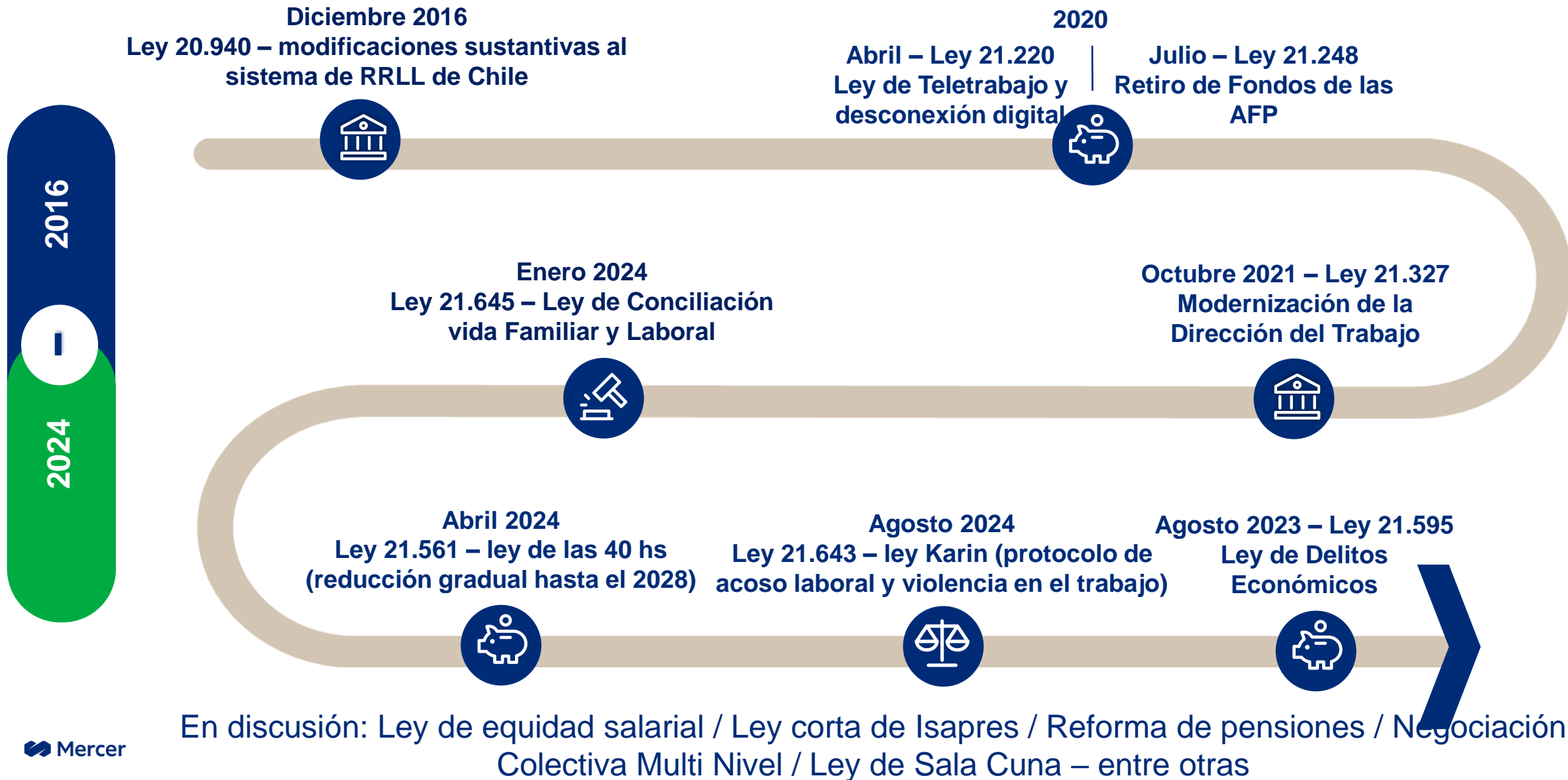
Fernando Arab V.

