

# UNIVERSIDAD DEL BÍO - BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Gestión Empresarial



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MICRO,  
PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CHILLÁN”

**Autor** : Cantwell Camus María Olivia.

**Profesor Guía:** Salazar Botello Carlos Mauricio.

**CHILLÁN, ABRIL 2012.**

## Índice

---

Contenido	Página
Introducción.....	3
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b>	
1.1 Contexto organizacional, escenarios y desafíos de los individuos.....	6
1.2 Participación de Recursos Humanos en este contexto: Sus funciones y una nueva visión.....	12
1.3 El futuro de los Recursos Humanos en la empresa de hoy y el concepto como agente de valor.....	20
<b>Capítulo II: Metodología</b>	
2.1 Metodología a utilizar.....	29
2.2 Obtención de los datos.....	31
2.3 Diseño del cuestionario.....	32
<b>Capítulo III: Resultados</b>	
3.1 Aplicación del Cuestionario.....	36
<b>3.2 Resultados Primera Parte según Tamaño</b>	
3.2.1 Micro Empresas.....	38
3.2.2 Pequeñas Empresas.....	43
3.2.3 Medianas Empresas.....	49
3.2.4 Grandes Empresas.....	56
<b>3.3 Resultados Segunda Parte: Evaluación de Roles</b>	
3.3.1 Micro Empresa.....	60
3.3.2 Mediana Empresa.....	61
3.3.3 Grande Empresa.....	63
Conclusiones.....	64
Anexo.....	70
Referencias.....	81

## Introducción

---

La función que cumple el área de Recursos Humanos, es un tema que se viene tratando desde finales del siglo XVIII, donde tras la Revolución Industrial, el mundo empresarial se vio en la necesidad imperante de organizar a su personal de trabajo, para lograr así una mayor eficacia en sus producciones, objetivos, ganancias y resultados.

Zumwalt (citado en Peters y Waterman, 1984) sostiene que sólo existen dos claves para tratar a las personas: la confianza y la creencia de las personas responden bien si son tratados como adultos” (Peters y Waterman, 1984). A través de esta ilustración se quiere afirmar que los empleados no funcionan sólo a través de órdenes y horarios, sino muy por el contrario a través de las responsabilidades que se le asignan y la iniciativa que pueda tener en pro del bienestar de la organización. Es por esto, el surgimiento de un área o Departamento de Recursos Humanos quien pueda guiar de la mejor forma al personal; y esto lo logra a través de sus funciones y roles dentro de una empresa. “Peter Smith (citado en Peters y Waterman, 1984), que no hace mucho obtuvo el grado de maestro en Administración de Empresas en Wharton y supo eludir la trayectoria de analista para convertirse en Director de fábrica de la General Signal, dice: Si se les deja, las personas le abruma a uno con ideas.

Al darle la importancia que se merece el personal de una empresa, el área de RR.HH. toma forma y fondo como mentor de los mejores resultados de una organización. “Hay que tratar a las personas como adultos. Tratarlas como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas –no a la inversión de capital ni a la automatización- como la principal fuente del aumento de la productividad” (Peters y Waterman, 1984). Si bien este objetivo fundamental cae sobre la producción y trabajo del personal, este debe tener un orden, una regla que les de las directrices y la responsabilidad de hacerlo bien. “Si desea tener éxito a largo plazo debe hacer tres cosas bien: tiene que destacar en su trabajo; tiene que rendir en su

área que tenga un impacto positivo en la misión y la finalidad de la organización en general; y por último, pero también muy importante, tiene que ser capaz de usar la información sobre su actuación para demostrar a la organización que está haciendo un trabajo excelente y que deberían darle aquello que usted anda buscando” (Fitz-enz, 1999). Este es el objetivo principal de la función del área de Recursos Humanos, y es aquí, a través de este trabajo que se quiere demostrar que cuando existe un departamento de RR.HH y este cumple con los objetivos en cuestión, el éxito, la eficacia y la positiva productividad vienen por añadidura. Todo esto a través de un estudio en el mercado empresarial situado en la ciudad de Chillán, haciendo una comparación entre las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas y el funcionamiento del área de Recursos Humanos dentro de estas.

En el siguiente trabajo se va a realizar un análisis de los objetivos y roles de Recursos humanos dentro de una organización y, al mismo tiempo, actualizar los datos e información de lo que está sucediendo en el gran universo de empresas situadas en Chillán que, en el fondo, le dan vida y movimiento a la sociedad.

**CAPITULO I**  
**“MARCO TEORICO”**

---

## **1.1 Contexto Organizacional, escenarios y desafíos del área de Recursos Humanos.**

Para comenzar esta presentación es necesaria una definición histórica del concepto de Recursos Humanos, de dónde nace, de donde parte y como llegó a ser lo que son hoy en día. Según Jac Fitz-enz (1999) en su obra “Como Medir la Gestión de los Recursos Humanos” la evolución del término Recursos Humanos tiene tres etapas:

“La primera a fines del siglo XIX donde la Revolución Industrial irrumpió en EE.UU. En solo dos décadas, gigantescos complejos fabriles sustituyeron a las pequeñas empresas que conforme al modelo de industria familiar, habían constituido al núcleo de la actividad industrial y mercantil durante cientos de años [...] A medida que las gigantescas compañías del acero, de ferrocarriles, el petróleo y la efectividad fueron creciendo, engendraron los primeros departamentos funcionales, uno de los cuales fue el de personal [...] En la segunda etapa la función de personal empezó a desenvolverse entre las dos guerras mundiales [...] la formación floreció durante el auge de la pos guerra” (Fitz-enz, 1999), no olvidemos que después de la Segunda Guerra Mundial EE.UU. quedó como el gran prestamista del resto de Europa y como la Gran Potencia hegemónica Mundial. “La tercera etapa se inició con la intervención del gobierno en la empresa privada [...]. El cambio se produce cuando un poder mayor hace acto de presencia [...] Aproximadamente en esta época empezó a producirse el cambio de personal a Recursos Humanos. Parecía el inicio de una nueva era para las personas que trabajaban en el lado humano de la organización. Personas jóvenes que se fijaron en él vieron una oportunidad de hacer un trabajo interesante e incluso, de hacer una carrera satisfactoria” (Fitz-enz, 1999). “En la Administración de empresa se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización [...], es la función que ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización [...] Como objeto fundamental es la estrategia de organización lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas,

quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hay hoy en día. Es imprescindible destacar que no se administran personas sino con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales”<sup>1</sup>. Analizando la definición más amplia que aquí se presenta, se puede decir claramente que el área de Recursos Humanos es el aporte social humanista que requiere una empresa para completar con éxito sus objetivos y estadísticas. Es el área humana, quizás la más compleja de todas las áreas, pero la más necesaria para que una máquina funcione. Por todo esto podemos afirmar con certeza que “por un lado los Recursos Humanos hacen referencia a los sistemas organizativos en una firma [...] Como adalides de la competitividad, los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse más en los que aporta más en su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Deben expresar su rol en términos de valor creado. Deben crear mecanismos para crear Recursos Humanos de tal modo que se den rápidamente resultados en los negocios. Deben aprender a medir los resultados en términos de la competitividad en los negocios” (Ulrich, 2010).

Es por esto que se entiende que las organizaciones son un sistema de actividad conscientemente coordinadas formado por dos o más personas y por lo mismo son un componente dominante de la sociedad contemporánea, los cuales poseen a su vez un elemento en común; todas están integradas por personas, las cuales llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por ello no es exagerado afirmar que constituyen al recurso máspreciado.

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas o simplemente estuvieran mal dirigidas, el éxito sería imposible.

Con esto se entiende que el departamento de Recursos Humanos es el valor fundamental para guiar a las personas idóneas que hacen funcionar una empresa a la cual le entregan resultados exitosos en las estadísticas y valores cuantitativos y cualitativos que esta requiere.

---

<sup>1</sup>[Wikipedia//es.wikipedia.org/wiki/recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos)

Es por esto que las personas para que puedan funcionar y así cumplir de la mejor manera posible sus actividades deben ser gestionadas y por ende deben ser capaces de desempeñar las funciones adecuadas a las necesidades de cada organización y es aquí donde el profesional de Recursos Humanos pasa a jugar uno de los papeles más importantes. Sin este aporte una empresa no mide ni es capaz de emprender y tener buenos resultados ya que como sabemos, el aporte humano es fundamental y primordial para que los resultados numéricos sean siempre sumativos y positivos. “El enfoque numérico y racionalista de la gestión domina las escuelas de administración de empresas. Nos enseña que los directivos profesionales bien capacitados pueden gestionar cualquier cosa” (Peters y Waterman, 1984).

El ser humanos no vive aislado, sino que en continua interacción con sus semejantes, por lo tanto es intrínsecamente social. En las interacciones humanas ambas partes se relacionan mutuamente una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros para lograr conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no puede alcanzar. Para enfrentar los grandes desafíos que plantea el entorno y la sociedad es necesario realizarlo a través de la organización. Por lo tanto, el principal desafío de los administradores de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y, a su vez más eficaces.

En base a la definición de Recursos Humanos queda muy claro que es un término que evoluciona según la época, las personas y la sociedad; por lo mismo “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 Recursos Humanos [...] , los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tanto policías como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos a corto y largo plazo. Para que los profesionales de Recursos Humanos aporten a su empresa cada vez más compleja deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos” (Ulrich, 2010). Con todo esto se entiende que se



habla de aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas de tecnología del aprendizaje individual y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargas y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, de responsabilidad a nivel de supervisión y de auditoría; en fin de un sin número de temas altamente diversificados. “Los asuntos tratados por la Administración de Recursos Humanos se refieren tanto aspectos internos de la organización como aspectos externos o ambientales” (Ulrich, 2010). Es decir, al aporte humano integrado al concepto de empresa da como resultado un negocio exitoso, por lo tanto, “las actividades van desde manejar procesos – herramientas y sistemas de Recurso Humanos – a manejar gente estos dos ejes definen cuatro roles principales del departamento de Recursos Humanos: Administración de Recursos Humanos estratégicos; Administración de la infraestructura de la firma; Administración de la contribución de los empleados y Administración de la transformación y el cambio” (Ulrich, 2010). Donde podemos decir que:

- *Administración de Recursos Humanos estratégicos:* busca alinear las estrategias y las practicas de Recursos Humanos con la estrategia organizacional, su principal aporte es la ejecución de la estrategia empresarial identificando las prácticas de Recursos Humanos que hacen que la estrategia se concreten. Los profesionales de Recursos Humanos en ese rol se convierten en socios estratégicos.
- *Administración de la infraestructura de la empresa:* busca mejorar los procedimientos de la organización supervisando y mejorando continuamente los procesos de Recursos Humanos, su aporte es eficiencia administrativa de tal forma que llega a transformarse en un experto administrativo.
- *Administración y contribución de los empleados:* busca incrementar el compromiso del empleado y sus capacidades, vinculando las

contribuciones de los empleados al éxito de la organización, transformándose así en un representante de sus subordinados dedicando parte de su tiempo a relacionarse personalmente con ellos.

- *Administración y transformación de cambio*: busca asegurar que en la organización exista la capacidad de cambiar, convirtiéndose en guardianes y catalizadores de la cultura, donde su gran aporte es crear una organización renovada, transformándose en un agente de cambio ayudando a la empresa a identificar un proceso para la administración del cambio.

La relevancia del modelo de cuatro roles de Ulrich (2010) es su planteamiento respecto a que cada uno de los roles contribuye a dar cumplimiento a la estrategia de negocios de la empresa. Estos agregan valor mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio de cultura.

No hay leyes o principios universales para las Administración de Recursos Humanos, sino que depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que cambien esos elementos, cambia también la forma de administrar los Recursos Humanos en la organización.

Por lo tanto, el carácter situacional y las técnicas utilizadas por el departamento de Recursos Humanos son ampliamente flexibles y adaptables, sujetos a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso de administración de Recursos Humanos en una organización en cierta época puede no serlo en otra organización, o en la misma organización en una época diferente, ya que las cosas cambian; las necesidades sufren alteraciones y la administración de Recursos Humanos debe tener en consideración el cambio constante que ocurre en ellas, siendo en sí un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia en las organizaciones. En la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las

personas; ocurren diferencias entre organizaciones y dentro de estas, por supuesto lo que hace absolutamente necesario que la administración de Recursos Humanos se enfrente y al mismo tiempo se adapte de la forma más óptima a estas diferencias.

## **1.2 Participación de Recursos Humanos en este contexto: Sus funciones y una nueva visión.**

“La participación del departamento de Recursos Humanos en una empresa es fundamental, es como quien dice “la columna vertebral” de la organización. La empresa es, ante todo, un equipo de hombres y mujeres cuyos talentos, motivación y expectativas constituyen la lógica de los Recursos Humanos en las que debe fundamentarse, como en las demás lógicas, la estrategia de empresa” (Butteris, 2001).

Por esto, las funciones del departamento de Recursos Humanos no están dirigidas por un ítem universal, deben acomodarse según la realidad humana y el objetivo de cada empresa. Así, los objetivos de sus funciones van en pro del desarrollo evolutivo, y positivo de la empresa en cuestión; así, las funciones del departamento de Recursos Humanos se hacen más valederas cuando “los esfuerzos positivos [...] no solamente conforman el comportamiento, sino que también enseñan y de paso realzan nuestra propia imagen” (Peters y Waterman 1984).

Ningún departamento de Recursos Humanos puede ser socialmente responsable si no cumple con las premisas básicas que hacen al cuidado del capital humano que administra la responsabilidad social que tiene que ver con su principal cliente: los empleados de la empresa. Empleados frustrados y estresados atienden mal a los clientes que huyen hacia la competencia lo que habla de una mala gestión interna y atenta contra el propio negocio.

Por eso se insiste en la importancia del aporte humano en cada empresa para que esta sea fructífera. “La verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede residir muchas veces en que haya o no sabido aprovechar las grandes energías y aptitudes de su personal” (Peters y Waterman, 1984). Con esto se entiende que la tarea del líder es llevar a su gente desde donde está hasta donde aún no ha estado.

Según el libro “Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento” (Butteris, 2001) el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes tareas:

1. Identificación y Desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también el responsable de monitorizar el progreso del desarrollo.
2. Desarrollo de talento Ejecutivo Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencias de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
3. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
4. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
5. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Butteris (2001) nos plantea cómo deben estructurarse las funciones de que hemos llamado “la columna vertebral” de una empresa y así presenta la redefinición y reestructuración de las funciones de Recursos Humanos.

- *Rol:* Descentralizado; miembros de los equipos directivos de cada división.
- *Captación y selección de personal:* Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para hacer un lugar atractivo.

