



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
INGENIERÍA COMERCIAL**

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnas: Paola Andrea Uribe Núñez

Ivonne Alejandra Carrasco Garrido

Profesor Guía: Carlos Mauricio Salazar Botello

Chillán, marzo 2018



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, 09 de marzo de 2018.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN" de las alumnas Ivonne Alejandra Carrasco Garrido y Paola Andrea Uribe Núñez.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,7 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,



Mauricio Salazar Botello
Profesor Guía



Constanza Olguin Gutierrez
Profesor Informante



Juan Carlos Yévenes
Jefe de Carrera (s)

- c.c. - Jefe de Carrera de Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

RESUMEN EJECUTIVO

Con el paso de los años las personas se vuelven cada vez más exigentes y con nuevas y crecientes necesidades, las cuales no pueden cubrir por sí solas. Es por ello que surgen las organizaciones, a fin de poder satisfacer estas necesidades, por medio de algún producto o servicio a los consumidores.

Junto con esto, el entorno cambiante obliga a las organizaciones a cambiar y adaptarse, mejorando sus condiciones y la preocupación por sus trabajadores, quienes pasan a tomar un papel crucial dentro de las empresas. Sin embargo, no todas las empresas los ven como entes importantes, algunas más bien como medios para obtener un fin.

Es por ello que se implementa la función de Recursos Humanos, para poder fortalecer y desarrollar dicho potencial. En este sentido, se desarrolla esta tesis, la cual consiste en presentar un estudio sobre cómo se desarrolla actualmente la función de Recursos Humanos, obteniendo resultados que demuestren la percepción de las empresas sobre esta área.

El objetivo general se encuentra centrado en analizar la función del área de Recursos Humanos en organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de la ciudad de Chillán, abarcando empresas de diferentes áreas económicas.

Para lograr este objetivo se recopiló información mediante la aplicación de encuestas a empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio, Industrias, Turismo y Servicios de Chillán, al ser la asociación gremial más grande de Ñuble.

La recolección de los datos fue a través de fuentes de información primarias, por medio de la aplicación de encuestas, la cual se realiza mediante diversos canales para obtener la información, no pudiendo acceder a ella en algunos casos.

La tesis inicia mencionando los fundamentos al estudio, desarrollando un marco teórico que abarca las temáticas más significativas sobre la función de Recursos Humanos basándose en los autores más destacables del área, posteriormente una presentación, descripción y análisis de la información obtenida.

De esta manera, se tiene que el área o encargado de recursos humanos tiene una mayor presencia en medianas y grandes empresas, dado al número de trabajadores. Por el contrario, la ausencia en las micro y pequeñas empresas se justifica principalmente por su tamaño.

Aunque no todas las empresas tienen definidos sus objetivos, las que los tienen claros, y cuentan con un profesional a cargo del área, en general son liderados por mujeres. Pese a ello, no todas las empresas miden su impacto, aunque lo consideran de una alta calidad.

El realizar una medición por medio de indicadores sobre el impacto que genera en la organización el poseer un área o encargado de Recursos Humanos sería de gran utilidad para todas las empresas, ya que así se podría ir redefiniendo los objetivos tanto del área como de la organización, potenciando aquellos factores que inciden en el desarrollo óptimo de los empleados y subsanando las causales de deterioro, por lo cual, no sólo se llevaría una mayor control, sino que también, se estaría gestionando garantizando el cumplimiento del objetivo organizacional .

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	8
II.	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
III.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	12
3.1	Objetivo General.....	12
3.2	Objetivos Específicos	12
IV.	MARCO TEÓRICO.....	13
4.1	Desarrollo de las organizaciones	13
4.2	Origen y evolución de la función de Recursos Humanos	15
4.3	Principales procesos o funciones de Recursos Humanos	19
❖	Proceso de Reclutamiento de Personal	19
❖	Proceso de Selección de Personal	20
❖	Proceso de Evaluación de Desempeño	21
❖	Proceso de Remuneración.....	22
❖	Proceso de Capacitación.....	23
4.4	Roles de la función de Recursos Humanos.....	24
4.5	Relación del área de recursos humanos con la estrategia organizacional.....	31
4.6	Caracterización empresas en Chile	35
4.7	Descripción de las empresas en Chile.....	36
V.	METODOLOGÍA	37
5.1	Tipo de Investigación.....	37
5.2	Investigación de carácter descriptiva	37
5.3	Diseño de la investigación	37
5.4	Población y Muestra	38
5.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	39
5.6	Diseño de la encuesta.....	40

5.7	Aplicación de la encuesta.....	42
5.8	Análisis de los datos	42
5.9	Dificultades y limitaciones al momento de la aplicación de instrumento	44
6.0	Datos a trabajar	45
VI.	DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
	PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	46
❖	Tamaño de la empresa.....	46
❖	Rubro de las empresas.....	47
❖	Antigüedad	48
❖	Cargo	49
	PARTE II: CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .	50
❖	Objetivos	50
❖	Área de Recursos Humanos	51
❖	Relación entre objetivos y área de Recursos Humanos.....	52
❖	Tareas básicas de Recursos Humanos	54
❖	La empresa debería contar o no con un área de Recursos Humanos.....	55
❖	Ventajas del área de Recursos Humanos	56
❖	Cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos.....	57
❖	Personas que componen el área de Recursos Humanos	59
❖	Relación entre objetivos de Recursos Humanos y objetivos de la empresa	63
	PARTE III: CARACTERIZACIÓN DEL PROFESIONAL ENCARGADO DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS	66
❖	Edad y sexo	66
❖	Estudios.....	67
	PARTE IV: INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	72
❖	Definición de la estrategia de Recursos Humanos	72
❖	Políticas de Recursos Humanos.....	72
❖	Indicadores de Recursos Humanos	73
	PARTE V: ROLES DE RECURSOS HUMANOS.....	76
❖	Roles.....	77
VII.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	79

PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	79
PARTE II: CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .	80
PARTE III: CARACTERIZACIÓN DEL PROFESIONAL ENCARGADO DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS	83
PARTE IV: INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS.....	84
PARTE V: ROLES DE RECURSOS HUMANOS.....	85
VIII. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	86
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	89
X. ANEXOS	92

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas se han transformado en el corazón de toda economía, su desarrollo tanto en la entrega de bienes y/o servicios ya es parte fundamental no sólo en la vida de las personas, sino también en el ambiente.

El mundo que nos rodea se encuentra en constante cambio y el desarrollo de las nuevas tecnologías y globalización obligan a las empresas a mantenerse a la vanguardia para poder subsistir. Es aquí, donde el desarrollo de las competencias organizacionales y fortalecimiento del capital humano se convierten para algunos, en la mejor opción y su mejor apuesta.

Hoy en día, existen grandes empresas que apuestan en el desarrollo de su Recurso Humano, entendiendo el valor agregado que éste genera. De esta forma, se les entregan las herramientas necesarias para dar respuesta a las exigencias de la organización en la realidad actual. Domínguez (2008, pág:95), dice que la dirección de Recursos Humanos debe, *“ayudar a crear criterios de gestión para desempeñar funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, contratación, planificación y gestión de carrera, sistemas de compensación, capacitación del personal, motivación, entre otros”* [...] además, *“tiene que medir el alcance de los resultados obtenidos para poder retroalimentar y mejorar las determinaciones”*.

En este estudio, se realizará un análisis de la Función de Recursos Humanos en Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas de la ciudad de Chillán, desde un punto de vista descriptivo y analítico, buscando generar una fotografía actualizada de cómo se desarrollan las empresas de la ciudad de Chillán en la actualidad.

Los datos se obtuvieron por medio de la aplicación de una encuesta a las empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio Industrias Turismo y Servicios de Chillan, y los datos se trabajaron por medio del Software IBM SPSS, 2018.

II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A través de los años, las organizaciones han sufrido una notable evolución y desarrollo, lo cual ha ocurrido de igual forma en las áreas y/o funciones que las componen. Una de estas razones es la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes, la globalización y el desarrollo de las tecnologías. Para lograr la adaptación al entorno actual, las organizaciones deben generar una serie de estrategias, las cuales se orientan por lo general en el desarrollo de sus ventajas competitivas.

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. El trabajo requiere los esfuerzos y ocupa gran cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal (Chiavenato, 2009).

“El único capital irremplazable de una organización es el conocimiento, y es precisamente la capacidad de compartirlo con sus integrantes lo que genera productividad” (Escobar, 2007, pág:66). Por medio del conocimiento es que la empresa puede lograr un atributo diferenciador que la pueda hacer única con respecto a las demás, por lo que, sí se preocupa de su personal y lo considera parte de su capital intelectual, no sólo conseguirá a personas más motivadas, sino que además personas más productivas.

Es por esto, que según estudios la correcta gestión de los recursos humanos genera grandes beneficios para las organizaciones, provocando ventajas competitivas e incremento de valor en la empresa. Tal como señalan Sánchez, Martínez, & Marrero (2005, pág:3) *“las competencias laborales constituyen una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y generar valor a través de la creación del conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización”*.

A pesar de que las empresas tienen conocimiento sobre los beneficios que les puede llevar el adquirir una adecuada gestión de su recurso humano, no todas lo aplican realmente. La causa de esto es que muchas veces se piensa que el destinar recursos económicos hacia el personal es un gasto sin retorno. Es en este punto donde tienen cierto grado de equivocación, pues

debe ser visto más bien como una inversión a plazo, provocando así que la empresa mejore sus niveles de productividad, desarrollo cultural, clima laboral, desempeño, entre otros factores.

Es claro que de alguna manera los Recursos Humanos (RR.HH.) hoy no poseen una gran posición dentro del esquema organizacional, fundamentalmente porque su contribución no es realmente lo que se espera. Sin embargo, es absolutamente necesario cambiar este punto de vista ya que los RR.HH. establecen la diferencia en nuestras organizaciones y el cambio de enfoque desde lo que puede hacer a lo que puede entregar, siendo de esta manera lo que efectivamente marcará la diferencia. Lo último muestra una preocupación totalmente diferente, es un enfoque centrado en los resultados del ejercicio de los RR.HH. (Ulrich, 2000 citado por Salazar, 2005)¹.

Los intentos por cambiar la apreciación que se tiene hoy en día respecto a la función de Recursos Humanos se dirigen a la generación de valor de la organización, sin embargo, el problema continúa y las organizaciones no ven al área de Recursos Humanos como un factor clave en el desarrollo de las ventajas competitivas que se puedan generar. Lo anterior puede explicarse por el problema de visión que se ha tenido durante mucho tiempo en relación a los Recursos Humanos, en donde la imagen ha pasado desde ser una función que sólo genera costos hasta ser un recurso considerado como uno de los pilares fundamentales en la creación de valor en la organización (Ulrich, 2004).

Debido a esto, y a pesar del pasar de los años, no se ha logrado concretar en la totalidad de las organizaciones del país, o por lo menos eso es lo que se cree, debido a la poca información que se encuentra disponible hoy en día. Por lo cual, existe la necesidad de estudiar cómo se desarrolla la función de recursos humanos dentro de las empresas para responder ciertos cuestionamientos, tales como, ¿cuál es la relación que tiene la función de recursos humanos con el desarrollo de las estrategias organizacionales?, ¿qué tipo de profesional es el encargado de dirigir la función de recursos humanos? o ¿cuál es la importancia que se le da a la función de recursos humanos dentro de la organización?

¹ Esta cita fue escrita por Ulrich (2000), sin embargo, fue extraída del libro “Hacia el concepto de Gestión de Recursos Humanos” por Salazar (2005).

En la búsqueda de la solución a tales cuestionamientos, se propone realizar una investigación con la intención de recopilar información actualizada sobre lo que está sucediendo dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que es importante dejar atrás la mirada del profesional de Recursos Humanos como el encargado de reclutar personal, gestionar cotizaciones, y defensor de los empleados. Hoy en día el profesional de Recursos Humanos debe ser un gestor, un líder dentro de la organización con la habilidad de comunicar y dar a conocer estrategias dirigidas a realizar un cambio de acuerdo a las metas de la organización.

Otra de las determinantes para el desarrollo de esta investigación, es la poca información existente respecto a la manera en que se desempeña la función de Recursos Humanos y cómo esta se vincula con los objetivos estratégicos. Si bien, existen algunos estudios, estos no se encuentran actualizados por lo cual es difícil realizar un análisis sobre la situación actual de las empresas.

III. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1 Objetivo General

Analizar la función del área de Recursos Humanos en organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de la ciudad de Chillán.

3.2 Objetivos Específicos

- Examinar la función que cumple el área de RR.HH. en las organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de la ciudad de Chillán.
- Describir la percepción que se posee de la función de RR.HH. en las organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de la ciudad de Chillán.
- Determinar el rol de los RR.HH. en el funcionamiento general de las Organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de la ciudad de Chillán.
- Comparar la función de Recursos Humanos en Micro, Pequeña, Mediana y Grandes empresas de la ciudad de Chillán.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Desarrollo de las organizaciones

Desde el inicio de los tiempos, la clave para la evolución y desarrollo del conocimiento ha estado en la interacción humana. La razón del porqué las personas viven en sociedad está en la necesidad de colaboración para poder sobrevivir desarrollando aprendizaje, comunicación y satisfacción de necesidades individuales o colectivas.

El desarrollo de las organizaciones no está muy alejado de esto, ya que según Chiavenato (2009), las organizaciones se encuentran conformadas por las personas. Bajo este punto de vista, se puede sintetizar que las organizaciones se han convertido en un medio por el cual las personas pueden alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones personales. Obtener un objetivo personal, requiere de ciertos esfuerzos individuales que muchas veces son difíciles de realizar por sí mismos, es aquí en donde las organizaciones aprovechan esos esfuerzos del trabajo conjunto de las personas aprovechando las sinergias que se producen entre ellas.

Es importante clarificar que, las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias (Chiavenato, 2009).

El surgimiento de las organizaciones a través de la historia viene marcado por una serie de acontecimientos, los cuales han dado origen a las principales teorías administrativas y organizacionales. Junto con ello, *“la evolución del concepto de trabajo y de la gestión humana ha confluído en una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones”* (Ortega, & Alvarado, 2012, pág:124).

Para Calderón, (2004):

“La gestión humana en las organizaciones tiene un papel importante en cuanto que debe integrar y a la vez ser catalizador de este juego de intereses y motivaciones, debe preocuparse por demostrar que se puede construir una ventaja competitiva

sostenible a partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador” (pág:159).

La administración en la sociedad moderna, se define como un fenómeno universal en un mundo moderno. Las organizaciones necesitan alcanzar sus objetivos en un escenario de fuerte competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas y evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, obtener y asignar recursos (Chiavenato, 2006).

Por su parte, *“las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno con ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos”* (Hall, 1996, pág:24). *“La sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica”* (Martín, Segredo, & Perdomo, 2013, pág:159).

Pérez & Candelaria (2008) al citar a Allaire y Firsirotu (1992) destacan que:

“Los procesos organizacionales existen desde la concepción de sistema social. Por tanto, suponen estar dotados de procesos de interacción, en donde se hacen presentes normas y estructuras que tienen características sobre las cuales se configuran en su interior el llamado sistema cultural, cuyo objetivo, es el mantenimiento y desarrollo de la institución, a través de un proceso de formación de componentes ideacionales formados por esquemas colectivos de significados, valores, conocimientos y creencias, sustentados por los elementos estructurales de la organización, entre los cuales se encuentran los objetivos, las estrategias, mecanismos de control y políticas. De manera que estos componentes permiten a las organizaciones, como sistemas socioculturales, diferenciarse en base a las características de la cultura, las cuales se traducen en el carácter particular de cada organización” (pág:7).

Otra perspectiva sobre las organizaciones y principal razón de su estudio es que, se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas prestadoras de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas (Chiavenato, 2009).

Dolan & Raich, (2010) hacen referencia a que:

“El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas” (pág:38).

4.2 Origen y evolución de la función de Recursos Humanos

Las organizaciones, se encuentran en un constante desafío de poder destacar frente a sus competidores, buscando la mejor manera de administrar y optimizar sus recursos y capacidades, es por esto, que autores como Dave Ulrich (2004), plantea que el camino de una firma al éxito debe ir más allá de dominar balances, crear nuevos procesos de manufactura y formar relaciones con los clientes; deben crear organizaciones que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápidamente que las competidoras. Para hacer el mejor uso de estas capacidades de la organización, los ejecutivos deben ver a sus prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva (Ulrich, 2004).

Para comprender de mejor manera el término de Recursos Humanos, se establecen dos grandes teorías acerca de su origen, una de ellas es desarrollada por Frederic Taylor, quien

estudió las relaciones entre las personas y las tareas con el fin de poder obtener incrementos en la eficiencia. Para lo cual, Jones & George (2006) señalan lo siguiente²:

Principio 1: estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado, y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.

Principio 2: codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.

Principio 3: seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlas para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos.

Principio 4: establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiará el desempeño que superará el nivel aceptable.

Por medio de esta corriente denominada Administración Científica, es que se impulsa la capacitación de los empleados, llevando a las empresas a crear departamentos de personal para poder alcanzar esta eficiencia, lo que, sin embargo, como era muy reciente en esa época, esta influencia pierde fuerza, recuperándola unas décadas más tarde.

El otro gran enfoque considerado para situar el origen y evolución de este término, se le atribuye a Chiavenato (2011), en donde señala que, el área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles e irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a armas para entenderse, o al menos

² Estos principios fueron desarrollados por Taylor (1920), y posteriormente señalados por los autores Jones & George, (2006).

para reducir sus diferencias. Con el paso del tiempo alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RR.HH.), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que los RR.HH. abarcaban todos los procesos administrativos de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la administración o un área central de RR.HH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni Recursos Humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administrar con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que genera costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración como socios, y como meros recursos pasivos y obedientes.

Actualmente, se define a la Administración de Recursos Humanos (ARH, en adelante) como el proceso realizado por una unidad especializada de la organización, la que, actuando sólo a través de la Gerencia General, crea y diseña un conjunto de políticas o procedimientos en

concordancia con la estrategia de la organización, asegurando su cumplimiento (Salazar, 2005).

Por su parte, Chiavenato define la ARH como una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento (Chiavenato, 2009).

Los profesionales de RR.HH. deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tanto, policías como socios; y deben asumir responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RR.HH. aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, paradójicos (Ulrich, 2004).

De esta forma, Martín et al, (2013) dicen que:

“El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos” (pág:290).

Para que lo anterior sea plasmado en la realidad de las organizaciones es necesario comprender que, *“gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional”* (calderón, 2004, pág:3), para esto es necesario un esfuerzo organizacional, en donde *“el trabajo en equipo ha ido evolucionando con los recursos humanos a través del tiempo, y cada vez es más frecuente su utilización e importancia”* (Domínguez, 2008, pág:104). Considerándose como una opción para adaptarse a las condiciones de la empresa y el entorno cambiante y funcionando como una herramienta para unir las diferentes habilidades de un equipo de personas.

4.3 Principales procesos o funciones de Recursos Humanos

Dentro de una organización, existe un conjunto de políticas y prácticas que resultan ser necesarias al momento de dirigir a las personas o recursos humanos en relación a aspectos administrativos. Se ha decidido centrar las políticas existentes en solo cinco, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación de desempeño, remuneración y capacitación.