farab@arababogados.cl
www.arababogados.cl

  fernando.arab



Panorama Legal / Laboral Chile



Leyes que entraron en vigencia este 2024 y seguirán impactándonos en 2025

- 1 Ley de 40 Horas.** Eventuales mayores costos por concepto de pago de horas extraordinarias, tanto por la reducción de la jornada ordinaria máxima como por los cambios al artículo 22. Desafío de la productividad.
- 2 Ley de Ingreso Mínimo Mensual (sueldo mínimo)** En enero de 2025 el sueldo mínimo aumentará en el mismo porcentaje de variación del IPC de los meses de julio a diciembre de este 2024. Los incrementos posteriores deberán discutirse a través de una nueva Ley en el Congreso. CUT ya fijó posición.
- 3 Ley Karin.** Desafío en el proceso de implementación, especialmente, dado el cambio cultural que propone: creación de canales de denuncias; capacitaciones a los colaboradores; formación de los equipos de investigación; aumento de las tasas de siniestralidad; posibilidad de mayor judicialización.
- 4 Ley de Delitos Económicos.** Proceso de capacitación y adopción de canales formales para denunciar un mayor número de delitos, incluidos tipos penales de carácter laboral, por ejemplo, no pago de cotizaciones o subcotizaciones-.
- 5 Cambios a la Ley de Inclusión.** Cambios relevantes a la Ley 21.015: medidas de accesibilidad, ajustes necesarios y prevención; adecuación de mecanismos de reclutamiento y selección de personal; aumento de multas; no destinar + 50% a un mismo proyecto y un proyecto en regiones; aumento de la cuota al 2% -cuando el 80% de las empresas cumplan-.

Proyectos de Ley que se espera tengan tramitación durante el 2025

- 1 PL de Negociación Colectiva MultiNivel.** Durante lo que resta del año, el Gobierno presentaría un proyecto de ley de NC MultiNivel, según ya ha sido anunciado, y que busca aumentar la cobertura de la NC, llegando a un mayor número de trabajadores. En América Latina el modelo de negociación colectiva es principalmente de empresa, salvo tres excepciones: Argentina, Uruguay y Brasil. En los países OCDE, en cambio, sí existe mayor preponderancia de la NC ramal, aunque con diferencias y matices entre cada legislación.
- 2 PL de Inequidad Salarial de Género.** El Gobierno ha anunciado que avanzará en esta materia, aunque todavía no existen directrices claras del proyecto. Lo más probable es que se pretenda implementar el modelo de “trabajo de igual valor” que propone la OIT.
- 3 PL de Sala Cuna.** Anunciado por las autoridades en diversos foros durante las últimas semanas, a fin de modificar la actual regulación del artículo 201 del Código del Trabajo.
- 4 PL sobre despidos masivos.** Cuando afecte al menos al 10% de la empresa o a más de 1000 trabajadores. Solo para empresas medianas y grandes. En esos casos, previo a los despidos, la empresa deberá consultar a sus organizaciones sindicales, informándoles de la medida y sus fundamentos. Este proceso de consulta no deberá durar menos de 45 días hábiles, prorrogables por igual período. El empleador no podrá despedir durante este tiempo. Además, la empresa deberá informar, en paralelo, a la Dirección del Trabajo.

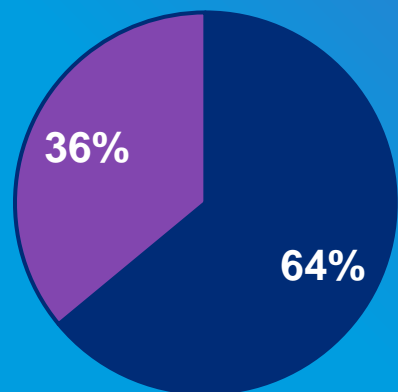
Proyectos de Ley que se espera tengan tramitación durante el 2025

- 5 PL que reforma el sistema de calificación de enfermedades profesionales.** Se propondrá que sea una comisión externa, ajena a las mutualidades de empleadores, quienes realicen el proceso de calificación de las enfermedades profesionales.
- 6 Ratificación de ciertos convenios internacionales.** El Gobierno ha anunciado que avanzará en la ratificación de ciertos convenios de la OIT. A saber: Convenio 155 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo; Convenio 81 sobre Inspecciones del Trabajo; Convenio 149 sobre personal de Enfermería; y Convenio 102 sobre Seguridad Social.

Efectos en el mundo del trabajo

Entonces, ante este escenario de reformas, qué nos dicen las compañías...

¿Han adaptado algunos de los procesos de HR?



■ Sí ■ No

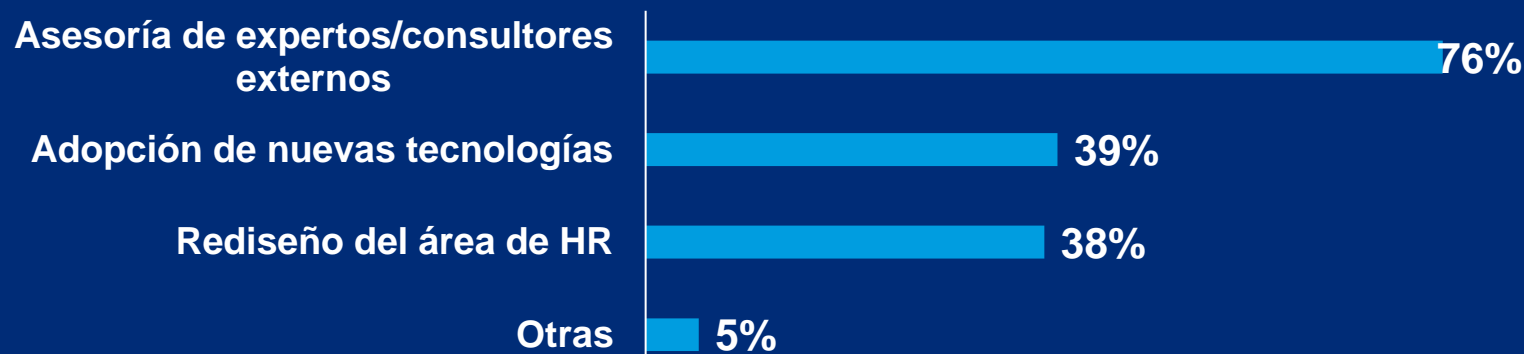
N=131

¿Cuáles son esos procesos?