- *Retribución*: Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
- *Desarrollo ejecutivo e individual*: Identificación de competencias organizacionales e individuales claves que respalden la empresa; planes para contratarlos.
- *Empleado*: Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes, entre otros.
- *Políticas y Procedimientos*: Líneas guías ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Teniendo en cuenta este desglose de las funciones del departamento de Recursos Humanos, parece ser que la contribución de la gestión de este departamento a la estrategia de la empresa viene dada por las competencias, “entendiendo que las competencias son las capacidades formadas durante el paso del tiempo que la empresa tiene de su personal, tanto hombres como mujeres que la componen, haciendo referencia a los mismos que se deben cumplir para aplicar la estrategia de empresa. Así la Gestión de Recursos Humanos puede presentarse como la función que asegura la gestión de las competencias de la empresa al desarrollar practicas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, las cuales representan las misiones esenciales de la función social para aplicar la estrategia de empresa” (Fitz-enz, 1999).

Sin embargo nada de esto sería posible sin desarrollar dentro de la gestión de una empresa los valores de una sociedad, aquellos que se inculcan a lo largo de la vida y son la parte esencial para desarrollarse en la vida. Por lo tanto de aquí aparece un concepto clave para la formación de una organización La confianza la cual es fundamental entre el adalid y el empleado. “Las empresas sobresalientes profesan una filosofía profundamente arraigada, algunos de cuyos principios pueden enunciarse en expresiones tales como respeta al individuo, haz que las personas triunfen, permíteles sobresalir, trata a las personas como adultos” (Peters y Waterman, 1984). Y gracias a esto se llega a la plenitud de la función del departamento de Recursos Humanos donde se puede entender que la

intervención humana en el proceso de la maquina debe ser precisa, concisa y exacta para que la función de los Recursos Humanos sea eficaz, es decir, las maquinas no funcionan por si solas, son las personas las que hacen la función maquinaria perfecta para que una empresa funcione con exactitud<sup>2</sup>.

Pero como se sabe las funciones de un departamento como el de Recursos Humanos no están completas si no tienen formulados los objetivos precisos y exactos. Es aquí donde Butteris (2001) nos define y presenta los objetivos de tales funciones: atendiendo a que los objetivos son los logros que pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, las cuales en toda organización son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Por lo tanto, el objetivo de Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios. Además de estos que son los principales, Butteris (2001) nos presenta otros objetivos:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena de Recursos humanos y alcance los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

---

<sup>2</sup>[Wikipedia//es.wikipedia.org/wiki/recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos)

- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Hasta ahora se ha presentado las características fundamentales de las funciones y objetivos que debe llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos dentro de una organización para hacer de ésta una empresa óptima. Sin embargo, además de funciones y objetivos de Recursos Humanos, Butteris (2001) nos plantea que también tiene responsabilidades las cuales si bien pueden ser muy básicas hacen la amalgama perfecta para la eficacia del departamento de Recursos Humanos:

1. Cumplir con la liquidación de sueldos y haberes en tiempo y forma.
2. Cumplir con la normativa legal y previsional. En materia de salarios, atención médica y medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
3. Tener una política de puertas abiertas. Si el departamento de Recursos Humanos es percibido como un ente cerrado, lejano y autoritario, carece de la sensibilidad necesaria para realizar su función. Si el departamento de Recursos Humanos no tiene tiempo para atender consultas, pedidos y ayudar a encontrar soluciones ¿Quién lo hará? ¿Un delegado sindical?... Al no atender las consultas y reclamos se deja un espacio abierto para la rumorología, la especulación y a que otros tomen partido de esta situación. Esta falta constante de respuestas ocasiona descontento, a la larga conflictos como pueden ser resistencias sin motivo a una medida, ausentismo y en un punto más extremo a una huelga.
4. Crear una cultura de importancia a la comunicación. El departamento de Recursos Humanos no esta aislado. Para lograr sus objetivos es vital que se comunique permanentemente con su cliente interno, con la línea de mando y con asociados externos como consultores y universidades. El departamento de Recursos Humanos también colabora en que otras áreas



cumplan su objetivos como Presidencia, Marketing, Ventas y Comercial. Crear y actualizar todas las herramientas posibles de comunicación interna: carteles, charlas, revistas, newsletters electrónicos comunicaciones en cascadas, entre otros.

5. La conducta de las personas, las relaciones interpersonales afectan directamente el clima laboral. Cuando los empleados están descontentos porque la empresa no ofrece respuesta a sus reclamos, a menudo crean conflictos por nimiedades aumenta el ausentismo y reducen su productividad. Es necesario crear un código de conducta y difundirlo. Que un líder natural de un grupo dicte un curso sobre un código de conducta en la empresa. Es necesario que haya normas claras para todos y hacerlas cumplir rigurosamente para que no reine la amargura. En el código de ética o conducta también deben esbozarse cuestiones como la relación con clientes y proveedores, pues la organización sabe qué considera una falta grave o no. Asegurar que todos saben las normas de conducta interna y que estas se cumplan tiene que ver con asegurar un ambiente saludable para todos.
6. Crear un entorno de igualdad. Que todos se sientan respetados por la organización y por sus pares. Que todos tengan posibilidades de crecimiento según capacidades y hacer respetar la diversidad en una economía donde gente de todas los extractos culturales y sociales se suman cada vez más al mercado laboral.
7. Asegurar la formación constante para el puesto de trabajo. Brindar la formación técnica necesaria para desempeñar su puesto correctamente a todos los empleados de la empresa. Fomentar la transmisión de conocimientos es clave para el departamento de Recursos Humanos los planes de mentoring y tutoría, ayudan a integrar a los más jóvenes a repartir el conocimiento de los seniors a los juniors.
8. Promover el desarrollo profesional, los planes de carrera, planes de sucesión y ascensos periódicos son parte del crecimiento del personal. Los entornos más amigables para trabajar son aquellos donde la empresa

prefiere promover que traer alguien de afuera para la mayoría de los puestos. Si el departamento de Recursos Humanos cree que alguna persona ha llegado a su límite de crecimiento en la empresa, es bueno que se lo transmita, para evitar retener personas que, con el tiempo, se sentirán frustradas.

- 9.** Asegurar un entorno de trabajo saludable para el medio ambiente. Los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios. El reciclado de papel, el ahorro de energía, la prohibición de fumar en la empresa, y la utilización de elementos biodegradables para la limpieza, incluso (si le compete) proponer la separación de desperdicios en orgánicos, vidrio y papel, hablan de una empresa responsable con sus colaboradores y con el medio ambiente.
- 10.** Fomentar las relaciones con la comunidad. Promover entre los empleados colectas de ropa o libros para hacer donaciones, la donación de horas para ayudar a los menos favorecidos a aprender oficios. Organizar visitas guiadas con estudiantes a las oficinas y fábricas, difundir a la prensa programas y acciones que lleva a cabo el departamento (capacitaciones, acuerdos con universidades para perfeccionamientos, entre otros) ayuda a forzar lazos perdurables en el tiempo con la comunidad.

En síntesis, como se puede ver, las funciones, objetivos y responsabilidades del departamento de Recursos Humanos están intrínsecamente ligados para hacer de la gestión de Recursos Humanos una gestión exitosa, la cual por ende solo trae beneficios y resultados positivos a la empresa. Así el funcionamiento de Recursos Humanos en una organización es condición sine qua non para el futuro asegurado del éxito.

Sin embargo, es preciso mencionar, un agente preponderante en la gestión de Recursos Humanos: El Líder, un adalid carismático y atento con su equipo, el cual “pueden describirse en términos generales, pero los líderes de hoy y el futuro tendrán que poseer sistemas de valores suficientemente expansivos y flexibles para que tengan cabida la dinámica socioeconómica y unos ritmos de cambios

mayores que los actuales. A diferencia del héroe, el verdadero líder debe ser capaz de adaptarse al cambio y de utilizarlo de modos socialmente beneficiosos [...] cuando se piensa en el líder del futuro hablamos de interminables tareas sociales en la medida que puedan afectar a las organizaciones y al liderazgo empresarial dentro de los lugares de trabajo (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 2006).

Así, según los autores citados, la teoría del liderazgo transformacional, es decir, el líder que tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores; se basa en cuatro componentes:

1. *Carisma o influencia lideralizada*: El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como modelo para los seguidores.
2. *Motivación inspiracional*: El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.
3. *Estimulación Intelectual*: El grado en el que líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver como se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.
4. *Atención personal e individual*: El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización y la autoestima.

Por lo tanto según la teoría del liderazgo transformacional, la función, el objetivo, la responsabilidad y el líder del departamento de Recursos Humanos son fundamentales y determinantes a la hora de ejercer su gestión. Si estos factores están presentes y activos dentro de una organización harán de esta una empresa exitosa y por sobre todo un modelo a seguir para el resto

### **1.3 El futuro de los Recursos Humanos en la empresa de hoy y el concepto como agente de valor.**

Conocer los factores de contingencia, las respuestas de carácter estratégico, producirlos y gestionarlos dará la perspectiva adecuada para una comprensión integral de las organizaciones empresariales actuales, condición indispensable para situar la gestión de Recursos Humanos, verdadera piedra angular o soporte integrados de alto valor añadido para garantizar su posicionamiento competitivo.

En base a lo que dicen los autores Sastre y Aguilar (2003), “hoy en día la visión que se tiene de los Recursos Humanos está en constante cambio y evolución, por lo tanto, parece interesante poder analizar, investigar, cuantificar y concluir, como se ha ido produciendo este avance, ya que, las culturas organizacionales se van adecuando al medio externo de la organización” (Sastre y Aguilar, 2003).

Una organización en la que los seres humanos que la integran no estén implicados en el proyecto organizativo y sin una filosofía en común, donde ser víctima de la ineficacia y de la insatisfacción laboral y probablemente éste condenada al fracaso.

El ser humano es fruto de la interacción de creencias, valores, deseos, necesidades y motivaciones y todos estos concluyen en una forma de percibir la realidad y acomodarse a ella.

Poco a poco las diversas formas de gestión se han ido profesionalizando y han ido cambiando al punto de no ejercer presión y dar paso a la toma de decisiones colectivas por parte de los miembros de la organización.

“La gestión de Recursos Humanos es el resultado de la interacción de tres elementos básicamente: los entornos, las organizaciones y los mismos miembros de la organización” (Fitz-enz, 1999).

“El enfoque es de carácter directivo. Se produce una búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa y asegurar

compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante campo laboral” (Hesselbein, et al., 2006). El fin del personal es la integración de la persona y de la organización, lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo las personas, su entusiasmo y su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o adquirir.

Los modelos vigentes de gestión organizacional presentan un denominador común. Todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional, manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propias.

¿Qué se entiende por alineación estratégica?...

“Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el Recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. Para que sea efectiva, debe comunicarse.

Enseñan la estrategia, hablan de lo que representa la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma” (Bennis, Spreitzer y Cummings, 2006).

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, entre otros.

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. Es básico porque de su administración eficiente depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar.

En este sentido se propone una perspectiva dinámica de la gestión de Recursos Humanos en las empresas, la gestión del cambio como forma de obtener la implicación de los trabajadores en cumplimiento de la misión, la visión y

los objetivos de la empresa lo que significa que la práctica de la gestión de Recursos Humanos se dirija a tres elementos fundamentales:

*“En primer lugar, a la persona, la persona es un “recurso” de la empresa, con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.*

*En segundo lugar, a las condiciones de trabajo y compensación la contribución que las personas tienen que ejecutarse y en correspondencia con su desempeño, así será la recompensa a su trabajo.*

En este sentido la gestión de Recurso Humano es una función que mira en dos direcciones:

1. Busca relacionar a las personas con los distintos puestos y necesidades de trabajo que los mismos exigen.
2. Procura relacionar las personas según criterios de competencia y también de motivación. Aquí intervienen las condiciones de compensación.

Se afirma que la práctica de asignación (cubrir vacantes de puestos) e integración de personal (aceptar a las personas en los puestos), se trata de una herramienta para relacionar a las personas con los esquemas y objetivos de trabajo. Por esa razón, la gestión de Recurso Humano es una función estratégica, su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

*En tercer lugar al sistema de gestión de Recursos Humanos de la empresa. La gestión de Recursos Humanos, moderna se realiza según sistemas que para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus resultados y actualización de sus técnicas” (Sastre y Aguilar, 2003).*

O sea la función de Recursos Humanos tiene la misión de asignar e integrar el talento humano de los esquemas culturales de la división organizativa de la empresa.

Continuando con los autores ya citados se distinguen dos versiones en la dirección de Recursos Humanos: la dura (hard) y la blanda (soft). En la visión hard se pone poco énfasis en los objetivos de los trabajadores de manera que todos los juicios sobre la efectividad de la dirección de Recursos Humanos se basan en

criterios de rentabilidad del negocio. Se conciben las personas como un recurso de carácter estratégico y se trata de alinear su utilización con los objetivos estratégicos de la empresa (Sastre y Aguilar, 2003).

Por su parte, en la versión soft, aunque se mantiene la preocupación por mejorar los resultados del negocio, se intenta combinar con un interés paralelo relativo a los objetivos de los trabajadores. Los empleados se consideran como un medio, más que un recurso y se asume que solo es posible alcanzar los objetivos corporativos ganándose el compromiso de los mismos. De esta manera la cultura organizativa y las políticas encaminadas a implicar al empleado cobran una especial relevancia.

Esto lleva a establecer otra dimensión asociada a los objetivos de la función de Recursos Humanos que es la relativa a las posibles orientaciones de dicha función:

1. *Orientación basada en la persona:* los valores dominantes son la equidad, la integración y la participación de los Recursos Humanos. Se trata de una equidad percibida por el empleado, de manera que la empresa compense el esfuerzo y las aportaciones que el propio trabajador realice con unas políticas de Recursos Humanos que generen más rentas económicas y psicológicas positivamente valoradas por el mismo. La prioridad será, por tanto, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Los indicadores relevantes para medir la eficacia de la dirección de Recursos Humanos en este enfoque serán aquellos relacionados con el contrato psicológico (percepciones que el trabajador tiene sobre la justicia y la confianza respecto a los comportamientos de las superiores) y otras relacionadas con la evaluación del trabajador como la seguridad en el mismo, la presión que soporta y los niveles generales de satisfacción (versión soft).

2. *Orientación basada en el rendimiento:* La filosofía dominante en una empresa que atienda prioritariamente a este objetivo sería el control de los costes, de forma que las políticas de Recursos Humanos irán dirigidas a la

obtención de una mano de obra eficiente, con una especial preocupación por los costes laborales. Su prioridad es a productividad.

