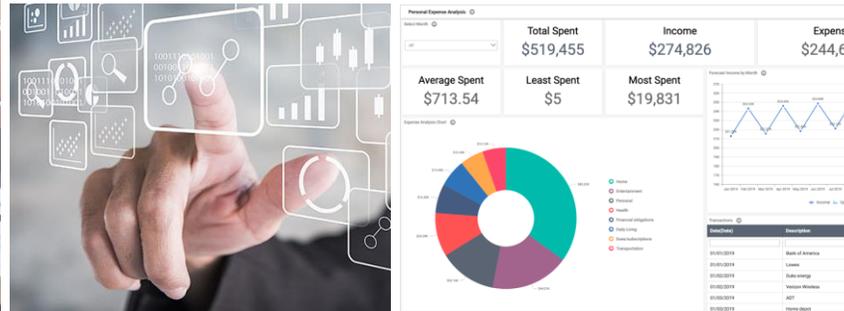


# Dirección de Personas en la Era Digital: Problemas, Desafíos y Oportunidades



**Eduardo Barros, PhD**  
eduardo.barros@uai.cl

Profesor Escuela de Negocios  
Universidad Adolfo Ibáñez  
Director Advanced MBA UAI

Socio Fundador de eb Consulting y  
eb Metrics

Martes 7 de diciembre de 2021

# Fuentes Utilizadas para la Presentación de la Ideas Aquí Presentadas\*

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. and Stuart M. (2016) 'HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge'. *Human Resource Management Journal* 26: 1, 1–11
- Huselid, M.A. (2018) The science and practice of HR analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57, 679-684.
- Huselid, M., & Minbaeva, D. (2018). Big data and human resource management. In A. Wilkinson, N. Bacon, L. Lepak, & S. Snell (Eds.), *Sage handbook of human resource management* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Levenson, A. (2017). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. doi:10.1002/hrm.21850
- Marler, J., & Boudreau, J. (2016) An evidence-based review of HR Analytics, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:1, 3-26, DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699
- Mortensen, M., Doherty, N. and Robinson, S. (2015). 'Operational research from taylorism to terabytes: a research agenda for the analytics age'. *European Journal of Operational Research*, 241: 3, 583–595.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.05.008

# ¿De qué hablaremos hoy?

1



Contexto: La era digital

2



Problemas

3



Desafíos

4



Oportunidades



Contexto: La era digital en Gestión de Personas

# 1. Contexto de la era digital

---

- Cambio de contrato psicológico
  - Discurso del valor intrínseco de la persona (sostenibilidad)
  - *Expectativas radicalmente diferentes requieren propuestas de valor radicalmente diferentes.*
  - Guerra (*Mundial*) del talento, especialmente en tecnología
- People Analytics existía desde antes, pero cobra relevancia por “presiones” desde otras áreas, distintas a GP
  - Business Intelligence
  - Big Data



## 2. La era digital en sí misma

Aparición de la automatización de procesos de Gestión de Personas

### A nivel transaccional

- Compensaciones
- Manejo de beneficios y documentación
- *Paperless world*

### Procesos de dotación y desarrollo

- Registro de actividad/comportamiento
- ATS (*Applicant Tracking Systems*)
- Gestión del desempeño
- Medición de clima



