

2° ESTUDIO - 2018



**RADAR** RH

TENDENCIA EN GESTIÓN DE PERSONAS

**FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



**CIRCULAR** HR  
por tecnología

**UDD**  
Universidad del Desarrollo  
Facultad de Psicología



# ÍNDICE

CARTAS DE PRESENTACIÓN.....	4
ACERCA DEL ESTUDIO DE TENDENCIAS RADAR RH.....	8
¿Qué es <b>RADAR</b> RH?.....	9
¿Para qué se realiza este estudio?.....	9
¿Cuáles son las temáticas de <b>RADAR</b> RH 2018?.....	10
¿Qué metodología utilizamos?.....	11
Caracterización de las empresas participantes.....	12
GESTIÓN DE PERSONAS EN 3D.....	16
Un Modelo “en 3D” para la Gestión Estratégica de Personas.....	17
Panorama por Eje o Dimensión RH: Vertical, Horizontal y Acción - Implementación.....	24
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
Acerca de la Gestión del Desempeño.....	27
Principales Hallazgos.....	27
Descripción de la muestra.....	17
Tipo de evaluación de desempeño.....	20
Tipo de opinantes en el proceso de la evaluación de desempeño.....	24
Calibración y entrenamiento.....	25
Métodos de evaluación de desempeño.....	27
Vínculos.....	28
Retroalimentación.....	30
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.....	42
¿Por qué Diversidad e Inclusión en este estudio?.....	43
Diversidad e Inclusión como oportunidad.....	44
Gestión de la Diversidad e Inclusión instalada... pero “en rodaje”.....	45
Principales hallazgos.....	45
PROYECCIÓN A FUTURO.....	52
Nuevas versiones de <b>RADAR</b> RH.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
EQUIPO ESTUDIO.....	57

# CARTAS DE PRESENTACIÓN



Por segundo año consecutivo tenemos el agrado de presentarles **RADAR HR**, que es un esfuerzo de **CIRCULAR HR** en conjunto con la **Universidad del Desarrollo**, con el fin de conocer e identificar las principales tendencias en gestión de personas que desarrollan las organizaciones en Chile.

Esta iniciativa permite identificar y difundir buenas prácticas de trabajo en gestión de personas y compartirlas con otras organizaciones con el fin de desarrollar prácticas innovadoras y servir como guía en algunos casos.

Este año, a nivel de tendencias generales en RRHH hemos incluido un análisis sobre la visión que cada empresa refiere sobre su grado de alineamiento estratégico de sus prácticas de gestión de personas. A nivel de tendencias específicas, en esta edición se ha dedicado un capítulo a la gestión del desempeño y además hemos incluido un capítulo dedicado a un tema de mayor contingencia, relativo a la gestión de la diversidad e inclusión.

Esperamos que este estudio les sea de utilidad para su organización

Finalmente, quiero agradecer a todas las organizaciones que participaron e hicieron posible este estudio

Muchas gracias.



# TERESITA SERRANO GILDEMEISTER

Decana Facultad Psicología  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO



La investigación aplicada que oriente estrategias de intervención para el desarrollo humano es un foco prioritario de la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo. Esto adquiere especial relevancia en el ámbito de la gestión de personas, en tanto somos testigos de profundas transformaciones tecnológicas y del trabajo, en las que emergen desafíos adaptativos cruciales para las organizaciones y quienes deben liderarlas.

Nuevos contextos, cada vez más dinámicos y complejos, exigen generar nuevas respuestas que sólo pueden desarrollarse articulando distintos saberes, como el de la academia, la consultoría y la experiencia de los propios actores de la vida organizacional.

Mediante la iniciativa **RADAR** RH, buscamos ofrecer información actualizada y sistemática respecto al estado de la gestión de personas en Chile, que sirva de insumo para la toma de decisiones y la generación de estrategias que permitan abordar los desafíos de las organizaciones de nuestro medio.

Valoramos a su vez el estudio **RADAR** RH como una instancia que propicia la construcción de un ecosistema de colaboración entre las empresas que operan en Chile, en el que el intercambio de buenas prácticas favorezca la sostenibilidad de las organizaciones, el desarrollo y bienestar de sus integrantes.



# RADAR RH

TENDENCIA EN GESTIÓN DE PERSONAS

ACERCA DEL  
**ESTUDIO  
DE TENDENCIAS**  
**RADARRH**

## ¿QUÉ ES **RADAR** RH?

**RADAR** RH es una iniciativa desarrollada en conjunto por **CIRCULAR HR** y la Facultad de Psicología de la **Universidad del Desarrollo**, y a través de un equipo conformado por académicos y consultores especialistas en temas de gestión de personas y desarrollo del capital humano organizacional.

Es un estudio que identifica y analiza las prácticas y criterios utilizados para la gestión de personas en las empresas chilenas. Este incluye un análisis respecto al estado actual de las áreas de gestión de personas en las grandes empresas del país, en su operación y su relación con la estrategia de las organizaciones a las que pertenecen, así como también información respecto de cómo se están implementando los procesos de gestión de personas en su interior.

## ¿PARA QUÉ SE REALIZA ESTE ESTUDIO?

**RADAR** RH tiene como finalidad promover un espacio de reflexión y análisis sobre la evolución de las prácticas de gestión de personas en las empresas chilenas, compartiendo información y conocimientos relevantes respecto de las principales tendencias, prácticas y criterios para la gestión del capital humano. Aspiramos a que este estudio crezca año a año en participación y representatividad, de modo de constituirse como un punto de referencia y encuentro de reflexión para ejecutivos, académicos, consultores y gestores vinculados al mundo de la gestión de personas en Chile.

Los contenidos obtenidos a través de este estudio serán publicados y liberados de modo que puedan ser consultados como referencia por cualquier interesado que busque orientar la gestión de personas en su empresa.

## ¿CUÁLES SON LAS TEMÁTICAS DE **RADAR** RH 2018?

**RADAR** RH se ha planteado incluir en cada versión del estudio una mirada general en cuanto a tendencias en gestión de personas y una mirada específica sobre un subproceso de gestión de Recursos Humanos o tópico emergente de especial interés vinculado al capital humano.

Este año, **RADAR** RH buscó centrarse en una temática recurrente de la Gestión de Personas como lo es la Gestión del Desempeño, que por lo general constituye un ámbito de difícil instalación y aún más compleja administración. El estudio indaga en las principales opciones de diseño, prácticas y herramientas de gestión que las empresas reportan utilizar para la ejecución de este proceso, para así generar reflexiones respecto a los principales desafíos que se pueden identificar.

De igual manera y de forma complementaria, el estudio incluyó en esta versión un tema contingente de especial relevancia para las empresas durante el último periodo: la creciente diversidad de la fuerza laboral y el desafío de inclusión que este representa para las empresas en Chile. La entrada en vigor de una nueva legislación que busca estimular la inclusión de personas con discapacidad en el mundo laboral ha resaltado este aspecto como un tema de interés para las organizaciones, quienes han debido incorporar formalmente esta dimensión como parte de su quehacer en gestión de personas.

A nivel de análisis de tendencias generales en materia de gestión de personas, la presente versión del estudio explora sobre el nivel de evolución y madurez del enfoque que la respectiva organización ha alcanzado en el ámbito de gestión de personas. Para estos efectos, se utilizó el **Modelo de Tres Dimensiones para la Estrategia de Personas**, desarrollado por Lynda Gratton & Catherine Truss (2003), en el que se sostiene que la Gestión Estratégica de Personas (GEP) debe conjugar tres dimensiones para lograr un efectivo impacto estratégico en el respectivo negocio u organización: **a) alineamiento vertical**, es decir, el grado de alineamiento entre la estrategia de gestión de personas y la estrategia del negocio; **b) alineamiento horizontal**, es decir, el grado de alineamiento de los subprocesos y las prácticas de Recursos Humanos entre sí; **c) implementación**, es decir, el grado de amplitud y profundidad alcanzado en la ejecución de los subprocesos y prácticas de Recursos Humanos.

Por último, y con el propósito de enfocar una nueva versión de **RADAR** RH, consultamos respecto de posibles problemáticas que puedan estar afectando hoy el entorno laboral de las empresas encuestadas, las que tienen relación con los diversos subsistemas y programas en los cuales han puesto foco la gestión de personas en la última década.

## ¿QUÉ METODOLOGÍA UTILIZAMOS?

El presente estudio **RADAR RH** tiene un diseño de investigación descriptivo y transversal. Se usó el cuestionario como técnica de recolección de datos, a través de una encuesta online abierta para ejecutivos de gestión de personas de empresas chilenas, pertenecientes a diversos rubros. Los datos fueron recogidos entre mayo y julio del 2018.

El cuestionario fue elaborado y validado por un panel compuesto tanto por el cuerpo académico de la Universidad del Desarrollo como por el equipo consultor experto de **CIRCULAR HR**. Previamente al diseño del instrumento de medición, se realizó una revisión bibliográfica para delimitar las temáticas a tratar en este análisis.

Las empresas participantes en la encuesta accedieron conforme y voluntariamente a ser parte del estudio, siendo informadas y contactadas vía correo electrónico y redes sociales. Se aseguró a todas las empresas la completa confidencialidad de sus datos y que éstos serían usados exclusivamente con propósitos descriptivos de este estudio.

Para el análisis de datos se consideraron 102 casos de las 174 empresas participantes en la encuesta, en función de los siguientes criterios de elegibilidad: **a) poseer una dotación igual o superior a 200 colaboradores** (grandes empresas), **b) ser empresa privada** y **c) estar localizada dentro de Chile** (pudiendo su casa matriz estar fuera del territorio nacional chileno).