Para medir la eficacia de la función de Recursos Humanos cuando éste es el enfoque dominante se utilizarán indicadores directamente relacionados con los resultados del negocio (versión hard).

- 3. Orientación basada en el cambio:** los valores dominantes son la innovación y la flexibilidad. La diferenciación sería la estrategia competitiva seguida por las empresas que orientan sus políticas de Recursos Humanos hacia este objetivo. El coste laboral pasa a segundo plano, y la prioridad se centra en contar con personas creativas, participativas e implicancias en el proyecto de la empresa.

Lógicamente la filosofía dominante puede variar a lo largo de la vida de una organización, en la medida que la estrategia competitiva de la misma y su cultura también evolucionan. Por este motivo es fundamental que los directores de Recursos Humanos estén continuamente informados sobre dichos cambios, ya que será la única forma de asegurar la coherencia entre la filosofía de la empresa y la que sirve para dirigir a las personas.

El hombre organizacional se concibe como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Para que las organizaciones puedan convertirse en espacios propicios y adapten los cambios con responsabilidad es necesario preguntarse: ¿Quién se encarga de administrar los Recursos Humanos?...



Existen varias respuestas a esta interrogante. A medida que aumenta el cambio de acción de esta labor también evolucionan los responsables de ejercerla.

A continuación siete encargados actuales y futuros de la labor de Recursos Humanos<sup>3</sup>.

*Primero*, los funcionarios directivos son quienes, en definitiva, responden por el trabajo de Recursos Humanos. Los funcionarios directivos toman las decisiones pertinentes a cómo se efectúa el trabajo. Demuestran su compromiso para con Recursos Humanos al actuar como defensores visibles y públicos de las iniciativas.

*Segundo*, los profesionales de los Recursos Humanos corporativos son quienes diseñan las políticas y los procedimientos, desarrollando valores e ideales perdurables que penetran en toda la empresa. También son responsables de nutrir a los empleados, definir programas para implementar la agenda del gerente general, asegurar que la compañía presente una fachada unificada ante los agentes externos, tales como inversionistas y grandes clientes. La función corporativa de Recursos Humanos posiblemente se modernice aún más, centrándose en políticas a largo plazo que se adopten a los valores.

*Tercero*, los gerentes de Recursos Humanos se desempeñan en unidades de negocio. Trabajan directamente con los funcionarios directivos en lo que se refiere a clarificar estrategias, llevan a cabo auditorías y realizar inversiones en áreas relacionadas con Recursos Humanos. En el futuro puede que los generalistas de las unidades de negocios se orienten más a los negocios y sean capaces de convertirse en “Brokers” de sus propios servicios.

*Cuarto*, los profesionales de Recursos Humanos se desempeñan en centros especializados donde comparten conocimientos entre sí. Ofrecen excelencia funcional al aporte asesoría interna a las unidades de negocio y también suscitan el intercambio de información entre unidades de negocios mediante la creación de menús de alternativas.

Establecen relaciones con vendedores externos que poseen conocimientos profundos e importan dichos conocimientos a la empresa.

---

<sup>3</sup>[www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/recursos-humanos-y-la-funcion-empresarial.htm#mas-autor](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/recursos-humanos-y-la-funcion-empresarial.htm#mas-autor)

*Quinto*, los gerentes de Recursos Humanos trabajan a través de centros telefónicos y de servicios en línea, desarrollados durante los noventa para manejar tareas administrativas. Los centros de llamados permiten contestar de manera más coordinadas las preguntas formuladas por los empleados.

*Sexto*, la labor de Recursos Humanos puede efectuarse utilizando la tecnología. La misma gente puede hacerse cargo de la administración. La autonomía, autosuficiencia y el autoservicio serán cada vez más comunes en la medida en que los departamentos de Recursos Humanos faculten a los empleados directamente con la empresa.

*Por último*, el trabajo de Recursos Humanos puede ser realizado por un servicio externo (outsourcing). Algunas de estas servicios pueden ser prestados por ciertos consultores cuyo objetivo consiste en transformar los conocimientos especializados externos en conocimientos internos. Otras formas de externalizar los servicios pueden ser a través de asociaciones y alianzas. No es necesario ser los dueños de los conocimientos para tener acceso a ellos. Mediante algunas alianzas, quizás pueda compartir conocimientos especializados más allá de las fronteras. Este tipo de alianzas posiblemente se perpetuaran en la medida en que diversas fuentes de conocimiento especializado se combinen en torno a intereses comunes.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los proceso de transformación.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, mas allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación y los cambios en los procesos.

El gerente de Recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional.

## ***CAPITULO II***

# ***“METODOLOGIA”***

---

## 2.1 Metodología a utilizar

Para determinar la función que cumple el área de Recursos Humanos dentro de una organización, se utiliza una metodología tipo cuantitativa de tipo descriptivo. Esta investigación se refiere a una etapa de trabajo científico que permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas de Chillán.

Para esta investigación se aplica un cuestionario elaborado por Cancino y Delgado (2002), con aportes en la modificación de algunas preguntas en el ámbito de redacción.

La fuente de información que se ocupa en este caso es de nivel secundario y primario, dado que la información se obtuvo a partir de revisiones bibliográficas y la recopilación de los datos que entreguen las empresas que se consultarán. Dentro de los datos secundarios existen estudios anteriores sobre el tema en cuestión, como por ejemplo, “Análisis del rol del área de Recursos Humanos en las organizaciones Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes de Chillán” (Cancino y Delgado, 2002).

Lo que se quiere investigar en este estudio se realizará en base a un muestreo no probabilístico, el cual según los autores Grande y Abascal (2009), plantean que: “una muestra no probabilística es donde las unidades muestrales son elegidas por las personas. Los diversos tipos de muestreo no probabilístico tienen las siguientes características: la selección de la muestra no es aleatoria, no se basa en ninguna teoría de la probabilidad, no es posible calcular errores ni confianza de las estimaciones y por último los costes y la dificultad del diseño son más reducidos” (Grande y Abascal, 2009). Dentro de éste tipo de muestreo existen diversas clases, que para este caso será un muestreo por conveniencia el cual indica que las muestras se seleccionan según el criterio de accesibilidad o comodidad del investigador, de acuerdo a los objetivos y criterios que tiene este trabajo. Para este análisis el muestreo se realizará en forma equitativa tanto en las micro, pequeñas, medianas como también en la grandes empresas.

Se determinó que las empresas que se estudiarán serán del sector comercial, servicios, manufacturera, instituciones fiscales, servicios financieros y de telecomunicaciones y transporte, tanto del sector público como privado.

Para poder clasificar las empresas en base a su número de trabajadores se consideró como base la publicación de Servicios de Impuestos Internos según la ley número 20.416, tabla que se muestra a continuación:

### **Tamaño de Empresa según número de trabajadores.**

<b>Tamaño Empresa</b>	<b>Rango N° Trabajadores</b>
Microempresa	De 1 a 9
Pequeña	De 10 a 49
Mediana	De 50 a 199
Grande	De 200 y más

*Fuente: [www.sii.cl](http://www.sii.cl)*

## 2.2 Obtención de los Datos.

Para la obtención de los datos de las diferentes empresas se concurrió a distintas partes, como por ejemplo, a la Ilustre Municipalidad de Chillán, Servicio de Impuestos Internos, entre otros, donde la accesibilidad a la información era casi nula. Luego de visualizar que los datos eran de carácter confidencial se concurrió a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán donde se logró tener acceso a una base de datos la cual se podía ver a través de la página web; pero sólo eran las empresas asociadas a ella. Así, esta información fue una de las primeras que se obtuvo, pero donde no había ninguna referencia de la empresa (dirección y teléfono) se encontraba solo el nombre. Por último se visitó la cadena de supermercados Líder donde se solicitó la base de datos de los convenios que tenía la tarjeta Presto (Tarjeta de crédito que entrega el supermercado), donde me entregaron esta información en forma amable y con muy buena disposición. En el listado que me entregaron la información estaba completa: el nombre de cada empresa, sus respectivas direcciones y números telefónicos. Esta base de datos estaba actualizada hasta el año 2010.

Con esta información recopilada se realizó la salida a terreno para visitar las empresas; en esta primera visita se logró clasificar a las organizaciones por sus números de trabajadores, es decir, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Además se puede establecer las primeras líneas generales de cada situación empresarial. También se informa a cada empresa sobre el estudio que se va a realizar y se solicita una segunda visita para aplicar el cuestionario en forma personal. En esta segunda visita se aplicó el cuestionario para saber las condiciones específicas de la organización y el Departamento de Recursos Humanos, permitiendo de esta manera realizar las conclusiones del estudio. Así se fue recopilando la información necesaria para clasificar el tipo de empresa, información que se me entregó en forma inmediata y con excelente disposición.

## 2.3 Diseño del Cuestionario.

El cuestionario que se aplicó ya fue construido, (Cancino y Delgado, 2002). Este consta de dos partes: la primera, creación de los investigadores (Cancino y Delgado, 2002), la cual consiste en dos ítems, preguntas abiertas y preguntas de selección múltiple, que tienen por objetivo conocer cuál es la percepción que se posee del área, departamento o encargado de RR.HH. La segunda parte es un estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos, el que pretende determinar cuál es la función que desempeña el área de RR.HH. en la empresa (Ulrich, 2010). La encuesta ésta dirigida especialmente a los gerentes, dueños o encargados de Recursos Humanos de las diferentes empresas en cuestión.

“Para la construcción del cuestionario se consideraron los siguientes puntos:

- *Redacción del cuestionario*; las preguntas fueron formuladas tomando en cuenta al encuestado, vocabulario, nivel de lectura y familiaridad con la jerga profesional de las personas que se les aplicará el instrumento, para una buena aceptación de los encuestados.
- *Formato de la respuesta*; El diseño de las respuestas se divide en dos tipo; las respuestas de selección múltiple y respuestas abiertas.
- *Diseño del cuestionario*; la forma de diseñarlo comienza por las preguntas más fáciles para luego pasar a las más complejas. “Cuando se empieza a contestar la encuesta al llegar a la pregunta N°4 si la respuesta es SI se deberá avanzar a la pregunta N°8 hasta finalizar la encuesta, en el caso de que la respuesta de la pregunta N°4 sea NO sólo contestarán las preguntas N°5, N°6, N°7, N°8 finalizando en ese instante la encuesta” (Cancino y Delgado, 2002).

La segunda parte es un estudio que indaga los diferentes roles que se pueden cumplir dentro de las distintas funciones de RR.HH. en la empresa, en la cual se evalúa la actual calidad de cada actividad de RR.HH., usando una escala de 5 puntos donde 1 es bajo y 5 es alto.



Como se mencionó anteriormente esta segunda parte es una evaluación de roles según Ulrich y para poder determinar la interpretación de los resultados se utilizará una planilla de calificaciones en donde serán anotadas las puntuaciones, para luego sumarlas y obtener el total para cada uno de los cuatro roles.

### Tabla de Evaluación de Roles

<b>Socio Estrategico</b>		<b>Experto Administrativo</b>		<b>Adalid de los empleados</b>		<b>Agente del cambio</b>	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
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	
<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>	

Fuente: Ulrich, pag. 99, 2004.

“La hoja de puntuación que se incluye con el estudio aporta dos tipos de información. Primero, la puntuación total para los cuatro roles (que va de 50 a 200), constituye una evaluación de calidad general de los servicios de los RR.HH. dentro de una empresa las puntuaciones por encima de 160 deben considerarse altas, indicando la percepción de una alta calidad en la entrega de servicios de RR.HH. Puntuaciones totales por debajo de 90 indican baja calidad de servicios de RR.HH. percibidos.

“Segundo, una puntuación repartida equitativamente entre los cuatro roles indican la percepción corriente de los servicio de los RR.HH. para cada uno dando una visión de la función de RR.HH. que permite a una empresa evaluarla con mayor efectividad [...] El mayor rango estadístico de puntuaciones se encuentra

en relación al aporte del personal”. (Ulrcih, 2010). Con lo expuesto anteriormente podemos decir que el instrumento para evaluar los cuatro roles según Ulrich se ajusta plenamente a lo que queremos estudiar en las empresas donde sea posible.

### **Puesta en marcha del cuestionario.**

Al momento de aplicar el cuestionario se presentaron algunos inconvenientes, los cuales se detallan a continuación:

- Del total de las empresas no todas estuvieron dispuestas a contestar la encuesta. Esto ocurrió con casi todos los sectores y tamaños de las organizaciones, argumentando que por políticas de la empresa no se contestaban o simplemente no estaban interesados o no tenían tiempo.
- Dentro de las microempresas solo se pudo tener acceso a aquellas que pertenecen al sector comercial y de servicios, principalmente por el tamaño de trabajadores. Además, más del 50% no poseían departamento o encargado del área de Recursos Humanos.
- Debido a la poca la cantidad de medianas y grandes empresas que existen en la ciudad de Chillán, se hizo muy difícil poder encuestarlas.
- Casi todas las empresas Pequeñas pertenecientes al sector de Transporte y Telecomunicaciones están centralizadas en Santiago, por lo que no se pudo recopilar información.
- En las grandes empresas sucedió que, al darse cuenta de lo extensa que era la encuesta, presentaban cierta negativa para responderla en el momento. Por lo que en todas ellas se tuvo que dejar la encuesta en manos de los encargados de Recursos Humanos, donde el pazo para retirarlas se extendían aproximadamente a dos semanas.

## **Capítulo III**

# **“RESULTADOS”**

---

### 3.1 Aplicación del Cuestionario.

Se visitaron 141 empresas, clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en la ciudad de Chillán; realizando además, una división por sector al cual pertenece cada una. Esta clasificación se presenta en la siguiente tabla:

#### Clasificación por Tamaño

Tipo	Porcentaje	N° de empresas
Microempresa	42%	59
Pequeñas	40%	56
Medianas	9%	13
Grande	9%	13
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>141</b>

Como se mencionó anteriormente, según la clasificación por número de trabajadores, las micro empresas son aquellas que poseen entre 1 a 9 trabajadores. Para facilitar el trabajo de la investigación e interpretación se considerará solo aquellas que posean entre 4 y 9 trabajadores, lo que queda de la siguiente forma:

#### Clasificación por Tamaño

Tipo	Porcentaje	N°empresas
Microempresa	27%	31
Pequeña	50%	56
Mediana	12%	13
Grande	12%	13
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>

Por lo tanto, se puede decir que se trabajaron los análisis y resultados en base a un total de 113 empresas.