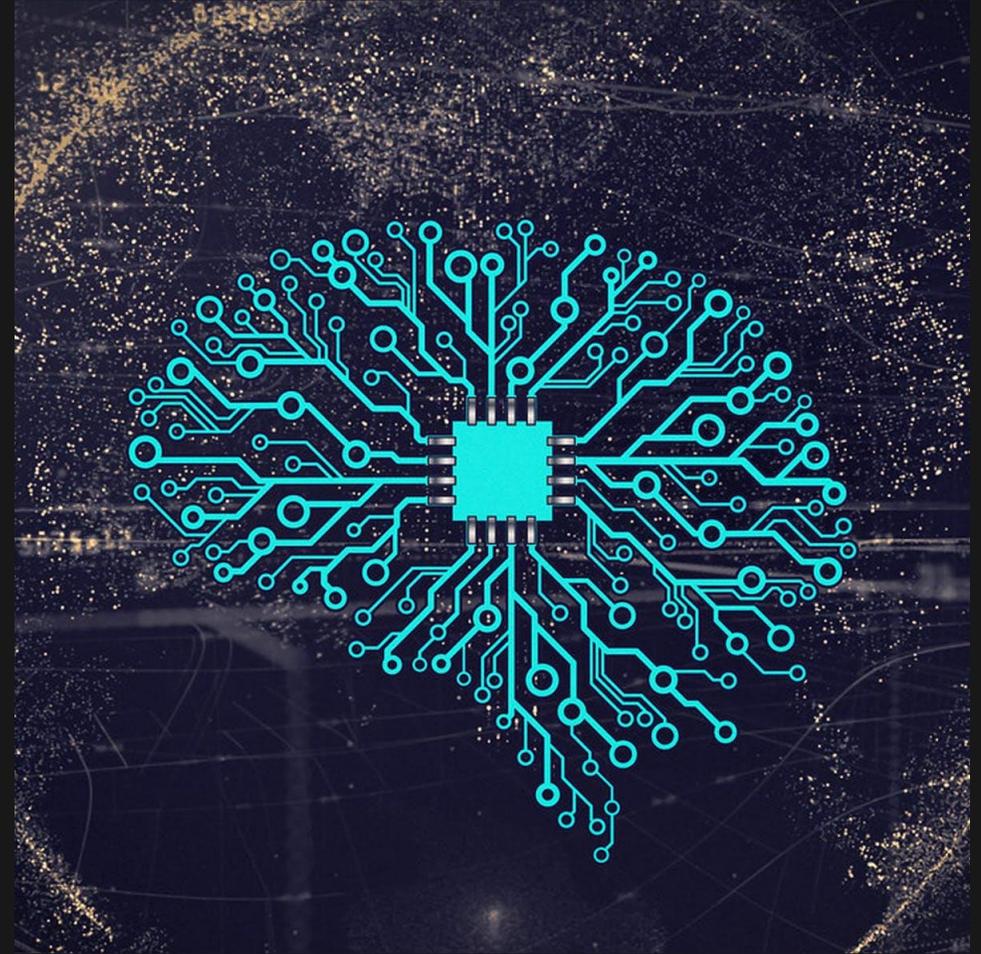
rankmi



polux

# IA

“Inteligencia Artificial involucra la creación de máquinas cuyo *comportamiento se aproxima o supera lo que los humanos somos capaces de realizar*, no sólo físicamente como ocurre con las maquinarias, sino que en relación a nuestras capacidades cognitivas”