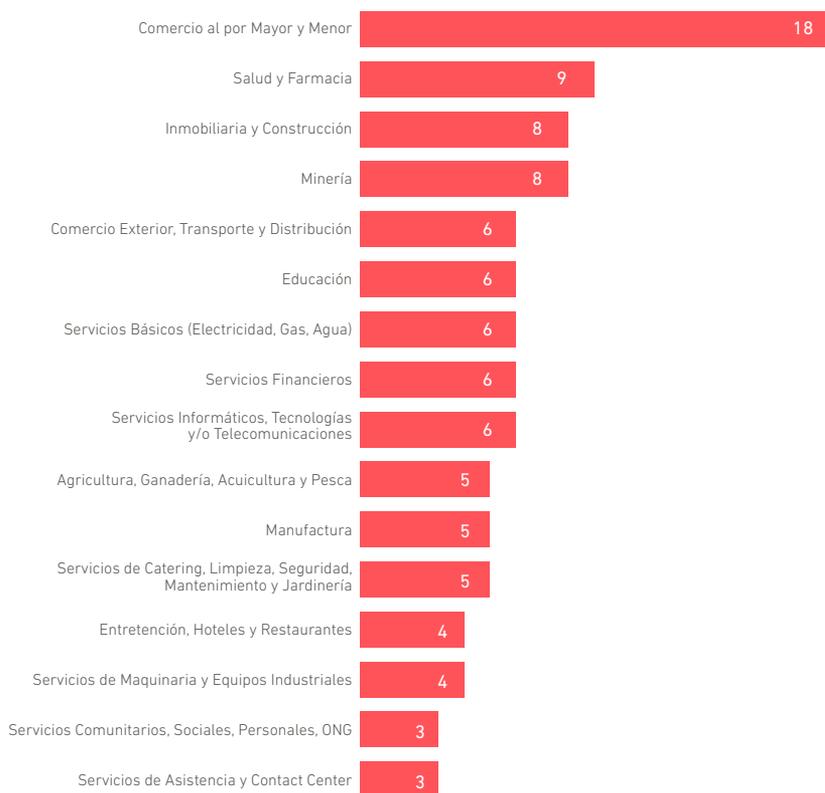
Estos criterios buscan acercar las respuestas a la realidad de las grandes organizaciones que operan en Chile y caracterizar la forma en que operan sus procesos de gestión de personas. Si bien la intención del diseño del estudio no es obtener la representatividad del entramado empresarial chileno en términos de estratificación, los datos recabados en este estudio a partir de un muestreo por disponibilidad y conveniencia conforman un cuerpo de información de alta utilidad en términos comparativos y de diagnóstico sobre las prácticas actuales de gestión de personas que consideramos suficientes para los fines de un análisis de tendencias.

FICHA TÉCNICA	POBLACIÓN	Grandes empresas existentes en Chile al 2018	
	MUESTRA	102 casos válidos	
	CRITERIOS DE INCLUSIÓN	A	Dotación igual o superior a 200 colaboradores
		B	Empresa privada
		C	Estar localizada dentro de Chile
	ESTRATEGIA DE MUESTREO	Muestra no probabilística por disponibilidad y conveniencia	
FECHA DE MEDICIÓN	Entre mayo y julio de 2018		

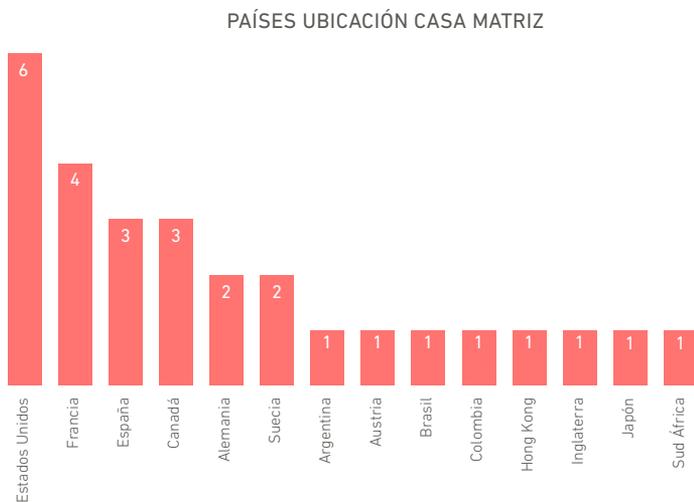
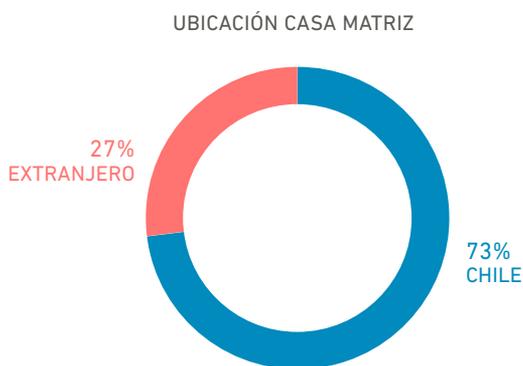
# CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

En cuanto a la muestra seleccionada para este estudio, el tipo de empresas participantes se caracteriza por pertenecer a diversos rubros, destacándose el Comercio al por Mayor y Menor. En segundo lugar, se observa Salud y Farmacia, seguido de Minería e Inmobiliaria y Construcción.

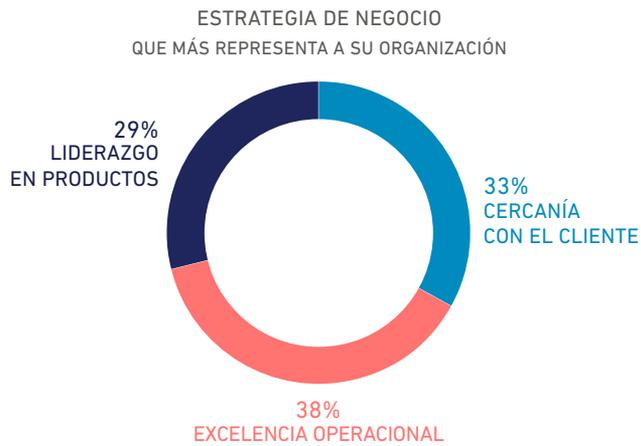
TIPO DE EMPRESAS PARTICIPANTES



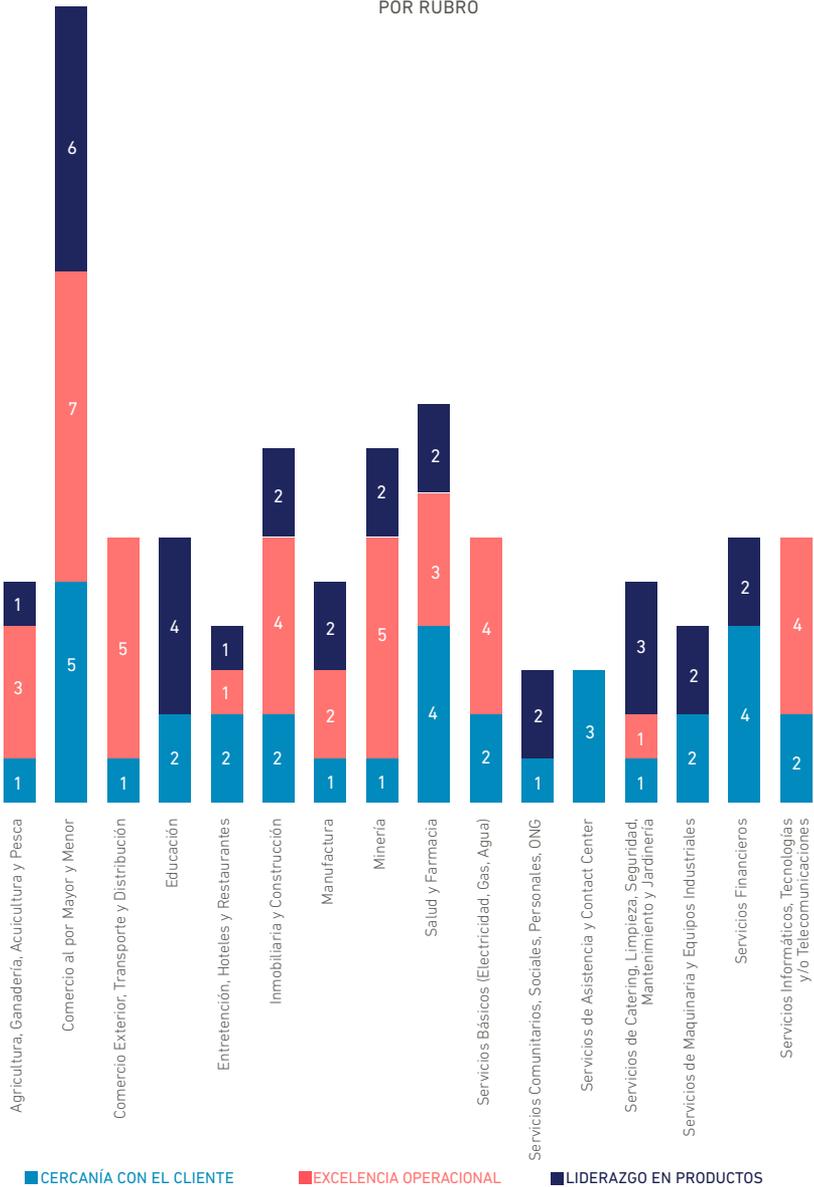
Respecto de la ubicación, el 73% de las empresas participantes posee su casa matriz dentro de Chile, localizándose un 27% fuera del país. Las casas matrices al exterior de Chile se observan mayormente en EE.UU. y Francia.



Desde la perspectiva del enfoque estratégico de la organización, se observa una distribución equilibrada de la muestra en función de las tres opciones estratégicas de Porter (1980): **Excelencia Operacional** (38%), siguiéndole **Cercanía con el Cliente** (33%) y **Liderazgo en Productos** (28%):



## ESTRATEGIA DE NEGOCIO POR RUBRO





# GESTIÓN DE PERSONAS

**EN 3D**

# UN MODELO “EN 3D” PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

Qué se entiende por “Gestión Estratégica de Personas” (o GEP) y cómo concretarla en decisiones o prácticas que potencien la sostenibilidad del negocio, son preguntas de difícil respuesta para quienes lideran la gestión de RH así como sus clientes en las grandes organizaciones.

Lejos de ser un problema puramente conceptual o “académico”, y pese al sabido impacto que las buenas prácticas en GEP generan para las organizaciones, esta falta de claridad limita la posibilidad de que las áreas de GP realicen un aporte sustantivo en términos de agregación de valor y sostenimiento de la eficacia organizacional (Lim *et al*, 2017).

Un ejemplo de aquello lo ofrecen los resultados del “**Estudio Tendencias en Gestión de Personas 2016**”, que muestran la presencia de brechas significativas en aspectos que se requerirían para la instalación de las áreas de GP como *socio estratégico de negocio* en los términos que sugiere Ulrich, D. (Bilgundi *et al*. 2013; UDD, Fch y SCGT, 2016; Ulrich, 1999).