N=79

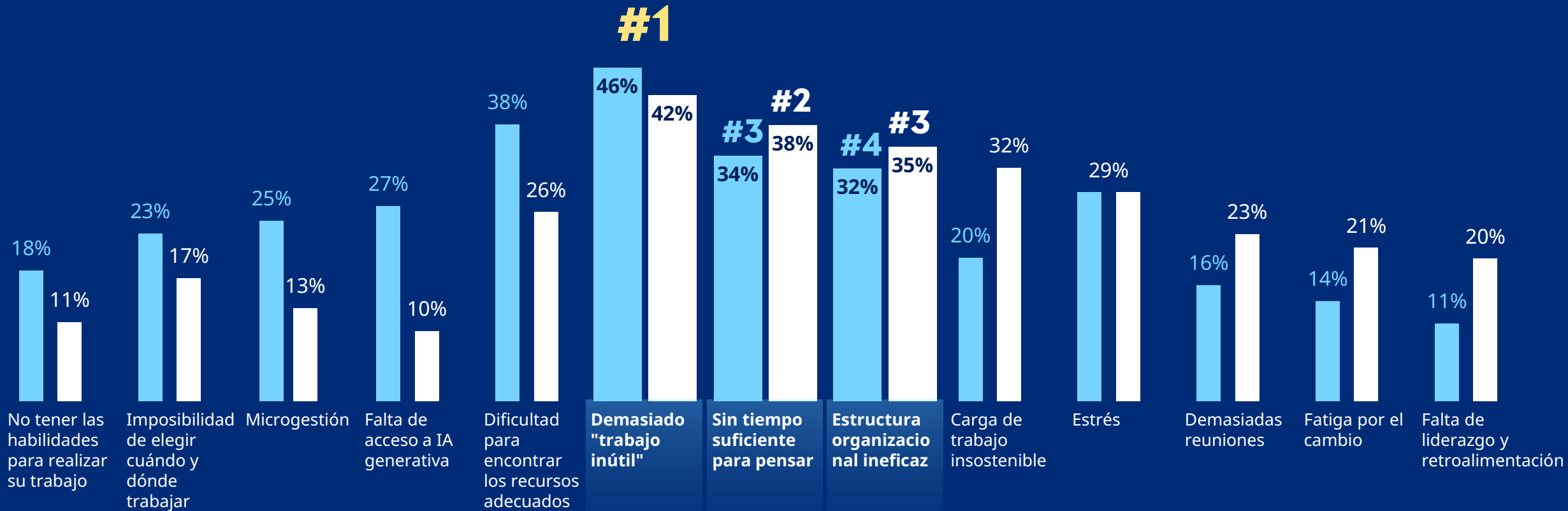
¿Cómo está aplicando los cambios mencionados?



N=79

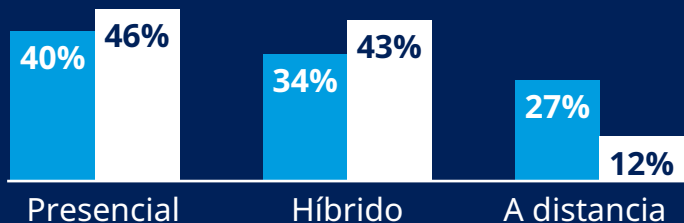
Mejorar la productividad es el motor de transformación núm. 1* de este año, pero ¿estamos abordando lo que los trabajadores creen que la merma?

- Opiniones de los **ejecutivos** sobre lo que merma la productividad
- Opiniones de los **empleados** sobre lo que les impide ser productivos



¿De qué nos hablan las tendencias en materia de Flexibilidad y productividad?