Al referirse a las políticas de Recursos Humanos Rodríguez (2007-2008), dice que, *“Para alcanzar los objetivos relacionados, la dirección de Recursos Humanos decide sobre una serie de procesos o actividades”* [...]. Además, afirma que, *“Cuando estos procesos son llevados a cabo generalmente de una forma y con unos fines determinados, se convierten en políticas de recursos humanos”*.

Estos procesos funcionan de una manera integrada, de tal forma que cuidan al capital humano de las organizaciones y lo destacan como un elemento fundamental de su capital intelectual.

❖ Proceso de Reclutamiento de Personal

En este proceso, la organización atrae a candidatos que se encuentren en el mercado de recursos humanos buscando abastecer su proceso de selección. Chiavenato (2009), dice que el reclutamiento se desarrolla como un proceso en que la organización da a conocer al mercado las oportunidades laborales que ofrece, este acto permite que los candidatos disponibles en el mercado de recursos humanos se sientan atraídos hacia la oferta ofrecida por la organización con la intención de que estos candidatos sean seleccionados. Por lo cual, el proceso de reclutamiento funciona como un conjunto de actividades las cuales buscan atraer a un conjunto de profesionales calificados a la organización, con las capacidades para ocupar los puestos que se disponen, dotando a la organización de competencias.

El reclutamiento puede tener un propósito, el cual depende de su enfoque y objetivos, se puede tener como objetivo buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización, logrando así, mantener su status o la adquisición de competencias que aumenten la competitividad de la organización.

Existen dos formas mediante las cuales se pueden realizar las actividades de reclutamiento:

- Reclutamiento interno: búsqueda de candidatos al interior de la organización.
- Reclutamiento externo: búsqueda de candidatos al exterior de la organización.

Otra descripción sobre este proceso es la de Perea (2006), quien afirma que, “*es uno de los programas más importantes en el Proceso de Captación de Recursos Humanos, que requiere de un exigente planeamiento de sus actividades, a fin de que la ejecución de sus eventos logre una eficaz cobertura de sus vacantes*” (Perea, 2006: pág:112).

Este autor, presenta una propuesta de sistematización del proceso de reclutamiento, el cual consiste en:

- *Fase 1*: conocimiento de los puestos organizacionales, características de los puestos de trabajos y el plan de Recursos Humanos requeridos.
- *Fase 2*: investigación o evaluación de las posibles fuentes de reclutamiento (interno-externo). Recomendando el reclutamiento interno, ya que este produce mayores efectos positivos tanto a la organización como al trabajador y si este no satisface las necesidades requeridas, continuar con el reclutamiento externo.
- *Fase 3*: consiste en la ejecución del programa de reclutamiento, por medio de los procesos de convocatoria, calificación de expedientes, entrevista preliminar y por último el fichaje de postulantes aptos.

❖ Proceso de Selección de Personal

A modo de solo permitir a algunas personas entrar a la organización, la selección de personal hace las veces de filtro, cediendo el paso solo a aquellos que cumplen con las características deseadas para el puesto. Por lo cual, según la mirada de Chiavenato (2009), la selección se encarga de elegir entre los candidatos disponibles, a aquellos que se encuentre más aptos y capacitados para cubrir el puesto ofrecido. Uno de los objetivos de la organización es el de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la misma, con el fin de fortalecer el capital intelectual.

Buscar al mejor candidato, es uno de los desafíos de la selección de personal ya que por medio de este se puede mantener o mejorar el estatus de una organización. Hoy en día, este proceso se ha convertido en una de las mejores opciones para poder elevar el capital intelectual de una organización, y la mejor manera de lograrlo es enfocando la adquisición de las competencias individuales que son indispensables para la organización.

Por otra parte, Perea (2006), menciona que, “*la selección de personal es una de las etapas claves y decisivas en el Proceso de Captación de Recursos Humanos, en razón a que sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo, y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención*” (Perea, 2006, pág:115).

Por esta razón, el profesional a cargo de este proceso debe realizar una ejecución del procedimiento de selección con el más alto nivel de experiencia profesional, también es necesario que posea un conocimiento sobre el planeamiento eficiente para la ejecución de cada uno de sus procesos de trabajo. Según Perea, la profundidad que se le otorgue a los procesos de selección puede tener variación conforme a las políticas dictadas por la organización. Para asegurar el trabajo se consideran:

- *La Evaluación Técnica*: determina el nivel de conocimiento teórico práctico que posee el postulante sobre el puesto de trabajo.
- *La Evaluación Psicológica*: orientada al conocimiento del nivel intelectual, en relación al nivel de responsabilidad del puesto de trabajo, aptitudes, tendencias en los principales factores de la personalidad, también otros factores como la personalidad.
- *Las Entrevistas*: por medio de la observación y comunicación se puede recopilar una mayor información respecto al postulante.
- *La Evaluación Médica*: conocimiento del estado de salud del postulante en relación a su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo.

❖ Proceso de Evaluación de Desempeño

Para Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño se desarrolla debido al interés de las organizaciones por el interés de sus colaboradores. Antiguamente, el desempeño se podría evaluar a través de métodos relacionados con esquemas burocráticos y rutinarios. En los

tiempos actuales, existe la necesidad de agregar valor a la organización, la cual está dirigida a las personas que trabajan en ella y a los clientes.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño consiste en una valoración sistemática de la actuación de cada persona en relación a las actividades que desempeña, metas y resultados que esta debe alcanzar, así como también las competencias que ofrece y su potencial desarrollo. Es un proceso mediante el cual se puede juzgar o estimar el valor de la persona para la organización, además del aporte que este significa para el negocio.

Perea (2006), define como objetivo principal de la evaluación de desempeño determinar el nivel de cumplimiento de las funciones, labores o tareas de los trabajadores en relación con el desempeño que se asigna al puesto de trabajo, de tal manera en que se pueda determinar su rendimiento. Además, de acuerdo a la política de la organización, la Evaluación del Desempeño forma parte de la fase exploratoria de la evaluación de sus principales factores de rendimiento en cantidad y calidad, entre otros, y que a su vez sirve de marco referencial para la aplicación de la política de los planes de carrera de los trabajadores para efectos de promoción.

❖ Proceso de Remuneración

Cada asociado a una organización, tiene el interés de invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades a cambio de una retribución conveniente. La inversión en relación a las recompensas por el trabajo de las personas, dependen del aporte que estas hagan para alcanzar los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009), dice que, las recompensas que ofrece la organización influyen directamente en la satisfacción de sus grupos de interés, quienes disponen de sus recursos individuales en la medida en que tengan resultado de sus inversiones.

Por lo cual, el proceso de remuneración consiste en aquellos procesos que incluyen todas las formas de pago o recompensas a los colaboradores a causa de su trabajo. Este proceso incluye tres componentes:

- La remuneración básica, salario mensual o por hora,
- Los incentivos salariales, bonos y participación en los resultados y,
- Las prestaciones, seguros de vida y salud y comida subsidiada.

De esta forma, la remuneración se convierte en un proceso de intercambio entre dos partes. Por una parte, se tiene a la organización, la cual espera obtener un trabajo y, por la otra, se tiene a la persona, quien espera recibir una compensación por su trabajo realizado.

❖ Proceso de Capacitación

Bajo la perspectiva de Chiavenato (2009), actualmente, se considera que el proceso de capacitación es un medio a través del cual se logra apalancar el desempeño en el trabajo, de esta manera se prepara a la persona con el objetivo de que realice las tareas asignadas a su puesto destacando en la excelencia.

Se puede entender la capacitación, como un medio que busca desarrollar las competencias individuales de las personas, logrando que estas sean más productivas, creativas e innovadoras, convirtiéndose en personal valioso para la organización debido a la contribución que hacen para alcanzar los objetivos de esta, de tal manera que las personas contribuyen efectivamente en los resultados del negocio.

La capacitación de personas tiene una orientación hacia el presente, enfocándose en el puesto actual en donde busca mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. A diferencia del desarrollo de las personas que tiene un enfoque hacia los puestos que se ocuparan en el futuro dentro de la organización. Es de considerar, que *“el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral”* (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013, pág:10).

Perea (2006), al referirse sobre el programa de capacitación, este es de gran importancia en el proceso de habilitación, ya que, *“las acciones debidamente planificadas brindarán*

contenidos que exige el puesto de trabajo según los niveles de responsabilidad de las funciones o labores que cumplen el personal con respecto a los planes de la organización” (Perea, 2006, pág:118).

Por lo cual, para este autor, la administración es la encargada de diseñar las acciones que se deban desarrollar para cada tipo de capacitación. Se definen a los tipos de capacitación como: actualización, especialización y perfeccionamiento, además, por la exigencia de aprendizajes mínimos que los trabajadores debieran tener. Los procedimientos mencionados anteriormente, deben estar de acuerdo a las necesidades de la organización.

Por su parte Martín et al, (2013) declaran que:

“En la actualidad los estudios del capital humano, cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa su rendimiento y desarrollo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progresos en ella” (pág:290).

4.4 Roles de la función de Recursos Humanos

“Un reto importante de la función de Recursos Humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que pueda modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, lo que se logra a través del aprendizaje organizacional” (Calderón 2003 pág:161).

De esta forma, los roles pueden llevar a que la gerencia de Recursos Humanos ya no sea vista como un centro de costos, sino más bien como un centro de beneficios e inversiones, generando valor a la empresa, para lo cual es fundamental un sistema de control de gestión que apoye la ejecución de las estrategias de Recursos para que estas sean efectivas y sean una contribución operativa y administrativamente. (Cabana, Carrera & Villavicencio 2017).

Al hablar de los roles de Recursos Humanos, autores como Eduardo Acuña (2005) indican que son *“modelos teóricos que prescriben roles para la unidad de recursos humanos en las empresas tomando en cuenta el papel gravitante que el desempeño de los trabajadores tiene hoy en día para el éxito de las empresas, especialmente por lo complejo que son los ambientes donde desarrollan sus actividades”* (Dunphy y Stace, 1992; Ulrich, 1999; Hofstede, 1994; Clark, 1993, citado por Acuña, 2005, pág:138).

“Si lo que se busca es que los Recursos Humanos sean una ventaja competitiva, estos no deben ser sustituibles, para esto, es necesario que los competidores no busquen ni encuentren formas alternativas de reemplazar al personal, alcanzando los mismos beneficios de la empresa” (Calderón 2003 pág:20). El desarrollo del personal debe ser el pilar fundamental de toda organización, y, al mismo tiempo los trabajadores buscan no ser reemplazados, de este modo, el entregarles herramientas se convierte en una oportunidad para ellos, tanto por la obtención de mayor calificación por medio de la capacitación, como desarrollo del conocimiento. Convirtiéndose en profesionales expertos y capaces, que los lleva a ser irremplazables.

En su libro Recursos Humanos Champions Dave Ulrich (2004), describe los roles en cuatro categorías, las cuales se identifican como socio estratégico, experto administrativo, aliado de los empleados y agente de cambio. Los cuales permiten a las empresas agregar valor y competitividad logrando fortalecer la estrategia de la empresa. (Cabana et al, 2017).

Si la agenda futura para la creación de valor ha de venir de los Recursos Humanos, tendrán que definirse los nuevos roles para los profesionales de RR.HH. En los últimos años, los roles de los profesionales de RR.HH. a menudo eran vistos en términos de transición de: operativos a estratégicos, cualitativos a cuantitativos, policías a socios [...] (Ulrich, 2010 658.3 cap 2).

Acuña, (2005) define tres definiciones, en donde el Rol estratégico, en la unidad de Recursos Humanos tiene una participación directa y activa en las decisiones estratégicas de la empresa, debe monitorear el ambiente entregando información útil para la toma de decisiones, luego participa en la puesta en práctica de las estrategias; el Rol de apoyo a ejecutivos y jefaturas de línea, este rol supone una delegación de responsabilidades a las autoridades de línea respecto de la gestión de los recursos humanos que integran sus grupos de trabajo, a la unidad

de Recursos Humanos le corresponde prestar ayuda a estas autoridades formulando políticas y prácticas en relación al reclutamiento y selección de personal a través del diseño de sistemas de trabajo, evaluación del desempeño, capacitación, remuneraciones, promociones, formación de equipos y mejoramiento en calidad; Rol de consultor, atendiendo a las necesidades de consultoría que puedan tener los distintos grupos que componen la empresa, en orden a identificar y analizar problemas, colaborar en la búsqueda de soluciones y en la introducción efectiva de cambios; Rol ejecutivo, desarrollando el diseño y manejo de sistemas que contribuyan a un control y monitoreo efectivo del desempeño de los trabajadores en la empresa. Para tales efectos, la unidad de recursos humanos deberá disponer de sistemas de información actualizada relativa al personal, su dotación, composición, costos, rotación, asistencia y productividad.

Existen otros autores como Wintermantel y Mattimore (1997) y Camelo, Romero & Valle (2000) que también se refieren a la clasificación de los roles de Recursos Humanos, distinguiéndolas en diferentes fases cada uno. Calderón (2003).

Wintermantel y Mattimore (1997) realiza una clasificación de los roles de Recursos Humanos basándose en la misión que la alta gerencia les asigna distinguiendo cinco fases: Fase I, se les considera proveedores de servicios según requerimientos de sus clientes; Fase II, Optimizan procesos y sistemas de Recursos Humanos de manera reactiva; Fase III, Construyen ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización; Fase IV, Colaboran en la formación del éxito del negocio, se les considera miembro del equipo estratégico y participan en la formulación de la estrategia; Fase V, Cuando su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual. Calderón (2003).

Por su parte, Camelo et al. (2000) clasifican los roles de la Dirección de Recursos Humanos, en relación al desarrollo que esta pudiese tener. Fase I: Administrativa, se considera a los Recursos Humanos como un costo que hay que minimizar y su gestión será el control; Fase II: Gestión, se busca un ajuste entre la organización y la persona; Fase III: Conciliación, entre las necesidades del individuo y la organización, considera el Recurso Humano como un recurso que hay que optimizar y se tiene una gestión más proactiva; Fase IV: Estratégica,

además de ser un recurso que hay que optimizar, a las personas se les considera determinantes de la competitividad organizativa. Calderón (2003).

Ulrich (2004), ha definido a los roles en función de la creación de valor, en donde los Recursos Humanos deben concentrarse no solo en las actividades o el trabajo, sino también en los aportes que pueden realizar. A través de los aportes, se logra garantizar los resultados del trabajo, luego se pueden estipular los roles y junto con ello actividades de negocio. Para Ulrich los roles que el profesional de Recursos Humanos debe cumplir son múltiples y complejos, generando una creación de valor a la organización. Con el pasar del tiempo, los roles han adquirido una orientación estratégica centrándose en las soluciones, los clientes, cumplimiento de objetivos cualitativos de largo plazo y asumir una actitud proactiva.

La creación de valor está dada por los aportes que puedan realizar el trabajo y las actividades de los profesionales de Recursos Humanos, pudiendo generarse de cuatro maneras distintas:

- Ayudar a ejecutar la estrategia
- Construir la infraestructura
- Garantizar el aporte de los empleados
- Manejar la transformación y el cambio

Los roles claves que los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir para contribuir en el desarrollo de su sociedad de negocios, se definen en la figura 1:

Figura 1. Roles de los Recursos Humanos en la contribución de una organización competitiva



Fuente: Dave Ulrich, 2004, Recursos Humanos Champions.

Esta tabla fue diseñada por Dave Ulrich, la cual ha sido utilizada por diferentes compañías y profesionales para poder de describir los aportes de su Recurso Humano en el trabajo. Los dos ejes de la figura representan los centros de atención y las actividades de los profesionales. Los centros de atención son aquellos que van desde el largo plazo estratégico al corto plazo operativo. El análisis hace referencia a que los profesionales de Recursos Humanos deben ser tanto estratégicos como operativos centrándose al mismo tiempo en el largo y corto plazo. Los roles de los Recursos Humanos se definen como: 1) administración de Recursos Humanos estratégicos; 2) administración de la infraestructura de la firma; 3) administración de la contribución de los empleados; 4) administración de la transformación y el cambio.

Para comprender de manera total cómo funcionan estos roles, se deben considerar tres cuestiones: 1) los aportes que contribuyen en el resultado del rol; 2) la metáfora o imagen visual característica que a compañía a ese rol; 3) las actividades que el profesional de Recursos Humanos debe realizar para cumplir ese rol. Lo cual se sintetiza en la figura 2:

Figura 2. Definición de los roles de Recursos Humanos

Rol / Célula	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocios: diagnóstico organizativo
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: Servicios compartidos
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: Aportar recursos a los empleados
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: Asegurar que exista la capacidad de cambiar.

Fuente: Dave Ulrich, 2004, Recursos Humanos Champions.

Los cuatro roles del profesional de Recursos Humanos definidos por Ulrich (2004) son:

- Convertirse en un socio estratégico: este rol se ve desarrollado cuando los profesionales tienen la capacidad de llevar la estrategia empresarial a la acción. (Ulrich, 2004) En este proceso para poder convertirse en un socio estratégico, es fundamental realizar el reconocimiento de los desafíos, creando estructuras organizativas para superar esos retos. Para esto se puede basar en las competencias individuales y capacidades de la organización, a través de la identificación de las competencias clave de la organización facilitando el análisis de la competencia en

contra a los requerimientos. De esta forma, un socio estratégico es cuando se alinean las prácticas y estrategias de RR.HH. con la estrategia del negocio. (Calderón, 2003).

- Convertirse en un socio administrativo: para Ulrich (2004), un experto administrativo aumenta la eficiencia al realizar el trabajo. Define que para llegar a ser uno, es necesario dominar dos fases de la reingeniería, Fase I: Mejora de procesos, los profesionales deben aprender a modernizar, automatizar y mejorar la eficiencia de las prácticas de Recursos Humanos; Fase II: Repensar la creación de valor, los profesionales de Recursos Humanos van más allá de la simple reingeniería, de los procesos y repiensa la manera en la que se trabaja. Por lo cual, el proceso de experto administrativo se encuentra enfocado a que los procesos de recursos humanos se diseñen y funcionen eficientemente (Calderón & Naranjo, 2004, Citado por Chávez 2012).
- Convertirse en adalid de los empleados: estos profesionales de Recursos Humanos que se desempeñan como adalides de los empleados, centran las tareas en encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos existentes. Ulrich (2004), afirma que ayudan a legitimar los reclamos que se hacen a los empleados, a manejar las exigencias aprendiendo a centrarse y manejar prioridades, lo cual puede ser por medio de una búsqueda creativa de herramientas que ayuden a potenciar los recursos de manera que los empleados no se sientan abrumados por las demandas que soportan. De esta forma, el rol adalid de los empleados, se enfoca en formar una mayor competencia y dedicación de los empleados en su trabajo logrando así mejores resultados laborales (Calderón & Naranjo, 2004, Citado por Chávez 2012).
- Convertirse en un gestor de cambio: en este último rol, se logra identificar e implementar procesos de cambio. Ulrich (2004), declara que el cambio es factible, siempre lo ha sido y lo seguirá siendo, sólo ocurre que ahora se da más rápido que nunca. Para ayudar a las organizaciones a responder a las iniciativas y procesos de cambio, así como al cambio de cultura, los managers de línea y los profesionales de Recursos Humanos deben dominar la tanto la teoría como la práctica del cambio. De esta forma, el profesional de Recursos Humanos permite a la empresa agregar valor y competitividad organizacional. (Cabana et al, 2017).