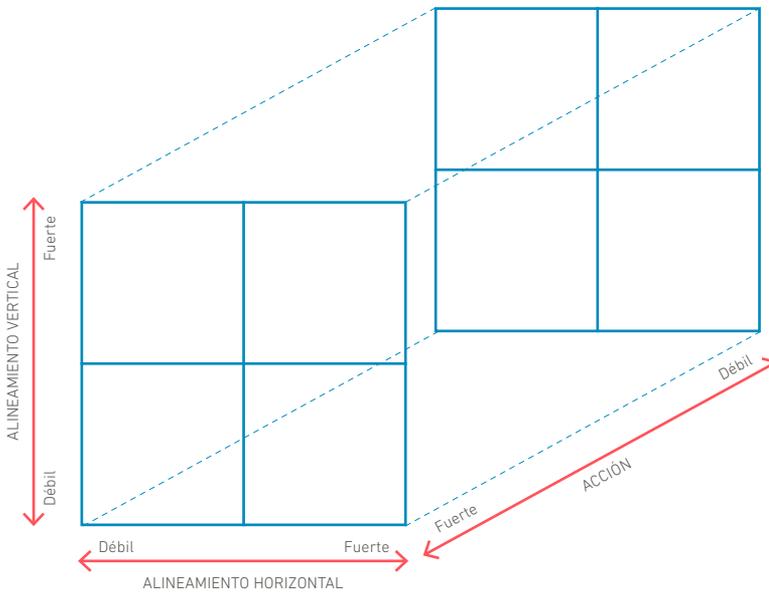
Es en este marco que se consideró relevante incorporar en el **RADAR** RH 2018, un capítulo que entregue luces sobre cómo implementar efectivamente la Gestión Estratégica de Personas, qué dimensiones considerar, y cuál es el estado actual en esta materia, de las empresas participantes de este estudio.

Para estos efectos se decidió utilizar, adaptándolo a nuestro medio, el **Modelo de Tres Dimensiones para la Estrategia de Personas**, desarrollado por Lynda Gratton & Catherine Truss (2003) en el que se sostiene que la Gestión Estratégica de Personas (GEP) debe conjugar tres dimensiones para lograr un efectivo impacto estratégico en el negocio. Estas son:

- i. Dimensión Alineamiento Vertical:** Grado de alineamiento entre la estrategia de negocio y estrategia de gestión de personas. Implica un ajuste adaptativo entre ambos diseños estratégicos, en función del momento que vive la organización, y sus desafíos.
- ii. Dimensión Alineamiento Horizontal:** En qué medida los propios procesos de gestión de personas se encuentran alineados entre sí. Consistencia entre las distintas funciones de gestión de personas en términos de sus proyectos, políticas y prácticas.
- iii. Dimensión de la Acción - Implementación:** Ajuste efectivo entre los diseños, el discurso estratégico, y prácticas realmente ejecutadas para la gestión de personas. Apela al grado de implementación efectiva, y a la presencia de conductas y decisiones concretas que sean reflejo de las políticas y estrategia de gestión de personas.

Dichas dimensiones o ejes apelan al principio del **alineamiento**, entendido como un **ajuste dinámico y contingente** (no estático ni definitivo) al que se le atribuye un valor decisivo para la eficacia organizacional. Tal como la figura lo sugiere (Figura Rh-3D N°1) el modelo de Gestión Estratégica de Personas “en 3D” indica que una organización puede contar, para cada dimensión o eje, con un **grado de alineamiento fuerte o débil** (Gratton *et al*, 2003)

FIGURA RH-3D N°1



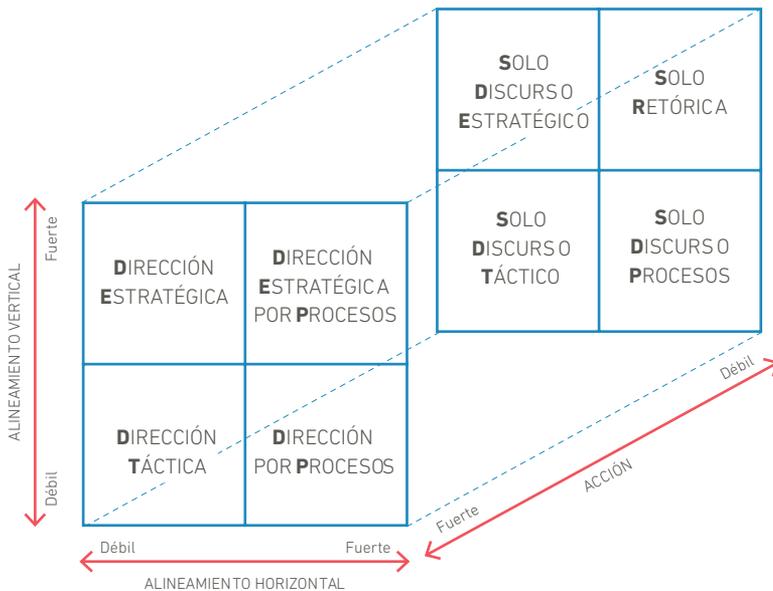
Fuente: Gratton & Truss (2003)

En esta tabla se indica la combinatoria propia de cada variante de la Gestión Estratégica de Personas (GEP) articulando la posición “fuerte” o “débil” que tenga una organización en los ejes vertical, horizontal y de la acción. Esto arroja la posibilidad que la GEP se ubique en una variante o escenario dentro de ocho posibles:

VARIANTE O ESCENARIO GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS	ALINEAMIENTO VERTICAL		ALINEAMIENTO HORIZONTAL		ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
Solo Discurso Táctico (SDT)						
Solo Discurso Procesos (SDP)						
Solo Retórica (SR)						
Solo Discurso Estratégico (SDE)						
Dirección Táctica (DT)						
Dirección por Procesos (DP)						
Dirección Estratégica (DE)						
Dirección Estratégica + Procesos (DE+P)						

Estas variantes (ver Figura Rh-3D N°2) no deben entenderse como una condición permanente. Muy por el contrario, refieren a un estado de cosas que puede ser modificado y el valor de conocerlo es justamente obtener claves para optimizar lo que sea necesario para una GEP que agregue valor, sostenga la eficacia organizacional y viabilidad estratégica la Compañía.

FIGURA RH-3D N°2



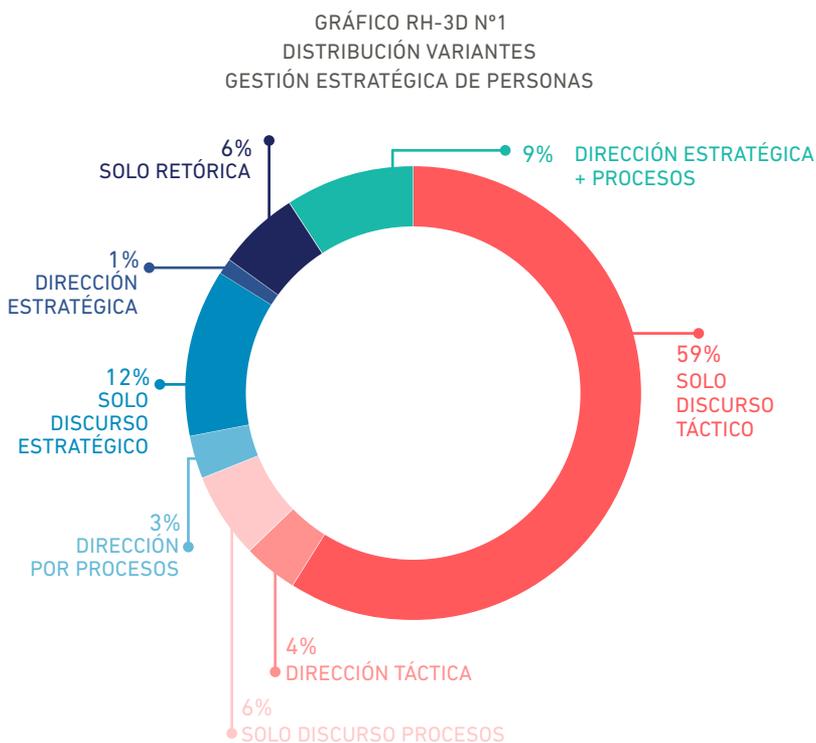
Fuente: Gratton & Truss (2003)

Características e implicancias más específicas de cada variante se comentan en las siguientes páginas, donde se muestra el estado de la GEP en las empresas participantes del Radar RH 2018.

## VARIANTES PREDOMINANTES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

Los resultados obtenidos en **RADAR** RH 2018 sugieren a nivel agregado que estamos ante la presencia de importantes brechas y desafíos con miras a fortalecer la Gestión Estratégica de Personas (GEP).

Esto, considerando la predominancia de variantes o escenarios de GEP que cuentan con al menos dos dimensiones o ejes en los que su alineamiento es débil.



## “SOLO DISCURSO TÁCTICO” (SDT)...ABRUMADORA MAYORÍA

	ALINEAMIENTO VERTICAL		ALINEAMIENTO HORIZONTAL		ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
Solo Discurso Táctico (SDT)						

**Casi dos tercios de las empresas participantes (59%) se sitúan en el escenario o variante “Solo Discurso Táctico” (SDT)** lo que implica una débil posición en las tres dimensiones de la GEP<sup>2</sup>: vertical; horizontal; acción - implementación.

Para estas empresas, se plantean los siguientes desafíos para fortalecer la Gestión Estratégica de Personas:

- Establecer objetivos y planes estratégicos de GRH que tengan una conexión reconocible y medible con las prioridades y focos estratégicos del negocio.
- Articular entre sí y de manera más clara los procesos de gestión de personas, desde el punto de vista de sus orientaciones y prácticas concretas. La recomendación es este sentido, es revisar en qué medida los productos u outputs de cada proceso de GP están siendo utilizados como insumo para funciones complementarias de GRH.

## “SOLO DISCURSO ESTRATÉGICO” (SDE)

	ALINEAMIENTO VERTICAL		ALINEAMIENTO HORIZONTAL		ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
Solo Discurso Estratégico (SDE)						

El segundo escenario, en el que se ubica un 12 % de los casos, es el de “Solo Discurso Estratégico” (SDE) respecto a la gestión de personas. En estas empresas la fortaleza de la GRH está en la visión estratégica y alineamiento con el negocio de quienes lideran esta área. Sin embargo:

- Se presentan brechas a la hora de llevar las definiciones estratégicas de RH a la actividad de los directivos de línea y áreas operacionales.
- Debe asegurarse una “bajada” de las orientaciones globales de Gestión de Personas a los focos y metas de sus distintas funciones específicas (incorporación, desempeño, compensaciones, etc.)

<sup>2</sup> Ver explicación de dimensiones o ejes en sección anterior de este capítulo.

“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA + PROCESOS” (DE+P)  
 PRESENCIA DESTACABLE COMO “TIPO IDEAL”...