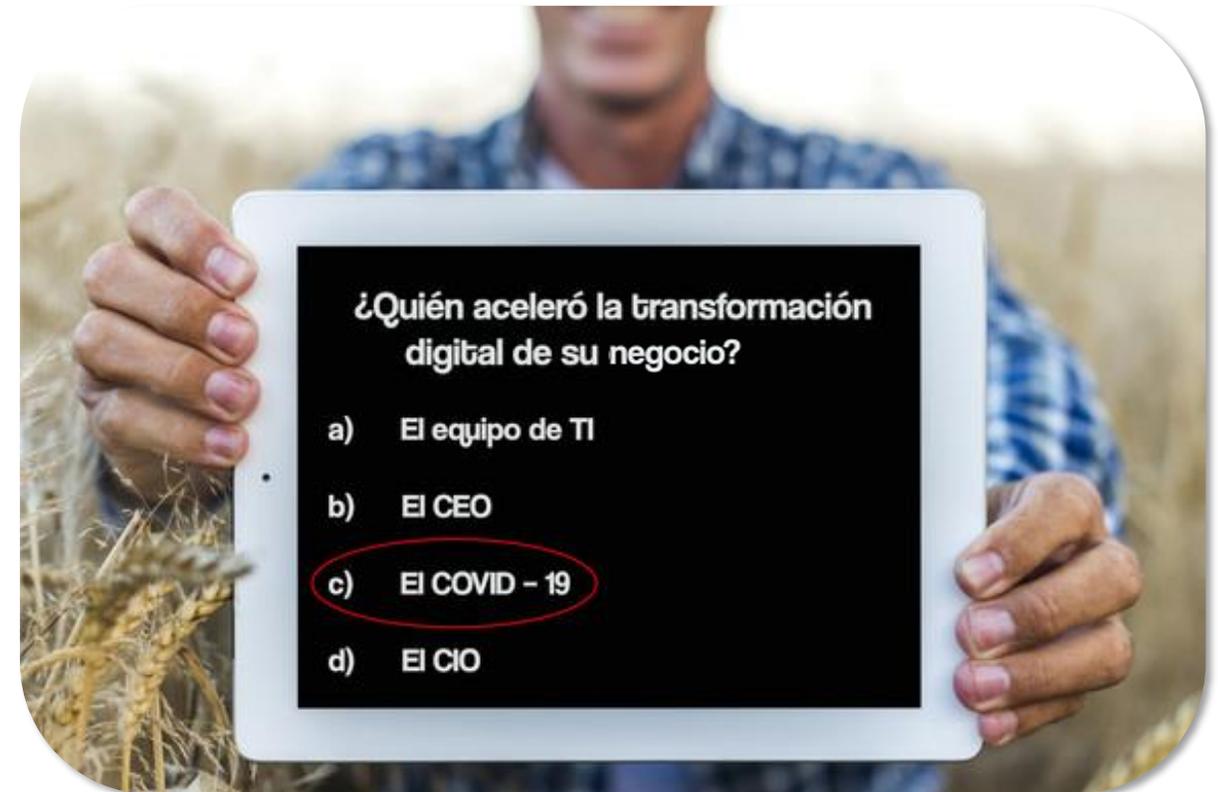
## 2. La era digital en sí misma

### La revolución pandémica

Las evaluaciones mediadas por computador se demoraron 15 años en llegar a Chile...

Las entrevistas a distancia... fueron implementadas en ¡2 semanas! (y conocemos la fecha: entre el 13 y el 30 de marzo de 2020).

Cuando sea que termine la pandemia, nos adaptaremos al nuevo trabajo “híbrido” (sin pandemia)





Problemas: La complejidad de las soluciones y el nivel de preparación de las áreas de Personas

# 1. La Brecha de competencias

Existe una **brecha de competencias** causada por una **brecha educacional**\*

## A nivel metodológico

- Manejo estadístico bajo el necesario
- Diferencia entre correlación y causalidad
- falacia del “n chico”