Ganga & Sánchez, (2008), determinan que:

“El talento humano es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de esta forma, poder llegar a ser más competitivas” (pág:6).

La gestión humana se convierte en un aspecto fundamental, considerar al hombre de manera integral considerando todas sus capacidades mentales, sociales, culturales y emocionales lleva a una superación sobre lo que existe por concepción del trabajador, como colaborador en los procesos de trabajo y desarrollo de tareas. De esta forma, se le considera como un ser sistémico, en donde el opina y a la vez es dueño de sus ideas, también, se autorregula y tiene claro que debe prepararse y desarrollar competencias para ser visto como un recurso humano. (Pérez & Candelaria 2008).

4.5 Relación del área de recursos humanos con la estrategia organizacional

Cuando se habla de estrategia, se hace referencia a su acepción dinámica, pues busca el ajuste de la organización con su ambiente, y se alude a ella como modelo de decisión del que se derivan las misiones, objetivos o metas de la empresa (Valle, 1995). De esta forma, *“la dirección de Recursos Humanos puede verse como una herramienta fundamental para las organizaciones, que contribuye al buen desempeño de éstas”* (Domínguez, 2008, pág:95). Estas herramientas, junto con la entrega adecuada de información, ayudan a que el Recurso Humano se encuentre más preparado, y enfrente de mejor forma los cambios tanto internos como externos a la empresa. Las políticas de desarrollo actual, deben dirigirse a la formación y desarrollo de habilidades, desarrollando una ventaja competitiva.

Para Salas (2000), el mejoramiento de la competitividad empresarial es fundamental, y se convierte en uno de los elementos claves para reinsertarse favorablemente en una economía

mundial. El logro de esta competitividad debe estar en relación directa con el desarrollo del conocimiento, nuevas tecnologías y manejo de la información, de acuerdo a ello, se genera un aumento en la calidad de los sistemas y preparación de alto nivel de Recursos Humanos. En relación a las dinámicas del entorno, “a las organizaciones se les hace cada vez más difícil adaptarse, y cuando lo consiguen, se podría decir que han logrado alcanzar una gran ventaja competitiva. Toda esta dinámica las ha llevado a modificar las políticas y estrategias que venían desarrollando usualmente” (Domínguez, 2008, pág:101).

Ya que, lo que se busca es integrar a recursos humanos en la organización, Valle (1995), establece un significado para la estrategia de recursos humanos definiéndolo como:

“Un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (pág:34).

Valle (1995), también define que la dirección estratégica de Recursos Humanos puede desarrollarse por medio de todas aquellas acciones y decisiones respecto a la dirección que se les entregue a los empleados, en relación con la ejecución de las estrategias empresariales, las cuales conducen a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Para algunas organizaciones, *“el desarrollo de nuevas tareas es finalmente el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa”* (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013, pág:6), por lo cual, el papel de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia es doble.

Por una parte, como ya se ha señalado, los recursos humanos, al igual que otros recursos organizativos, son una fuente importante de oportunidades y restricciones, así como de fuerzas y debilidades. En segundo lugar, los componentes de la organización y también sus representantes son un factor clave en cuanto a que sus puntos de vista pueden ser críticos en la formulación de la estrategia (Valle, 1995).

Otro punto de vista estratégico es el desarrollado por Ulrich (2004), en donde hace referencia a que el rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RR.HH. trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios.

Cuando cumple este rol, el profesional de RR.HH. aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RR.HH. se ayuda a la empresa de tres maneras.

Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia.

Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas.

Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

El aporte de la administración estratégica de RR.HH. es la ejecución de la estrategia. Las prácticas de RR.HH. ayudan a cumplir objetivos empresariales. Por lo cual, la existencia de recursos humanos calificados, la vinculación del sistema de educación y capacitación con el perfil productivo y el tejido empresarial lleva a la constitución de un contexto innovador, en donde se promueve el desarrollo no sólo del profesional, sino también del ambiente que lo rodea. (Girardo 2006 citado por Bonardo, & Ocampo, 2010).

La metáfora para este rol es el “*socio estratégico*”. Los profesionales de RR.HH. se convierten en socios estratégicos cuando participan en la definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RR.HH. que se alinean con la estrategia empresarial.

Las acciones básicas del administrador estratégico de recursos humanos traducen las estrategias empresariales en prioridades de RR.HH. En cualquier medio empresario, sea corporativo, funcional, una entidad de negocios o una línea de producción, existe una estrategia que puede ser explícita, en un proceso o documento formal, o implícita, mediante una agenda de prioridades compartida. Como socios estratégicos, los profesionales de

RR.HH. deben poder identificar las prácticas de RR.HH. que hacen que estas estrategias se concreten. El proceso de identificar estas prioridades de RR.HH. se llama diagnóstico de la organización, un proceso por medio del cual se hace la auditoría de una organización para determinar sus puntos fuertes y sus debilidades.

“Actualmente, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia” [...] “Es así como surge el interés de las empresas por gestionar su capital humano basado en las competencias” (Medina, 2008 citado por Ortega, & Alvarado, 2012, pág:124). Sin embargo, de ello, Ortega, & Alvarado, (2012) afirman que, “a pesar de la gran presencia de la era de la información y el conocimiento, las organizaciones continúan funcionando bajo un “modelo tradicional de gestión humana” en donde el área de Recursos Humanos se desempeña definiendo perfiles y realizando actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, indicando aquello como una función funcionalista.

Venegas (2005) citado por Martín et al, (2013), afirman que:

“La clave de una gestión acertada en las organizaciones está en las personas que participan en ella. En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva”. (pág:299)

Una de las vías mediante las cuales las organizaciones pueden potenciar sus ventajas competitivas es a través del fortalecimiento y desarrollo de su personal, viendo al trabajador no sólo como un recurso, sino más bien como un ente que potencia la capacidad productiva de la empresa.

4.6 Caracterización empresas en Chile

Se considera como empresa, a toda aquella entidad que realiza una actividad económica de forma regular, ya sea de tipo artesanal, a título individual, familiar o como sociedad.

Por lo general, en Chile las pequeñas y medianas empresas, son las que generan una mayor relevancia en el desarrollo del país. Este tipo de empresas producen grandes aportes, los cuales están centrados principalmente en la generación de nuevos empleos, además de influir en gran medida en la producción nacional (Marró, 2005).

El informe de Investigación y Desarrollo en las empresas chilenas publicado por el Gobierno de Economía (2017) indica que, en promedio, nueve de cada diez empresas chilenas no se dedican a realizar ningún tipo de Investigación y Desarrollo (I+D), sin embargo, es destacable que esta cifra disminuye a la vez que va aumentando la clasificación de la empresa, es decir, entre más grande es la empresa, más I+D a realizar, tal detalle deja en descubierto a la pequeña y micro empresa, las cuales no suelen efectuarla.

Para el año 2015, en Chile existieron alrededor de 1.053.595 empresas, de las cuales 107.087 corresponden a la Región del Bío-Bío, y en donde 11.567 se encontraban en la ciudad de Chillán.³

Continuando con la información disponible en el SII, para el año 2005, la ciudad de Chillán contaba con 10.071 empresas, aumentando en casi 1.500 empresas en un periodo de 10 años, lo cual da a conocer el importante desarrollo que ha tenido la ciudad, y junto con eso el impacto que genera en la sociedad generando nuevas oportunidades.

³ Datos extraídos del SII (Servicio de Impuestos Internos), relacionados a los años comerciales del 2005 al 2015. Última actualización de los datos en septiembre de 2016.

4.7 Descripción de las empresas en Chile

Al momento de hablar de las organizaciones y cómo estas se diferencian entre sí, es fundamental tener en claro las clasificaciones existentes. En Chile existen diferentes organismos que clasifican a las empresas, entre ellas se encuentran:

- El Ministerio de Economía, realiza una clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa, determinándolas en función de las ventas anuales, en donde definen que, las empresas que reciben hasta 2.400 UF corresponden a microempresas, aquellas que tienen ventas entre 2.400,01 UF y 25.000 UF son empresas pequeñas, las que generan con ventas que se encuentran entre 25.000,01 UF y 100.000 UF son medianas empresas y aquellas que sobrepasen las 100.000,01 UF serán clasificadas como grandes empresas.
- Por su parte, el SII también clasifica a las empresas en relación a sus ventas, pero a diferencia, utiliza un rango más específico teniendo en base el cálculo de las ventas anuales de un contribuyente.
- El Código del trabajo, bajo el Artículo 505 bis Chile, clasifica a las empresas según el número de trabajadores contratados que esta tenga, para estos efectos se da a entender para la categoría de micro empresa aquella que posea de 1 a 9 trabajadores, en pequeña empresa la que tenga entre 10 a 49 trabajadores, como mediana empresa la que cuente con 50 a 199 y finalmente aquellas de mayor envergadura definidas como grandes empresas son las que posean 200 o más trabajadores contratados.⁴

En la dinámica empresarial de periodo 2005-2014 publicado por el Gobierno de Economía (2016), se puede extraer que del total de las empresas en Chile que nacieron entre el 2007 y 2014, el 62% de ellas pertenecían a micro empresas, un 15% a pequeña empresa, un 1,7% a pequeña empresa y sólo un 0,6% correspondían a grandes empresas.

⁴ Código del Trabajo Artículo 505 bis Chile CT.

V. METODOLOGÍA

La metodología, describe el proceso para llevar a cabo el estudio de investigación, estableciendo cada paso a realizar para poder conseguir los resultados esperados, basándose en métodos que la respalden.

En primer lugar, se realiza una revisión profunda de la literatura principal que abarca este tema de investigación, construyendo el marco teórico base, que sustente la creación de la encuesta y la información contenida en esta, dada por los principales autores del área.

Luego se procede a la creación, validación y aplicación del instrumento, para su posterior descripción, análisis y conclusiones correspondientes.

5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación, se llevará a cabo mediante un enfoque cuantitativo, definido como un estudio que *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág:4). Sin embargo, en este caso no se busca probar teorías, sólo analizar la información obtenida mediante encuestas.

5.2 Investigación de carácter descriptiva

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, el cual *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”* (Hernández, et al, 2010, pág:80).

En este estudio, el fenómeno a describir es la presencia o ausencia de un encargado o área de recursos humanos en las empresas, caracterizando a las empresas que cuenten o no con ella y al profesional que se desempeña en el área.

5.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, de tipo transversal, el cual es definido por Hernández et. al. (2010, pág:151) como *“diseños que recolectan datos en un solo momento,*

en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Se define como transversal, ya que la información que se busca obtener es referente a cómo se encuentran las organizaciones en ese momento, no sobre su trayectoria. Por lo tanto, la aplicación de las encuestas se realiza a todas las empresas en el mismo periodo, consultando por su situación actual a manera de poder plasmar la situación de las organizaciones foco de estudio durante dicho periodo y no de su evolución.

5.4 Población y Muestra

En el proceso cuantitativo, Hernández et. al (2010, pág:173) definen la muestra como un *“subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”*.

Sin embargo, se utilizará una muestra no representativa, la cual es definida con un *“subgrupo de la población que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”* (Hernández et. al, 2010, pág:176).

Se utiliza este tipo de muestreo ya que se tomará en cuenta la tasa de respuesta referente al total considerando a todas aquellas empresas que hayan sido encuestadas.

Para establecer esta muestra, se considera como unidad de estudio a las empresas de la ciudad de Chillán pertenecientes a la Cámara de Comercio, Industrias, Turismo y Servicios, por ser la asociación gremial más grande de la provincia de Ñuble y por comprender variados sectores económicos.

Dentro de las organizaciones se encuentran los sujetos de estudio, siendo los trabajadores, los cuales serán encuestados. Para efectos de precisión en el estudio, se espera que la encuesta pueda ser respondida en primera instancia por un encargado del área o departamento de recursos humanos, en el caso de contar con uno. Para las empresas que no lo tienen, puede responder quien realice algunas de las funciones del área, como un jefe o dueño de local, en algunos casos u otra persona.

5.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dentro de las fuentes de información se pueden considerar datos primarios, datos secundarios, o de ambos tipos.

Para este estudio, las fuentes de información primarias utilizadas son los trabajadores de las empresas, quienes serán encuestados, para poder obtener la información sustancial de la investigación, entre estos trabajadores, se incluirán a los mencionados anteriormente, tales como encargados de recursos humanos, jefes o dueños.

Por otro lado, también se utilizarán fuentes de información secundarias, las cuales serán obtenidas por medio de libros principalmente, artículos científicos, páginas webs, entre otros.

Entre estas fuentes, se encuentran en primer lugar libros base que sustentan la literatura de esta investigación, dado por las obras más representativas de entre los siguientes autores: Dave Ulrich con su libro “Recursos Humanos Champions” del año 2004, Ramón Valle Cabrera con “La gestión estratégica de los recursos humanos” del año 1995 e Idalberto Chiavenato con “Gestión del talento humano” del año 2009, seguidos por otras de sus obras en otros años y otros autores no tan representativos, todos estos libros fueron obtenidos de la biblioteca de la Universidad de Biobío en la ciudad de Chillán.

Por otro lado, entre las páginas webs, se encuentran el Servicio de Impuestos Internos, quien caracteriza a las empresas según su tamaño, la Cámara de Comercio de Chillán, la cual entrega información acerca de las empresas asociadas que serán objeto de estudio, y plataformas para obtener estudios similares o artículos científicos, como la base de datos de la Universidad del Biobío, en la cual se encuentran tesis disponibles, y otras como EBSCO, Scielo Chile, Web of Science, entre otras. Sumado a esto, la página web de IBM desde donde se obtiene el software SPSS, utilizado para el procesamiento de la información.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos son por medio de encuestas, ya sean por medio de correo electrónico, vía telefónica o de manera presencial.

5.6 Diseño de la encuesta

Una vez revisada la literatura correspondiente, se procede a la creación del instrumento, la cual consta de los siguientes pasos:

- Redacción del cuestionario: las preguntas se redactan de manera que pueda ser entendible por cualquier persona que se disponga a responderla, con un vocabulario más bien familiar y que permita una correcta interpretación.
- Formato de respuesta: en este aspecto existen diversas formas de respuesta, siendo la selección múltiple la que domina el instrumento. Además, existen preguntas abiertas para conocer la opinión de los encuestados sin limitar a una opción entregada.
- Orden del cuestionario: se agrupan las preguntas en cinco secciones, las cuales van desde lo general a lo particular.
- Validación del instrumento: en esta parte, una vez listo el instrumento, se procede a entregarlo a profesionales que puedan revisar y corregir errores, ya sean de forma o de fondo en la creación. Una vez revisado, se recopilan todas las correcciones y comentarios, los cuales son considerados según corresponda e incorporados a la encuesta final.

Los profesionales que validaron este instrumento fueron profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán. Destacan 6 profesionales, entre los cuales se encuentran:

1. Mg. Omar Acuña Moraga: ingeniero comercial y magister en dirección y administración de empresas.
2. Mg. Álvaro Acuña Hormazábal: ingeniero de ejecución en administración de empresas y magister en gerencia y gestión pública.
3. Dr. Juan Cabas Monje: ingeniero forestal, magister en ciencias económicas y PhD. Agricultura economics business.
4. Dra. Virna Ortiz Araya: ingeniera civil industrial y doctora en automática tratamiento numérico de señales.
5. Mg. Claudio Quintanilla Hausdorf: ingeniero en administración de empresas, MBA en administración y coach certificación internacional.

6. Dr. Luis Améstica Rivas: ingeniero comercial, magíster en administración mención finanzas, doctor en administración y dirección de empresas.

Esta encuesta consta de cinco secciones o apartados, mediante los cuales se busca caracterizar la función de recursos humanos.

La primera parte, consiste en la caracterización de las empresas, en las cuales se busca conocer acerca de su tamaño y rubro, principalmente y luego su antigüedad y el cargo de la persona que está respondiendo la encuesta.

En la segunda parte, se busca caracterizar la función de recursos humanos, conociendo si es que las empresas cuentan o no con un área, departamento o encargado de recursos humanos.

En esta parte se produce una división en el largo de la encuesta, la cual debe ser respondida solamente hasta la pregunta número diez para las organizaciones que no cuentan con dicho encargado, y saltar desde la pregunta número seis a once y contestar toda la encuesta para quienes indicaron que si contaban con uno. En el caso de las empresas que indican no contar con dicho encargado, se busca conocer acerca de sus razones por las cuales no lo tienen. Para las empresas que indicaron tener dicho encargado, se pregunta por la profesión del encargado y las actividades que realiza en ese cargo.

La tercera parte, caracteriza al profesional encargado del área de recursos humanos, en la cual se preguntan cosas tales como el sexo, edad, profesión del encargado y nivel de estudio.

En la cuarta parte, se pregunta acerca de los indicadores de recursos humanos, en la cual se realiza una nueva división, donde las empresas que no realizan indicadores, deben saltar a la siguiente sección, y las que, si los tienen, deben seguir respondiendo normalmente.

La quinta y última parte, consiste en evaluar una serie de afirmaciones destinadas a evaluar cómo perciben el rol de la función de recursos humanos en las empresas.

Una vez finalizada la creación de la encuesta, se crean dos formatos de esta, siendo uno en versión Word con una opción de respuesta en casillas y una versión online creada en los formularios de Google Drive, facilitando de esa manera la respuesta a quienes la respondan.

5.7 Aplicación de la encuesta

La encuesta será aplicada a todas las empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio de la ciudad de Chillán de igual manera. En primer lugar, se envió a todas las empresas mediante correo electrónico, indicando qué persona debe responderla e indicando que es un estudio utilizado meramente con fines académicos y de manera confidencial.

Luego de una semana de enviada la encuesta, dada la baja tasa de respuesta, se procede a la aplicación directa del instrumento en papel, de manera presencial en cada una de las empresas. En este aspecto, no todas las empresas disponen de tiempo suficiente para responderla en el momento, por lo que en algunas ocasiones se decide dejarla para que sea respondida con tiempo y retirarla con posterioridad.

Dado a que no todas las empresas se encuentran en la zona céntrica de la ciudad, a las más distantes se procede a contactarlas de manera telefónica, una por una, confirmando la recepción de la encuesta, ya que en algunos casos el correo no correspondía y se tuvo que pedir el actual.

Luego de unos días de entregadas las encuestas, se van a retirar dentro del plazo estipulado por la empresa, sin embargo, varias de ellas pidieron un mayor plazo, ya que no habían dedicado el tiempo a revisarla. De todos modos, se mantuvo un contacto telefónico con la mayoría de las empresas, para saber si estaba disponible en papel o si la habían respondido mediante el correo, ya que algunas de ellas no dieron aviso de la respuesta online.

5.8 Análisis de los datos

Una vez obtenida la información requerida, esta será ordenada y tabulada en planillas de Excel, herramienta que permitirá poder hacer gráficos y tablas con la información obtenida para poder apreciarla por medio de una estadística descriptiva.