	ALINEAMIENTO VERTICAL		ALINEAMIENTO HORIZONTAL		ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	
	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
Dirección Estratégica + Procesos (DE+P)						

Es muy relevante de destacar que existe un grupo de empresas participantes de Radar RH cuya Gestión Estratégica de Personas se encuentra en la variante “Dirección Estratégica + Procesos” (DE+P) que es el mejor y más sofisticado escenario posible.

Si bien es una parte menor de la muestra – sólo un 9% de las empresas se ubica en este escenario – esta cifra constituye un logro significativo para estas compañías, si se considera que la variante DE+P representa el “tipo ideal” de la Gestión Estratégica de Personas, al que es difícil llegar, y más aún sostenerlo en el tiempo.

Para estas firmas, se sugieren algunas claves para proyectar en el tiempo este escenario:

- Para los ejecutivos y jefaturas de línea, mantener metas de desempeño y uso de incentivos vinculados al logro de objetivos estratégicos de gestión de personas. Esto incluye la definición de indicadores, como KPIs u otros, y su forma de evaluación.
- Si, por razones adaptativas, es necesario redefinir la estrategia de negocio, evaluar necesidad de transformación cultural en la empresa. Si es requerida, será necesario alinear los sistemas de gestión del desempeño como base para sostener la cultura requerida.
- Compañías que estén en procesos de crecimiento (por adquisiciones u otros) asegurar que en nuevas áreas o unidades de negocio se instalen prioridades y prácticas concretas de GRH, consistentes con las del resto de la empresa. (Gratton *et al.*, 2003)

# PANORAMA POR EJE O DIMENSIÓN RH:

## VERTICAL, HORIZONTAL Y ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN

Para diagnosticar cuál es la situación de las empresas en las tres dimensiones de Gestión Estratégica de Personas dimensiones – Vertical, Horizontal y de Acción Implementación – se utilizó el cuestionario *The Three Dimensions of People Strategy* desarrollado por Gratton *et al* (2003).

Éste cuenta con un conjunto de afirmaciones a las que se responde mediante escala Likert, asignándosele los siguientes puntajes:

### ESCALA LIKERT

Totalmente de Acuerdo	5 PUNTOS
De Acuerdo	4 PUNTOS
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3 PUNTOS
En Desacuerdo	2 PUNTOS
Totalmente en Desacuerdo	1 PUNTO

De acuerdo con la distribución de puntajes y casos obtenidos, se establecieron los siguientes valores para determinar la posición fuerte o débil por dimensión o eje<sup>3</sup>:

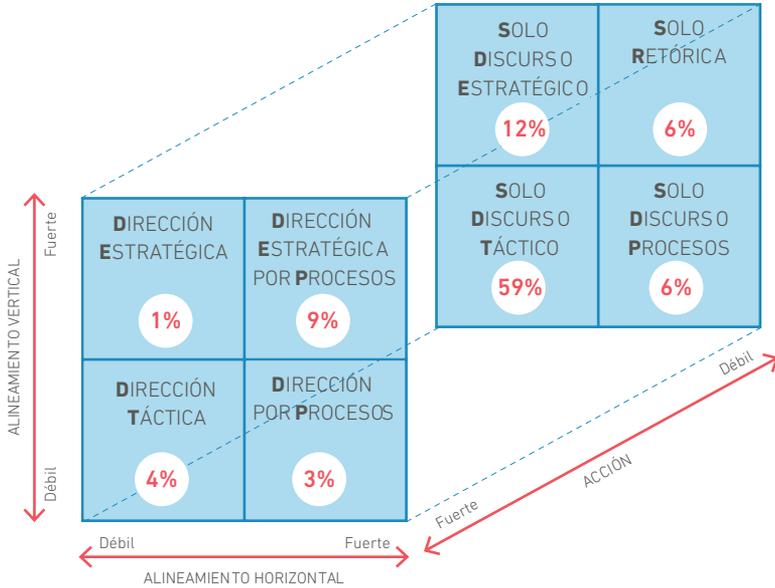
TABLA RH-3D N°1:  
PUNTOS DE CORTE VALORES POR DIMENSIÓN

ALINEAMIENTO VERTICAL		ALINEAMIENTO HORIZONTAL		ACCIÓN - IMPLEMENTACIÓN	
FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
4,67 o mayor	4,66 o menor	4,20 o mayor	4,19 o menor	3,73 o mayor	3,72 o menor

En el Gráfico RH-3D N°2 se sintetiza la distribución de variantes de Gestión Estratégica de Personas en que se ubican las empresas participantes del **RADAR** RH 2018. Se indica también la fortaleza / debilidad referida a cada dimensión o eje.

3 Para efectos de determinar qué se considera "fuerte" y "débil" en cada dimensión, se adoptó el mismo criterio aplicado para la evaluación de resultados del cuestionario propuesto Gratton *et al* (2003). Según este criterio, para cada dimensión se define un punto de corte correspondiente al cuartil superior, considerando distribución de puntajes obtenidos y desviación estándar de los ítems o preguntas respectivas de cada dimensión.

FIGURA RH-3D N°2



Como se puede deducir, el mayor desafío para las empresas participantes del **RADAR RH 2018** está en la ejecución efectiva de su estrategia y diseños en gestión de personas, ubicándose un 83% de los casos en una variante de GEP que implica debilidad en el Eje Acción - Implementación.

En función de esto, cabe recomendar las acciones clave que suelen seguirse para fortalecer esta dimensión de la Gestión Estratégica de Personas:

- Obtener un diagnóstico holístico de la gestión de personas en la empresa, integrando distintas fuentes de datos. Entre otros, se sugiere indagar la consistencia de objetivos de RH con asignaciones presupuestarias; decisiones clave tomadas en la empresa, y su consistencia con prioridades declaradas para la GRH.
- Adoptar medidas desafiantes, aunque resulten impopulares, que demuestren a directivos y colaboradores los valores y conductas que la organización necesita. Los procesos de gestión de personas – como la gestión del desempeño o las políticas de incentivos y promoción – deben ajustarse a estas directrices.
- Asegurar continuidad de mejores prácticas. Incluso en tiempos de rápidas transformaciones en el entorno, se debe asegurar un mínimo de continuidad para las orientaciones centrales de gestión de personas.
- Asegurar monitoreo y acciones correctivas de planes de gestión de personas, en lógica de mejora continua.

# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



## ACERCA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de gestión del desempeño es un proceso continuo que tiene como objetivo lograr alinear las conductas de los trabajadores, generando un marco de referencia de comportamientos deseables que estén acordes a la cultura y valores organizacionales. Por otra parte, se busca medir el aporte al cumplimiento de los objetivos del negocio y entregar las herramientas que les permitan mejorar sostenidamente sus resultados.

En este sentido, la evaluación de desempeño debe entenderse como una herramienta de gestión de personas que, a través de la evaluación periódica y sistemática del desempeño, permite a la Jefatura identificar las fortalezas y oportunidades de desarrollo de los trabajadores directos, apreciar su potencial de desarrollo, acordar acciones de mejoramiento, detectar áreas de interés, y especialmente, retroalimentar a sus trabajadores en base a un marco conceptual de conductas deseables. Esta práctica contribuye significativamente a la creación de una relación constructiva entre jefes y trabajadores.

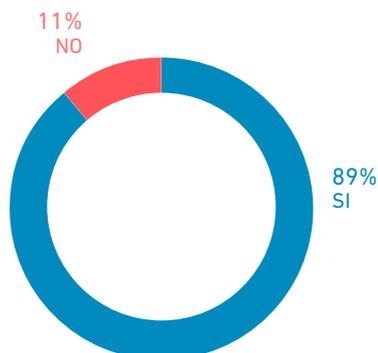
Pulakos (2009) establece que, si se hace correctamente, la gestión del desempeño permite comunicar qué cosas son importantes para la organización, impulsa a las personas hacia los objetivos y facilita la implementación de la estrategia de la empresa.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

### DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

De las 102 empresas que participaron, 91 de ellas reportan que llevan a cabo un proceso de gestión del desempeño. Vale destacar entonces que ésta será la muestra considerada para analizar esta temática en adelante.

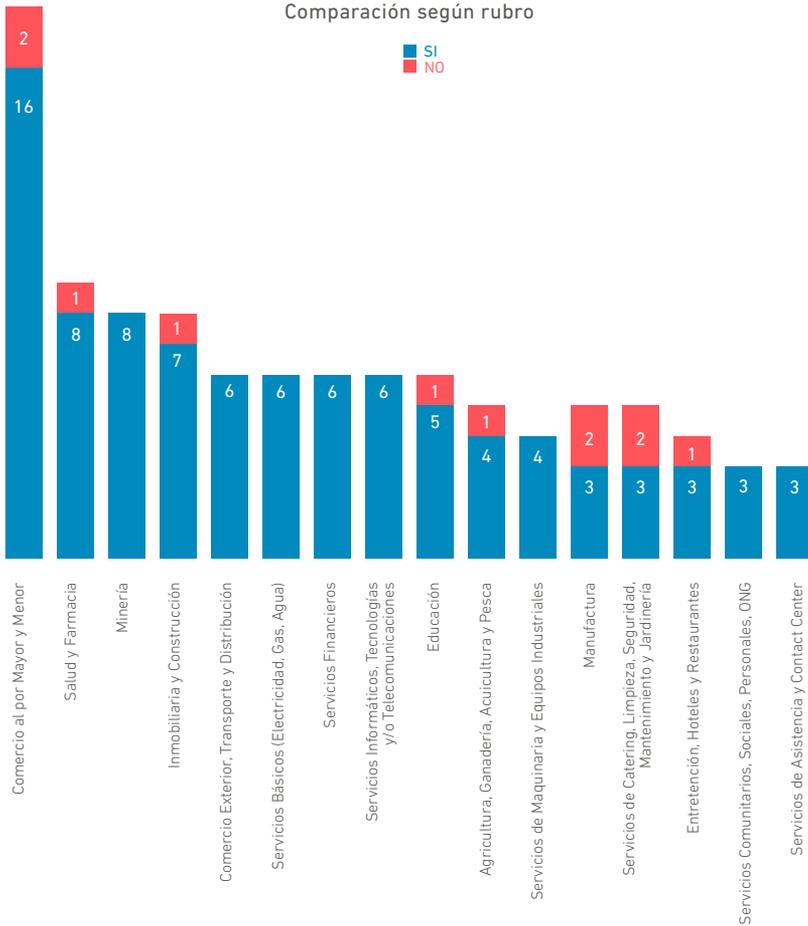
¿SU EMPRESA CUENTA CON UN PROCESO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?