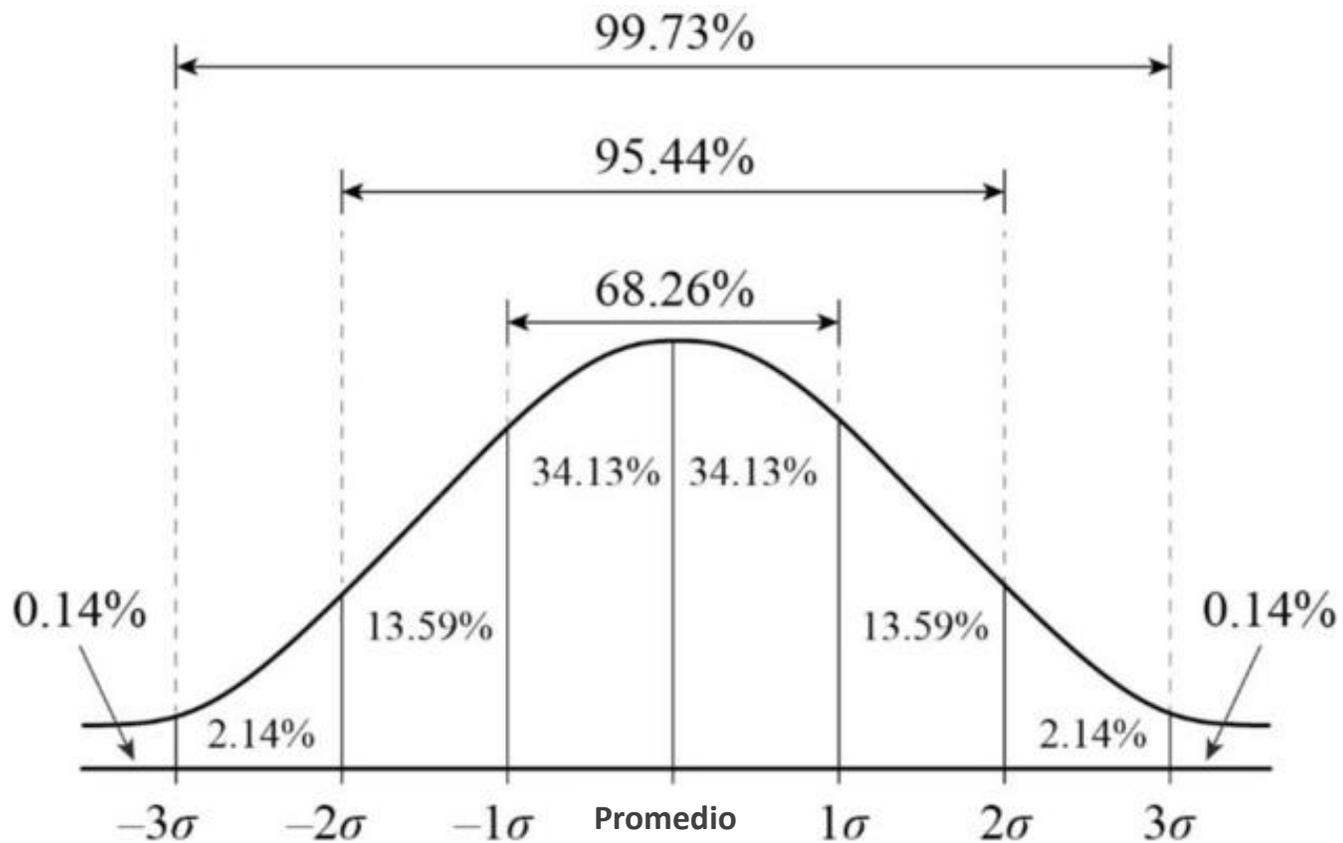
## A nivel de programación y gestión de datos

- Hace 10 años no era necesario en gestión de personas saber de programación.
- Hoy es fundamental poder saber lo suficiente para entablar conversaciones al respecto