Además de esto, para poder realizar un cruce y análisis más profundo de las variables obtenidas, se utiliza el Software IBM SPSS, el cual es definido como *“el software de análisis predictivo que ofrece técnicas avanzadas en un paquete fácil de usar que ayuda a encontrar nuevas oportunidades, mejorar la eficiencia y minimizar el riesgo. Así mismo, proporciona informes y análisis estadísticos, minería de datos y análisis de big data”* (IBM SPSS, 2018).

Las primeras cuatro secciones de la encuesta son analizadas por medio del software SPSS, generando tablas de contingencia y de frecuencia para cada una de las preguntas, además de hacer cruce de las variables más importantes e incidentes del estudio.

En el caso de la quinta parte de la encuesta es un estudio acerca de la percepción de los diferentes roles que pueden cumplir las distintas funciones del área de recursos humanos en la empresa, Ulrich (2004) establece un modelo de roles que ayuda a evaluar la calidad de un conjunto de servicios y actividades de los Recursos Humanos utilizados en una empresa en la cual se evalúa la actual calidad de cada actividad de Recursos Humanos, utilizando una escala de 5 puntos; donde 1 es bajo y 5 es alto.

Para la descripción y análisis de los datos, se utilizará una planilla de calificaciones en donde serán anotadas las puntuaciones de cada empresa, las cuales posteriormente serán sumadas, obteniendo la puntuación de cada rol, y el puntaje total según el nivel de calidad.

Tabla 1: calificación de roles.

Socio Estratégico		Experto Administrativo		Adalid de los Empleados		Agente del Cambio	
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
Total		Total		Total		Total	

Fuente: Dave Ulrich, 2004, Recursos Humanos Champions.

El objetivo de este estudio es definir tal como se da la función de Recursos Humanos en una empresa. Existen dos tipos de puntuación:

Puntuación General:

- Esta fluctúa entre 50 y 200 puntos. Esto constituye una evaluación de la calidad general de los servicios de RR.HH.
- Las puntuaciones sobre 160 puntos se consideran altas. Indican una percepción de alta calidad de los servicios de RR.HH.
- Puntuaciones totales por debajo de los 90 puntos indican baja calidad en los servicios de RR.HH.

Puntuación por Roles:

- Se puede encontrar una puntuación repartida equitativamente entre los cuatro roles, lo que puede indicar una visión corriente respecto de los RR.HH. permitiendo a la empresa evaluar con mayor efectividad.
- Se puede encontrar una puntuación más alta en los cuadrantes operativos y más bajas en los estratégicos, lo que concuerda con una visión tradicional del RR.HH. o viceversa.
- Se pueden encontrar variaciones de puntajes por roles, marcando más a algunos de ellos, lo cual indicará cual es el foco de preocupación de los RR.HH.

A partir de las tablas obtenidas por medio de estas herramientas de análisis, se procede a describir de manera detallada cada una de las variables, obteniendo los principales hallazgos y conclusiones de esta investigación.

5.9 Dificultades y limitaciones al momento de la aplicación de instrumento

- No todas las empresas presentan interés y disposición a responder la encuesta, ya sea dado por falta de tiempo o simplemente negación a contestar.

- Debido a la baja cantidad de empresas asociadas a la Cámara de Comercio, el estudio se limita a ser aplicado en unas pocas, con respecto a la cantidad total de empresas de la ciudad de Chillán.
- La falta de compromiso por parte de algunas empresas genera un retraso en el proceso, ya que se comprometían con tener la respuesta en una fecha, sin embargo, al acercarse a buscarla aún no estaba lista, teniendo que insistir en reiteradas ocasiones.
- El largo de la encuesta presenta uno de los principales inconvenientes, ya que es la primera impresión que tienen los trabajadores al recibirla. Sin embargo, no todas las empresas debían responderla completa, lo cual estaba indicado en las instrucciones.
- La distancia de algunas empresas con respecto a la zona céntrica, ya que no se podía asistir de manera presencial a todas, y mediante vía telefónica el compromiso a responderla es menor.
- La lista de empresas fue obtenida de la página web de la Cámara de Comercio, la cual decía estar actualizada. Sin embargo, varios teléfonos y correos electrónicos no correspondían, incluso algunas empresas ya no pertenecían.

6.0 Datos a trabajar

Según el total de datos obtenidos de página de la Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Servicios de la ciudad de Chillán, cuenta con un total de 196 empresas socias, de acuerdo a sus registros actualizados antes de la aplicación del cuestionario, trabajando con la totalidad de ellos.

Una vez finalizado el proceso de aplicación de la encuesta, se tiene un total de 91 encuestas respondidas, por lo tanto, se trabaja con una tasa de respuesta del 46,4% con respecto al total.

VI. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La encuesta fue diseñada con carácter excluyente, es decir, aquellas empresas que no contaban con un encargado o área de Recursos Humanos sólo debían contestar hasta la pregunta diez, en tal caso se obtuvieron 65 respuestas. Para aquellas empresas que sí contaban con un encargado o área de Recursos Humanos se les solicitó contestar hasta la pregunta seis y continuar en la once, consiguiendo 26 respuestas. Para efectos del estudio y sumando ambas partes, se consiguió un total de 91 encuestas.

En primer lugar, se obtiene el recuento de datos, siendo de 91 encuestas válidas, las cuales serán analizadas.

Tabla 2. Número de datos a analizar

1. ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?		
N	Válido	91
	Perdidos	0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

❖ Tamaño de la empresa

Tabla 3. Tamaño de la empresa

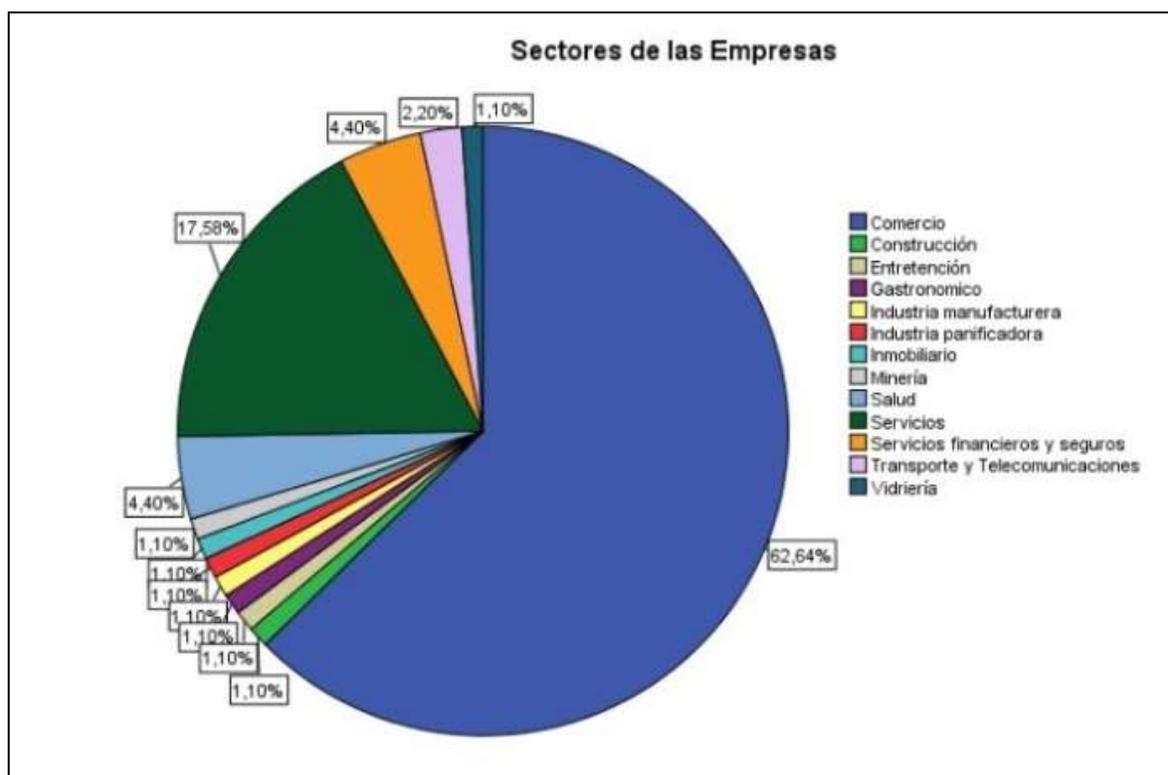
1. ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?		
Tamaño	N	% Válido
Grande	8	8,8
Mediana	7	7,7
Micro	46	50,5
Pequeña	30	32,9
Total	91	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Según los datos, la mayor cantidad de respuestas estuvieron concentradas en las microempresas con un 50,5%, lo cual corresponde a un total de 46 empresas. Esto, seguido de pequeñas empresas con un 32,9%. Luego, se posicionan las grandes empresas con un 8,8% y en último lugar se encuentran las empresas medianas con un 7,7% en donde sólo se encuentran 7 empresas.

❖ Rubro de las empresas

Gráfico 1. Área económica de la empresa

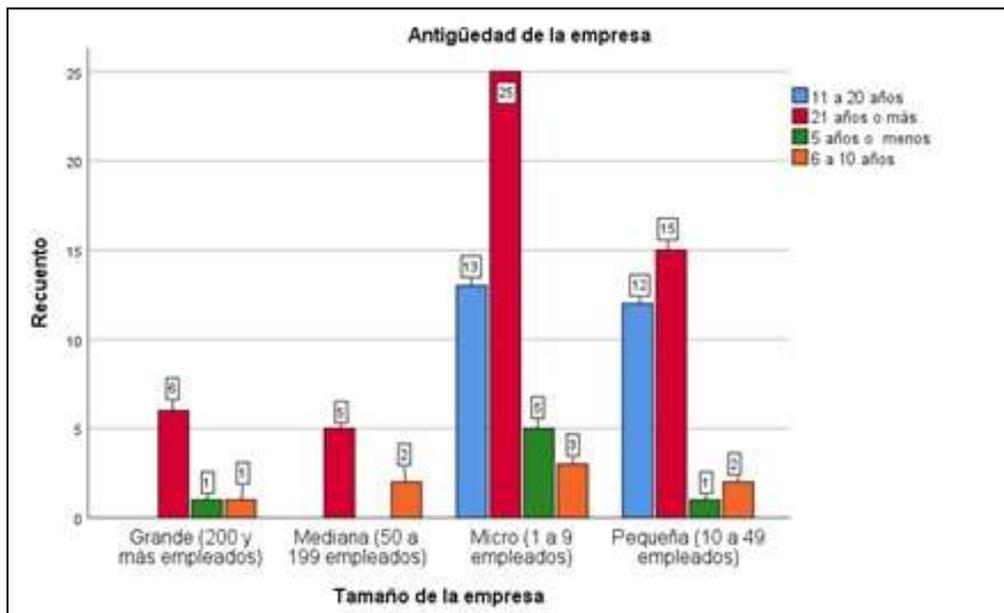


Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De acuerdo a la clasificación de las empresas por sector, la mayor proporción corresponde a empresas del sector comercial con un 62,64%, continuado de las empresas que se dedican a prestar servicios, con un 17,58%. En tercer lugar, se encuentran las empresas dedicadas a los servicios financieros y seguros, y salud, ambos con un 4,4%, seguido de ello, está el sector de transporte y telecomunicaciones con un 2,2%. Con igual porcentaje y en último lugar, los sectores de construcción, entretención, gastronómico, industria manufacturera, industria panificadora, inmobiliario, minería y vidriería.

❖ Antigüedad

Gráfico 2. Antigüedad de la empresa según tamaño

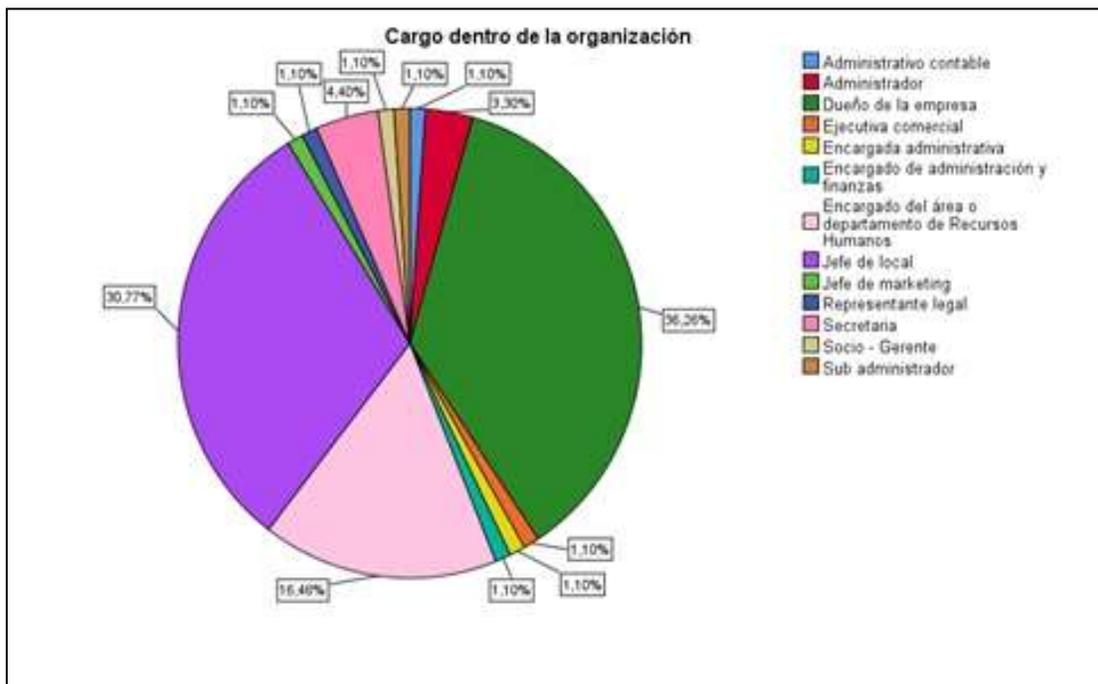


Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

A continuación, se presenta la relación existente entre el tamaño y antigüedad de la empresa, obteniendo que entre las empresas más antiguas correspondientes a 21 años o más, se encuentran principalmente aquellas que son micro y pequeñas empresas, representadas por un total de 25 y 15 empresas respectivamente. Las empresas de los mismos tamaños, además lideran entre las que tienen 11 a 20 años. Las empresas que tienen 5 años o menos son las que presentan una menor cantidad, seguidas por las empresas de 6 a 10 años.

❖ Cargo

Gráfico 3. Cargo del encuestado dentro de la organización



Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En esta pregunta, se hace alusión al cargo de la persona que responde la encuesta. Se observa una gran predominancia del dueño de la empresa, continuado del jefe de local representados por un 36,26% y 30,77% respectivamente. Posterior a ellos, con un 16,40% se encuentran los encargados del departamento de Recursos Humanos. En aquellos porcentajes menores entre el 4,40% y 1,10% se encuentran otro tipo de cargos como lo son: secretaria, administrador, sub administrador, jefe de marketing, entre otros.

PARTE II: CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta parte, se caracteriza la función de recursos humanos, en relación a importancia y funciones realizadas, establecimiento de objetivos, número de personas que lo componen, entre otros.

❖ **Objetivos**

Tabla 4. Definición de los objetivos por tipo de empresa (%)

		5. ¿La empresa tiene claramente definidos los objetivos que desea lograr?		
		No	Sí	% Total / Sí
1. ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?	Grande	0 0%	8 100%	8 10,8%
	Mediana	1 14,3%	6 85,7%	7 8,1%
	Micro	10 21,7%	36 78,3%	46 48,6%
	Pequeña	6 20,0%	24 80,0%	30 32,4%
	Total	17 18,7%	74 81,3%	91 100%

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Con respecto a los objetivos de las empresas, un 81,3% de ellas afirman que los tienen claramente definidos, en contradicción a esto, un 18,7% indica lo contrario, al no poseer una definición de sus objetivos.

En este aspecto, según su tamaño, se tiene que el 100% de las empresas grandes tienen sus objetivos definidos. En el caso de las medianas empresas, se tiene que un 85,7% de ellas tienen sus objetivos definidos, con respecto a un 14,3% que indica que no, lo cual corresponde a una sola empresa. En las micro empresas, se tiene que un 78,3% de ellas definieron sus objetivos, lo cual está conformado por 36 empresas, a diferencia del 21,7% que indica no tenerlos, correspondiente a 10 empresas. Finalmente, de las pequeñas empresas, se tiene que un 80% de ellas tiene sus objetivos claramente definidos, contra un 20% que indica no tenerlos, lo cual corresponde a 24 y 6 empresas respectivamente.

Con respecto al total de las empresas que tienen definidos sus objetivos, se tiene que las grandes empresas representan un 10,8% de ellas, las medianas empresas representan un 8,1%, por su parte, las micro empresas representan la mayoría con un 48,6%, y finalmente las pequeñas empresas representan un 32,4% de las empresas que definieron sus objetivos.

❖ Área de Recursos Humanos

Tabla 5. Existencia de departamento de RR.HH. por tipo de empresa

		6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?		
		No	Sí	% Total Sí
1. ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?	Grande	1 12,5%	7 87,5%	8 26,9%
	Mediana	2 28,6%	5 71,4%	7 19,2%
	Micro	43 93,5%	3 6,5%	46 11,5%
	Pequeña	19 63,3%	11 36,7%	30 42,3%
	Total	65 71,4%	26 28,6%	91 100,0%

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Con respecto a si las empresas cuentan con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos, se obtiene que, del total de las empresas, un 28,6% indica contar con uno, contra un 71,4% que indica lo contrario, esto corresponde a 26 y 65 empresas respectivamente.

Ahora, con respecto al tamaño de las empresas, se tiene que dentro de las grandes empresas un 12,5% de ellas indica no contar con uno, lo cual corresponde a una empresa, las demás indican que, si cuentan con un encargado de recursos humanos, lo cual tiene el 87,5%. En las medianas empresas se tiene que un 71,4% de ellas cuenta con un encargado, contra un 28,6% que no lo tiene. Para las micro empresas es donde se presenta la mayor proporción que no cuenta con un encargado, formado por 43 empresas, correspondiente al 93,5% de ellas y solo 3 empresas indican tenerlo. Para las pequeñas empresas también predomina la cantidad que

indica no contar con encargado de recursos humanos lo cual corresponde al 63,3% de ellas, contra un 36,7% que indica contar con uno.

❖ Relación entre objetivos y área de Recursos Humanos

Tabla 6. Existencia de área, departamento o encargado de RR.HH. en la empresa

		6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?		
		No	Sí	Total
5. ¿La empresa tiene claramente definidos los objetivos que desea lograr?	No	14	3	17
	Sí	51	23	74
	Total	65	26	91

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Por medio de esta tabla, se obtiene la relación entre las empresas que tienen claramente definidos los objetivos y las que cuentan con un área de recursos humanos. Obteniendo, que de las 17 empresas que dicen no tener definidos sus objetivos, 3 poseen un encargado de recursos humanos, y 14 indican no tenerlo. De las que sí tienen definidos sus objetivos, 51 empresas no cuentan con área de recursos humanos, contra 23 que si lo tienen.