Podemos observar que 1 de cada 10 empresas participantes de este estudio reporta que no cuentan con un proceso de evaluación del desempeño. Considerando que estas empresas tienen una dotación mayor a 200 personas, podría esto ser reflejo de una relevante oportunidad de mejora para aquellas organizaciones que aún no adoptan un sistema formal de desempeño.

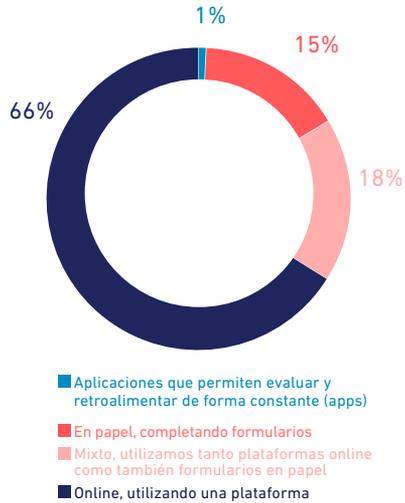
### ¿SU EMPRESA CUENTA CON UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Comparación según rubro



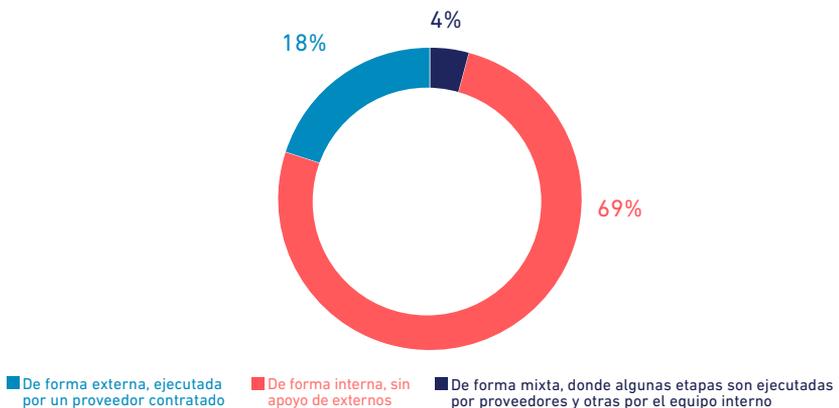
### ¿CÓMO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SU EMPRESA?

Con relación a cómo se ejecuta este proceso, llama la atención que, de las empresas que realizan evaluación de desempeño, sólo dos tercios de ellas gestionan integralmente el ciclo de gestión del desempeño a través de una plataforma on line, lo que reflejaría que existen aún importantes oportunidades para ganar eficiencias y confiabilidad mediante el soporte tecnológico de la gestión del desempeño.



Es llamativo que el 76% de las empresas señale que sus sistemas de gestión de desempeño son diseñados y ejecutados de forma exclusivamente interna, sin apoyo de asesoría externa, esto pudiera revelar que existe una alta capacidad instalada, y no requerirían del apoyo de un consultor externo. En contraste, podrían existir otros que pudieran estar perdiendo la oportunidad de alguien con experiencia los apoye, aumentando la eficiencia del proceso.

### ¿QUIÉN BRINDA SOPORTE A LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

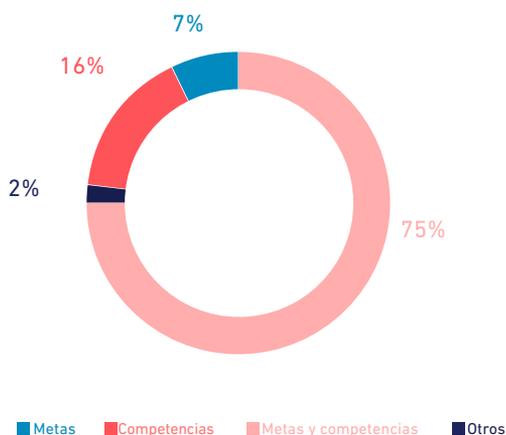


## TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

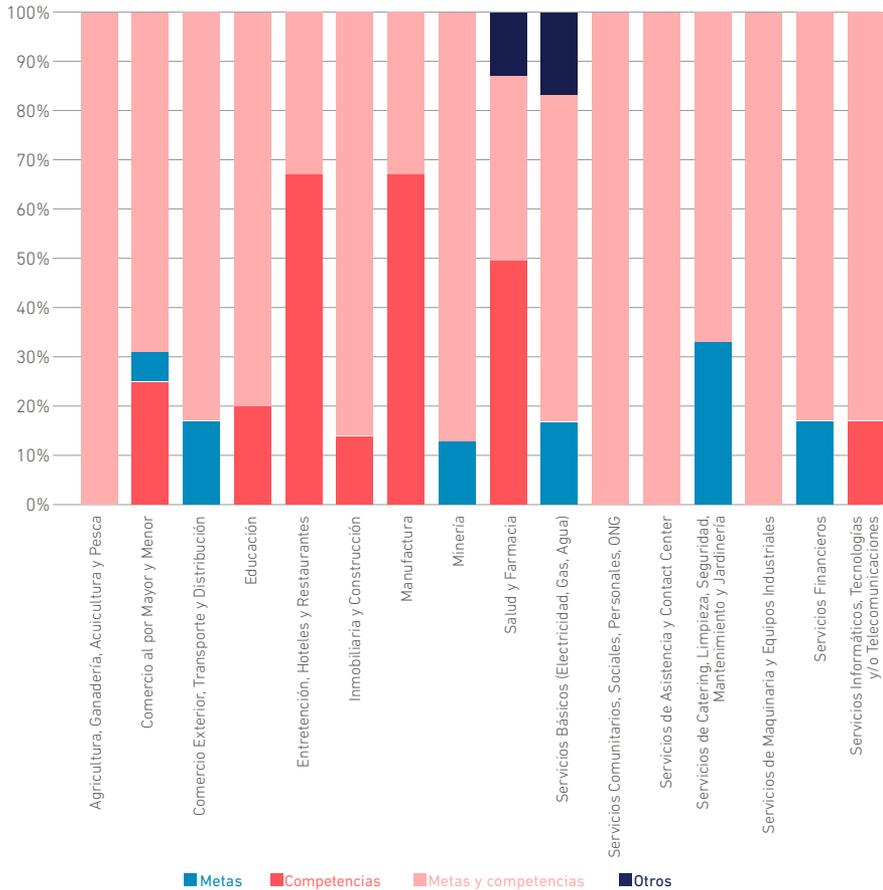
Un 75% de las empresas reportan utilizar metas y competencias como dimensiones consideradas en la evaluación de desempeño. Esto es positivo, dado que es mejor para empresas de este volumen que monitoreen no sólo el cumplimiento de la meta (**qué** se logró) sino que también la forma en que se llegó a esa meta (**cómo** se logró), impactando así tanto en la cultura como en la productividad de la organización en cuestión. Pulakos (2009) establece que en la actualidad las mejores prácticas apuntan a integrar ambas medidas, por sobre centrarse en alguna por sí sola.

De las organizaciones que reportan utilizar una sola de las dimensiones, la mayor parte utiliza las competencias como variable única para la evaluación de desempeño. Esto puede deberse al hecho de que resulta más fácil establecer un marco de competencias transversales como referente para evaluar el desempeño de las personas, que el complejo y sofisticado proceso que requiere la articulación de objetivos y métricas de desempeño a través de los distintos niveles organizacionales para llegar a establecer metas individuales de desempeño.

EN SU EMPRESA, LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
CONSIDERA LA MEDICIÓN DE:



## TIPO DE EVALUACIÓN POR RUBRO



De acuerdo a lo anterior, llama la atención que las empresas pertenecientes al sector de **Manufactura** integren en mayor medida competencias en su evaluación, siendo que sus procesos críticos serían principalmente productivos. Por otra parte, cabe destacar que más de un tercio de las empresas de las categorías **Servicios de Catering, Limpieza, Seguridad, Mantenimiento, y Jardinería** se ven enfocados netamente a las metas, siendo que tienen en común procesos críticos asociados a servicios.

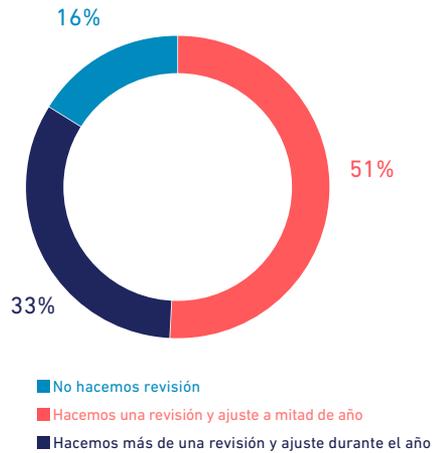
En general, se observa una preponderancia en la utilización de Metas y Competencias en la evaluación del desempeño para todas las estrategias de negocio. No obstante, aquellas empresas que declaran como su foco estratégico la Cercanía con el Cliente, utilizan en segundo lugar únicamente Competencias, dejando de lado otros tipos de evaluación. Lo anterior, podría deberse a la importancia dada por este tipo de empresas a los componentes actitudinales en sus trabajadores.

RELACIÓN ENTRE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y EL USO DE METAS Y/O COMPETENCIAS



## EN SU EMPRESA, ¿CUÁNTAS VECES AL AÑO SE HACEN REVISIONES DE AVANCE DE METAS DE DESEMPEÑO?

Dentro de las 91 empresas de la muestra que llevan a cabo una evaluación de desempeño, 74 de estas reportan incorporar metas en su sistema de gestión de desempeño. Dentro estas, 84% realiza revisiones y reajustes de metas durante el año (donde un 51% reajusta sus metas una vez al año y un 33% lo hace dos o más veces al año), mientras que el 16%, si bien considera las metas en su sistema de gestión de desempeño, no realiza un ajuste de ellas

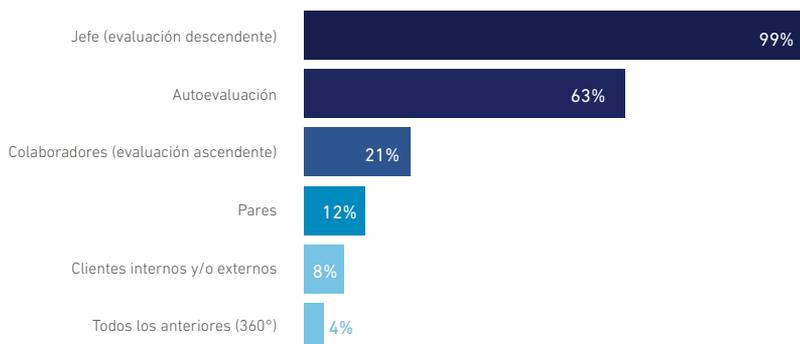


El hecho de que se realicen dos o más revisiones de metas al año puede generar que se ejecuten adaptaciones correctivas informales, a menos que haya un proceso sistemático y planificado para ello, o bien puede responder a empresas que tienen áreas de trabajo organizadas en base a metodologías ágiles o a proyectos. En estos casos, se consideraría necesario reevaluar la periodicidad con la que se realiza el proceso de evaluación de desempeño para mantener su eficacia.