\*Angrave et al., 2016

# Distribución Normal

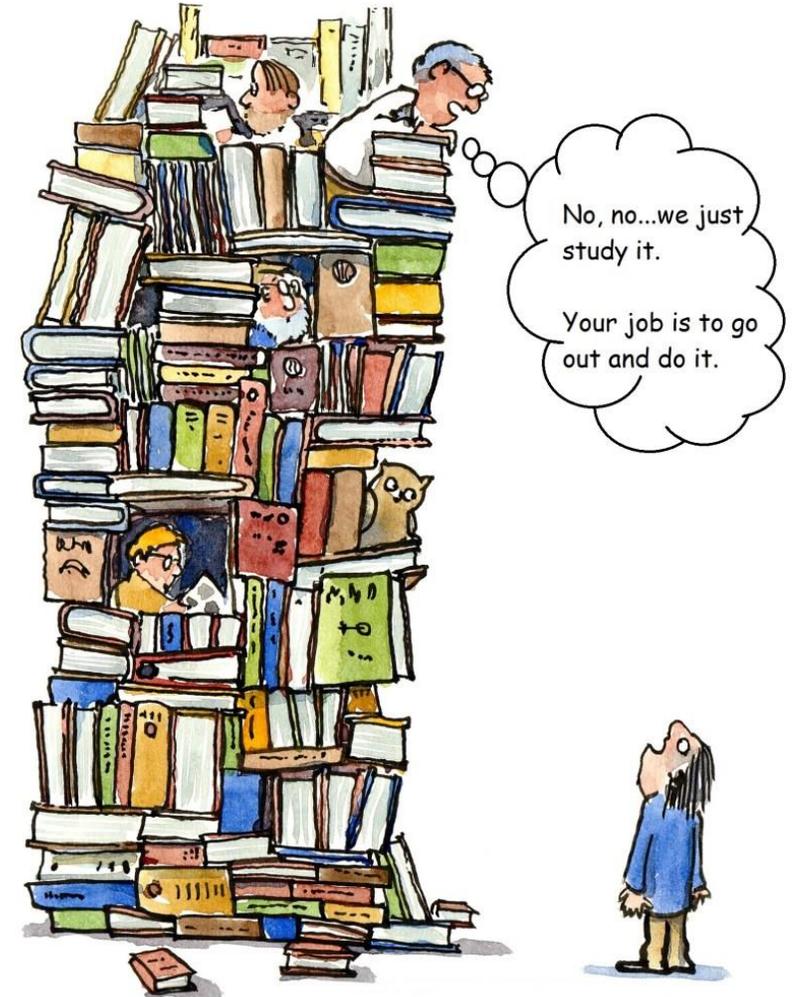


¿Qué se distribuye normalmente en la población?

¿Qué se distribuye normalmente en Gestión de Personas?

## 2. Las áreas de GP no suelen basarse en evidencia

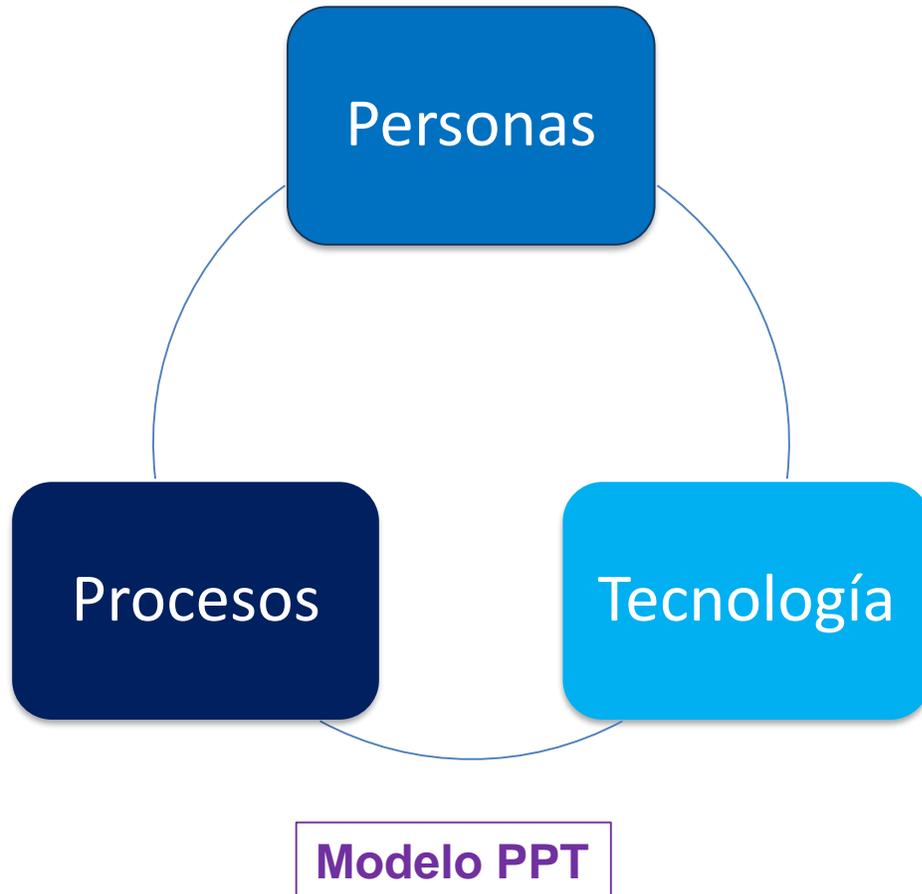
- Millones de horas de trabajo se perdían en técnicas que simplemente no servían.
- La desconexión entre la ciencia y el mundo aplicado ha dominado a niveles abismales