❖ Razones de las empresas que no tienen área de Recursos Humanos

Tabla 7. Existencia de un área o encargado de RR.HH. en la empresa

		6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?		
		No	Sí	% No
7. ¿Por qué no? (seleccione las opciones que estime conveniente).		0	26	0
	Casa matriz centralizada en Valdivia	1	0	1,0
	Es un problema poseerla	4	0	4,2
	No es considerada como importante para la empresa	14	0	14,6
	No es necesaria para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa	13	0	13,5
	No hay recursos suficientes para contratar	1	0	1,0
	No se ajusta al tamaño de la empresa	46	0	47,9
	Por falta de información	7	0	7,3
	Se considera un gasto	5	0	5,2
	Se encuentra centralizado en casa matriz	1	0	1,0
	En Santiago	1	0	1,0
	No añade valor a los objetivos de la empresa	2	0	2,1
	Otra persona cumple esa función	1	0	1,0
	Total	96	26	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se tiene que la principal razón por la cual las empresas dicen no tener un área de recursos humanos es porque no se ajusta al tamaño de la empresa, lo cual está afirmado por un total de 46 empresas, esto representa al 47,9% de las respuestas. Es importante destacar que en la pregunta siete se pueden entregar más de una respuesta, por ello el número final de respuestas. La segunda razón indica que no es considerada como importante, con 14 respuestas, seguido con 13 respuestas por el motivo que no es necesaria para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, estas opciones tienen el 14,6% y 13,5% respectivamente. Entre algunas otras respuestas aisladas se encuentran que no la poseen por

falta de información, porque se considera un gasto y es un problema, lo que se representa por 7, 5 y 4 respuestas respectivamente.

Tabla 8. Existencia de área de RR.HH. en una empresa, respecto a si cuenta o no con ella.

		9. ¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?				
		No	Sí	% No	% Sí	
6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?	No	65	50	15	76,9	23,1
	Sí	26	0	0		

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Con respecto a si las empresas deberían o no contar con un área de recursos humanos, el 76,9% de ellas indica que no, lo que corresponde a 50 empresas. Sin embargo, 15 empresas indican que sí deberían contar con una, representando al 23,1% de ellas.

❖ Tareas básicas de Recursos Humanos

Tabla 9. Referencia sobre quien cumple las tareas básicas de RR.HH.

8. ¿Quién cumple algunas tareas básicas de Recursos Humanos?, como, por ejemplo: remuneraciones, contratación, bienestar, entre otros.		
	N	% Válido
	26	28,6
Contador	8	8,8
El Administrador general de la empresa	11	12,1
El Dueño de la empresa	32	35,2
El Jefe directo de cada área	2	2,2
Encargado del área de Administración y Finanzas	8	8,8
Propietario	1	1,1
Recursos humanos casa matriz	1	1,1
Representante legal	1	1,1
Secretaria administrativa	1	1,1
Total	91	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En relación a las empresas que no cuentan con un área o encargado de recursos humanos, existe otra persona dentro de la organización que desarrolla algunas de estas tareas básicas. La mayoría de las empresas indica que es el dueño quien realiza estas funciones, correspondiente a 32 empresas, que representan al 35,2% de ellas. Luego se encuentra que en 11 empresas estas funciones son cumplidas por el administrador, lo que las representa en un 12,1% y en otros casos la empresa deriva estas responsabilidades a un contador o encargado del área de finanzas ambos representados por 8 diferentes empresas.

❖ La empresa debería contar o no con un área de Recursos Humanos

Tabla 10. Razones por las cuales la empresa debería o no contar con un área de RR.HH.

		10. Indique las razones de su respuesta anterior, señalando por qué la empresa debería o no contar con un área o departamento de Recursos Humanos:	N	% Válido
9. ¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?	Sí	Es necesario para toda Empresa y mejoraría la situación	5	7,7
		Ayuda al personal (Dirigir, Proteger, Capacitar)	6	9,2
		Ayudaría con el establecimiento de Objetivos y Metas	2	3,1
		Mejor uso de Recursos	2	3,1
	Total Sí		15	23,1%
	No	Empresa demasiado pequeña como para necesitarlo	37	56,9
Implementación Inecesaria (Tradicción, Alta Inversión, Buen Clima Laboral, Alguien se encarga)		13	20,0	
Total No		50	76,9%	
TOTAL			65	100,0%

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Las empresas que indicaron no contar con un área de recursos humanos, además indican las razones de por qué deberían contar o no con un área de recursos humanos. Esta pregunta era de respuesta abierta, por lo que se agruparon las respuestas similares, obteniendo el siguiente resultado:

- La empresa sí debería contar con un área o encargado de recursos humanos:

En este grupo, las empresas apuntan a que contar con dicha área es necesario para mejorar la situación de la empresa, ayudando al personal, a mejorar el uso de recursos y al establecimiento de metas y objetivos, siendo la respuesta de mayor peso ayudar al

personal, capacitando y dirigiendo de manera eficiente. Este grupo representa a 15 empresas, lo que equivale a un 23,1% del total.

- La empresa no debería contar con un área o encargado de recursos humanos:

La razón principal para este caso concuerda con la respuesta a la pregunta siete, indicando que la empresa es muy pequeña y por eso no lo necesita, lo cual representa a la gran mayoría. En este caso, un 76,9% de las empresas indica no necesitar de esta área, lo que representa a 50 empresas.

❖ Ventajas del área de Recursos Humanos

Tabla 11. Existencia del área de RR.HH. en relación a las razones por la cuales debería tener un área de RR.HH.

		6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?		
		No	Sí	% Total / Sí
11. Indique las razones por las cuales a su empresa le conviene tener área, departamento o encargado de Recursos Humanos (seleccione las opciones que estime conveniente).		65	0	0,0
	Añade valor a los objetivos de la empresa	0	13	17,6
	Es necesaria para trabajar con las personas en la empresa	0	20	27,0
	Necesaria para coordinar ingresos a plantas industriales	0	1	1,4
	No representa un problema poseerla	0	6	8,1
	Que el trabajador esté en un área cómoda	0	1	1,4
	Se ajusta al tamaño de la empresa	0	5	6,8
	Se considera una inversión	0	8	10,8
	Es importante para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa	0	20	27,0
	No representa un problema poseerla	0	0	0,0
Total	65	74	100	

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En el caso de las empresas que cuentan con un área o encargado de recursos humanos, al indicar las ventajas o razones por las cuales les conviene tenerla, existen dos principales motivos, mencionando que es necesaria para trabajar con las personas en la empresa y que es importante para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ambas con 20 respuestas cada una, lo cual representa al 54% con respecto al total de empresas que dicen

tener ducha área. Seguido a esto, se encuentra que 13 empresas expresaron que añade valor a los objetivos de la empresa, correspondiente al 17,6%. Es destacable que sólo para 8 empresas se considera una inversión y para 6 empresas no representa un problema poseerla. Dentro de las respuestas menos elegidas, con una respuesta indican que es necesaria para coordinar ingresos a plantas industriales y para que el trabajador esté en un área cómoda. Existe una opción sin respuesta la que indica que no representa un problema poseerla.

❖ Cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos

Tabla 12. Nombre del cargo de mayor jerarquía en el área de RR.HH.

12. ¿Qué nombre recibe el cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos?		
	N	% Válido
	65,0	71,4
Dueño	1,0	1,1
Encargado o Coordinador de Recursos Humanos	8,0	8,8
Gerente de Recursos Humanos	10,0	11,0
Jefe de local	1,0	1,1
Jefe de Recursos Humanos	6,0	6,6
Total	91,0	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Al momento de definir el nombre del cargo de mayor jerarquía que se le da al área de Recursos Humanos, 10 de las empresas indicaron darle el nombre de Gerente de Recursos Humanos y 8 de las empresas le asignan el nombre de Encargado o Coordinador de Recursos Humanos, esto equivale al 11% y 8,8% respectivamente. También, hay 6 empresas que se refieren a ellos como Jefe de Recursos Humanos. En último lugar, existen los nombres de dueño y jefe de loca, representado a una empresa cada uno.

Tabla 13. Cargo al cual se reporta quien tiene mayor jerarquía en el área de RR.HH.

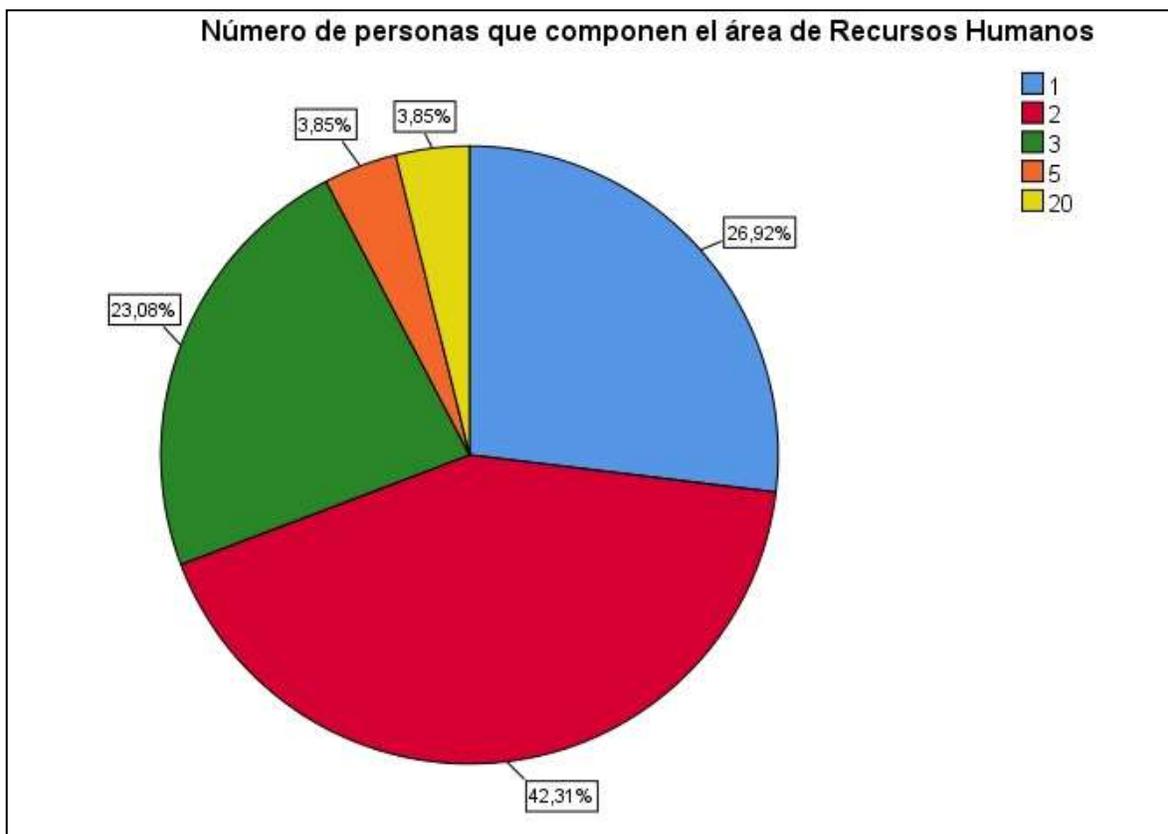
13. ¿A qué cargo reporta estructuralmente el cargo de mayor jerarquía del área de Recursos Humanos?		
	N	% Válido
	65,0	71,4
Contable	1,0	1,1
Dueño	5,0	5,5
Dueño de la empresa	1,0	1,1
Gerente Comercial	1,0	1,1
Gerente de Administración y Finanzas	5,0	5,5
Gerente de Operaciones	2,0	2,2
Jefe de RR.HH.	1,0	1,1
Presidente Ejecutivo o Gerente General	9,0	9,9
Propietario	1,0	1,1
Total	91,0	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De las empresas que cuentan con un área o encargado de recursos humanos, 9 señalaron reportarse al Presidente Ejecutivo o Gerente General de la empresa, representando al 9,9% de ellas. Del mismo modo, al Gerente de Administración y Finanzas junto con el Dueño de la empresa le reportan 5 empresas a cada uno, correspondientes al 5,5% cada uno. En último lugar se encuentra quien reporta al área contable.

❖ Personas que componen el área de Recursos Humanos

Gráfico 4. Número de personas que componen el área de RR.HH.



Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, es posible observar que, en su gran mayoría, representando a un 42,31% el área de recursos humanos está compuesto por 2 personas. Seguido de esto se muestra que el 26,9% de las empresas, sólo cuenta con 1 persona a cargo. En otros casos, existe un 23,08% de las empresas que componen el área de Recursos Humanos de 3 personas. A mayor cantidad de personas que componen el área, la proporción es menor, teniendo un 3,85% para las empresas que cuentan con 5 y 20 personas cada una.

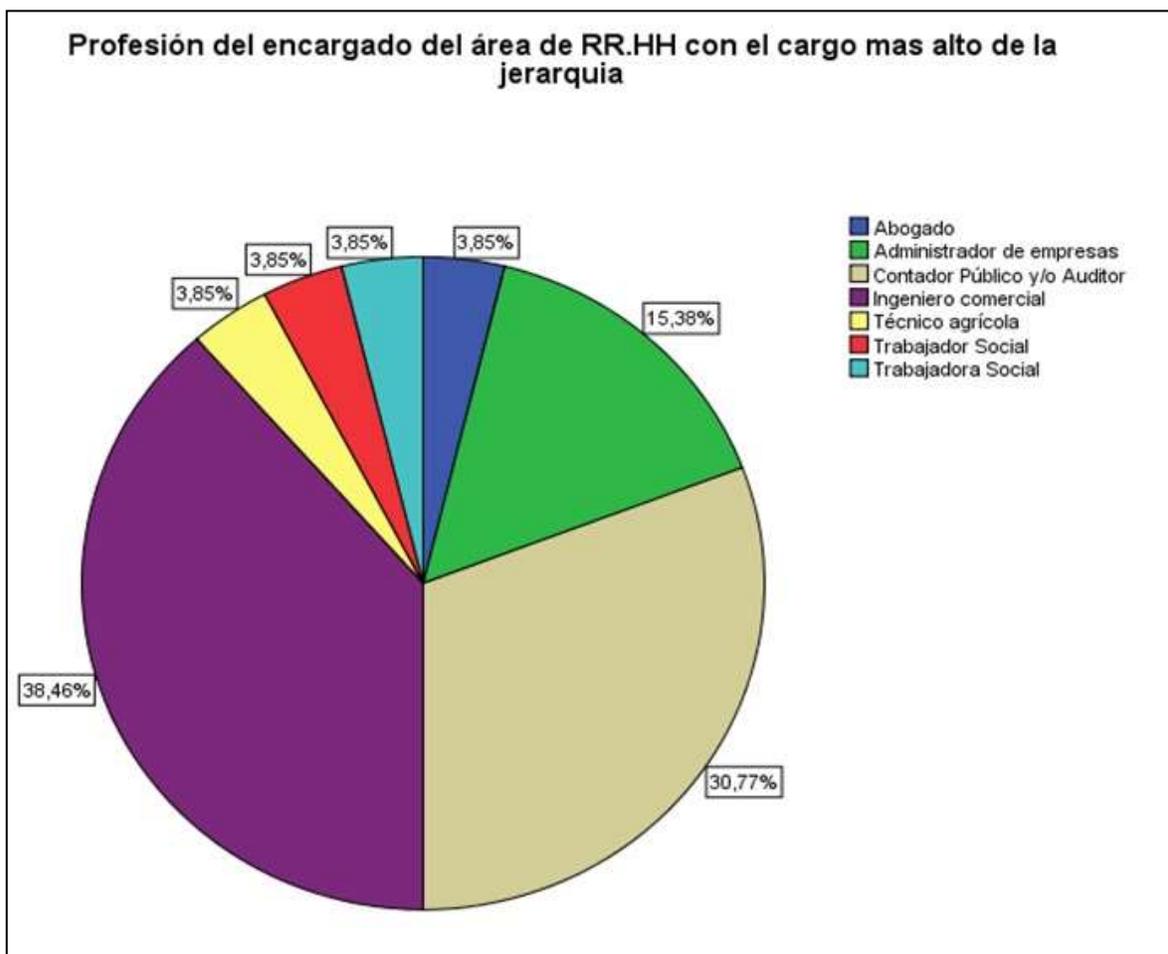
Tabla 14. Participación del cargo de mayor jerarquía del área de RR.HH. en reuniones del equipo

15. El cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos, ¿participa permanentemente de las reuniones del equipo ejecutivo?		
	N	% Válido
No	65	71,4
Sí	6	6,6
Total	20	22,0
	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De las respuestas a esta pregunta, se puede observar que en el 22% de ellas el cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos sí asiste permanentemente a las reuniones del equipo ejecutivo, como contraparte, el 6,6% afirma que el cargo de mayor jerarquía no participa. Esto corresponde a 20 y 6 empresas respectivamente.

Gráfico 5. Profesión del encargado del área de RR.HH. con el cargo de mayor jerarquía



Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, la profesión del encargado de Recursos Humanos de mayor jerarquía en la empresa corresponde en un 38,46% a ingenieros comerciales, muy de cerca le sigue la profesión de contador público y/o auditor con un 30,77%. Otra de las profesiones destacables con un 15,38% es la de administración de empresas. Finalmente, con un porcentaje de 3,85% se encuentran las profesiones de abogado, trabajador social, y técnico agrícola.

Tabla15. Consideración del área de RR.HH. como parte de las decisiones estratégicas de la empresa.

17. ¿La función que cumple el área o departamento de Recursos Humanos es considerada parte de las decisiones estratégicas de la empresa?		
	N	% Válido
	65	71,4
No	2	2,2
Sí	24	26,4
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De las empresas consultadas, el 26,4% afirma que considera al área de Recursos Humanos como parte de las decisiones estratégicas, esto está representados por 24 empresas. A diferencia de esto, sólo el 2,2% de las empresas expresaron que no consideraban al área de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas.

Tabla 16. Existencia de objetivos de RR.HH.

18. ¿Existen objetivos de Recursos Humanos definidos en la empresa?		
	N	% Válido
	66	72,5
No	6	6,6
Sí	19	20,9
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En respuesta a esta pregunta, el 20,9% de las empresas afirmaron que sí poseen objetivos definidos de Recursos Humanos en la empresa, tal porcentaje está representado por 19 empresas. Existió un 6,6% que expresó no definir los objetivos, lo cual corresponde a 6 empresas.

Tabla 17. Ayuda del área de RR.HH. en el logro de objetivos de la empresa

19. ¿La función que cumple el área o departamento de Recursos Humanos ayuda a lograr los objetivos de la empresa?		
	N	% Válido
	65	71,4
No	3	3,3
Sí	23	25,3
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En relación a lo que reflejan los datos, el 25,3% de las empresas afirma que el área de Recursos Humanos sí ayuda en el cumplimiento de los objetivos, lo cual representa a 23 empresas del total. A diferencia de esto, sólo un 3,3% de las empresas respondió que no ayudaba al cumplimiento de los objetivos empresariales, que corresponde a 3 empresas.