## TIPO DE OPINANTES EN EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Como es de esperar, en general las empresas efectúan una evaluación descendente y consideran a la jefatura directa como el principal opinante. Asimismo, es llamativo que más de un 21% de las empresas reportan tener evaluaciones ascendentes (colaboradores hacia jefes) y un 4% integra varios tipos de opinantes (evaluación de 360°), lo que estaría en línea con las tendencias y mejores prácticas de Recursos Humanos.

### EN SU EMPRESA, EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONSIDERA LA OPINIÓN DE:



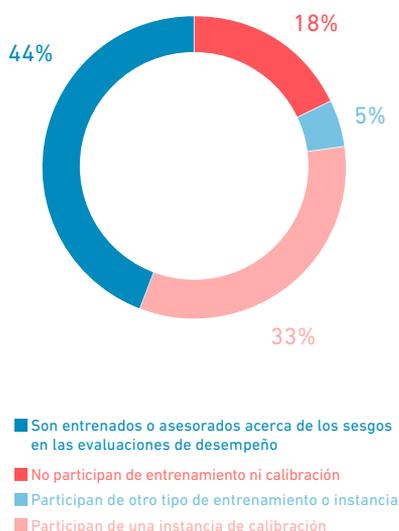
### ¿CUÁLES SON LAS COMBINACIONES DE EVALUADORES MÁS COMUNES?

Dos tercios de las organizaciones participantes consideran tanto la opinión de la **jefatura** como la propia percepción del colaborador (**auto-evaluación**) para la evaluación del desempeño. Le sigue la combinación de opiniones de las jefaturas en conjunto con los colaboradores (evaluación ascendente). Los jefes, pares y clientes (sin auto-evaluación) es la combinación de evaluadores menos comunes.

## CALIBRACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Por más que un sistema de gestión del desempeño ofrezca estándares conductuales y métricas específicas de cumplimiento contra los cuales contrastar la actuación del evaluado, el ejercicio de evaluar el desempeño es un acto discrecional que implica un considerable grado de juicio y apreciación personal del evaluador. Cómo dar legitimidad y resguardar la objetividad y equidad en las evaluaciones de desempeño, es quizás el desafío más complejo que las empresas enfrentan al administrar un sistema de gestión del desempeño que cumpla cabalmente su propósito.

LOS EVALUADORES EN SU EMPRESA, ¿PARTICIPAN DE ALGÚN TIPO DE INSTANCIA PARA REDUCIR LOS SESGOS?



Un 46% de los casos afirma que, para disminuir los sesgos de evaluación, los evaluadores son entrenados o asesorados acerca de estos procesos, mientras que un 34% participa de una instancia de calibración. Por su parte, un 2% realiza otro tipo de entrenamiento y un 18% no participa de ninguna instancia similar.



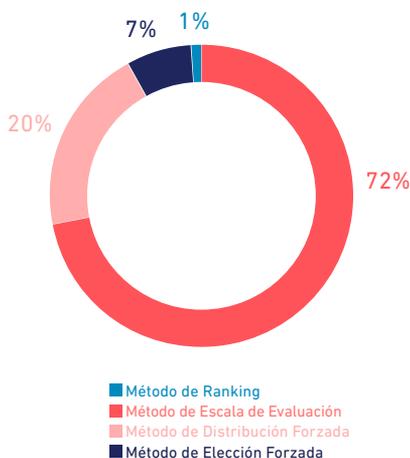
**LAS EMPRESAS QUE NO POSEEN APOYO EXTERNO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN, ¿REALIZAN EN MENOR MEDIDA ACCIONES DE REDUCCIÓN DE SESGO?**

Dentro de las 69 empresas que no cuentan con apoyo externo para realizar sus evaluaciones de desempeño, un 23% no realiza acciones de reducción de sesgo, tales como entrenar, calibrar, informar, entre otros, prescindiendo de entrenamientos o asesoramientos respecto a la subjetividad de la evaluación de desempeño y de instancias de calibraciones. Más aún, todas las empresas, donde los evaluadores de las organizaciones no participan en instancias de entrenamiento ni calibración (16 casos), resultan ser justamente empresas donde la evaluación de desempeño se realiza de manera exclusivamente interna.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al momento de evaluar el desempeño, más de dos tercios de las organizaciones que realizan una evaluación de desempeño la ejecutan bajo un método de escala de evaluación (72%), seguido por el método de distribución forzada (20%). El menos común es el método de ranking (1%).

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



### ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DE DESEMPEÑO EVALUADOS Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN APLICADOS POR LAS ORGANIZACIONES?

La combinación más común entre método de evaluación y elementos de evaluación corresponde a método de evaluación en base a escala y evaluación de metas + competencias.

En el caso de las empresas que utilizan el método de evaluación en base a ranking forzado, casi su totalidad (17 de 18) evalúan en base a metas y competencias.

## VÍNCULOS

Pulakos (2009) señala que uno de los vínculos más comunes existentes entre Desempeño y Recompensa es atribuir un bono o paga al buen desempeño. También asocia el proceso de evaluación del desempeño a una oportunidad para decidir sobre ascensos o despidos. Sin embargo, raramente es la evaluación del desempeño, el único insumo para determinar promociones; por lo general, se adicionan assessments específicos para la detección de potencial. Respecto de la necesidad de la terminación de un contrato por mal desempeño, el mismo autor considera que la mayoría de las organizaciones cuenta con una oportunidad adicional para analizar y revisar esa decisión, tales como los planes de acción/compromiso/mejora.

### EN SU EMPRESA, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTÁ FORMALMENTE VINCULADA A:



97% de las empresas participantes declaran que los resultados de la evaluación de desempeño tienen un impacto en otros procesos de Gestión de Personas.

Dentro de estas relaciones podemos observar, en primer lugar, que la mayoría vincula formalmente su evaluación de desempeño al Desarrollo de Carrera. Y, en segundo lugar, son los aspectos tanto de Formación y Capacitación como de Recompensa Monetaria los que están ligados a la evaluación de desempeño, siendo ambos vínculos reportados casi por dos tercios de las empresas participantes. Es llamativo que un tercio de las empresas participantes no ligen su evaluación de desempeño a la Formación y Capacitación.

## ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LOS **PROCESOS FORMALMENTE VÍNCULADOS** A LA **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** Y **LO QUE EVALÚA** PROPIAMENTE TAL?

De las empresas de la muestra que evalúan únicamente las competencias destacan dos procesos vinculados a la evaluación de desempeño: la Formación y Capacitación y el Desarrollo de Carrera. Los otros procesos son inusualmente vinculados a desempeño. Existe un solo caso en que las competencias están asociadas a Recompensas Monetarias, dos casos en relación con las Recompensas No Monetarias, y tres respecto a la desvinculación por malos resultados. Por otro lado, las pocas organizaciones que evalúan de manera exclusiva las metas no cuentan con una relación directa a formaciones y capacitaciones, ni con desvinculación por malos resultados.



## ¿SE VINCULA LA **EVALUACIÓN DE METAS O COMPETENCIAS** CON ALGÚN **ELEMENTO EN PARTICULAR**?

La gran mayoría de las empresas muestran que estas consideran tanto competencias como metas en su evaluación de desempeño (74%). En este grupo, la tendencia es que los procesos vinculados formalmente al sistema de evaluación sean las Recompensas Monetarias (o bonos por desempeño), y el Desarrollo de Carrera, seguido por Formaciones y Capacitaciones, mientras que la Recompensa No Monetaria y la Desvinculación por Malos Resultados son los elementos menos comunes.

## RETROALIMENTACIÓN

Smith & Mazin (2011) plantean que ningún sistema de gestión del desempeño alternativo e informal, sin importar el tamaño o cultura de una organización, es capaz de reemplazar la efectividad de las instancias de discusión 1 a 1 gatilladas por el sistema de gestión del desempeño formal.

### EN SU EMPRESA, ¿CON CUÁNTAS INSTANCIAS FORMALES DE RETROALIMENTACIÓN CUENTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE UN AÑO?



La mayor parte de las empresas reportan realizar una o dos instancias formales de retroalimentación (71%). Hay empresas que sólo tienen un proceso de retroalimentación y no evaluación de metas.

En general, las empresas que realizan Formaciones y Capacitaciones ante la detección de brechas cuentan con un sistema formalizado de retroalimentación, con la excepción de un solo caso. De todas maneras, es rescatable que la mayoría de estas organizaciones (39%) comprenden dos instancias formales de retroalimentación al año. Sin embargo, solo una de cada diez empresas cuenta con un sistema formalizado de retroalimentación continua.

Se considera relevante que la capacitación esté ligada a la evaluación de desempeño, o al menos que el resultado de la evaluación y las brechas de desempeño sean un insumo en la detección de necesidades de capacitación en la organización. Aunque, tampoco debemos asumir que la sola capacitación será la solución para un problema de desempeño.

A low-angle, upward-looking photograph of a diverse group of people. Their hands are raised and joined together in a circle, forming a ring. The background is bright and slightly blurred, showing the faces of several individuals, including a man with a beard and a woman with curly hair. The overall mood is positive and collaborative.

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

## ¿POR QUÉ DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN ESTE ESTUDIO?

En los últimos años, las organizaciones que operan Chile han visto cómo la gestión de la Diversidad e Inclusión (D-i) se ha vuelto un desafío adaptativo, que exige nuevas miradas y aproximaciones para la gestión de personas. Ejemplo de este nuevo contexto son los cambios en el Marco Legal, como la promulgación de la Ley 20.609 que prohíbe actos de discriminación arbitraria dándole un desarrollo legislativo, así como la Ley 21.015 de Inclusión laboral de personas con discapacidad, que orientan a las organizaciones a asegurar en su gestión, una alta relevancia a la **Diversidad e Inclusión Laboral**. De igual modo, la consideración de recomendaciones señaladas por organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la decisión de evaluar criterios de sostenibilidad en lo económico, ambiental como en lo social, apoyan esta tendencia.

En este marco corresponde señalar que **Diversidad**<sup>2</sup> se entiende como variedad, desemejanza o diferencia, lo que puede presentarse en la Organización en dimensiones tales como sexo, orientación sexual, raza o etnia, nacionalidad, origen social, capacidad física e intelectual, edad, apariencia personal, prácticas espirituales, entre otras.