A continuación, la siguiente tabla indica las empresas encuestadas según su sector productivo:

### **Clasificación según Sector Productivo**

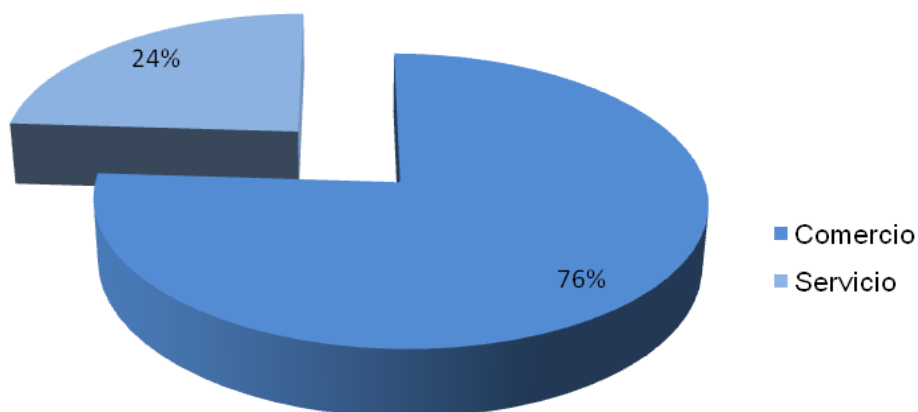
<b>Sector Productivo</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>N° empresas</b>
Comercial	46%	52
Servicio	29%	33
Manufacturera	4%	4
Telecomunicaciones y transporte	12%	13
Servicios Financieros	4%	5
Instituciones Fiscales	5%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>

## 3.2 Resultados Primera Parte según Tamaño

### 3.2.1 Micro Empresa.

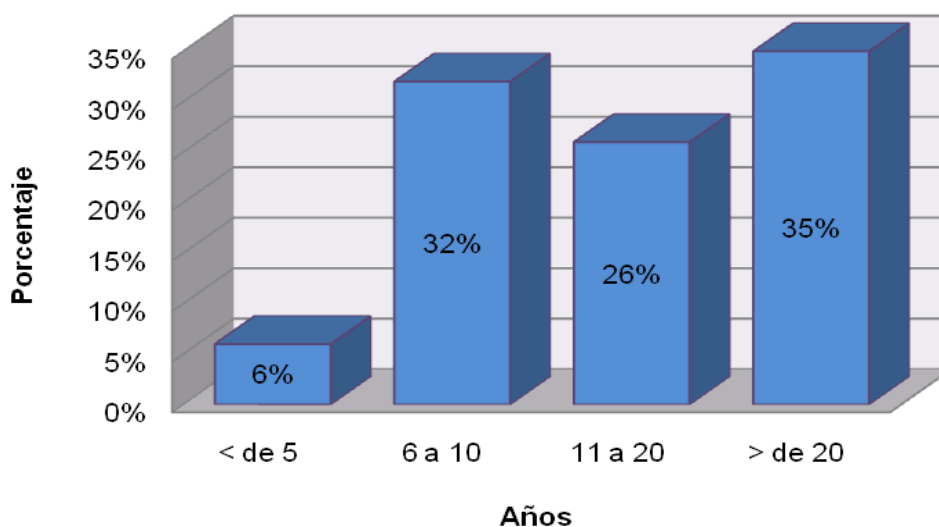
A continuación presentamos en forma detallada un análisis de cada pregunta con sus respectivos gráficos descriptivos. Destacar que solo se presentara la primera parte de la encuesta, la que consiste en preguntas de selección múltiple, preguntas abiertas y cerradas, la segunda parte que es la evaluación de roles de Ulrich se mostrara en forma aparte para la mejor comprensión del lector. Esto se realizará con todos los tamaños de empresas.

Pregunta N°2: ***Indique el sector al que pertenece su empresa o institución.***



Como se puede observar en el gráfico se tiene que un 74% pertenece al sector de comercio y un 26% pertenece al sector de servicios, lo que refleja que existen más micro empresas orientadas al comercio y menos orientadas a prestar un tipo de servicio.

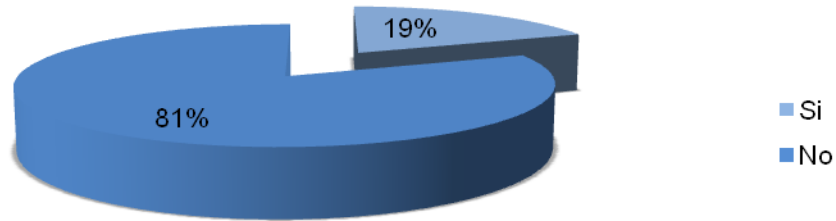
Pregunta N°3: **Señale la antigüedad de su empresa o institución**



En el gráfico anterior se tiene como resultado que un 6% tienen menos de 5 años en el mercado, un 32% tiene entre 6 a 10 años en el mercado, un 26% tiene entre 11 y 20 años de posicionamiento y un 35% lleva más de 20 años en el mercado.

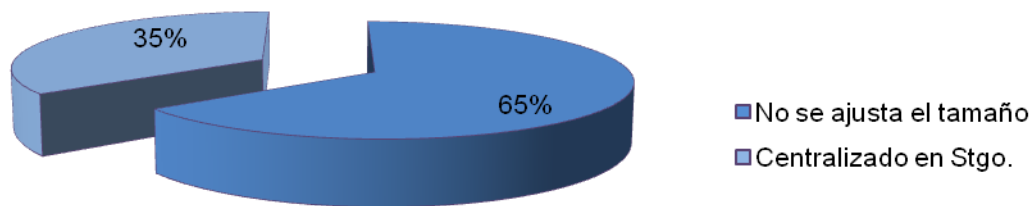
En la pregunta N°4 se tiene como resultado que el 100% de las Micro empresas tienen claramente definidos sus objetivos, es decir, todas estas organizaciones mantienen su negocio con una visión concreta de lo que se desea lograr.

Pregunta N°5: **¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos?**



Como se puede observar en el gráfico nos encontramos con la gran sorpresa que solo un 19% del total cuenta con este personal, pero ubicado en la casa matriz, o sea la mayoría en Santiago; y un 81% lisa y llanamente no cuenta con este personal.

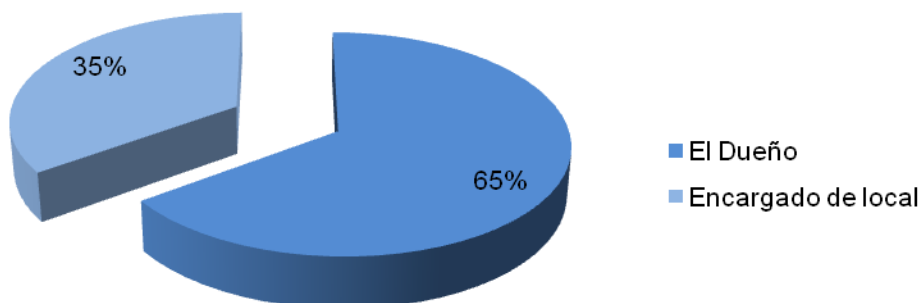
Pregunta N° 6: **¿Por qué no cuenta con un departamento de RR.HH.?**



En esta pregunta el 65% de las empresas encuestadas dicen que no cuentan con un área, departamento o encargado de RR.HH., porque “no se ajusta al tamaño de la empresa”, y un 35% si bien, cuenta con un encargado, éste se encuentra en Santiago.

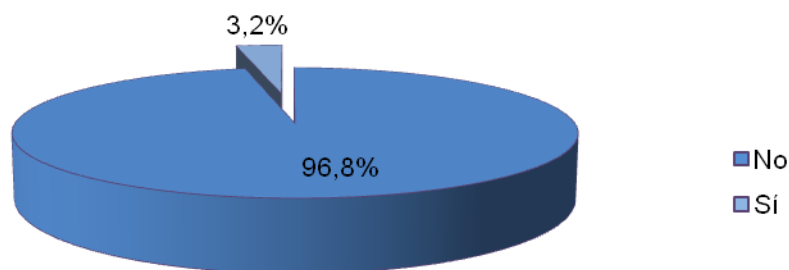


Pregunta N°7: **¿Quién cumple algunas tareas básicas de Recursos Humanos?**



Con respecto a quien cumple las funciones básicas de RR.HH. se tiene que el 65% de las empresas encuestadas el que cumple esas funciones es el dueño, y en un 35% es el jefe de local, ya que el departamento de RR.HH. esta centralizado en otras localidades.

Pregunta N°8: **¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?**



El 96,8% de las micro empresas cree que no es necesario argumentando que no se ajusta al tamaño de la empresa y solo un 3,2% cree que si es necesario.

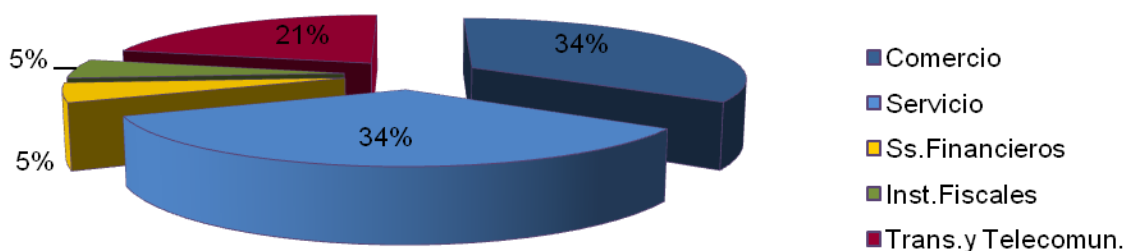
En la pregunta N°9 se puede destacar que dentro de las razones por las cuales a la empresa le conviene tener un departamento de RR.HH argumentaron las siguientes razones: la cantidad de trabajadores, por bienestar, mantención de orden con los pagos y todo lo que tiene que ver con el área, así también las principales funciones que cumple esta área son desconocidas por el entrevistado debido a que esta centralizado en Santiago. La función que cumple el área es considerada fundamental para llevar a cabo los objetivos, y el área de RR.HH. sirve para controlar al personal y mantenerlo contento, y a su vez es considerado como un departamento indispensable, esta respuesta fue dada en forma exclusiva, solo por una empresa.

De acuerdo a las indicaciones contenidas en el cuestionario, específicamente en la pregunta N°4 donde se consulta si la empresa cuenta con un área, departamento o encargado de RR.HH., si la respuesta es SI debe pasar a la pregunta N°8; en este caso, como mencionamos en el párrafo anterior, sólo una de las micro empresas cuenta con un encargado de esta área, el cual se encuentra en Santiago, es por ello que sólo se hace mención a los datos más relevantes.

### 3.2.2 Pequeñas Empresas.

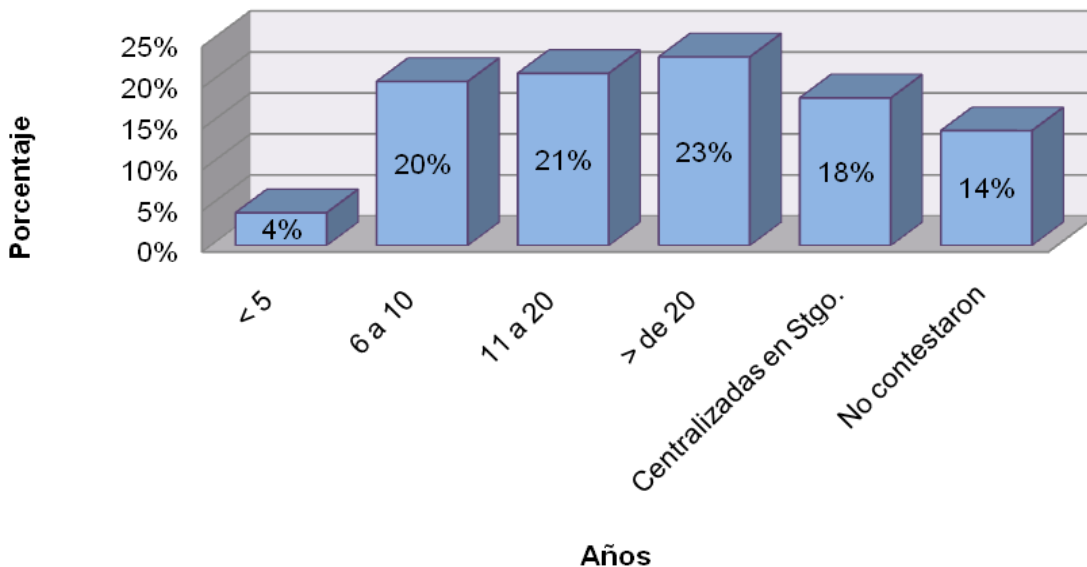
Antes de comenzar con el análisis en cuestión, es necesario mencionar que el 14% de las Pequeñas empresas, lisa y llanamente no estaban dispuestos a contestar ningún tipo de pregunta. Así también, se puede visualizar que un 18% de la Pequeñas empresas situadas en la ciudad de Chillán, no contestaron por encontrarse centralizados en Santiago.

Pregunta N°2: ***Indique el sector al que pertenece su empresa o institución***



En el gráfico podemos observar que el resultado de esta pregunta es que un 34% pertenece al sector de comercio y de igual forma un 34% al sector de servicios, un 5% a servicios financieros al igual que las instituciones fiscales con un 5% y por último encontramos el sector de transporte y telecomunicaciones con un 21%, lo que refleja que el mayor porcentaje de las pequeñas empresas están orientadas al comercio y servicio, y menos porcentaje de empresas orientadas a otros tipos de sectores.

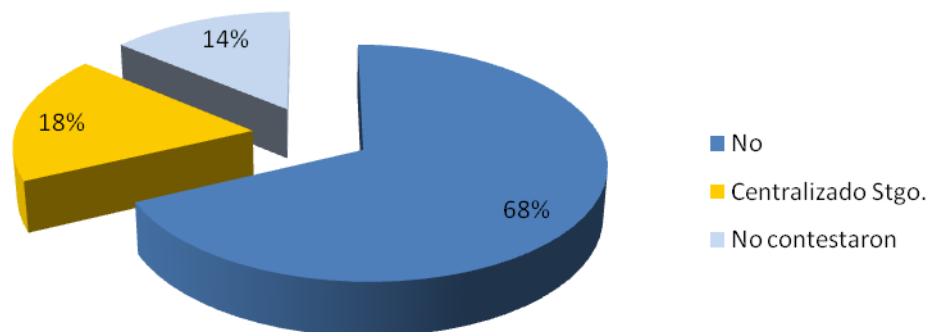
Pregunta N°3: **Señale la antigüedad de su empresa o institución**



Como resultado se tiene que un 4% tienen menos de 5 años en el mercado, un 20% tiene entre 6 a 10 años en el mercado, un 21% tiene entre 11 y 20 años de posicionamiento y un 23% lleva más de 20 años en el mercado.