Lugar de trabajo del empleado frente a la preferencia del empleado



Cómo afecta el abajo flexible a los empleados:

69% "Me siento **menos estresado** cuando trabajo a distancia"

Cambios en el enfoque del trabajo flexible de las empresas:

32% de las empresas cambiaron para adoptar una filosofía de "trabajo flexible para todos"

10% de las empresas cambiaron para fomentar el trabajo presencial

Factores principal es:

45%	Impulsar la productividad	Aprender comportamientos corporativos	34%
45%	Aumentar el compromiso de los empleados	Dificultad para gestionar equipos a distancia/híbridos	28%
41%	Mejorar la cultura organizacional	Problemas de salud mental	26%
35%	Mejor tecnología para la colaboración a distancia o presencial	Aumento de la rotación	26%
30%	Acceso a un mayor número de talentos	Riesgos cibernéticos debidos al trabajo a distancia	25%

Conclusión:

Conseguir la flexibilidad adecuada es una conversación continua entre gerentes y empleados

Flexibilidad en Chile

Contexto respecto al trabajo remoto

83%

de las 191 compañías **trabajan en forma Híbrida** y el **15% ha vuelto full presencial**. El mix más común es 2 remoto y 3 días de oficina.

55%

de estas afirman haber experimentado **resistencia por parte de algunos líderes** hacia el trabajo remoto/híbrido.

85%

de las 164 empresas **no tiene previsto realizar cambios** en su política de trabajo remoto/híbrido en los próximos 6 meses.

15%

de las 191 compañías **realizarán ajustes a la política** durante los próximos 6 meses. El **55% aumentará los días en la oficina** (17% full presencial y 38% aumentará el número de días)



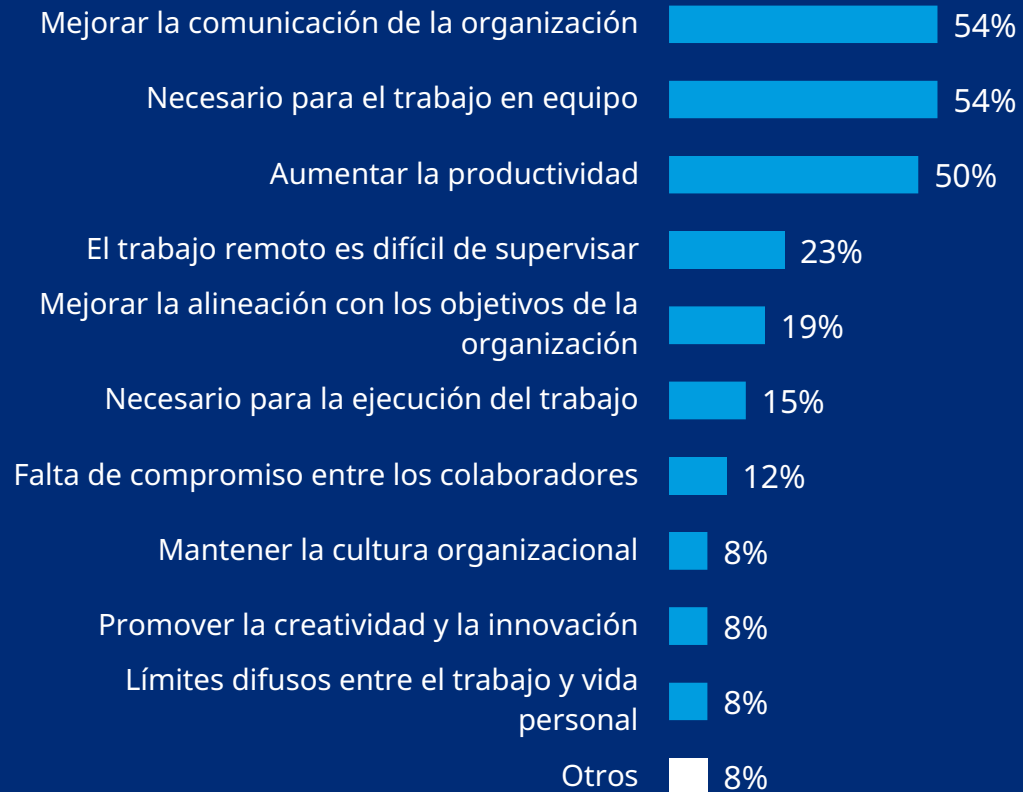
Ley de
Tele-
trabajo

y

Conc.
Familiar
Laboral

Vuelta al trabajo exclusivamente presencial

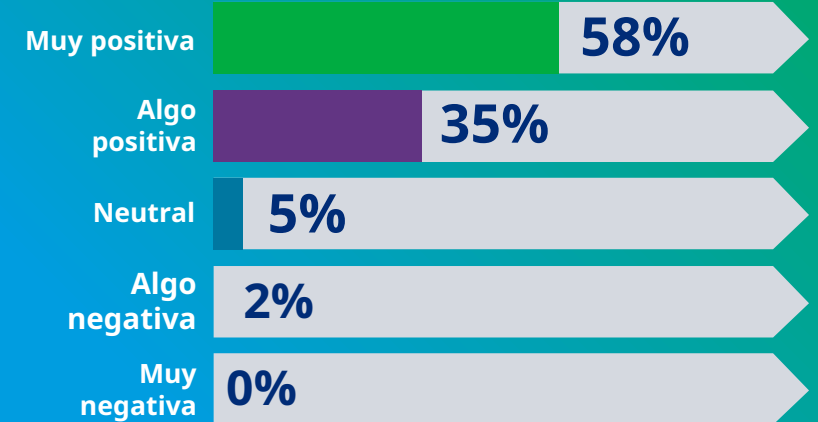
¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a tomar esta decisión?