La **gestión de estas diferencias** en pro de la **Inclusión**, asegura que los individuos se sientan bienvenidos, apoyados y valorados como miembros del equipo, a partir de las acciones ejecutadas por la Organización (Morley, 2018). Allen (2018), agrega que la Inclusión representa el grado en que los diversos individuos se sienten parte del proceso organizativo crítico, acceden a la información, se mantienen en conexión con los compañeros de trabajo y tienen la posibilidad de participar e influir en procesos de toma de decisiones.

---

2 Y en consistencia con lo establecido tanto en nuestro marco legal vigente, así como en la RAE.

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN COMO OPORTUNIDAD

Ciertamente los lugares de trabajo se han vuelto cada vez más diversos en nuestro país, y transformar a las organizaciones del medio chileno en lugares que acogen la diversidad, requiere una inversión no menor en términos de tiempo, energía, aprendizaje y recursos económicos. Pero al mismo tiempo, son significativas las ventajas y oportunidades que se derivan de la incorporación de la D+i en la gestión organizacional (Deloitte, 2017; O'Donovan, 2018; Morley, 2018):

- **Favorece la imagen de empleador**, aumentando en un proceso de reclutamiento la diversidad de candidatos, con mayor posibilidad de encontrar la persona más idónea para un cargo.
- **Contribuye a que los empleados se sientan más valorados**, disminuyendo la probabilidad de ausentismo o rotación.
- **Se amplían los puntos de vista e ideas**, lo que podrá traducirse en soluciones más valiosas (o con mayor valor agregado).
- **Facilita equipos de trabajo que producen resultados más innovadores, comprometidos y creativos**. Un creciente número de investigaciones ha sugerido que equipos D/I superan la performance de sus pares.
- **Minimiza costos financieros asociados con demandas judiciales por Discriminación Laboral**, junto a la posibilidad de anticipar problemas de Discriminación.
- **Mejora la imagen pública** de la marca.
- **Contribuye al crecimiento del negocio** aprovechando la diversidad para la comprensión del mercado en que se opera.

Nuestra invitación entonces es a abordar la D+i en las organizaciones de manera proactiva, incorporándola en los lineamientos estratégicos de la Organización, lejos de **limitarse** a cumplir con el mínimo legal en esta materia. En esta línea, la invitación es a una lógica de gestión de D+i que analice **oportunidades y fortalezas** en este ámbito, **planifique y asigne recursos** para prácticas aplicables, las **implemente** como un compromiso de toda la organización y efectúe **seguimiento y evaluación** con indicadores que permitan mantener el proceso en curso y constante mejora.

Para este objetivo es fundamental el compromiso Gerencial como propietario de este cometido, junto a líderes que contribuyan activamente eliminando sesgos del sistema y procesos y, cerrando brechas entre el compromiso declarado y las prácticas cotidianas (Deloitte, 2017).

# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

## INSTALADA...PERO "EN RODAJE"

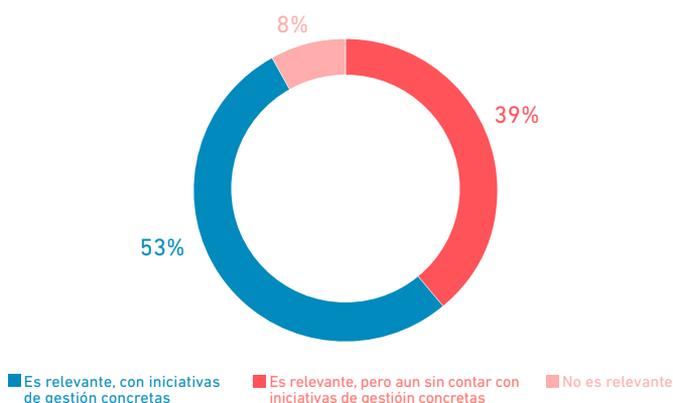
### PRINCIPALES HALLAZGOS

#### QUÉ TAN RELEVANTE ES LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO

Un primer hallazgo destacable es que, para las grandes empresas participantes de este estudio, la Diversidad e Inclusión (D-i) es una temática ya instalada cuya presencia e importancia parecen ser irreversibles en el entorno chileno.

Así lo sugieren las respuestas obtenidas respecto a la relevancia de la D-i para las organizaciones encuestadas en donde un 54% manifiesta que junto con considerarse ésta una temática relevante, ya se llevan a cabo iniciativas de gestión concretas al respecto. Este dato no es menor, si se considera que no ha sido hace más de diez años que apareció el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, como primera orientación formal masiva que instaba a las organizaciones (públicas) a respetar condiciones de igualdad de trato y oportunidades, particularmente en lo relativo a diferencias de género.

¿QUÉ TAN RELEVANTE ES PARA SU ORGANIZACIÓN LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO?



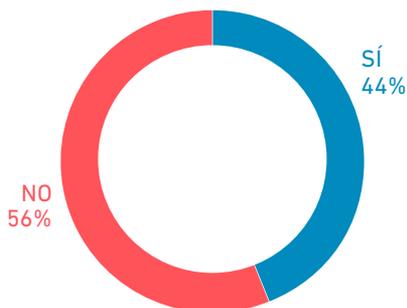
Sin perjuicio de la clara "instalación" de la D-i como temática relevante en nuestro medio, los datos obtenidos en el Radar RH 2018 sugieren que aún hay una brecha importante por cubrir en términos de la implementación, considerando que hay un 39% que no ha realizado iniciativa de gestión alguna, y para un 8% de los encuestados la temática de D-i "no es relevante".

Adicionalmente y contrario a lo que podría creerse, los datos obtenidos indican que las empresas chilenas presentan un nivel similar de avance respecto a la realización de iniciativas concretas de gestión para la D-i, si se las compara con empresas de propiedad extranjera participantes en este estudio. Así mismo, entre las empresas encuestadas no se encontraron diferencias relevantes en esta materia al compararlas por tamaño (N<sup>a</sup> de empleados) y por su rubro.

### **¿CONTAMOS CON POLÍTICAS CORPORATIVAS FORMALIZADAS EN ESTE ÁMBITO?**

Pese a la relevancia declarada para la temática, llama la atención que más de la mitad de las empresas participantes del Radar RH 2018 informan no contar con una política corporativa formalizada que aborde la diversidad e inclusión (D-i).

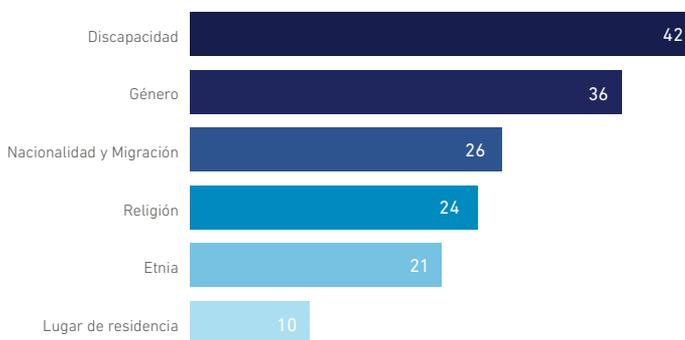
¿SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON UNA POLÍTICA CORPORATIVA FORMALIZADA, QUE ABORDE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN?



## ÁMBITOS A LOS QUE SE VINCULAN LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Otro aspecto que sugiere un incipiente desarrollo de la gestión de D-i en las empresas encuestadas, dice relación con la cobertura temática de las políticas y/o acciones existentes las que se concentran en las problemáticas de **Discapacidad** (41%) y **Género** (35%) distanciándose de un segundo grupo de temas en los que se incluyen **Nacionalidad y Migración** (26%) **Etnia** (21%) y **Religión** (24%) como temas presentes.

### ¿QUÉ ÁMBITOS ABORDA EXCLUSIVAMENTE LA POLÍTICA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN SU EMPRESA?



En contraste con dicha tendencia, es interesante lo que ocurre en aquellas empresas que tienen casa matriz en el extranjero, en donde junto con abordar más frecuentemente los temas de **Discapacidad** (59%) y **Género** (59%), se suman los de **Religión** (52%), **Nacionalidad** (45%) y **Etnia** (45%).

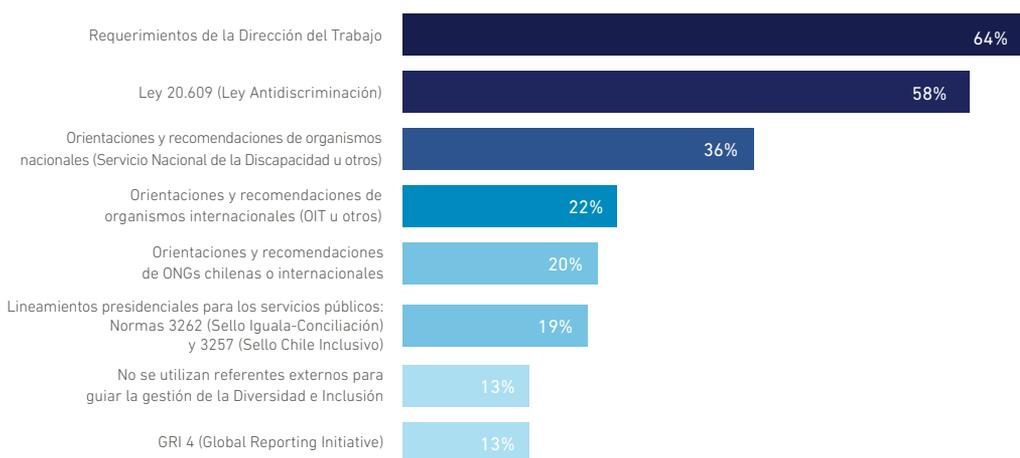
Si se compara aquello con la tendencia general de las empresas que contestaron, aumenta la frecuencia en la declaran que se aborda explícitamente los temas de **Discapacidad**, **Género**, **Nacionalidad** y **Etnia** y **Religión**, viéndose un notable aumento en la frecuencia en los temas de **Género**, estando en primer lugar junto al tema de **Discapacidad**, también aumenta notablemente la frecuencia en **Nacionalidad**, **Etnia** y lo mismo en **Religión**.

## REFERENTES UTILIZADOS PARA GUIAR LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

No parece casual que las temáticas de Discapacidad y Género sean el foco principal de la gestión de D-i entre las empresas participantes del Radar RH 2018 pues, al menos en Chile, las problemáticas emergentes y que exigen nuevas condiciones de trabajo o convivencia en las organizaciones, suelen ser “empujadas” en su instalación a partir de cambios en el escenario legal – normativo.