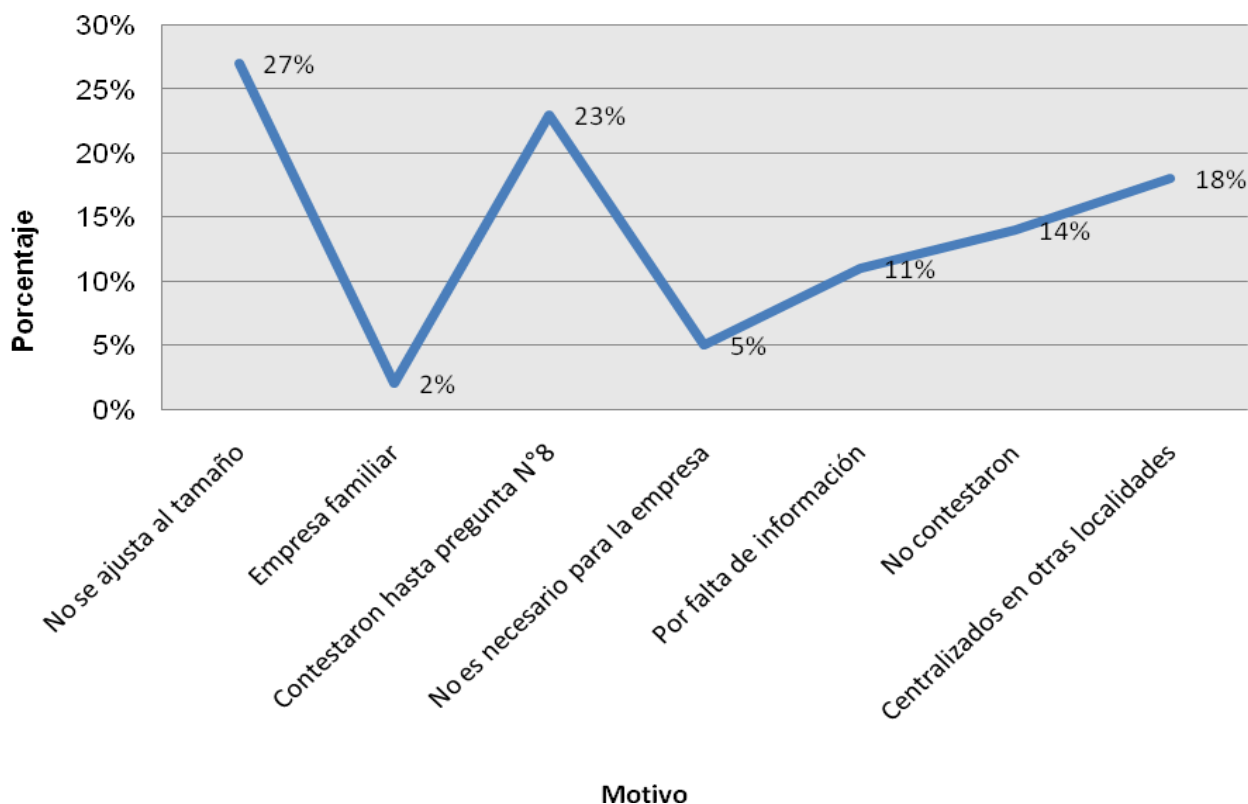
En la pregunta N°4 se tiene como resultado que el 100% de las pequeñas empresas tienen claramente definidos sus objetivos, es decir, todas estas organizaciones mantienen su negocio con una visión concreta de lo que se desea lograr.

**Pregunta N°5: ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de los Recursos Humanos?**



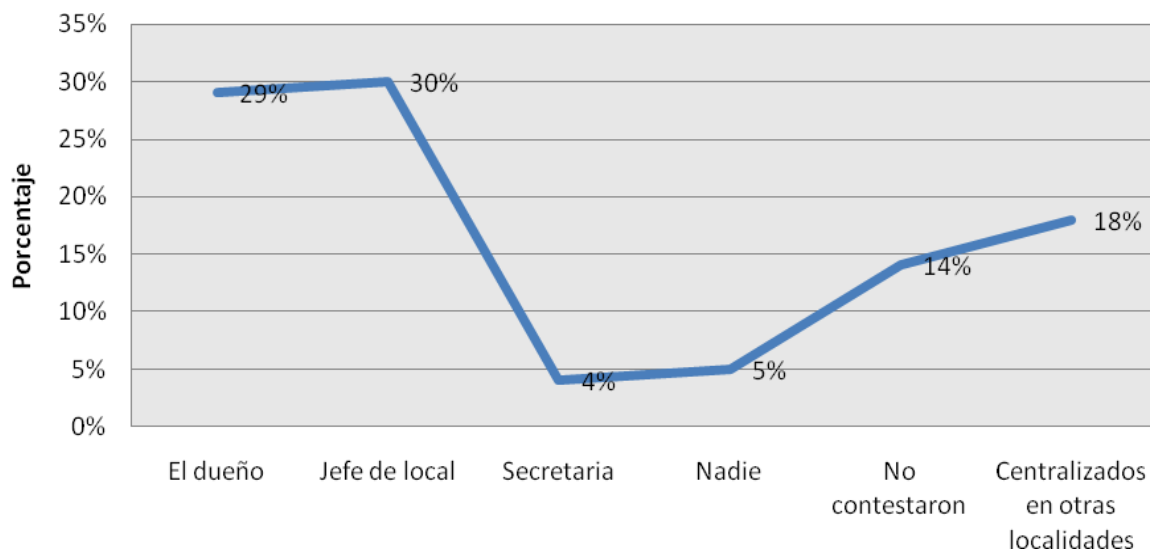
Como se puede observar en el gráfico que un 68% del total no cuenta con este personal, donde un 18% no contestaron por estar centralizado en otras localidades desconociendo si existía esta área; y un 14% sencillamente no contestaron absolutamente nada.

Pregunta N° 6: *¿Por qué no cuenta con departamento de RR.HH?*



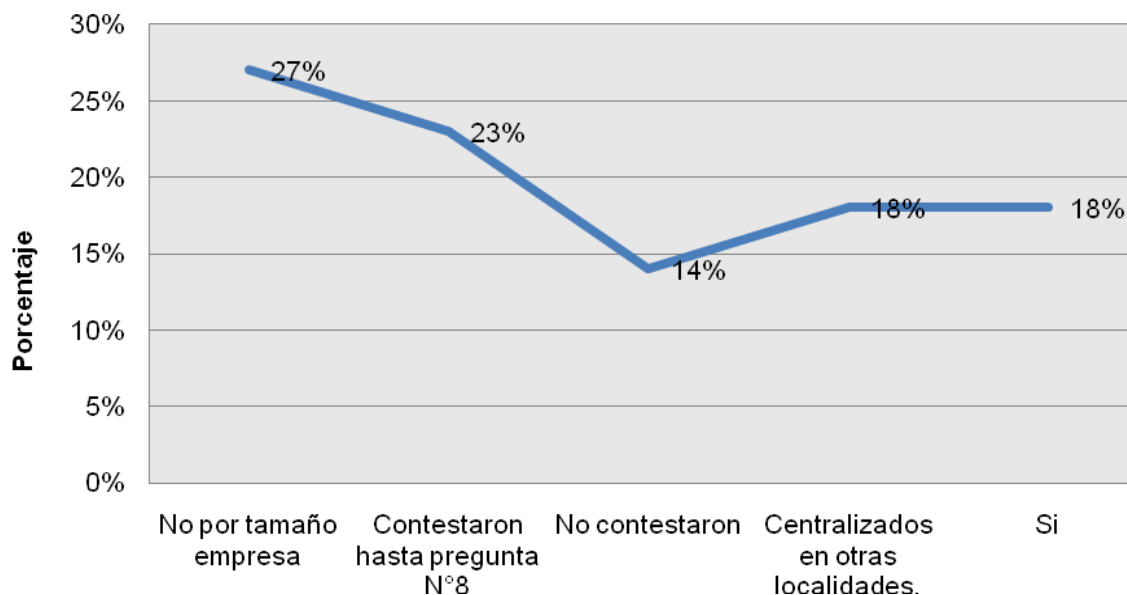
En esta pregunta se tiene como resultado que un 27% responde “no se ajusta al tamaño de la empresa”, luego un 2% “por ser una empresa familiar”; un 23% si bien, cuenta con un encargado, éste se encuentra en otras localidades. También encontramos que un 5% de las pequeñas empresas argumentan que “no es necesaria para la organización”. Existe un 11% que no poseen este departamento por falta de información y como se menciono anteriormente existe un 14% que no quisieron someterse a ningún tipo de pregunta y un 18% que no contestó por estar centralizado en otras localidades.

Pregunta N°7: *¿Quién cumple algunas tareas básicas de RR.HH.?*



Con respecto a quien cumple las funciones básicas de RR.HH. en las empresas consultadas se tiene que un 29% quien cumple esas funciones es el dueño, un 30% es el jefe de local, ya que el departamento de RR.HH. esta centralizado en otras localidades; en un 4% es la secretaria, un 5% nadie cumple estas funciones, un 14% no estuvieron dispuestas a contestar absolutamente nada y un 18% no contestó por estar centralizadas en otras localidades.

Pregunta N°8: **¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?**



Como se puede observar en el gráfico el 27% de las pequeñas empresas cree que no es necesario, argumentando que no se ajusta al tamaño de la empresa; un 23% argumenta que está centralizado en Santiago, sin embargo contestan las primeras ocho preguntas; un 14% no están dispuestos a contestar, un 18% no contesta ni entrega ninguna información sobre la organización por estar centralizado en Santiago y sólo un 18% piensa que sí debe contar con este personal por la sencilla razón que es necesario para atender las inquietudes de los trabajadores, mantenerlos satisfechos y así aumentar la productividad de la empresa.

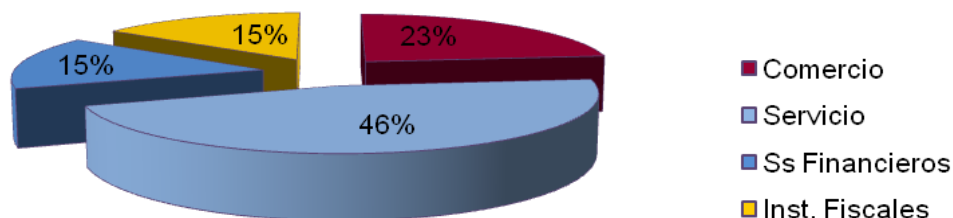
El 100% de las Pequeñas empresas no contestaron la Segunda Parte de la encuesta, por lo tanto, no se pudo tener información con respecto a la evaluación de la calidad de los servicios de Recursos humanos. Cabe señalar que las empresas que tenían a este personal centralizado en otras localidades, por lo mismo, desconocían absolutamente las actividades que realizaban el Departamento de RR.HH.



### 3.2.3 Medianas Empresas.

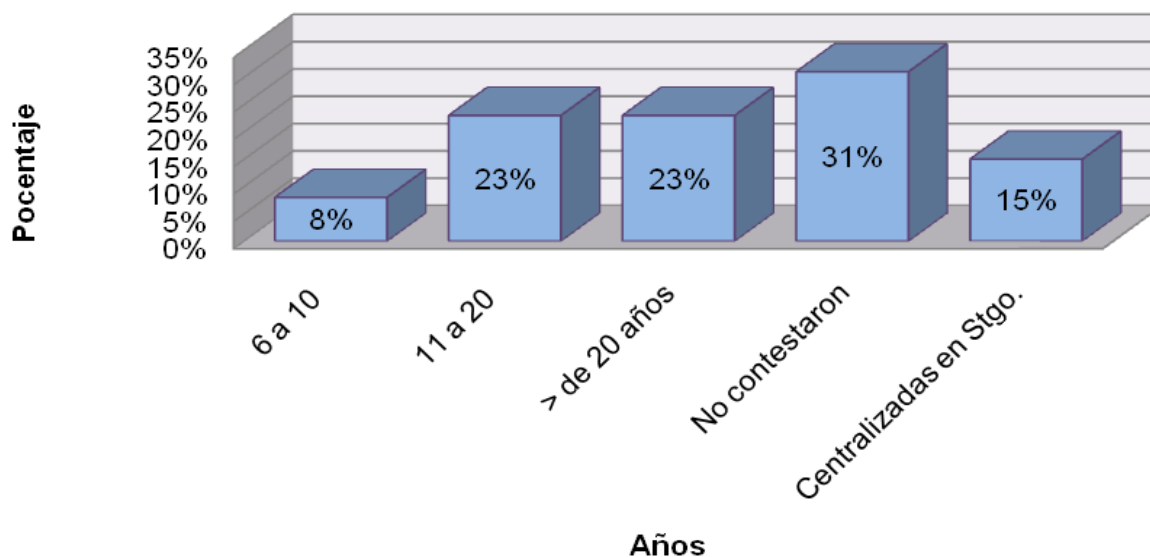
Para comenzar este análisis es importante señalar que solo el 15% de las Medianas empresas respondió la encuesta en su totalidad, un 31% no quiso someterse a ningún tipo de pregunta, un 15% solo hizo alusión que no contestaban porque estaban centralizadas en otras localidades y las restantes que corresponden al 38% solo contestaron la primera parte porque no contaban con un departamento de Recursos Humanos dado que este se encontraba en otra localidad.

Pregunta N°2: ***Indique el sector al que pertenece su empresa o institución***



Según las empresas encuestadas se tiene como resultado que un 23% pertenece al sector de comercio, un 46% al sector de servicios, un 15% a servicios financieros y por último las instituciones fiscales con un 5%.

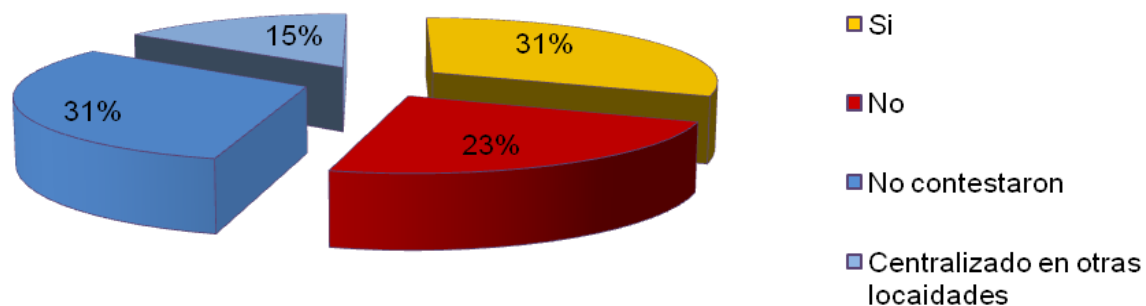
Pregunta N°3: **Señale la antigüedad de su empresa o institución**



En esta pregunta se puede visualizar que, un 8% tiene entre 6 a 10 años en el mercado, un 23% tiene entre 11 a 20 años de posicionamiento al igual que aquellas medianas empresas que llevan más de 20 años posicionadas en el mercado con un 23%, un 31% no estaban dispuesta a contestar y un 15% no contestaron porque estaban centralizadas en otras localidades.