N=26

Nota: Se ha podido seleccionar varias respuestas; por lo tanto, el total puede superar el 100%.

Pero cuál era/es la satisfacción con el teletrabajo

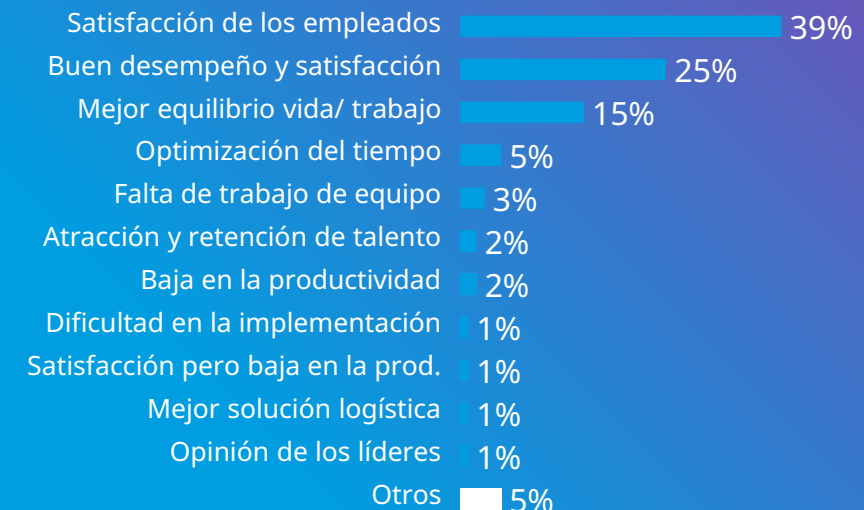


Ley de Teletrabajo

y

Conc. Familiar Laboral

¿En qué criterios se basa su evaluación anterior?



¿De cuántas horas semanales es actualmente la jornada laboral de la mayoría de los colaboradores de la empresa?

38%

44 horas

27%

Entre 43 y 41 horas semanales

28%

40 horas

7%

Menos de 40 horas semanales

N=191

65%

Horas semanales actualmente

¿Hace cuántos años la compañía redujo la jornada laboral a 40 horas semanales o menos?