❖ Relación entre objetivos de Recursos Humanos y objetivos de la empresa

Tabla 18. Relación entre los objetivos de RR.HH. y los de la empresa

20. Indique la relación entre los objetivos de la función de Recursos Humanos y los objetivos de la empresa.		
	N	% Válido
Mejor personal para un mejor servicio	18	69,2
Mejor Personal	5	19,2
Mejor Servicio	1	3,8
No hay relación	2	7,7
Total	26	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Al ser una pregunta de respuesta abierta, de igual manera que en preguntas anteriores, se agrupan las respuestas similares, en la cual la respuesta que predomina indica que es para tener un mejor personal y con ello para poder tener un mejor servicio, con un 69,2% de las respuestas, luego se hace referencia a que se relaciona con las mejoras al personal y con entregar un mejor servicio, porcentuando un 19,2% y un 3,8% respectivamente. Existió un

7,7% que indicó la no existencia de relación entre los objetivos de recursos humanos y los objetivos de la empresa, siendo equivalente a 2 empresas.

❖ El área de Recursos Humanos representa

Tabla 19. Representación del área de RR.HH.

21. El área o departamento de Recursos Humanos representan... (seleccione las opciones que estime conveniente):		
	N	% Válido
Una preocupación la cual se debe disminuir (Costo)	1	2,4
Oportunidad para mejorar el desempeño de la Empresa (Inversión)	18	42,9
Oportunidad de Cambio	6	14,3
Controlar al Personal y mantenerlo contento	14	33,3
Oportunidad de Desarrollo	1	2,4
Es una obligación por la gran cantidad de trabajadores	1	2,4
Un apoyo al negocio	1	2,4
Total	42	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Esta pregunta admite una o varias respuestas, en donde la respuesta que más se repite indica que el área o encargado de Recursos Humanos representa una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa, por lo que es visto como una inversión, obteniendo 18 respuestas de respaldo, correspondientes al 42,9%, seguido de ser considerado para controlar al personal y mantenerlo contento con un 33,3%, correspondiente a 14 respuestas. Entre las menos calificadas se encuentran que es una preocupación la cual se debe disminuir, oportunidad de desarrollo, es una obligación por la gran cantidad de trabajadores, y un apoyo al negocio, todas fueron igualmente representadas por un 2,4%, equivalente a una respuesta en cada caso.

❖ Funciones del área de Recursos Humanos

Tabla 20. Funciones utilizadas por el área de RR.HH.

22. Identifique todas las funciones utilizadas formalmente en el área de Recursos Humanos en su empresa (seleccione las opciones que estime conveniente):		
Funciones	N	% Válido
Reclutamiento y Selección	45	9,4
Contratación e Inducción	46	9,6
Descripción de cargos	22	4,6
Planificación y presupuesto de RRHH	29	6,0
Capacitación y Entrenamiento	19	4,0
Compensaciones (Remuneraciones)	20	4,2
Bienestar y actividades extralaborales	30	6,3
Seguridad y Prevención de Riesgos	17	3,5
Indicadores de recursos Humanos	14	2,9
Relaciones Laborales y comunicación interna	44	9,2
Dirección y evaluación de desempeño	34	7,1
Evaluación del clima laboral	16	3,3
Relaciones comunitarias y servicios generales	23	4,8
Desarrollo Gerencial y Calidad	25	5,2
Gestión del Talento y Conocimiento	25	5,2
Planes de Sucesión y Desvinculación	30	6,3
Diseño y Cambio Organizacional	29	6,0
Equipos de alto Desempeño	12	2,5
Total	480	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Entre las múltiples funciones a considerar, aquellas más destacadas y/o utilizadas por las empresas, se encuentran el reclutamiento y selección, contratación e inducción y las relaciones laborales y comunicación interna, donde representan al 9,4%, 9,6% y 9,2% respectivamente. Otras de las más destacadas con un 6% se encuentran la planificación y presupuesto de recursos humanos, dirección y evaluación de desempeño con un 7,1%, planes de sucesión y desvinculación con 6,3% y el diseño y cambio organizacional, representando a un 6%. Dentro de las menos valoradas se encuentran los equipos de alto desempeño y los indicadores de recursos humanos, con un 2,5% y 2,9% respectivamente.

PARTE III: CARACTERIZACIÓN DEL PROFESIONAL ENCARGADO DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS

❖ Edad y sexo

Tabla 21. Edad y sexo del encargado del área de RR.HH.

6. ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?				% Válido
Sexo	Edad	No	Sí	
Femenino	30 a 39 años	0	9	50,00
	30 años o menos	0	3	17,00
	40 a 49 años	0	3	17,00
	50 años o más.	0	3	17,00
Total Mujeres		0	18	69,00
Masculino	30 a 39 años	0	2	11,00
	30 años o menos	0	2	11,00
	40 a 49 años	0	2	11,00
	50 años o más.	0	2	11,00
Total Hombres		0	8	31,00
TOTAL		65	26	100,00

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En aquellas empresas que cuentan con un encargado de recursos humanos, el profesional del área corresponde en un 69% a mujeres y un 31% a hombres. Dentro de esto, cabe destacar que la mayor participación la tienen las mujeres de entre 30 a 39 años de edad, representado por 9 empresas, y que equivale al 50% de estas. Seguido de este porcentaje, se encuentran 9 mujeres, que, en igual proporción, se encuentran en los demás niveles, con 3 para cada caso. En el caso de los hombres, ellos son quienes menos se emplean en este cargo, marcando un 11% parejo para todos los rangos de edades.

❖ Estudios

Tabla 22. Nivel de estudio alcanzado por el encargado de RR.HH.

25. Indique su último nivel de estudios formales alcanzado		
	N	% Válido
	65	71
Educación técnico profesional completa	12	13
Educación universitaria completa	10	11
Formación de post-título o diplomado de al menos 1 año	3	3
Magister.	1	1
Total	91	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De acuerdo al último nivel de estudios alcanzado por el profesional de Recursos Humanos, un 13% indicó haber culminado la educación técnico profesional completa, continuado de un 11% que afirma haber cursado la educación universitaria completa, correspondiente a 10 personas. Es destacable que solo un 1% ha cursado el grado de magíster, correspondiendo a 1 persona del total.

Tabla 23. Nivel del cargo del encargado de RR.HH. dentro del área

26. ¿Su actual cargo dentro del área de recursos humanos es?		
	N	% Válido
	65	71
De primer nivel (cargo máximo del área)	14	15
De segundo nivel (reporta directamente al cargo máximo del área).	12	13
Total	91	100

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta se dieron dejando en claro la presencia de dos opciones, por un lado, el cargo del encargado de Recursos Humanos de primer nivel está representado por un 15%, sin embargo, la opción de estar en segundo nivel también tiene una fuerte presencia

con un 13% del total de las respuestas, esto representa a 14 y 12 de las empresas respectivamente.

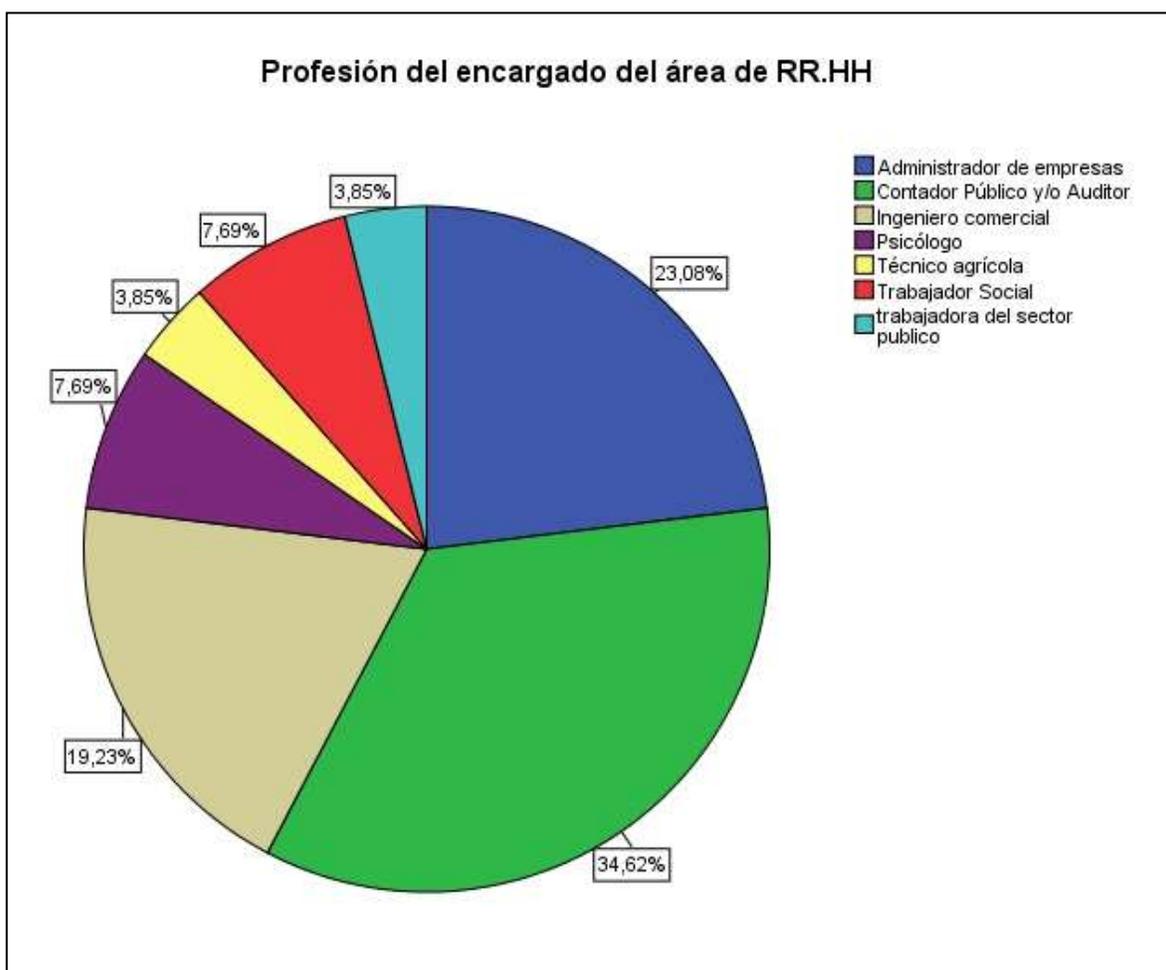
Tabla 24. Cargo que poseía anteriormente el encargado de RR.HH.

27. ¿Qué cargo tenía anteriormente?		
	N	% Válido
	65,0	71,4
Siempre el mismo cargo	9	9,9
Contable	4	4,4
Ventas	3	3,3
Inicia el cargo en la empresa	6	6,6
Recursos Humanos	3	3,3
Producción	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En relación a la descripción del encargado del área de Recursos Humanos, el 9,9% de ellos siempre han estado en el mismo cargo, correspondiente a 9 personas y un 6,6% respondió que inició con el cargo en la empresa, representando a 6 personas. También se tiene que un 4,4% desarrolló cargos contables, un 3,3% estuvo a cargo de ventas y recursos humanos y un 1,1% estaba a cargo de la producción.

Gráfico 6. Profesión del encargado del área de RR.HH.



Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

En este gráfico, la representación de la profesión del encargado de área de Recursos Humanos más representativa con 34,62% es la de Contador Público y/o Auditor. Continuado a ellos se encuentra la profesión de Administrador de Empresas con un 23,08% e Ingeniero Comercial con un 19,23%. Otras de las profesiones que se reflejan son Psicólogo y Trabajador Social, ambas con un 7,69%. En último lugar, con un 3,85% se encuentran las personas que indican ser trabajadora del sector público y técnico agrícola.

Tabla 25. Estudio de Post-título o Post-grado según profesión

		29. En caso que cuente con estudios de post-título o post-grado, indique a qué especialidad corresponden:		
		Comportamiento Organizacional	Desarrollo y Comportamiento Organizacional	Gestión de Recursos Humanos
28. ¿Cuál es su profesión?	Administrador de empresas	0	0	0
	Contador Público y/o Auditor	0	1	0
	Ingeniero comercial	0	0	2
	Psicólogo	0	0	1
	Técnico agrícola	0	0	0
	Trabajador Social	0	0	0
	Trabajadora del sector público	1	0	0
	Total	1	1	3

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Los datos reflejan que sí existen profesionales encargados del área de Recursos Humanos que posean estudio de Post-título o Post-grado. Se observa que existen 2 Ingeniero Comerciales y 1 Psicólogo que poseen una especialidad en Gestión de Recursos Humanos, también, un trabajador del sector público con una especialidad en Comportamiento Organizacional y, por último, un Contador Público y/o Auditor con especialidad en Desarrollo del Comportamiento Organizacional.

Tabla 26. Forma o medio por el cual llegó a trabajar en el área de RR.HH.

30. ¿Cómo llegó a trabajar al área o departamento de Recursos Humanos?		
	N	% Válido
	65	71,4
Ascenso	7	7,7
Postulación	10	11,0
Necesidades de la empresa	4	4,4
Experiencia laboral	2	2,2
Estudios	2	2,2
Necesidades laborales	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

De los profesionales consultados a cargo del área de Recursos Humanos, el 11% afirma haber llegado al puesto por medio de postulación. Existe un 7,7% que indica haber obtenido un ascenso y de esa forma obtuvo el puesto. También un 4,4% expresa haber conseguido el puesto a través de las necesidades de la empresa. En cuanto a las opciones menos votadas, se encuentran la experiencia laboral y los estudios, con un 2,2% cada una, y en último lugar, las necesidades laborales, con solo un 1,1%.

Tabla 27. Razones por las cuales el profesional trabaja en el área de RR.HH.

31. Indique las razones por las cuales trabaja actualmente en el área o departamento de Recursos Humanos.		
	N	% Válido
Gusto por el área	65	71,4
Desarrollo personal	6	6,6
Gusto por la empresa	2	2,2
Motivación y desafíos	2	2,2
Estudios	4	4,4
Contribuir al desarrollo del personal	2	2,2
Empresa familiar	5	5,5
Habilidades	1	1,1
Salario	3	3,3
Salario	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Al igual que en ocasiones anteriores, esta tabla corresponde a las respuestas a una pregunta abierta, en donde los resultados agrupados arrojaron que el 6,6% de los profesionales se desempeñan en Recursos Humanos por tener gusto por el área. Se puede destacar que existe un 5,5% que indica que la razón es contribuir al desarrollo del personal y un 4,4% indica que continúa en el puesto por motivación y desafíos. Sólo un 1,1% expresa que su razón está relacionada al salario que ofrece el puesto. Entre otras opciones menos destacadas se encuentran el desarrollo personal, el gusto por la empresa y los estudios, donde cada una representa a un 2,2%, también se encuentran las habilidades, con un 3,3%.

PARTE IV: INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

❖ Definición de la estrategia de Recursos Humanos

Tabla 28. Definición anual de la estrategia de RR.HH.

32. En su organización, ¿existe una definición anual explícita de la estrategia de recursos humanos como parte de la planificación estratégica de la empresa o institución?		
	N	% Válido
	65	71,4
No	12	13,2
Sí	14	15,4
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Considerando a las empresas que cuentan con área o encargado de recursos humanos, 14 de ellas indica tener una definición explícita de la estrategia de recursos humanos como parte de la planificación estratégica de la empresa, lo que corresponde al 15,4% del total de las empresas. Por otro lado, 12 empresas indican no tener definida una estrategia de recursos humanos, correspondiente al 13,2% con respecto al total.

❖ Políticas de Recursos Humanos

Tabla 29. Existencia de políticas de RR.HH. en la empresa

33. En su organización, ¿existe una formalización escrita de las políticas de recursos humanos?		
	N	% Válido
	65	71,4
No	11	12,1
Sí	15	16,5
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Del total de empresas encuestadas, un 16,5% indica tener una formalización escrita de las políticas de recursos humanos, lo que corresponde a 15 empresas. Por otro lado, un 12,1% indica no tener las políticas definidas, representando a 11 empresas.

❖ Indicadores de Recursos Humanos

Tabla 30. Periodicidad de informe de RR.HH.

		35. De existir dicho informe, ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza?				
		Anual	Mensual	Semestral	Trimestral	Total
34. En su organización, ¿existe un informe de gestión de recursos humanos, que incluya indicadores cuantitativos?	No	0	0	0	0	65
	Sí	0	0	0	0	17
		2	4	2	1	9
	Total	2	4	2	1	91

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Con respecto a si las empresas cuentan con informe de gestión de recursos humanos que incluya indicadores cuantitativos, 17 empresas indican no contar dicho informe y 9 empresas dicen tenerlo. Entre las empresas que, si cuentan con indicadores, la mayoría de ellas lo hace de manera mensual, lo cual corresponde a 4 empresas. Luego indican realizarlo de manera anual y semestral, con 2 empresas cada uno y en último lugar, una sola empresa lo realiza de manera trimestral.

Tabla 31. Análisis de indicadores de RR.HH. por parte de la empresa

36. ¿Los indicadores de recursos humanos se analizan en la reunión periódica de administración o directivos?		
	N	% Válido
No	82	90,1
Sí	1	1,1
Sí	8	8,8
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Entre las empresas que cuentan con indicadores de recursos humanos, 8 de ellas indican analizarlos en las reuniones periódicas de administración o directivos, en cambio una de ellas

indica no hacerlo. Esto corresponde al 8,8% y 1,1% del total de las empresas respectivamente.

Tabla 32. Uso de indicadores de RR.HH. en decisiones de la empresa

37. ¿Se usan los indicadores de recursos humanos para las decisiones estratégicas de su organización?		
	N	% Válido
	82	90,1
No	1	1,1
Sí	8	8,8
Total	91	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Repitiendo la situación anterior, 8 de las empresas indica usar los indicadores de recursos humanos para las decisiones estratégicas de la empresa, y una indica no hacerlo.

Tabla 33. Indicadores de RR.HH. más utilizados en la empresa

38. Indique cuales son los indicadores de recursos humanos utilizados por la gerencia general y el equipo ejecutivo:		
Indicadores	N	% Válido
	4	2,0
Ausentismo	8	4,1
Costo de selección de personal / costo total	7	3,6
Efectividad y horas de capacitación	11	2,5
Índice de calidad de servicio del área de RRHH	6	3,0
Índice de satisfacción en estudio de clima laboral	6	3,0
Nº promovidos internamente / Nº de vacantes	7	3,6
Número de eslabones de la cadena de mando	3	1,5
Percentil de competitividad externa de remuneraciones	4	2,0
% contratados / dotación total	9	4,6
% costo de personal / costo total	7	3,6
% costo de personal / unidad de producción o venta	7	3,6
% costo sobretiempo / costo de personal	5	2,5
% de aumento anual real de remuneraciones	6	3,0
% de aumento real de costo de personal por negociación colectiva	4	2,0
% de cumplimiento de los planes específicos de mejoramiento del clima laboral.	6	3,0
% de cumplimiento de los programas de cambio organizacional.	6	3,0
% de cumplimiento del plan anual de RRHH	5	2,5
% de cumplimiento del presupuesto de RRHH	7	3,6
% de equidad interna de las remuneraciones	5	2,5
% de mantención de personal clave.	5	2,5
% de personas afectas a incentivo / dotación	4	2,0
% horas de sobretiempo / total horas trabajadas	6	3,0
% personal sindicalizado / dotación total	4	2,0
% personas capacitadas / dotación	5	2,5
Rotación, Rotación lamentada y Rotación voluntaria	19	3,6
Total del personal de RRHH / dotación total		2,5
Unidad de producción / dotación	5	2,5
Costo de selección de personal / costo total	1	,5
Porcentaje de cumplimiento de la estrategia de RRHH	6	3,0
Total del personal de RRHH / dotación total	2	1,0
Total	197	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

Las empresas encuestadas dieron a conocer que entre los indicadores de Recursos Humanos más utilizados por ellas se encuentra con un 4,6% el indicador Porcentaje contratados/Dotación total. Continuado con un 4,1% por el indicador de Ausentismo, luego con menor porcentaje de 3,6% se encuentran los índices de Costo de selección de personal/Costo total, N° promovidos internamente/N° de vacantes, Porcentaje costo de personal/unidad de producción o venta, Porcentaje costo de personal/costo total, Porcentaje de cumplimiento de la estrategia de RRHH y Rotación voluntaria.