En la pregunta N°4 se tiene como resultado que el 100% de las Medianas empresas tienen claramente definidos sus objetivos, es decir, todas estas organizaciones mantienen su negocio con una visión concreta de lo que se desea lograr.

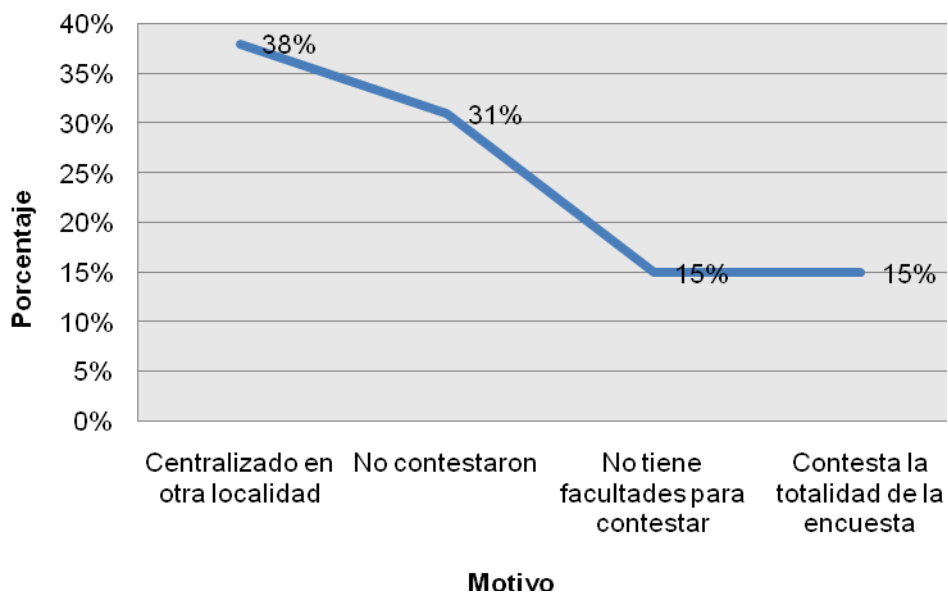
**Pregunta N°5: ¿Su empresa cuenta con un área, departamento o encargado de los Recursos Humanos?**



Aquí se puede ver que un 31% del total cuenta con este personal, solo un 15% no contestaron por estar centralizado en otras localidades; un 31% lisa y llanamente no contestaron absolutamente nada y un 23% no cuenta con este departamento a nivel local.

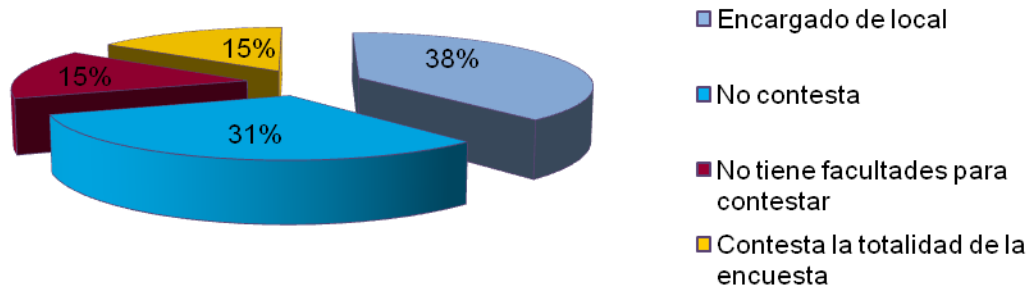
Antes de continuar, se debe recordar que existen solo 2 empresas que no contestan esta pregunta debido a que sí cuentan con un departamento de RR.HH., por lo tanto, pasan a la pregunta N°8.

Pregunta N° 6: *¿Por qué no cuenta con Departamento de RR.HH?*



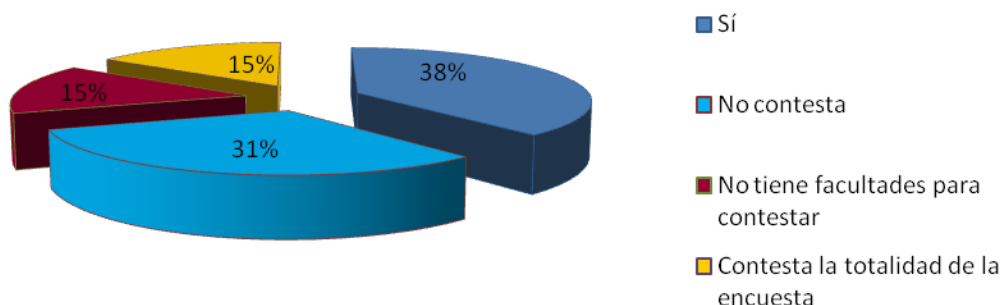
Según gráfico se tiene que un 38% responde que está centralizado en otra localidad, un 31% no contesta porque no quiere y un 15% no lo hace porque no tiene las facultades para dar la información debido a que está centralizado en otras localidades. El porcentaje restante, o sea un 15%, son aquellas Medianas empresas que si contestaron toda la encuesta por estar descentralizadas.

Pregunta N°7: **¿Quién cumple algunas tareas básicas de RR.HH?**



Con respecto a quien cumple las funciones básicas de RR.HH. se tiene que un 38% es el encargado de local, ya que el departamento de RR.HH. esta centralizado en otras localidades, un 31% no estuvieron dispuestas a contestar absolutamente nada y un 15% no contestó por estar centralizadas en otras localidades agregando además que no tenían las facultades para otorgar la información, y el 15% restante responde la encuesta en su totalidad.

Pregunta N°8: **¿La empresa debería contar con un área o departamento de Recursos Humanos?**



Un 38% de las medianas empresas cree que sí es necesario argumentando que el encargado de esta área debe estar donde se encuentran los trabajadores, ya que, el número de ellos no es menor; en un 31% encontramos aquellas Medianas organizaciones que no quisieron referirse a ningún tipo de pregunta, y por último encontramos un 15% de Medianas empresas que no contestaban porque no tenían las facultades para hacerlo dado que estaban centralizadas en otras localidades, y el resto, un 15%, que si contestó la encuesta completa.

Recordemos que solo el 15% paso a la pregunta N°9 la cual hace referencia a las razones de porque existe el departamento de RR.HH., donde las principales razones son: mejor cumplimiento de las normas y leyes laborales, mejorar la gestión administrativa, fomentar en forma positiva el clima laboral, y tener mayor control de los funcionarios. En estas empresas el nombre más alto de la jerarquía en el área de RR.HH. es el Gerente y Encargado de RR.HH. donde ambos poseen una profesión universitaria completa. Estos le reportan al Presidente Ejecutivo o Gerente General. No son mas de dos personas las que trabajan en ésta área.

Las funciones utilizadas formalmente en el área de RR.HH arrojan que dentro de una de las Medianas empresas el 58% lo hace en forma interna, el 13% externaliza las funciones y un 35% lo hace tanto interno como externo.

Para la otra empresa en estudio solo un 48% realiza estas actividades en forma interna, y solo un 6% las externaliza. Cabe señalar que existe un 45% de ellas que no realiza.

Ambas empresas medianas concuerdan en que la función de Recursos Humanos ayuda a lograr los objetivos empresariales, estando estos alineados con los objetivos de Recursos Humanos.

Para las empresas medianas los Recursos Humanos representan una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa (inversión), pero también lo ven como una preocupación la cual se debe disminuir (costo).

Con lo que respecta a los indicadores de Recursos Humanos solo son utilizados en una empresa, donde se entrega un informe anual de estos. Cabe mencionar que solo utilizan el 60% de estos indicadores.

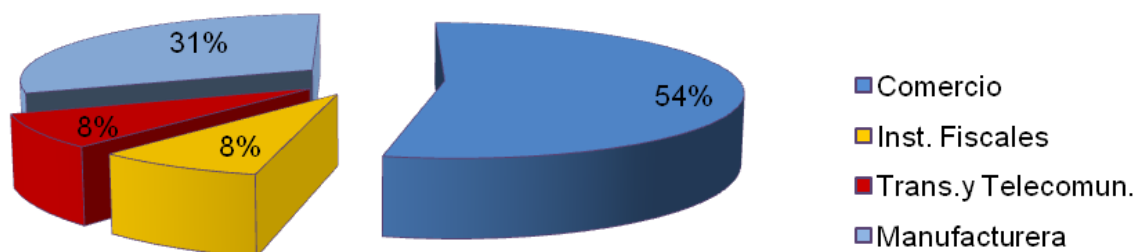
El modelo que utilizan estas dos empresas es Administración de RR.HH., Gestión del Cambio y Gestión de Personal, coincidiendo en querer profundizar en el modelo de Gestión de RR.HH. por competencia, donde han alcanzado su conocimiento por estudios formales, experiencia laboral y lecturas personales.

### 3.2.4 Grandes Empresas

Antes de realizar cualquier tipo de análisis es importante mencionar que el 23% de las Grandes empresas se negó a contestar nuestro cuestionario, argumentando que no estaban interesados. El porcentaje restante, vale decir, el 77% contestaron la encuesta en su totalidad con toda amabilidad y disposición. Cabe mencionar, que para la clasificación por sector de cada empresa se incluyeron las que no estaban dispuestas a contestar, es decir, se tomo un total de 13 empresas. Para el análisis de a pregunta N°9 en adelante solo se tomará como total aquellas organizaciones que sí respondieron el total de la encuesta, o sea, la cantidad de 10 empresas.

A continuación se presentará el análisis descriptivo de cada pregunta.

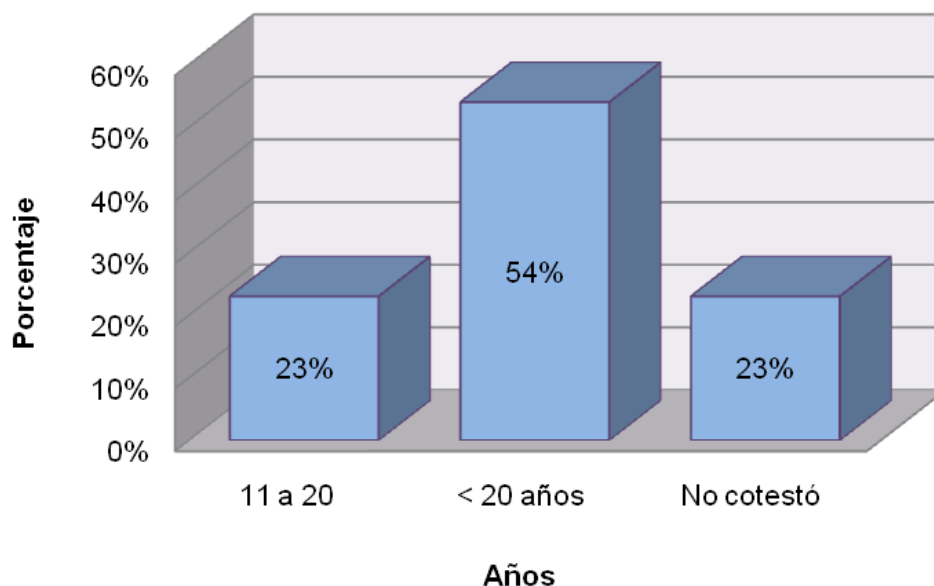
Pregunta N°2: ***Indique el sector al que pertenece su empresa o institución***



Se tiene como resultado que un 54% pertenece al sector de comercio, un 8% a instituciones fiscales y de igual forma que en el sector de transporte y telecomunicaciones con un 8%, y por último encontramos al sector manufacturero con un 31%.



Pregunta N°3: **Señale la antigüedad de su empresa o institución**



Con respecto a la antigüedad de cada empresa, se puede ver que un 23% lleva entre 11 a 20 años de posicionamiento en el mercado, hay otras Grandes empresas que llevan más de 20 años posicionadas en el mercado con un 54% y, finalmente, un 23% no estaban dispuestas a contestar infiriendo que no les interesaba el tema.

En la pregunta N°4 la cual hace referencia a que si la empresa tiene claramente definidos los objetivos se tiene que un 77% si los tiene y el porcentaje restante, es decir, el 23 %, no contestó.

Para las preguntas siguientes hasta llegar a la N°8 ocurre la misma situación de distribución, debido a que, como se mencionó anteriormente, existe un porcentaje (23%) que no se sometió a respuesta alguna y el resto (77%) si contesto completa la encuesta. Dejando esto en claro, avanzaremos a la pregunta N°9, es de aquí en adelante que solo se considerará dentro de los ítems de análisis las 10 organizaciones.

Las Grandes empresas señalaron que les conviene sobremanera contar con un departamento de Recursos Humanos, por temas administrativos, satisfacción de los trabajadores, cumplir con las leyes sociales vigentes, por tamaño de la empresa, ayuda a que los procesos sean más claros y

transparentes, la alineación de los objetivos empresariales con los procesos de selección de personal, se pueden medir resultados, cumplir con las estrategias de la organización, buen funcionamiento y prácticas de RR.HH. en las áreas operativas, motivación, mayor productividad, entre otros.

El nombre que recibe el cargo de mayor jerarquía en el área de RR.HH. es Gerente con un 40%, y Jefe con el mismo porcentaje. El 20 % restante se denomina Encargado o Coordinador. Además el 90% de la totalidad de las empresas, estos cargos participan de las reuniones del equipo ejecutivo. Cabe mencionar que el 100% de las grandes empresas el cargo más alto de la jerarquía del área son profesionales.

El 40% de los encargados de RR.HH. le entrega el reporte al Presidente Ejecutivo o Gerente de la empresa. El resto, un 60%, entrega su reporte al Gerente de Administración y Finanzas, al Gerente de Operaciones, al Gerente de Tienda, entre otros.

Dentro del 50% de las Grandes empresas la cantidad de personas que trabajan en el área no superan las tres personas. Existe un 20% que no se refirió al tema y el 30% restante tiene más de 5 personas.