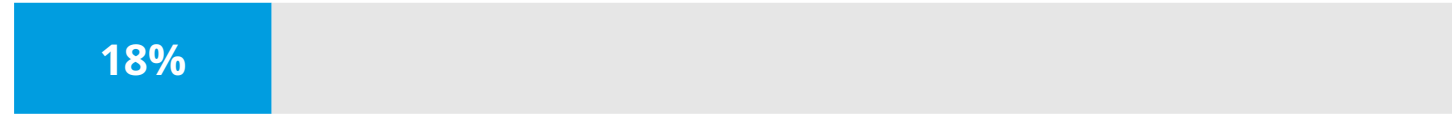
Menos de 1 año



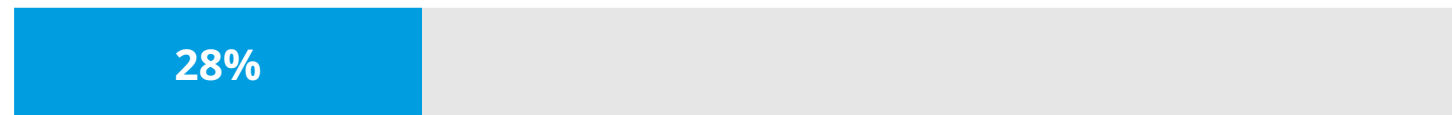
Entre 1 y 2 años



Entre 3 y 5 años



Más de 5 años



54%

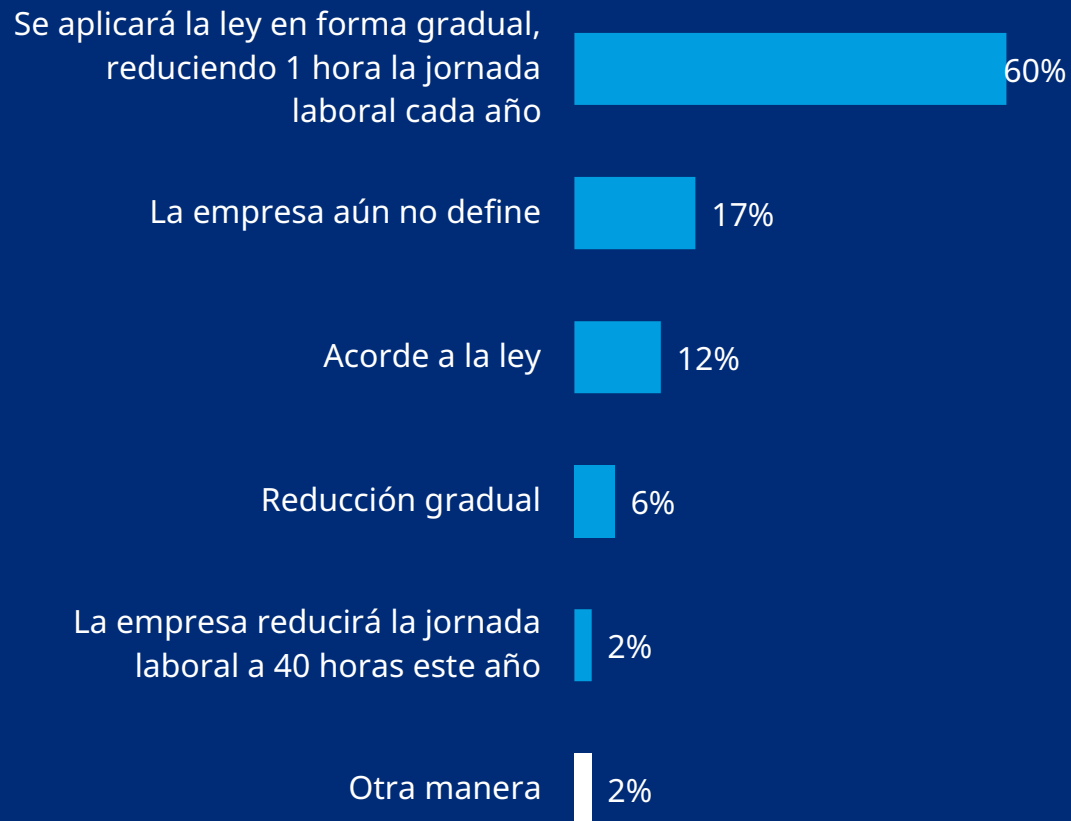
Ley de 40 horas

N=67

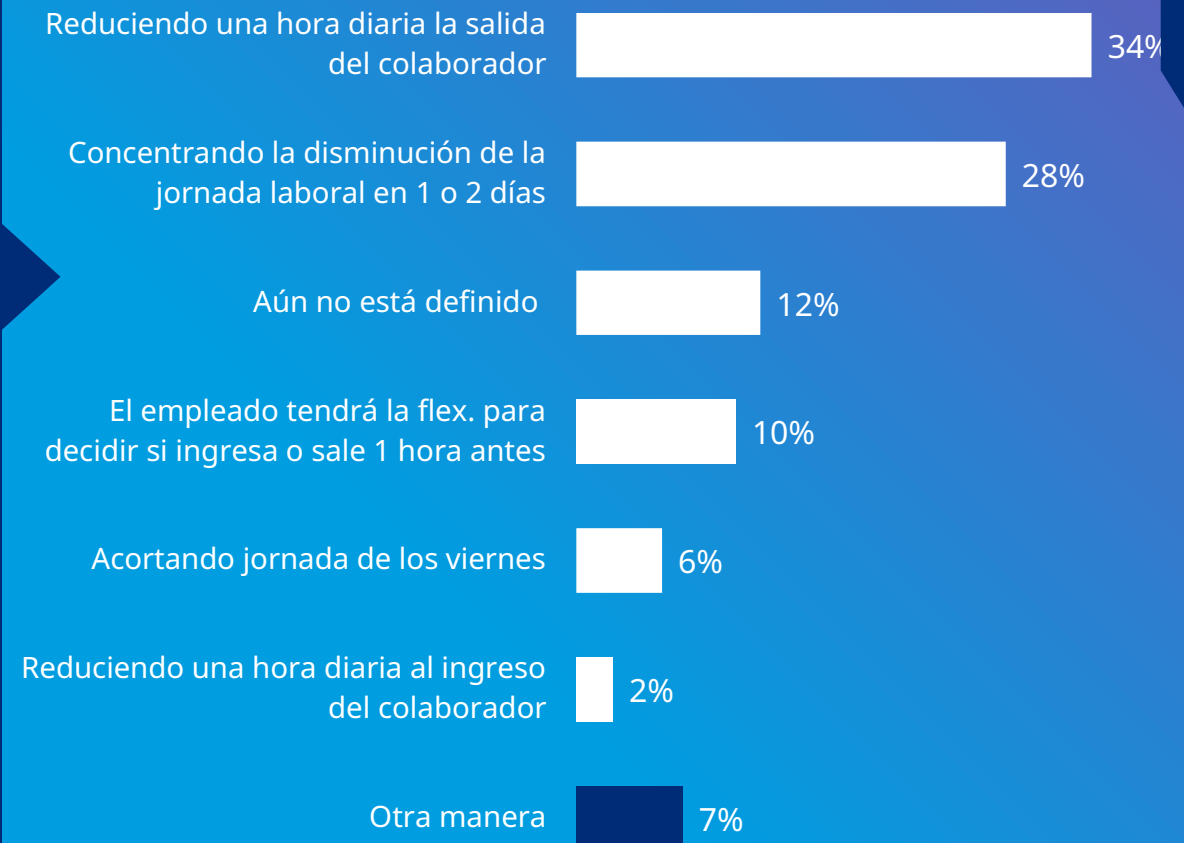
Nota: El total puede no ser igual al 100% debido al redondeo.