Desafíos

# 1. Tener mejores procesos... Y elegir la tecnología en base a ellos



## ¿Qué busca la organización en una Transformación Digital en Dirección de Personas?

- Liderar un proceso de cambio eficaz
- Estar realmente alineados con la estrategia organizacional

## Para lograrlo requiere:

- Que estos 3 ámbitos funcionen en altísima coordinación
- Que sigan un orden recomendado:
  1. Procesos adecuados
  2. Personas preparadas
  3. Tecnología correcta

## 2. La transformación digital es un proceso de cambio

- Todo cambio genera resistencia.
- Se requiere de una estrategia inteligente.
- SAP ... anyone?
- Principios de Kotter
  - Sentido de urgencia
  - Masa crítica
  - Sumar al ápice estratégico



### 3. Estar presentes donde se agrega más valor

- **Onboarding :**
  - PA
  - Predicción de rotación temprana
- **Formación en liderazgo**
  - Seguimiento a la transferencia
  - Apoyo a cultura de feedback
- **Selección**
  - Estudios de validez y experiencia candidatos (ATS)
  - Mejora en base a datos



## 4. Convertir a GP en un actor relevante (sentarse en la mesa).

- Se funda en la capacidad de demostrar valor mediante la medición de impacto.
- Apuntar a ligar las acciones del área de Personas con los resultados de negocio.
- Requiere implementar PA correctamente.



# 5. Comprender y estar al día respecto de un fenómeno que evoluciona constantemente

- La tecnología, y particularmente la IA aplicada a gestión de personas está aún en pleno “amanecer”
- No podemos seguir detrás de esta evolución... estar al día es un desafío
- ¿Cómo mantener las competencias al mismo ritmo?



# Estado de Entrevistas con IA: ¿Dudas sobre su efectividad?



*HireVue*

Plataforma digital de entrevista

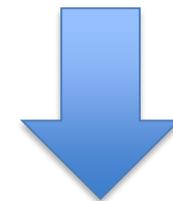


Análisis

**Lenguaje Verbal**

(entonación, contenido,  
sintaxis)

**Lenguaje No Verbal**



- **Compromiso Emocional**
  - **Razonamiento**

**Destrezas de Resolución de Problemas**

# 6. Reflexiones finales del camino a futuro

## Para quienes quieren liderar las áreas de GP del futuro

- Formar equipos multidisciplinarios
- Unir el mundo de la tecnología y la ingeniería informática con teorías sobre comportamiento organizacional
- GP está en un contexto de incomodidad...

## Para formarse y superar la brecha de competencias

- Es fácil y barato acceder a cursos para manejar tanto técnicas estadísticas más avanzadas como nuevas tecnologías.
- De no acercarse a la tecnología, personas con formación en tecnología liderarán las áreas de personas, para bien o para mal.



## **Dirección de Personas en la Era Digital: Problema, Desafíos y oportunidades**

**Eduardo Barros, PhD**

Profesor Escuela de Negocios  
U. Adolfo Ibáñez (Santiago, Chile)  
[eduardo.barros@uai.cl](mailto:eduardo.barros@uai.cl)



Socio eb Consulting y eb Metrics