En lo que respecta a la Funciones de RR.HH. si es que las realizan en forma interna o externa, se puede ver que dentro del 30% de las empresas (tres organizaciones) se llevan a cabo estas funciones en un 45% en forma interna. Otro 30% de ellas (otras tres empresas) realiza estas funciones en un 95% en forma interna. Dentro del 40% restante realizan sus funciones en un 62% en forma interna. Es preciso agregar a este análisis que el 50% de las Grandes empresas realiza en forma simultánea sus funciones, es decir, tanto en forma interna como externa. Además nos encontramos con que el 30% de las empresas encuestadas, en un 40% lisa y llanamente no realiza estas funciones.

El 100% de las empresas concuerdan en que las Funciones de RR.HH ayuda a cumplir los objetivos empresariales y estos tienen estrecha relación con los objetivos del Departamento de Recursos Humanos ya que de todas formas es un aliado estratégico para la compañía.

Para el 60% de las grandes empresas, RR.HH. representa una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa, el 40% restante cree que sirve para controlar al personal o que es una preocupación en cuanto a costos, la cual se debe disminuir o eliminar.

En lo que se refiere al profesional del departamento de RR.HH. el 60% es de sexo femenino y el 40% no supera los treinta años, además el 70% a terminado sus estudios superiores ya sean universitarios o técnicos.

El 60% de las empresas el profesional no cuenta con postgrados o pos títulos. El 40% restante se ha especializado en algún tema de RR.HH., como por ejemplo Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Gestión de RR.HH., entre otros.

En el 70% de las empresas encuestadas nos encontramos que las estrategias de RR.HH. están explícitamente definidas anualmente en la planificación empresarial.

El 90% de las empresas tiene en forma escrita las políticas de RR.HH. y además cuentan con un informe de Gestión de RR.HH. el cual incluye indicadores, donde el 70% lo hace en forma mensual y el 30% restante en forma anual.

El 80% de las Grandes empresas analizan estos indicadores en las reuniones de gerentes usándolos para decidir las estrategias de la organización.

Dentro de los diferentes indicadores nos encontramos con que el 30% de las empresas utiliza un 97% de los indicadores. Existe otro 30% que utiliza el 65% de los indicadores y el 40% restante utiliza solo un 43% de ellos.

En lo que se refiere a los modelos de Recursos Humanos, nos encontramos con que el 30% de las Grandes empresas utiliza más de un modelo, y el 70% solo utiliza un modelo, ya sea la Gestión de RR.HH. Estratégico, o la Gestión de RR.HH. por Competencia o la Administración de RR.HH. Además el 30% de ellas tiene gran interés en profundizar en el modelo de la Gestión de RR.HH. Estratégico, seguido de un 20% en Gestión del Cambio al igual que el de Gestión por Competencia.

### 3.3 Resultados Segunda Parte: Evaluación de Roles

#### 3.3.1 Micro Empresa.

En lo que respecta a esta parte donde se evalúa la calidad de las funciones de Recursos Humanos, la única empresa que contestó el cuestionario en forma completa, arroja una puntuación total general de 99 puntos, lo que es considerado de una calidad mediana de los servicios de Recursos Humanos, teniendo un mismo puntaje (30 pts. cada uno) para los roles de: experto administrativo, adalid de los empleados y agente de cambio; siendo socio estratégico el puntaje más bajo, solo con un punto de diferencia (29 pts.).

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

### 3.3.2 Medianas Empresas.

Con respecto a la evaluación de los Servicios de Recursos Humanos, nos encontramos con dos situaciones muy distintas. La primera empresa obtuvo una puntuación total general de 172 puntos, lo que indica que la entrega de estos servicios es de alta calidad, a diferencia de la otra empresa que solo adquirió una puntuación total general de 117, lo que nos indica que la calidad de estos servicios es medianamente baja. Para aquella organización que logró una calidad alta, su mayor puntaje fue en el rol del adalid de los empleados con 46 puntos; y la más baja la alcanzó en el rol del agente de cambio. Para la empresa que obtuvo una calidad medianamente baja, su menor puntaje lo consiguió en el rol de adalid de los empleados con 22 puntos, teniendo la mayor puntuación en experto administrativo con 36 puntos.

Debido a que son solo dos empresas, se ilustrara ambas tablas para su mejor comprensión.

#### Empresa N°1

<b>Socio Estrategico</b>		<b>Experto Administrativo</b>		<b>Adalid de los empleados</b>		<b>Agente del cambio</b>	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	5	2	5	3	5	4	5
5	4	6	5	7	3	8	3
9	5	10	4	11	4	12	4
13	4	14	4	15	5	16	4
17	4	18	4	19	4	20	4
21	3	22	4	23	5	24	4
25	3	26	4	27	5	28	4
29	5	30	5	31	5	32	5
33	4	34	5	35	5	36	4
37	4	38	4	39	5	40	4
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>Total</b>	<b>41</b>

**Empresa N°2**

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

### 3.3.3 Grandes Empresas

En lo que respecta a la evaluación de la calidad de los servicios de RR.HH. nos encontramos con un 80% de las empresas que tiene un promedio de 183,75 puntos, lo que representa una alta percepción de la calidad de los servicios de RR.HH. El 20 % restante obtuvo un promedio de 130,5 puntos, lo que representa una calidad medianamente baja en la percepción de la calidad de los servicios de Recursos Humanos.

Con respecto a las puntuaciones de los roles que tenemos en promedio del total de las empresas, se puede observar una inclinación hacia los roles de Experto Administrativo con puntuaciones de 44,2 y 44 respectivamente. Luego le sigue el rol de Socio Estratégico con 42,6 puntos; para luego finalizar con la puntuación más baja obtenida en lo que respecta al Agente de Cambio alcanzando solo 41,5 puntos.

La siguiente tabla contiene los puntajes promedios de cada pregunta.

<b>Socio Estratégico</b>		<b>Experto Administrativo</b>		<b>Adalid de los empleados</b>		<b>Agente del cambio</b>	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	4,7	2	4,5	3	4,6	4	4,2
5	3,5	6	4,2	7	4,3	8	3,6
9	4,8	10	4,9	11	4,5	12	4,4
13	4,4	14	4,7	15	4,6	16	4,7
17	3,8	18	3,9	19	3,2	20	3,4
21	4,1	22	4,7	23	4,7	24	4,1
25	3,3	26	4,5	27	4,5	28	4,4
29	4,8	30	4,6	31	4,6	32	3,7
33	4,8	34	4,3	35	4,3	36	4,5
37	4,4	38	3,9	39	4,7	40	4,5
<b>Total</b>	<b>42,6</b>	<b>Total</b>	<b>44,2</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>Total</b>	<b>41,5</b>

## Conclusiones

---

Todas las empresas en cuestión tienen sus objetivos claros y definidos en dirección a una constante superación y competitividad. Sin embargo la diferencia de tamaño y cantidad de personal entre unas y otras nos dan las directrices para afirmar que aún estamos en un proceso de asimilación de un departamento con funciones específicas que hagan de la empresa una organización exitosa. Es decir, las Micro Empresas siguen manteniéndose en el mercado con una lucha, visión y expectativa diaria de supervivencia; entendiendo que por un asunto de recursos y capitales aún no logran tener un departamento de Recursos Humanos como tal. Las Pequeñas Empresas tienen una mayor expectativa de crecimiento y permanencia en el mercado, teniendo en cuenta su mayor tamaño y un mejor acceso a los recursos; por lo tanto el 100% de este sector empresarial tienen claramente definidos sus objetivos, y están en vías de establecer un departamento de Recursos Humanos acordes a sus necesidades. En las Medianas Empresas el deseo imperante de proyección a largo plazo las lleva a establecer una estructura más sólida y coordinada; en consecuencia, las bases y cimientos de un departamento de Recursos Humanos ya están sentadas esperando el curso normal de su desarrollo. Las Grandes Empresas debido a su tamaño, al camino recorrido para llegar a ser lo que son cuentan en su totalidad con un área, departamento o encargado de Recursos Humanos; pudiendo asegurar el bienestar de su personal y agregar un valor adicional al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En definitiva todas las empresas tienen sus objetivos definidos y sus metas proyectadas. Sin embargo, cada sector empresarial, debido a su tamaño, al volumen de su personal, y su distribución geográfica (entiéndase con esto que estamos hablando de empresas locales, regionales, nacionales e internacionales) están en un proceso distinto cada una de ellas en cuanto al establecimiento a un departamento de Recursos Humanos. Esto es lo que veremos a continuación.



La mayoría de las Micro Empresas no cuentan con un Departamento o Encargado de Recursos Humanos, argumentando en su mayoría que no se justificaba por el tamaño de la empresa (81%). Aquellas donde si poseen Departamento o Encargado de RR.HH. encontramos un 19%, las cuales lo tienen centralizados en otras localidades; dentro de esta respuesta aparece en forma implícita el costo que tiene el poseer una persona o un departamento realizando esta labor en una empresa que no genera grandes utilidades. Esto es, a pesar de que considera que el área de RR.HH. puede de alguna u otra forma agregar valor a la empresa mejorando el desempeño de la misma.

Debido a la poca cantidad de trabajadores no se justifica contar con una persona para cumplir la Función de RR.HH., por lo que resulta más conveniente que esta labor la realice el dueño, esto va asociado también a un tema de costo.

Un muy bajo porcentaje (3,2%) de las empresas consideran que no es necesario poseer un Departamento o Encargado de Recursos Humanos debiéndose este bajo porcentaje principalmente a que el tamaño de la empresa no justifica tenerlo, pero a futuro sí, siempre y cuando las expectativas de crecimiento lo ameriten.

Al considerar las principales razones por las cuales a las Micro empresas les conviene tener un Departamento de Recursos Humanos y cuáles son sus principales funciones, se puede apreciar una orientación de esta área por parte de la empresa hacia los Procesos Administrativos y hacia una preocupación de los empleados. Cabe señalar que a pesar que solo haya una empresa que contestó la encuesta en su totalidad, ésta por el hecho de estar centralizada en Santiago desconocía muchas de las características tanto del Departamento de RR.HH. y en lo que se refiere a aspectos propiamente tales de áreas que jerárquicamente están por encima.

Las Pequeñas empresas presentan un porcentaje más alto que las Micro empresas al momento de contar con un Departamento o Encargado de Recursos Humano. Esta diferencia se puede explicar debido a que, al existir una mayor cantidad de trabajadores, se hace más necesario un contacto más estrecho entre trabajadores y los dueños o administradores de las organizaciones. Cabe señalar

que también existe un porcentaje que cuentan con un Departamento de Recursos Humanos pero ubicado en otras localidades lo que dificulta u obstruye la función del área, al no estar en plena interacción con los colaboradores de la empresa.

Los motivos por los cuales la Pequeña empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos son muy similares a los que presentan las Micro, es decir, el tamaño de la empresa. Esta semejanza se puede explicar gracias a que ambos tipos de empresas tienen una estructura y funcionamiento similar, sin embargo, en las Pequeñas parece dejar de ser una limitante en comparación con las micro, inclinándose más por la argumentación de estar centralizados en otras localidades.

En lo que se refiere a quien cumple las Funciones básicas de Recursos Humanos sigue siendo el dueño, pero podemos apreciar que existe un leve descenso en comparación con las micro, esto se debe principalmente a la complejidad del manejo del negocio por la envergadura que tienen las Pequeñas organizaciones, ya que en las micro los dueños son quienes principalmente manejan su negocio.

Además se puede apreciar por parte de las Pequeñas empresas que existe la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos a nivel local, ya que simplificaría mucho más los procesos operativos. Cabe agregar a esto que, existiendo un gran número de empresas que poseen entre 20 y 49 trabajadores, sigue existiendo una ausencia del encargado de Recursos Humanos.

Las empresas que sí poseen un Departamento de Recursos Humanos, en su mayoría argumentan que es fundamental contar con este personal, por la sencilla razón que es elemental para atender las inquietudes de los trabajadores, mantenerlos satisfechos y así aumentar la productividad de la empresa.

Haciendo referencia a que si cuentan con un Departamento de RR.HH., también nos encontramos con que este sector empresarial, de las Medianas Empresas, está centralizado en otra localidad.

Dentro de las razones por las cuales a las Medianas empresas le beneficiaría notablemente tener un área, departamento o encargado de Recursos Humanos, tenemos: mejor cumplimiento de las normas y leyes laborales, mejorar

la gestión administrativa, fomentar en forma positiva el clima laboral, y tener mayor control de los funcionarios.

Todas las Medianas empresas que cuentan con un departamento o encargado de RR.HH. estiman que la función que cumple el área de RR.HH. es considerada parte de la empresa; esto, porque la organización no podría cumplir con sus objetivos sin un personal integrado y que trabaje en equipo. Además señalan que los objetivos a nivel de RR.HH. tienen estrecha relación con los objetivos empresariales.

Para las Medianas empresas los Recursos Humanos representan una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa (inversión), pero también lo ven como una preocupación la cual se debe disminuir (costo).

Además, puede existir una visión distinta de lo que representa el área de RR.HH. donde la Mediana empresa integra al departamento en sus funciones diarias, en cambio las Pequeñas sólo cumplen labores específicas.

Con lo que respecta a los indicadores de Recursos Humanos el porcentaje de las organizaciones que los utiliza es solo un 10%, y aun así no son utilizados en su totalidad, sino solo en un 40%.

El modelo que se utiliza en las Medianas empresas es Administración de RR.HH., Gestión del Cambio y Gestión de Personal, coincidiendo en pretender profundizar en el modelo de Gestión de RR.HH. por Competencia, donde han alcanzado su conocimiento por estudios formales, experiencia laboral y lecturas personales.

El área de RR.HH. es primordial en todas las Grandes Empresas, y más aun en aquellas donde la cantidad de trabajadores es mas de 200 para así asegurar el bienestar de ellos dándoles una mejor atención, para que se motiven y agreguen valor al cumplimiento de los objetivos.

Las Grandes Empresas señalan que les conviene tener un Departamento de RR.HH. para cumplir con las leyes sociales, con las estrategias de la organización, motivación para los trabajadores, buen funcionamiento y prácticas de RR.HH. en las áreas operativas, traduciéndose todo esto en una mayor productividad para la organización. Esta área es considerada como fundamental e

imprescindible dentro de la empresa, ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales tienen perfecta alineación con los objetivos determinados por el área de Recursos Humanos.

El 60% de las Grandes empresas concuerdan con que los Recursos Humanos representan una oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa, cosa totalmente antagónica a las Medianas empresas. Cabe señalar que existe un 30% que ve a los RR.HH. como un colaborador del personal.

Con respecto a los indicadores se debe destacar que son utilizados para la planificación de las estrategias de la organización y a su vez son analizados en las reuniones periódicas con gerentes.