Fuente: Encuesta Trabajo Remoto y Reformas 2024- 191 compañías participantes

¿Cómo tiene pensando aplicar la ley de las 40 horas?



Específicamente, ¿cómo implementará la compañía la reducción de la jornada laboral?

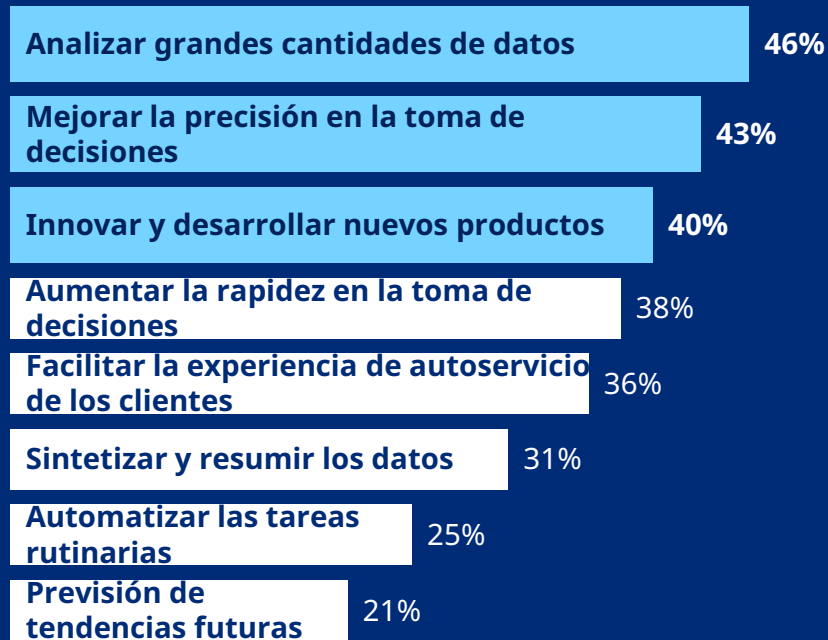


Ley de 40 horas

Peró, ¿cómo puedo adaptar a mi organización a esta reducción sin perder capacidad / productividad? Siendo socios de la IA

El 65% del personal de RR.HH. cree que la IA podría reducir la carga de trabajo actual

¿Cómo utilizan las empresas la IA generativa para mejorar la productividad?



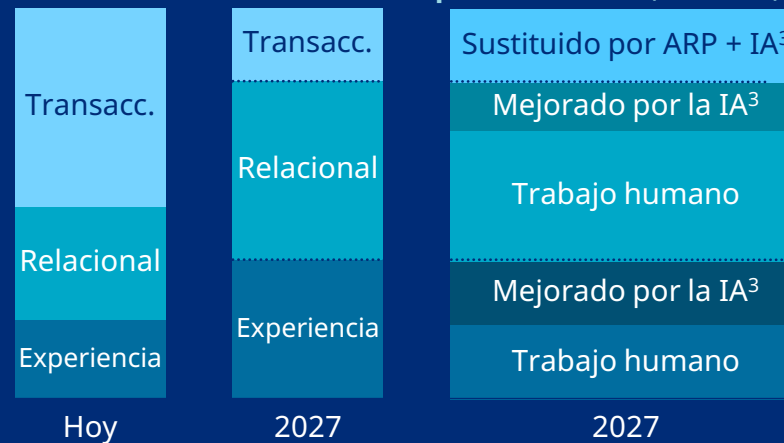
La mayoría de los ejecutivos esperan un aumento de la productividad de dos dígitos gracias a la IA

El 80% de los empleos actuales pueden verse afectados por la IA Generativa¹

El 19% verá afectado el 50% de sus tareas

Pero lo más importante es que prácticamente **todos los puestos de trabajo** verán cambiar sus tareas principales de manera significativa

Aumento incremental de la productividad (10 - 30%)²



Ecuación de productividad

$$P = TVA + CT (C + OA) + Capacidad / ST$$

P - Productividad
 TVA - trabajo con valor añadido el aprendizaje
 CT - capacidades de los trabajadores
 C + OA - Competencias + orientación hacia el aprendizaje
 ST - salud del lugar de trabajo

El 65% del personal de RR.HH. afirma que las iniciativas para rediseñar el trabajo ya han aumentado la productividad

Y, ¿qué rol juega el bienestar?