PARTE V: ROLES DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado, se tiene la apreciación de calidad de los recursos humanos en las empresas, la cual indica que el 58% de las empresas considera una buena calidad en sus recursos humanos, conformada por 15 empresas. Un 42% de las empresas indica tener una calidad media, que consta de 11 empresas, por lo que ninguna empresa considera tener una mala o baja calidad en sus recursos humanos.

Tabla 34. Puntuación Roles de RR.HH.

Puntaje	N	%
Sobre 160	15	58,0
Entre 91 y 159	11	42,0
Bajo 90	0	0,0
Total	26	100,0

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

❖ Roles

Tabla 35. Resultados roles de la función de RR.HH.

	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	Total
E1	34	41	16	16	107
E2	36	39	33	42	150
E3	48	48	47	47	190
E4	35	37	36	36	144
E5	50	49	50	46	195
E6	35	31	35	38	139
E7	40	42	46	39	167
E8	34	48	50	31	163
E9	50	50	50	50	200
E10	49	48	49	48	194
E11	46	47	49	49	191
E12	29	39	32	29	129
E13	44	45	50	50	189
E14	38	43	42	41	164
E15	46	45	34	44	169
E16	40	48	50	42	180
E17	31	30	23	26	110
E18	20	37	22	22	101
E19	42	43	45	47	177
E20	38	47	48	31	164
E21	36	38	38	36	148
E22	49	42	40	46	177
E23	43	44	43	44	174
E24	30	28	38	26	122
E25	34	34	41	34	143
E26	36	40	40	37	153
Promedio	39,0	41,7	40,3	38,3	159,2

Fuente: FRH-2018. Elaboración propia.

La puntuación general de los roles fue de 159,2 en donde, el que obtiene una mayor puntuación, es el experto administrativo con 41,7 puntos. En segundo lugar se encuentra el rol de adalid de los empleados con una puntuación de 40,3. Seguido de esto se encuentra el

socio estratégico con 39 puntos, y finalmente se posiciona el agente de cambio con 38,3 puntos.

Los roles operativos (experto administrativo y adalid de los empleados) tuvieron puntajes mayores a los cuadrantes estratégicos (socio estratégico y agente de cambio), representando de esta forma una visión tradicional de los Recursos Humanos.

VII. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo a los datos obtenidos, el estudio realizado muestra ciertas características de las empresas encuestadas, permitiendo examinar cómo se desarrolla el área de Recursos Humanos dentro del entorno empresarial en la ciudad de Chillán. En tal encuesta, participaron 91 empresas pertenecientes a la Comercio Industrias Turismo y Servicios de la ciudad de Chillán.

El aumento de la cantidad de empresas en una ciudad, conlleva la obligación de integrar nuevos procesos y asignación de áreas, las cuales no siempre se consideraron necesarias para algunas empresas, sobre todo para aquellas más pequeñas que posteriormente lograron su expansión, lo cual va directamente relacionado con la cantidad de personal a poseer. El tamaño de la empresa, es uno de los principales factores que inciden en la existencia o no de un encargado o área de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Chillán es una ciudad con gran desarrollo empresarial, aun así, como ciudad histórica existen muchas empresas pequeñas y micro, las cuales en gran medida son de carácter familiar, en donde el dueño o administrador se encarga de más de una actividad, haciendo las veces de jefe de personal, remuneraciones, contratación, control de ventas, marketing, entre otras, por lo cual no consideran necesario crear un puesto o designar a alguien para dedicarse exclusivamente al recurso humano.

A diferencia de lo que se puede creer, es más difícil acceder a las empresas grandes que a las pequeñas, las empresas grandes por lo general tienen más de una sucursal en donde los dueños, gerentes o para efectos de estudio, el encargado de Recursos Humanos, se encuentran centralizados en la casa matriz. Aquellas empresas grandes que se encuentran con sucursales a lo largo del país por lo general tienen su casa matriz en Santiago, he ahí por qué sólo un 8,8% corresponden a gran empresa del total de 91 empresas encuestadas.

Existe una gran diversificación en relación al rubro al cual pertenecen las empresas encuestadas, sin embargo, el 62,64% corresponden a aquellas dedicadas al comercio. Este tipo de empresas se enfocan en la compra y venta de diferentes tipos de productos, estando compuesta en su mayoría de pequeñas y medianas empresas, también se caracterizan por la venta al detalle, conocida como venta al menudeo. Por otro lado, las empresas que se dedican a la entrega de servicios igualmente destacan, con un 17,58%, este tipo de empresas se centran en satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de una actividad. El crecimiento de los mercados ha dado cabida para que este tipo de empresas tengan un desarrollo cada vez mayor.

La antigüedad de las empresas, va más allá de lo que en un principio se pudo dimensionar. El que las empresas más antiguas sean aquellas medianas y pequeñas tiene directa relación con el desarrollo comercial en la ciudad de Chillán. La mayor cantidad de empresas corresponden a pequeños locales comerciales. Las micro empresas más antiguas se caracterizan por tener muy pocos empleados, alta relación directa con los dueños y en muchos casos son ellos mismos quienes dirigen el negocio, por lo cual, no es raro que, al ir a una de estas empresas, sea atendido por el dueño o en su defecto esposa e hijos, debido a que son más bien de carácter familiar. Esto se confirma, con que el 36,26% de las empresas encuestadas, fueron atendidas por el dueño, continuando con un 30,77% en donde existía un jefe de local.

PARTE II: CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El establecer objetivos en la empresa, tiene gran importancia al momento de determinar lo que se quiere lograr, y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos. De los datos obtenidos, el 81,3% del total de empresas encuestadas declaró que sí establecieron sus objetivos, tal detalle llama la atención ya que la gran mayoría de empresas micro y pequeñas se encuentran dentro de estas, lo que deja en claro que en la práctica las empresas se preocupan por organizarse y plantear lo que quieren lograr, de alguna forma esto es tener claro por qué y para qué existe.

La existencia de un área, departamento o encargado de Recursos Humanos se desarrolla en mayor medida en las empresas grandes y medianas. Por lo general, este tipo de empresas cuentan con muchos empleados, para algunas de estas empresas tener un área de Recursos Humanos puede ser una opción, pero para otras es casi una obligación ya que es necesario establecer normas y directrices para el tratamiento del personal. En este tipo de empresas, es posible encontrar a más de una persona encargada de Recursos Humanos, ya sea por la gran cantidad de empleados, por el nivel de jerarquía o el poseer diferentes sucursales.

El no contar con un área o encargado de Recursos Humanos para las empresas encuestadas, se basó principalmente en el tamaño de la empresa, lo cual es concordante con que la mayoría de ellas sean micro y pequeñas. Estas empresas consideran que es poco importante o innecesario el contar con un encargado de Recursos Humanos para dar cumplimiento a sus objetivos, lo cual se refuerza aún más, cuando el 76,9% de las empresas declaran que no deberían contar con un área o encargado de Recursos Humanos, además, las tareas básicas de Recursos Humanos son cumplidas en su mayoría por el dueño, o administrador general.

El 23,31% de las empresas restantes declararon que sí deberían contar con un área o encargado de Recursos Humanos, afirmando que es necesaria para toda empresa, ya que significa una ayuda para el personal, además de fortalecer el establecimiento de metas y objetivos, estas respuestas correspondieron a medianas y grandes empresas, las cuales en gran parte cuentan con una designación del área estudiada.

Luego de este punto, ya queda más claro que el tamaño de la empresa, es uno de los principales factores que influyen al momento de decidir si integrar o no un área de Recursos Humanos.

El nombramiento de cargos es fundamental en empresas que son de mayor envergadura, estas por lo general definen cada área de la empresa con uno o más representantes quienes dirigen los diferentes procesos internos. Jerárquicamente para la coordinación de área de Recursos Humanos, el 11% de las empresas cuentan con un cargo asociado a Gerente de Recursos Humanos, siendo este de primer nivel, seguido, está el nombramiento del cargo como Encargado o Coordinador de Recursos Humanos el cual sería considerado de segundo

nivel. El nombre que reciba va a depender de la amplitud de la empresa y en algunos casos de la cantidad de personas encargadas del área, es importante que un individuo que desarrolla esta labor tenga un alto nivel de compromiso con la empresa, y se encuentre totalmente integrado, el 22% de las empresas encuestadas que cuentan con un encargado de Recursos Humanos declaro participar en las reuniones del equipo, esto ayuda a reforzar el equipo de trabajo, mejorando la organización para lograr el objetivo empresarial . Al mismo tiempo, el encargado de Recursos Humanos debe reportar sus actividades a otro cargo más alto, que por lo general es al Presidente Ejecutivo o General.

Las profesionales que más se desarrollan gestionando a los Recursos Humanos son los Contadores Públicos y/o Auditores, sin embargo, los Ingenieros Comerciales y Administradores de Empresas, también suelen desarrollarse en esta área, logrando un muy buen desempeño. La labor de este tipo de profesionales debe ser destacable y a la vez efectivo, ya no se está hablando simplemente de cumplir las tareas básicas, sino también de desarrollar su trabajo de tal manera que los requerimientos del personal logren acoplarse con los de la empresa. Es entonces en donde comienza a aparecer la importancia de establecer objetivos de Recursos Humano, y, que el 20,9% de las empresas encuestadas afirme que sí poseen objetivos de Recursos Humanos, muestra el real interés que existe por parte de ellos en realizar labores más allá de contratación y remuneraciones, existiendo desarrollo del personal, también, un 25,3% de las empresas que poseen Recursos Humanos reconocieron el aporte que realiza esta área al complementar los objetivos de la empresa, dándole una mayor relevancia.

Dado esto, es que se puede indicar que, a pesar de la poca presencia de un área de recursos humanos en las empresas, las que sí cuentan con una, cuentan con un profesional que posee conocimientos y experiencia en el área, por lo que es la persona idónea para desempeñarse como tal.

La representatividad o lo que significa para las empresas tener un área de Recursos Humanos, va a depender mucho de cómo esta se esté desarrollando y las herramientas que utilice el profesional a cargo para lograr un desarrollo total. Para el 42,9% de las empresas, el tener

esta área se ve como una oportunidad, por medio de la cual pueden mejorar el desempeño de la empresa, por lo que la consideran una inversión, entonces, se puede ver que la perspectiva de los dueños o gerentes va cambiando, siendo para algunos la capacitación del personal su mejor estrategia.

El área de recursos humanos puede llegar a cumplir múltiples funciones, que pueden estar dirigidas al desarrollo de más de un objetivo. Según las empresas encuestadas, el reclutamiento, la selección, contratación y compensación son las actividades más realizadas y también las más conocidas, sin embargo, es destacable cuando se realiza una planificación estratégica, desarrollo de bienestar, desvinculación y desarrollo de la comunidad interna, porque entonces, queda más claro que la empresa ve al personal como un ser humano que tiene necesidades y expectativas.

PARTE III: CARACTERIZACIÓN DEL PROFESIONAL ENCARGADO DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS

En la época actual, las barreras de género son cada vez menos notorias al momento de designar un puesto de trabajo. En las empresas encuestadas, son las mujeres quienes lideran con el cargo, específicamente, aquellas que tienen entre 30 a 39 años de edad. Esto podría explicarse por un mayor desarrollo de liderazgo y acercamiento al personal generando un mayor impacto.

El nivel de estudios y el conocimiento teórico es fundamental, sin embargo, hay mucho que se aprende solamente en la práctica. El perfeccionamiento constante y ponerse al día con los nuevos requerimientos de las personas es fundamental, sin embargo, la gran mayoría de los encargados de Recursos Humanos declaró haber cursado hasta la educación técnica completa o universitaria. Sólo tres de ellos declararon haber realizado algún post-título y uno alcanzó el grado de magister. Esto se puede explicar por la complejidad que representa para algunos profesionales el trabajar y estudiar a la vez, o simplemente algunos podrían pensar que es innecesario.

Obtener un trabajo, mantenerse y crecer dentro de una empresa es la expectativa de la mayor parte de las personas al momento de integrarse al mundo laboral. En el caso de los encuestados en relación a la forma en que obtuvieron su puesto como gerente o encargado de Recursos Humanos, el 11% lo logró por medio de postulación y el 7% por ascenso, desarrollarse en esta área no se trata sólo de conocimiento, sino también de habilidades y temple para enfrentar dificultades, un 6,6% de los encuestados que se dedican a los Recursos Humanos, declararon continuar en el puesto porque desarrollaron un gusto por el área, ya que tener una sincronía con todo aquello que conforma a la empresa es fundamental, siendo para algunos un desafío y motivación.

PARTE IV: INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

La definición de una estrategia es una línea, una orientación a seguir al momento de desarrollar alguna actividad. Se planea de tal forma que se pueda conseguir el mayor beneficio para los involucrados, en este caso, las empresas y los trabajadores. El 15,4% de las empresas encuestadas confirmó que efectivamente se realizaba una definición de la estrategia de Recursos Humanos, y el 13,2% no lo hace. Ambos porcentajes se encuentran muy cercanos, el poseer o no una estrategia puede estar relacionada con la organización que existe dentro de la empresa y la orientación de sus objetivos.

Junto con la estrategia, la definición de políticas es una forma conjunta de reforzar y controlar las acciones que realiza el recurso humano de una empresa y las directrices a seguir al momento de desarrollar sus labores. En relación al estudio, el 16,5% de las empresas declaró definir políticas de Recursos Humanos, estando por sobre el porcentaje que declaró tener una estrategia. Esto se puede dar por el nivel de complejidad que lleva el establecer una estrategia, o, por falta de información, por lo mismo, el uso de indicadores en el total de empresas es relativamente bajo, sólo 9 empresas del total afirmaron utilizar indicadores de Recursos Humanos, por lo que se da a entender que, si bien las empresas realizan diferentes funciones, no miden el impacto que ellas generan dentro de su organización, sin embargo, aquellas empresas que sí tienen indicadores, los analizan periódicamente en las reuniones con los directivos.

PARTE V: ROLES DE RECURSOS HUMANOS

Centrar el interés en los aportes realizados por parte del área de Recursos Humanos, puede ser un cambio trascendental para una empresa, en la manera en cómo se desarrolla y hacia dónde se dirige, en relación al aporte del área de Recursos Humanos, Dave Ulrich (2010) hace una definición sobre los Roles de Recursos Humanos, en donde especifica que los aportes de Recursos Humanos por medio de sus actividades, generan aportes los cuales garantizan los resultados del trabajo realizado.

Según los resultados obtenidos, la evaluación sobre la calidad de los Recursos Humanos en las empresas encuestadas fue buena, representado por un 60% de aceptación. El otro 40% restante la califica como media. Ninguna empresa calificó la calidad de mala manera, por lo que se da a entender que su desarrollo cumple las expectativas de los involucrados.

El rol de experto administrativo es el mejor evaluado, el desarrollo de la eficiencia en el trabajo es fundamental para este rol. Por lo cual, se infiere que existen buenas bases en el desarrollo de los recursos humanos, así como también una creación de valor.

El rol de adalid, se posiciona en segundo lugar indicando el reconocimiento del profesional de Recursos Humanos en la búsqueda del equilibrio entre los diferentes intereses y necesidades que puedan existir y cómo estos pueden ser satisfechos en relación a los recursos con los que se cuenta.

El rol de socio estratégico está en tercer lugar, en este punto el profesional de Recursos Humanos se logra convertir en un relacionador, en donde crea las estructuras necesarias para que la organización a través de una estrategia pueda concretar sus actividades deseadas.

Y, en última posición se encuentra el agente de cambio siendo el menos considerado por los encuestados. Un agente de cambio debe ser capaz de apoyar y sostener a la organización en el momento que atraviesa por algún cambio. Posiblemente, es el que tiene menos evaluación porque las empresas encuestadas son generalmente empresas consolidadas, que ya tienen una estructura definida y no se encuentran dispuestas a cambiar.

VIII. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A pesar de la evolución constante y un cambio generalizado a nivel mundial dado por la globalización, y las necesidades de expansión y crecimiento, las empresas en sí mismas no han cambiado tanto como se pudiera pensar.

En la ciudad de Chillán, a pesar de no ser una ciudad tan grande ni representativa del país, sigue la tendencia nacional, por lo que pequeñas y medianas empresas continúan siendo las que existen en mayor cantidad, caracterizándose por su desarrollo como empresa familiar, con pocos empleados y administradas en su mayoría por el dueño o jefe de local. A pesar de aquello, existen algunas de estas empresas que sí tienen por lo menos a un encargado de personal que se encarga de tareas básicas como contratación y remuneraciones representado por el dueño o jefe de local, o en algunos casos por el contador de la empresa.

El área de Recursos Humanos se presentó más marcada en las empresas medianas y grandes. Esto se explica por el número de trabajadores, para algunas de estas empresas contar con un área de Recursos Humanos es una opción ya que le permite administrar de mejor forma a las personas y para otras empresas es una obligación. Estos tipos de empresas se caracterizan por ser administradas por un gerente o jefe de local encontrándose en su mayoría empresas de retail.

De acuerdo al estudio realizado, se puede inferir que actualmente en la ciudad de Chillán, la función de Recursos Humanos tiene diferentes visiones para las empresas, siendo el tamaño uno de los factores fundamentales en la decisión de su implementación. Las funciones que más desarrolla el área de Recursos Humanos son el reclutamiento y selección, contratación e inducción y las relaciones laborales, comunicación interna, la planificación y presupuesto de recursos humanos, dirección y evaluación de desempeño y bienestar y actividades extra laborales.

Para gran parte de las empresas, poseer un área de Recursos Humanos representa una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa, por lo que es visto como una inversión, una vía de control al personal y además mantenerlo contento.

Debido al aumento de oportunidades para la mujer en el mundo laboral es que se puede apreciar como lidera en este cargo, contando con estudios que la validan y le dan fuerzas para crecer en el área. Junto con esto, destacar que el área de recursos humanos se caracteriza por la presencia de profesionales con estudios relacionados al área por lo que poseen las competencias para desarrollarse como tal, además de contar con estudios post títulos en algunos casos. También, se destaca el compromiso y gusto de trabajar en dicha área, lo que caracteriza a profesionales comprometidos con su trabajo.

A pesar de ser un área importante para las empresas, no todas cuentan con políticas formales ni indicadores que puedan medir su eficiencia, por lo que no pueden saber con exactitud el impacto que esta genera dentro de la organización.