Esto se puede ilustrar con los datos obtenidos en este estudio, en donde los referentes mayormente considerados por las empresas son los requerimientos de la Dirección del Trabajo (64%) y la Ley 20.609 (58%).

DE LOS SIGUIENTES REFERENTES, ¿CUÁLES SON CONSIDERADOS EN SU ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN?  
(marque todas las que apliquen a su caso)



Resulta interesante notar también que, de las empresas participantes que efectivamente tienen una política formalizada para la gestión de D-i, casi la mitad de ellas (un 44%) orienta dicha política ajustándose a lo requerido por la **Ley 20.609** (Ley Antidiscriminación), de la Dirección del trabajo, y de otros organismos nacionales.

Cabe mencionar que a seis años de la entrada en vigencia de la Ley Antidiscriminación se han presentado más de 300 demandas, de las cuales 90 han tenido sentencia, siendo las presentadas por discapacidad, enfermedad, orientación sexual e identidad de género, además de opinión política, las que más fallos han conseguido. Estas temáticas coinciden con las que los encuestados declararon ser las que se abordan explícitamente.

La Ley 20.609 "ley de no discriminación" es una buena noticia para el ámbito de la inclusión porque visibiliza los motivos o temáticas de discriminación que son penados. Por tanto, se aclaran las temáticas sobre las que las organizaciones tienen que sensibilizar y tomar acciones preventivas, incluyéndose: la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad.

## **ÁREAS RESPONSABLES DE LA TEMÁTICA**

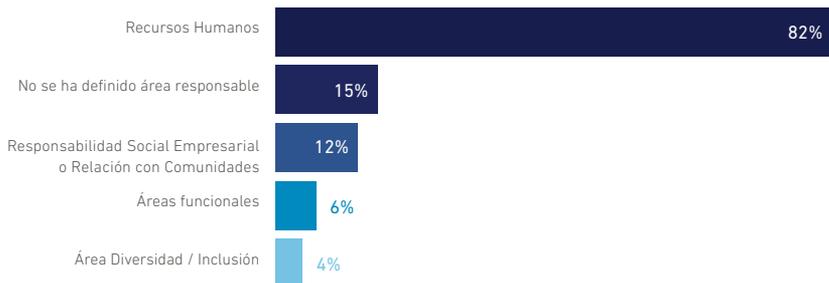
Si bien la D-i es una temática predominantemente presente en las empresas participantes del Radar RH 2018, resulta llamativo que más de la mitad de éstas declara no contar con un área especializada en la materia.

Ante la consulta ¿su empresa tiene algún área específicamente dedicada a favorecer la diversidad e inclusión? un 56% respondió en forma negativa, y al analizar el 44% de las compañías participantes que sí tiene un área específica los datos obtenidos no sugieren diferencias relevantes entre sectores productivos o rubros.

Lo anterior se condice con que el 72% de las compañías consultadas declara no contar con algún cargo específicamente dedicado a favorecer la diversidad e inclusión organizacional. No obstante, esto cambia dentro de las empresas que tienen una política formalizada sobre D-i, en donde la mayoría (60%) cuenta con un cargo específicamente dedicado a esta materia.

En este marco, y a falta de un área y profesionales especializados/as, es digna de destacar la predominancia del área de Recursos Humanos como lugar de “residencia” de la gestión de D-i. El 82% de las empresas encuestadas declara que RRHH es un área formalmente responsable de la gestión en esta materia, mientras que sólo en un 12% de los casos se menciona al área de RSE.

#### EN SU EMPRESA, ¿QUÉ ÁREAS SON FORMALMENTE RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN?



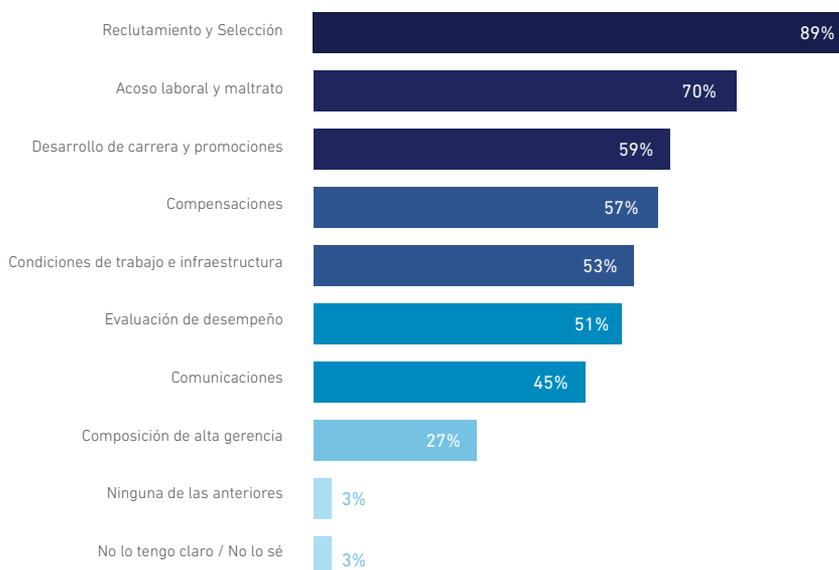
Lo anterior se podría explicar considerando que, parte importante de las decisiones y acciones en las que se pone a prueba el carácter inclusivo de una organización, tienen que ver con procesos de gestión de personas tales como la posibilidad – o no – de ser contratado/a, las posibilidades reales de desarrollo profesional o la presencia de condiciones de equidad vs brechas en materia de compensaciones.

Y más allá de lo que pueda explicar dicha predominancia, este 82% permite pensar tanto en una nueva línea de especialización para los profesionales de RH o Gestión de Personas, como en un conjunto de desafíos vinculados a sus sub procesos o funciones específicas (Incorporación; Formación, Desarrollo, Compensaciones, etc.) frente a los cuales se deberán desarrollar nuevas soluciones y respuestas. En este sentido es destacable el hecho de que prácticamente tres de cada cinco de las empresas que cuentan con una política explícita de D-i, generan sus políticas de Gestión de RRHH desde una casa matriz ubicada en Chile. Esto sugiere la presencia de una capacidad profesional instalada en materia de Gestión de Personas, que podría empujar avances rápidos y profundos en materia de D-i.

## EN PARTICULAR, ¿EN QUÉ SUBSISTEMA SE VEN PLASMADOS LOS ESFUERZOS HACIA LA INCLUSIÓN LABORAL?

Con relación a las temáticas de Gestión de Personas que efectivamente se trabajan en materia de D-i, se observa cómo la gestión de la diversidad y los esfuerzos por hacer de las empresas un lugar inclusivo se traducen a criterios concretos en dos temáticas principales: **reclutamiento y selección**, en donde el 89% de las empresas encuestadas declara contar con criterios explícitamente establecidos, así como en el abordaje de situaciones de acoso laboral y maltrato, con un 70% de los casos.

### EN SU ORGANIZACIÓN, ¿FRENTE A QUÉ TEMAS HAY CRITERIOS EXPLÍCITOS QUE BUSQUEN ASEGURAR LA NO DISCRIMINACIÓN?



# PROYECCIÓN A FUTURO



## NUEVAS VERSIONES DE RADAR RH

Con el propósito de enfocar una nueva versión de **RADAR** RH en los principales desafíos que enfrentan las empresas hoy en su gestión interna de personas, consultamos respecto de 8 posibles problemáticas que puedan estar afectando hoy el entorno laboral de las empresas encuestadas.

Las variables dispuestas a continuación, tienen relación con los diversos subsistemas y programas en los cuales han puesto foco la Gestión de Personas en la última década, dentro de los cuales destacan aquellos relacionados a la Gestión del Talento, Productividad, y Engagement en el trabajo.

### EN MI ORGANIZACIÓN, EL MAYOR DESAFÍO QUE ENFRENTAMOS ACTUALMENTE ES:



Se puede observar que la gestión del cambio se posiciona como el principal ámbito a trabajar, siendo escogida un 63% de las veces la alternativa **Existe una alta resistencia al cambio**. En segundo lugar, las variables relativas a **nuevas generaciones** y **reconocimiento** obtuvieron un 58% y 46% respectivamente. Por último, las opciones referidas a la **dificultad para aumentar la productividad**, así como para **retener talentos**, fueron elegidas casi un tercio de las veces (34% y 37%).

# BIBLIOGRAFÍA



- Allen, P. (2018). D&I and Leadership in Organizations. En: Eira de Aquino, C. & Robertson, R. (Eds). *Diversity and Inclusion in the Global Workplace* (pp. 153-170). USA: Palgrave.
- Bilgundi, S., Kiran, K. & Akshay, P. (2013) People Management Practices a Potential Tool for Organizational Performance. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*. Jul 2013, Vol. 4 Issue 7, p130-133. 4p.
- Deloitte Consulting's. (2017). Global Human Capital Trends Report: Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte University Press*, disponible en: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>
- Dominick, P. (2009). Pros and cons of the Forced Ranking Systems.
- Facultad de Psicología UDD, Fundación Chile & Sociedad Chilena de Gestión de Personas. (2016). Estudio Tendencias de Recursos Humanos 2016.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003) The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*. Aug2003, Vol. 17 Issue 3, p74-86.
- Lim, S., Wang, T., & Lee, S. (2017) Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*. 2017, Vol. 46(2) 91-117. SAGE.

- Morley, (2018). Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. *Strategic HR Review*, 17(1), pp.58-60.
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. En Machado, C. & Davim, J.P. (Eds). *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp. 73-108). Ireland: Springer.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *The Free Press*.
- Pulakos, E. (2009). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. Wiley-Blackwell. Singapore: Hong Kong.
- Ulrich, D. (1999) Recursos Humanos (Champions). Granica, Barcelona.

# EQUIPO ESTUDIO **RADAR** RH

## **CIRCULAR HR:**

Philip Wood Vargas

Gonzalo Moenne Rivas

Roberto Larraechea Hirigoyen

Angela Ventura Cerisola

María José del Solar Zañartu

Andrea Hein Tironi

Javiera de Aguirre Vega

## **UDD:**

Teresita Serrano Gildemeister

Javier Martínez Echeverría

Cibeles Miralles Ortiz

Daniela Saninno Berríos

2° ESTUDIO - 2018

A white radar icon consisting of three concentric circles and a central dot with a line extending from it towards the top right.

**RADAR** RH

TENDENCIA EN GESTIÓN DE PERSONAS

**FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

**UDD**  
Universidad del Desarrollo  
Facultad de Psicología