37%

de las 191 compañías encuestadas **tienen políticas establecidas de desconexión digital** y las causas principales para no hacerlo general son **el desconocimiento o por no considerarse relevante hacerlo**

90%

de las compañías consideran que la desconexión **repercute positivamente en la salud y bienestar** de los colaboradores

20%

Considera que mejora **la productividad** de la compañía

14%

de las compañías **capacitan** a sus empleados en cómo desconectarse. De hecho **el 71%** afirma que sus empleados **contestan correos fuera de horario**



Las organizaciones resilientes están creando capacidad y cambiando su cultura para hacer frente a lo imprevisto

Los ejecutivos de las organizaciones resilientes van adelantados en la creación de culturas conscientes del riesgo

Contar con un equipo de RR.HH. que asesora al equipo ejecutivo sobre los riesgos y oportunidades del capital humano

1.9 veces más

Potenciar la toma de decisiones a nivel local

2 veces más

Están preparados en cuanto a sus habilidades con una reserva de talento adaptable

1.4 veces más

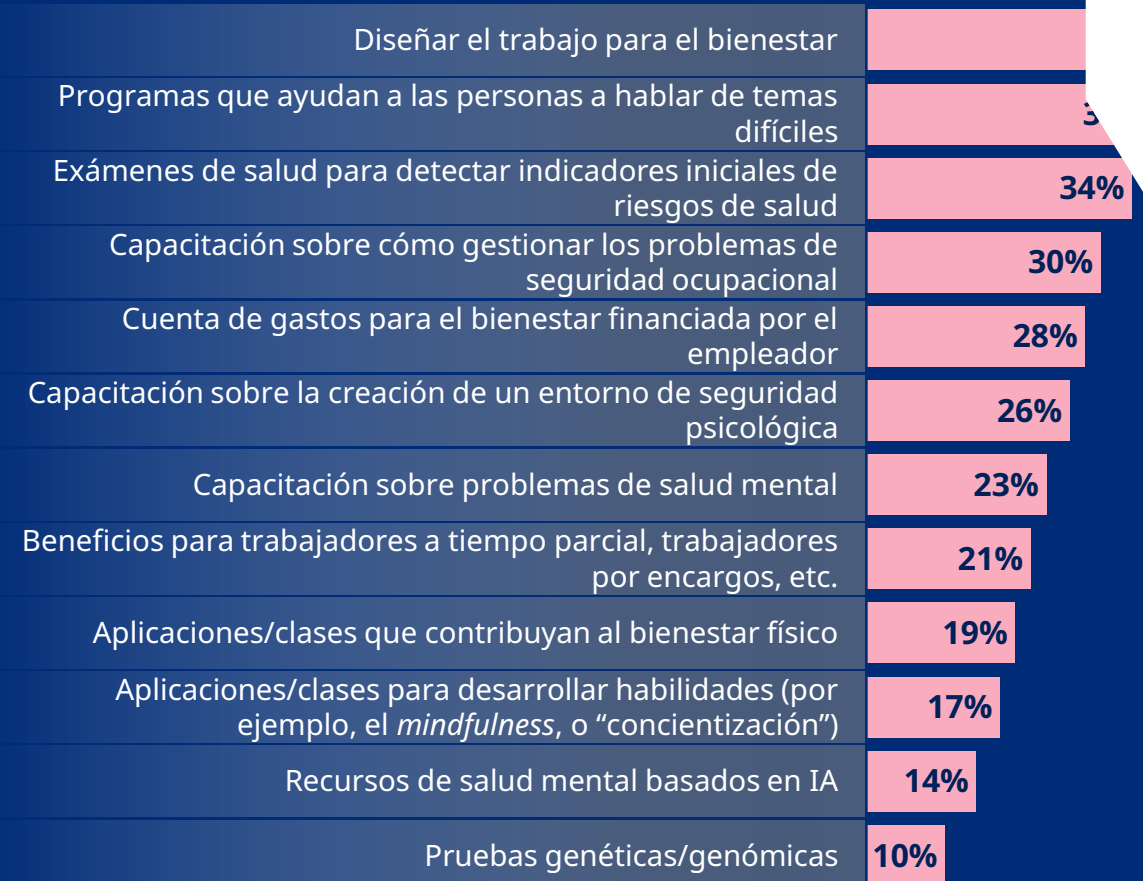
Elementos constitutivos de una cultura sana y consciente del riesgo:

Establecer expectativas a través de la estructura organizacional y la alta dirección

Impulsar el comportamiento a través de las normas y relaciones de la empresa

Equipar a los empleados para que cumplan a través de aptitudes y habilidades

Lo que los **empleados** afirman que marcará la diferencia en su bienestar:



Ley Karin

Cierre

Cambiar es REQUERIDO!

“Changefulness”

La habilidad organizacional de ser “fluido”

Change Management

Hacer cambios que “peguen”

**Priorizar lo
bueno vs lo
Magnífico
priorizando
la
experiencia**