Pese a ello, la apreciación de la calidad del área de recursos humanos es bastante buena, siendo es su mayoría considerada con una alta calidad.

Finalmente, se puede destacar el valor que le asignan algunas empresas a su encargado de recursos humanos, ya que saben el potencial que realiza con sus trabajadores en post de mejorar la organización. Sin embargo, muchas empresas no saben la importancia solamente porque se resisten al hecho de tenerla debido a su tamaño. Aunque en algunas ocasiones se justifica, ya que trabajan una o dos personas, por lo que no sería necesario. En las demás empresas, no necesitan formar un área como tal, basta con que una persona se dedique principalmente a la realización de estas funciones para una mejor labor, ya que al realizar estas funciones y cumplir más de un cargo dentro de la organización hace que las tareas se realicen por cumplimiento y en un 100% como debería ser.

Para aquellas empresas que no cuentan con un área o encargado de Recursos Humanos, se recomienda comenzar por definir algunas de las principales tareas y mantener a un encargado que se ocupe de ellas, además mantenerse informados y acudir a profesionales que se dediquen a desarrollar esta área. Lo importante, es que se vea a la función de Recursos Humanos como un área potencial, que desarrolla la capacidad de los empleados y mejora las oportunidades de la empresa. Atreverse a estar a la par con las grandes compañías, buscando obtener una diferenciación por medio de su capital humano. De esta manera, comenzar a cambiar sus expectativas y abastecerse de los beneficios que genera el tener a un personal

preparado, incluyéndolos al desarrollo organizacional buscando que tanto sus intereses como los intereses de la empresa sean logrados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, P., & Gonzalez, P. (0 de Nivieembre de 2015). *Ministerio de Economía*. Recuperado el 24 de Febrero de 2018, de Ministerio de Economía: http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/ELE3_Bolet%C3%ADn-I-D-final-1.pdf
- Bonardo, D., & María, O. (2010). La formación profesional de los recursos humanos y el papel de la universidad en el desarrollo local. *Revista Pilquen*(13), 22-34.
- Cabana Villca, R., Carrera Bruna, B., & Villavicencio Fuentes, S. (2017). Gestión del recurso humano: análisis en la gran minería chilena según líderes sindicales. *Retos de la Dirección, 11*(2), 3-21.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Revista Innovar, 13*(22), 157-172.
- Calderón, G. (2004). Lo Estratégico y lo Humano en la Dirección de Personas. *Pensamiento & Gestión, 158-176*.
- Camara de Comercio, Industrias, Turismos y servicios de Chillán*. (27 de Julio de 2017). Obtenido de <http://www.camarchi.cl/socios/>
- Canales, B. C., & Pérez, C. D. (2002). *Análisis del rol del área de Recursos Humanos en las organizaciones micro, pequeñas, medianas y grandes de Chillán*. Universidad del Bio Bio, Chillán.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*.(33), 140-161.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Cuesta, A. (2005). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileña de Gestión de Negocios*, 1134-1148.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 35-52.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*(24), 88-131.
- Escobar, N. E. (2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano "Estado del arte". *Anagrama Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 61-74.
- Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 13(43), 271-297.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México D.F.: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Aministración Contemporanea*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill Companies.
- Leyes-cl.* (s.f.). Recuperado el 24 de Febrero de 2018, de Leyes-cl: http://leyes-cl.com/codigo_del_trabajo/505%20bis.htm
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). El capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Mejía, G. A., Bravo, C. M., & Montoya, S. A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

- Ortega, A. M., & Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Pamela, A., & Eduardo, J. (0 de Febrero de 2016). *Ministerio de Economía*. Recuperado el 24 de Febrero de 2018, de Ministerio de Economía: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Bolet%C3%ADn-Din%C3%A1mica-Empresarial-2005-2014.pdf>
- Perea, J. L. (2006). Gestión De Recursos Humanos: Enfoque Sistémico En Una Perspectiva Global. *Revista de Investigación en Psicología*, 109-122.
- Rodríguez, J. L. (2007-2008). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*.
- Salas Perea, R. (2000). La calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. *Educación Médica Superior*, 14(24), 136-147.
- Salazar, C. M. (2005). *Hacia el concepto de Gestión de Recursos Humanos*. Universidad del Bío Bío, Chillán.
- Sanchez, A., Martinez, C., & Marrero, C. (2005). Como gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias . *Ingeniería Industrial*, 3-10.
- Servicio de impuestos internos*. (27 de Julio de 2017). Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington, Delaware, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

X. ANEXOS

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este estudio es realizado por alumnas que optan al título de Ingeniería Comercial de la Universidad del Biobío. Su objetivo es analizar el rol que cumple la función de recursos humanos en empresas de la ciudad de Chillán.

Para dar respuesta a esta encuesta, se sugiere que sea respondida, en primera instancia, por un profesional o encargado del área o departamento de recursos humanos, y en caso de no contar con dicha área, pueda ser respondida por algún jefe, administrador o alguien que realice estas actividades.

La información obtenida en este trabajo será de carácter confidencial y solamente utilizada con fines académicos.

De ante mano, se agradece su participación.

Parte I: Caracterización de la Empresa

1.- ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?: **Seleccione solo una opción.**

- A. Micro (1 a 9 trabajadores)
- B. Pequeña (10 a 49 trabajadores)
- C. Mediana (50 a 199 trabajadores)
- D. Grande (200 y más trabajadores)

2.- Indique el sector al que pertenece su empresa o institución: **Seleccione solo una opción.**

- A. Agropecuario-silvícola
- B. Minería
- C. Electricidad, Gas, Agua
- D. Construcción

- E. Transporte y Telecomunicaciones
- F. Instituciones fiscales
- G. Industria manufacturera
- H. Servicios
- I. Energía
- J. Comercio
- K. Servicios financieros y seguros
- L. Otra, cual: _____

3.- Señale la antigüedad de su empresa o institución: **Seleccione solo una opción.**

- A. 5 años o menos
- B. 6 a 10 años
- C. 11 a 20 años
- D. 21 años o más

4.- Por favor, indique su cargo dentro de la organización: **Seleccione solo una opción.**

- A. Dueño de la empresa
- B. Jefe de local
- C. Encargado del área o departamento de Recursos Humanos
- D. Secretaria
- E. Otro, indique cuál: _____

Parte II: Caracterización de la Función de recursos Humanos

5.- ¿La empresa tiene claramente definidos los objetivos estratégicos que desea lograr?:

Seleccione solo una opción.

- A. Sí
- B. No

6.- ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de los Recursos Humanos?:

Seleccione solo una opción.

- A. Sí (**pase a la pregunta N°11 en adelante**)
- B. No (**conteste solamente N°7, N°8, N°9, N°10 y finalice la encuesta**)

7.- ¿Por qué NO?: (**seleccione las opciones que estime conveniente**)

- A. No es considerada como importante para la empresa
- B. No es necesaria para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa
- C. Es un problema poseerla
- D. No se ajusta al tamaño de la empresa
- E. Por falta de información
- F. No añade valor a los objetivos de la empresa
- G. Se considera un gasto
- H. Otro, indique cuál: _____

8.- ¿Quién cumple algunas tareas básicas de Recursos Humanos?, como, por ejemplo: remuneraciones, contratación, capacitación, entre otros. **Seleccione solo una opción.**

- A. El Jefe directo de cada área
- B. El Administrador general de la empresa
- C. El Dueño de la empresa
- D. Encargado del área de Administración y Finanzas
- E. Otro, indique cuál: _____

9.- ¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?:

Seleccione solo una opción.

- A. Sí
- B. No

10.- Indique las razones de su respuesta anterior, señalando por qué la empresa debería o no contar con un área o departamento de Recursos Humanos:

11.- Indique las razones por las cuales su empresa considera conveniente tener área, departamento o encargado de Recursos Humanos: **(seleccione las opciones que estime conveniente)**

- A. Es importante para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- B. Es necesaria para trabajar con las personas en la empresa
- C. No representa un problema poseerla
- D. Se ajusta al tamaño de la empresa
- E. Añade valor a los objetivos de la empresa
- F. Se considera una inversión
- G. Otro, indique cuál: _____

12.- ¿Qué nombre recibe el cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos?:
Seleccione solo una opción.

- A. Vicepresidente o Director de Recurso Humanos
- B. Gerente de Recursos Humanos
- C. Subgerente de Recursos Humanos
- D. Jefe de Recursos Humanos
- E. Encargado o Coordinador de Recursos Humanos
- F. Otro, indique cuál: _____

13.- ¿A qué cargo reporta estructuralmente el cargo de mayor jerarquía del área de Recursos Humanos?: **Seleccione solo una opción.**

- A. Presidente Ejecutivo o Gerente General
- B. Gerente de Administración y Finanzas
- C. Gerente de Operaciones
- D. Gerente Comercial
- E. Otro, indique cuál: _____

14.- Indique el número de personas que componen el área o departamento de Recursos Humanos, excluyendo a las personas que desempeñan cargos en el área de servicios generales:

15.- ¿El cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos participa permanentemente de las reuniones del equipo ejecutivo?: **Seleccione solo una opción.**

- A. Sí
- B. No

16.- ¿Qué profesión tiene la persona que ocupa el cargo más alto de la jerarquía del área de Recursos Humanos?: **Seleccione solo una opción.**

- A. Ingeniero Comercial
- B. Ingeniero Civil
- C. Ingeniero Civil Industrial
- D. Contador Público y/o Auditor
- E. Psicólogo
- F. Trabajador Social
- G. Abogado
- H. Administrador de Empresas
- I. Postgrado

J. Relacionador Público

K. Otro, indique cuál: _____

17.- ¿La función que cumple el área o departamento de Recursos Humanos es considerada parte de las decisiones estratégicas de la empresa?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

18.- ¿Existen objetivos de Recursos Humanos definidos en la empresa?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

19.- ¿La función que cumple el área o departamento de Recursos Humanos ayuda a lograr los objetivos de la empresa?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

20.- Indique la relación entre los objetivos de la función de Recursos Humanos y los objetivos de la empresa:

21.- El área o departamento de recursos humanos representan: **(seleccione las opciones que estime conveniente)**

A. Una preocupación la cual se debe disminuir (Costo)

B. Oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa (Inversión)

C. Oportunidad de cambio

D. Controlar al personal y mantenerlo contento

E. Otro, indique cuál: _____

22.- Identifique todas las funciones utilizadas formalmente en el área de Recursos Humanos en su empresa. **(Maque con una X si utiliza o no las funciones señaladas):**

Funciones	Sí	No
1. Reclutamiento		
2. Selección		
3. Contratación		
4. Inducción		
5. Descripción de cargos		
6. Planificación estratégica de RRHH		
7. Presupuesto de recursos humanos		
8. Capacitación y entrenamiento		
9. Compensaciones (remuneraciones)		
10. Bienestar		
11. Seguridad y prevención de riesgos		
12. Indicadores de recursos humanos		
13. Relaciones laborales		
14. Comunicaciones internas		
15. Dirección del desempeño		
16. Evaluación del clima laboral		
17. Relaciones comunitarias		
18. Actividades extralaborales		
10. Desarrollo gerencial		
20. Gestión del talento		
21. Planes de sucesión		
22. Diseño organizacional		
23. Equipos de alto desempeño		

24. Cambio organizacional		
25. Gestión del conocimiento		
26. Calidad		
27. Servicios generales		
28. Desvinculación		
39.- Evaluación del Desempeño		
30.- Otras		

Parte III: Caracterización del Profesional encargado del Área Recursos Humanos

23.- Sexo: **Seleccione solo una opción.**

- A. Femenino
- B. Masculino

24.- Edad: **Seleccione solo una opción.**

- A. 30 años o menos
- B. 30 a 39 años
- C. 40 a 49 años
- D. 50 años o más

25.- Indique su último nivel de estudios formales alcanzado: **Seleccione solo una opción.**

- A. Enseñanza media
- B. Educación técnico profesional incompleta
- C. Educación técnico profesional completa
- D. Educación universitaria incompleta
- E. Educación universitaria completa
- F. Formación de post-título o diplomado de al menos 1 año
- G. Magíster
- H. Doctorado
- I. Otro, indique cuál: _____

26.- ¿Su actual cargo dentro del área de recursos humanos es?: **Seleccione solo una opción.**

- A. De primer nivel (cargo máximo del área)
- B. De segundo nivel (reporta directamente al cargo máximo del área).
- C. De tercer nivel
- D. Otro, indique cuál: _____

27.- ¿Qué cargo tenía anteriormente?

28.- ¿Cuál es su profesión?: **Seleccione solo una opción.**

- A. Ingeniero Comercial
- B. Ingeniero Civil
- C. Ingeniero Civil Industrial
- D. Contador Público y/o Auditor
- E. Psicólogo
- F. Trabajador Social
- G. Abogado
- H. Administrador de empresas
- I. Relacionador Público
- J. Otro, indique cuál: _____

29.- En caso de que cuente con estudios de post-título o post-grado, indique a qué especialidad corresponden: **Seleccione solo una opción.**

- A. Gestión de Recursos Humanos
- B. Desarrollo Organizacional
- C. Comportamiento Organizacional
- D. Desarrollo y Comportamiento Organizacional

E. Consultoría Organizacional

F. Dirección de Empresas

G. Otro, indique cuál: _____

30.- ¿Cómo llegó a trabajar al área o departamento de Recursos Humanos?

31.- Indique las razones por las cuales trabaja actualmente en el área o departamento de Recursos Humanos.

Parte IV: Indicadores de Recursos Humanos

32.- En su organización, ¿existe una definición anual explícita de la estrategia de recursos humanos como parte de la planificación estratégica de la empresa o institución?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

33.- En su organización, ¿existe una formalización escrita de las políticas de recursos humanos?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

34.- En su organización, ¿existe un informe de gestión de recursos humanos, que incluya indicadores cuantitativos?

A. Sí (**continúe respondiendo**)

B. No (**pase a la parte V**)

35.- De existir dicho informe, ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza?: **Seleccione solo una opción.**

A. Mensual

B. Bimensual

C. Trimestral

D. Cuatrimestral

E. Semestral

F. Anual

36.- ¿Los indicadores de recursos humanos se analizan en la reunión periódica de administración o directivos?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

37.- ¿Se usan los indicadores de recursos humanos para las decisiones estratégicas de su organización?: **Seleccione solo una opción.**

A. Sí

B. No

38.- Indique cuales son los indicadores de recursos humanos utilizados por la gerencia general y el equipo ejecutivo: (**Marque con una X si utiliza o no los indicadores señalados**)

Indicadores	Sí	No
1. Porcentaje de cumplimiento de la estrategia de RRHH		
2. Total del personal de RRHH / dotación total		
3. N° promovidos internamente / N° de vacantes		

4. Costo de selección de personal / costo total		
5. Porcentaje contratados / dotación total		
6. Horas de capacitación por persona		
7. Porcentaje personas capacitadas / dotación		
8. Porcentaje uso de la franquicia Sence		
9. Efectividad de la capacitación		
10. Porcentaje costo sobretiempo / costo de personal		
11. Porcentaje horas de sobretiempo / total horas trabajadas		
12. Rotación		
13. Rotación voluntaria		
14. Rotación lamentada		
15. Porcentaje costo de personal / costo total		
16. Porcentaje costo de personal / unidad de producción o venta		
17. Porcentaje costo del personal externo / costo personal propio		
18. Unidad de producción / dotación		
19. Ausentismo		
20. Porcentaje personal sindicalizado / dotación total		
21. Porcentaje de aumento real de costo de personal por negociación colectiva		
22. Número de eslabones de la cadena de mando		
23. Número de supervisores / dotación total		
24. Porcentaje de equidad interna de las remuneraciones		
25. Percentil de competitividad externa de remuneraciones		
26. Porcentaje de aumento anual real de remuneraciones		
27. Porcentaje de personas afectas a incentivo / dotación		
28. Porcentaje de renta fija y porcentaje de renta variable		
29. Porcentaje de mantención de personal clave.		
30. Porcentaje de cumplimiento del plan anual de recursos humanos		
31. Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de RRHH		
32. Índice de satisfacción en estudio de clima laboral		

33. Porcentaje de cumplimiento de los planes específicos de mejoramiento del clima laboral.		
34. Porcentaje de cumplimiento de los programas de cambio organizacional.		
35. Índice de calidad de servicio del área de RRHH.		

Parte V: Roles de Recursos Humanos

Por favor evalúe la actual calidad de cada una de las siguientes actividades de Recursos Humanos utilizados en su empresa. Para esto, utilice una escala de cinco puntos, desde 1 - 2 - 3 - 4 -5 donde (1 es bajo: 5 es alto, marcando con una X).

ACTIVIDADES	CALIDAD ACTUAL				
	1	2	3	4	5
A. Los Recursos Humanos ayudan a la empresa a...					
1. Lograr los objetivos de la empresa					
2. Mejorar la eficiencia operativa					
3. Responder a las necesidades personales de los empleados					
4. Adaptarse al cambio					
B. Los Recursos Humanos participan...	1	2	3	4	5
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales					
6. Aportando procesos de Recursos Humanos					
7. Aumentando la dedicación del personal					
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación					
C. Los Recursos Humanos garantizan que...	1	2	3	4	5
9. Las estrategias de Recursos Humanos concuerden con la estrategia de la empresa					
10. Los procesos de Recursos Humanos estén administrados en forma eficiente					

11. Las políticas y los programas de Recursos Humanos respondan a las necesidades personales de los empleados					
12. Los procesos y programas de Recursos Humanos incrementan la capacidad de cambio de la empresa					
D. La efectividad de los Recursos Humanos se mide por su capacidad de...	1	2	3	4	5
13. Ayuda a que se concrete la estrategia					
14. Aportar procesos de Recursos Humanos en forma eficiente					
15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales					
16. Ayudar a una empresa a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras					
E. Se considera a los Recursos Humanos como...	1	2	3	4	5
17. Un socio de negocios					
18. Un experto administrativo					
19. Un adalid de los empleados					
20. Un agente de cambio					
F. Los Recursos Humanos dedican tiempo a...	1	2	3	4	5
21. Cuestiones estratégicas					
22. Cuestiones operativas					
23. Escuchar y responder a los empleados					
24. Dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la empresa					
G. Los Recursos Humanos participan activamente en...	1	2	3	4	5
25. La planificación de los negocios					
26. El diseño y el aporte de procesos de Recursos Humanos					
27. Escuchar y responder a los empleados					
28. La renovación de la empresa. El cambio o la transformación					
H. Los Recursos Humanos trabajan para...	1	2	3	4	5
29. Hacer concordar las estrategias de Recursos Humanos con las de la empresa					
30. Supervisar los procesos administrativos					

31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias					
32. Reorientar la conducta para el cambio en la empresa					
I. Los Recursos Humanos crean procesos y programas para...	1	2	3	4	5
33. Vincular las estrategias de Recursos Humanos tendientes al logro de las estrategias empresariales					
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones					
35. Responder a las necesidades personales de los empleados					
36. Ayudar a la transformación de la empresa					
J. La credibilidad de los Recursos Humanos proviene de...	1	2	3	4	5
37. Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas					
38. El aumento de la productividad					
39. La ayuda que representan a los empleados para cubrir sus necesidades personales					
40. Su actuación para que se concreten los cambios					