En la segunda parte de la encuesta nos encontramos con bastantes diferencias en cuanto a los servicios del Departamento de Recursos Humanos en cada uno de los sectores empresariales, donde no incluiremos el sector de las Pequeñas Empresas, ya que, el 100% de las Pequeñas empresas no contestaron la última parte (parte V) de la encuesta, por lo tanto, no se pudo tener información con respecto a la evaluación de la calidad de los servicios de Recursos humanos.

Al analizar la puntuación total general de la evaluación de roles se observa que existe una mediana calidad de los servicios de RR.HH. en la Micro empresa.

Además, se indica que existe una visión usual respecto de los Recursos Humanos, ya que no existen grandes y claras diferencias entre un rol y otro, solo se puede apreciar una pequeña inclinación para los roles Experto Administrativo, Adalid de los empleados, significando esto que los esfuerzos del área están orientados principalmente a administrar los proceso en forma eficiente y la preocupación por los problemas y necesidades cotidianas de los colaboradores.

La puntuación general dentro de las Medianas Empresas, señala una percepción de mediana calidad en los servicios de Recursos Humanos. En cuanto a la evaluación de cada uno de los roles se puede ver una atención centrada principalmente en lo operativo; visión tradicional de los Recursos Humanos, ya que dentro de sus principales objetivos es que el área de administración cumpla con los modelos estándares que la organización requiere. Es aquí donde el rol de Adalid de los empleados le da la fortaleza que necesitan las funciones de RR.HH.,

sin embargo es el rol de Socio Administrativo quien nos da las bases y cimientos para construir una organización de óptima calidad. Es este quien logra la función de mantener al personal satisfecho, lo cual nos da como resultado indiscutible la eficacia de la función del área de RR.HH.

En las Grandes empresas existe una percepción de alta calidad de los servicios de Recursos Humanos, donde podemos constatar que arroja el mayor puntaje en relación a la Micro y Mediana empresa. Al observar los puntajes por roles, muestra que existe una clara orientación a lo administrativo u operativo de la mano del rol del Adalid de los Empleados, en donde el área de RR.HH. los está considerando e integrando en forma progresiva en lo que es la planificación estratégica de la empresa; deduciendo así, que el profesional pasa a involucrarse directamente en los negocios. Ambos roles están alineados para manejar procesos, herramientas y sistemas de Recursos Humanos. Al mismo tiempo, el Líder encargado, en una amalgama de funciones, dirige y maneja al personal y a la planta operativa de tal forma que van entrelazados hacia la meta final, es decir, a cumplir los objetivos de la organización.

## Anexo

---

### FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

#### PRIMERA PARTE: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.- ¿Cómo clasificaría el tamaño de su empresa?

1. Micro (1 a 9 trabajadores)
2. Pequeña (10 a 49 trabajadores)
3. Mediana (50 a 199 trabajadores)
4. Grande (200 y más trabajadores)

2.- Indique el sector al que pertenece su empresa o institución:

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| a) Agropecuario-silvícola          | g) Industria manufacturera         |
| b) Minería                         | h) Servicios                       |
| c) Electricidad, Gas, Agua         | i) Energía                         |
| d) Construcción                    | j) Comercio                        |
| e) Transporte y Telecomunicaciones | k) Servicios financieros y seguros |
| f) Instituciones fiscales          | l) Otras _____                     |

3.- Señale la antigüedad de su empresa o institución:

- a) menos de 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a 20 años
- d) más de 20 años

#### CARACTERIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.- ¿La empresa tiene claramente definido los objetivos que desea lograr?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

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

SI\_\_\_\_\_ (pase a la pregunta N°8 en adelante) NO\_\_\_\_\_ (conteste solamente N°5, N°6 y N°7)

6.- ¿Por qué NO?

- a) No es considerada como importante para la empresa
- b) No es necesaria para 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
- g) Otros \_\_\_\_\_

7.- ¿Quién cumple algunas tareas básicas de Recursos Humanos?, como por ejemplo: remuneraciones contratación, bienestar, entre otros.

- a) El Jefe directo de cada área
- b) El Administrador general de la empresa
- c) El Dueño
- d) Encargado del área de Administración y Finanzas
- e) Otro(s) \_\_\_\_\_

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

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

9.- Indique 3 razones por las cuales a su empresa le conviene tener área, departamento o encargado de Recursos Humanos.

---

---

---

---

10.- ¿Qué nombre recibe el cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos?:

- a) Vicepresidente o Director
- b) Gerente
- c) Subgerente
- d) Jefe
- e) Encargado o Coordinador
- f) Otro. Indique cuál: \_\_\_\_\_

11.- ¿El cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos participa permanentemente de las reuniones del equipo ejecutivo?:

- a) Sí
- b) No

12.- ¿Qué profesión tiene la persona que ocupa el cargo más alto de la jerarquía del área de Recursos Humanos?:

- a) ingeniero comercial
- b) ingeniero civil
- c) contador auditor
- d) psicólogo
- e) asistente social

13.- ¿A qué cargo reporta estructuralmente el cargo de mayor jerarquía en el área de Recursos Humanos?

- a) Presidente Ejecutivo o Gerente General
- b) Gerente de Administración y Finanzas
- c) Gerente de Operaciones
- d) Gerente Comercial
- e) Otro Gerente. Indique cuál: \_\_\_\_\_
- f) Otro cargo. Indique cuál: \_\_\_\_\_

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

---

---



15.- Identifique las funciones utilizadas formalmente en el área de Recursos Humanos, señalando cruz (X) si éstas se realizan internamente o mediante outsourcing. Si la función no se realiza, déjela en blanco.

<b>Funciones</b>	<b>Interno</b>	<b>Outsourcing</b>
1.Reclutamiento		
2.Selección		
3.Búsqueda de Ejecutivos		
4.Contratación		
5.Inducción		
6.Descripción		
7.Planificación estratégica de RR.HH		
8.Presupuesto de RR.HH.		
9.Capacitación y entrenamiento		
10.Compensaciones (remuneraciones)		
11.Bienestar		
12.Seguridad y prevención de riesgo		
13.Indicadores de RR.HH		
14.Relaciones laborales		
15.Comunicaciones internas		
16.Drección del desempeño		
17.Evaluación del clima laboral		
18.Relaciones comunitarias		
19.Actividades extra laborales		
20.Desarrollo gerencial		
21.Gestión del talento		
22.Planes de sucesión		
23.Diseño organizacional		
24.Equipos de alto desempeño		
25.Cambio organizacional		
26.Gestión del conocimiento		
27.Calidad		
28.Servicios generales.		
29.Desvinculación		
30.Evaluación del desempeño.		

16.- ¿La función que cumple el área o departamento de Recursos Humanos ayuda a lograr los objetivos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

17.- ¿Existen objetivos de Recursos Humanos definido en la empresa?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

18.- Los objetivos de Recursos Humanos se relaciona con el objetivo de la empresa

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

¿Porqué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.- El área o departamento de Recursos Humanos representan.....

- 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(s) \_\_\_\_\_

### **Caracterización del Profesional de Recursos Humanos**

20.- Sexo:

a) femenino

b) masculino

21.- Edad:

a) menos de 30 años

b) 30 a 39 años

c) 40 a 49 años

d) 50 años o más.

22.- Indique su último nivel de estudios formales alcanzado:

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) Magister.

h) Doctorado.

23.- ¿Su actual cargo dentro del área de recursos humanos es?:

- a) De primer nivel (cargo máximo del área)
- b) De segundo nivel (reporta directamente al cargo máximo del área).
- c) De tercer nivel
- h) De otro nivel. Indique cuál: \_\_\_\_\_

24.- ¿Cuál es su profesión?:

- a) Ingeniero comercial
- b) Ingeniero civil
- c) Contador auditor
- d) Psicólogo
- e) Asistente social
- f) Abogado
- g) Administrador de empresas
- h) Otro. Indique cuál: \_\_\_\_\_

25.- En caso que cuente con estudios de post-título o post-grado, indique a qué especialidad corresponden:

- a) MBA
- b) Gestión de recursos humanos
- c) Desarrollo Organizacional
- d) Comportamiento Organizacional
- e) Desarrollo y comportamiento organizacional
- f) Consultoría organizacional
- g) Dirección de Empresa
- 5. Otro. Indique cuál: \_\_\_\_\_

26.- ¿Cuántos años de experiencia laboral posee?:

- a) menos de 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a 15 años
- d) 16 a 20 años
- d) más de 20 años

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

---

---

28.- Indique 3 razones por las cuales trabaja actualmente en el área o departamento de Recursos Humanos.

---

---

---

---

### Indicadores de Recursos Humanos

29.- 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?:

a) Sí

b) No

30.- En su organización, ¿existe una formalización escrita de las políticas de recursos humanos?:

a) Sí

b) No

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

a) Sí

b) No

32.- ¿Cuál es la periodicidad de este informe de indicadores de recursos humanos?:

- a) mensual
- b) bimensual
- c) trimestral
- d) cuatrimestral
- e) semestral
- f) anual

33.- ¿Los indicadores de recursos humanos se analizan en la reunión periódica de Gerentes?

a) Sí

b) No

34.- ¿Se usan los indicadores de recursos humanos para las decisiones estratégicas de su organización?

a) Sí

b) No

35.- Marque con una X los indicadores de recursos humanos utilizados por la gerencia general y el equipo ejecutivo, Si el indicador no se usa, déjelo en blanco.

Indicadores	Utilizados
1.Porcentaje de cumplimiento de la estrategia de RR.HH.	
2.Total del personal de RR.HH./dotación	
3.Nº promovidos internamente/Nºvacantes	
4.Costos de selección	
5.Porcentaje conrtatados/dotación total	
6.Horas de capacitación por persona	
7.Porcentaje personas capacitadas/dotación	
8.Porcentaje uso de la franquicia Sense	
9.Efectividad de la capacitación	
10.Porcentaje costo sobretiempo/costo personal	
11.Porcentaje horas sobre tiempo/costo personal	
12.Rotación	
13.Rotación voluntaria	
14.Rotación lamentada	
15.Porcentaje costo personal/costo total	
16.Porcentaje costo personal/unidad de producción o venta	
17.Porcentaje costo del personal externo/costo personal propio	
18.Unidad de producción/dotación	
19.Ausentismo	
20.Porcentaje de personal sindicalizado/dotación total	
21.Porcentaje de aumento real de costo personal por negociación colectiva	
22.Numeros de eslabones de la cadena de mando	
23.Numero 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 RR.HH	
31.Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de RR.HH.	

36.- En su organización se trabaja con cuál de los siguientes modelos

- a) Gestión de recursos humanos estratégicos
- b) Gestión de recursos humanos por competencias
- c) Gestión de personal
- d) Cuadro de mando integral de recurso humanos
- e) Administración de recursos humanos
- f) Gestión del cambio
- g) Otros \_\_\_\_\_

37.- Nombre el o los modelos de recursos humanos le gustaría profundizar

---

---

---

38.- Su conocimiento de los diferentes modelos los ha adquirido por

- a) Estudios formales (Diplomados, post títulos u otros)
- b) Con la experiencia laboral.
- c) Lecturas personales
- d) Conversaciones con otros profesionales del área.
- e) Otros.

## Segunda Parte

Por favor evalúe la actual calidad de cada una de las siguientes actividades de Recursos Humanos utilizando una escala de cinco puntos, desde 1 - 2 - 3 - 4 -5 donde (1 es bajo: 5 es alto).

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..... \_\_\_\_\_

Los Recursos Humanos participan...

- 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.... \_\_\_\_\_

Los RR.HH. garantizan que...

- 9. Las estrategias de RR.HH. concuerden con la estrategia de la empresa..... \_\_\_\_\_
- 10. Los procesos de RR.HH, estén administrados en forma eficiente..... \_\_\_\_\_
- 11. Las políticas y los programas de RR.HH respondan a las necesidades personales de los empleados..... \_\_\_\_\_
- 12. Los procesos y programas de RR.HH. incrementan la capacidad de cambio de la empresa..... \_\_\_\_\_

La efectividad de los RR.HH. se mide por su capacidad de...

- 13. Ayudar a que se concrete la estrategia..... \_\_\_\_\_
- 14. Aportar procesos de RR.HH. 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..... \_\_\_\_\_

Se considera a los RR.HH. como...

- 17. Un socio de negocio..... \_\_\_\_\_
- 18. Un experto administrativo..... \_\_\_\_\_
- 19. Un adalid de los empleados..... \_\_\_\_\_
- 20. Un agente de cambio..... \_\_\_\_\_

Los Recursos Humanos dedican tiempo a...

- 21. Cuestiones estratégicas..... \_\_\_\_\_
- 22. Cuestiones operativas..... \_\_\_\_\_
- 23. Escuchar y responder a los empleados..... \_\_\_\_\_
- 24. Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la empresa..... \_\_\_\_\_

Los Recursos Humanos Participan Activamente en...

- 25. La planificación de los negocios..... \_\_\_\_\_
- 26. El diseño y el aporte de procesos de Recursos Humanos..... \_\_\_\_\_
- 27. Escuchar y responder a os empleados..... \_\_\_\_\_

28. la renovación de la empresa. El cambio o la transformación..... \_\_\_\_\_

Los recursos Humanos trabajan para...

29. Hacer concordar las estrategias de RR.HH. 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..... \_\_\_\_\_

Los Recursos Humanos crean procesos y programas para...

33. Vincular las estrategias de RR.HH. 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..... \_\_\_\_\_

La credibilidad de los Recursos Humanos proviene de...

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..... \_\_\_\_\_



## Referencias

---

- Bennis, W., Spreitzer, G.M. & Cummings, T.G. (2006). *Líderes del management. Habilidades Directivas*. España. Editorial Deusto.
- Blázquez, M. (2006). *La función empresarial de los Recursos Humanos*. Recuperado el 04 Marzo 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/recursos-humanos-y-la-funcion-empresarial.htm#mas-autor>
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona. Editorial gestión 2000.
- Cancino, B., Delgado, C. (2002). *Análisis del Rol del área de Recursos humanos en las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas de Chillán*. Tesis no publicada. Universidad del Bío-Bío. Chillán
- Fitz-enz, J. (1999) *Como Medir la Gestión de Recursos Humanos*. Bilbao. Editorial Deusto.
- Grande, I. & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. (10th ed). España. Esic Editorial.
- Hesselbein, F., Goldsmith M. & Beckhard, R. (2006). *Líderes del Managemet. Dirección*. España. Editorial Deusto.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En Busca de la Excelencia*. México Editorial Lasser Press Mexicana, S.A. de C.V.
- Sastre, M.A. y Aguilar E.M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque Estratégico*. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions (5th ed)*. Buenos Aires Editorial Granica.
- *Recursos Humanos*. Recuperado el 05 Septiembre 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos).