



**“La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.:
Caso de una empresa chilena”**

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Fabiola Bravo Yáñez

Profesor Guía: Edgar Kausel

Santiago, Marzo de 2015

I N D I C E

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 LA PERSONA: FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.....	9
2.2 ROLES DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.3 FACTORES QUE LIMITAN EL ROL ESTRATÉGICO DE LOS RR.HH.	13
2.3.1 <i>Cultura de la sociedad chilena post industrial</i>	13
2.3.2 <i>Formación alta dirección</i>	14
2.3.3 <i>Formación ejecutivos de RR.HH.</i>	15
2.4 MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RR.HH.	16
2.4.1 <i>Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	17
2.4.2 <i>Auditoría de Recursos Humanos</i>	17
2.5 PERCEPCIÓN DEL ÁREA DE RR.HH.	19
2.6 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y LAS PERSONAS	21
3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	25
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
3.2 ROL EN LA ORGANIZACIÓN	26
4. OBJETIVOS	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
5. METODOLOGIA	29
5.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	29
5.2 MÉTODO CUALITATIVO-CUANTITATIVO.....	29
5.3 RESUMEN METODOLOGÍAS	31
5.4 RESUMEN BIBLIOGRAFÍA.....	32
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
6.1 CASOS DE EMPRESAS EXITOSAS Y MENOS EXITOSAS AL APLICAR PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO RENDIMIENTO	35
6.1.1 <i>Reducir plantillas de forma sensata</i>	36
6.1.2 <i>Equipos Autodirigidos y Descentralización</i>	39

6.1.3	<i>Coordinación entre Estrategia y Prácticas de Gestión de RR.HH.</i>	41
6.2	ENTREVISTAS SOBRE LA GESTIÓN DE RRHH	43
6.3	ENCUESTAS EVALUACION SERVICIOS DE RR.HH	51
6.4	INDICADORES DE DOTACIÓN.....	54
7.	CONCLUSIONES	58
8.	REFLEXIONES EN EL ROL	62
9.	BIBLIOGRAFÍA	63
10.	ANEXOS	64
10.1	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	64
10.2	ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	66
10.3	ENCUESTA EVALUACION SERVICIOS ÁREA RR.HH.	67
10.4	RESULTADOS ENTREVISTAS DE LA GESTION DE RRHH	69
10.5	RESULTADOS EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE RR.HH.	78
10.6	DATOS DE DOTACIÓN DEL PERSONAL.....	79

1. INTRODUCCIÓN

Como parte del rol como sujetos que nos corresponde en esta sociedad, se espera que seamos aporte a la economía nacional, mediante un trabajo de excelencia que permita generar mayor productividad a la industria y al país.

Se espera al mismo tiempo que este trabajo se realice con absoluta lealtad y compromiso a las organizaciones que nos permiten desempeñarnos laboralmente, valorizándose muchas veces el trabajo de largas jornadas laborales, con absoluta sumisión al deber solicitado, en ambientes de desconfianza y de restricción a la creatividad.

Bajo este escenario pareciera poco favorable pensar en la posibilidad de contar con ambientes laborales integrativos, donde se valore la diversidad de los grupos, con posibilidad de apoyarse mutuamente para el crecimiento conjunto, donde se respete la opinión y se permita crear nuevas formas de trabajar.

Es en este aspecto que el rol de la unidad de Recursos Humanos estratégico es fundamental para acompañar el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los trabajadores. Si pensamos en las largas jornadas a las que estamos sometidos el día de hoy, bajo estructura completamente jerarquizadas, donde existe mucha autoridad vertical que no permite que el trabajador sea participante activo en el desarrollo del negocio; parece fundamental que exista alguna unidad dentro de la organización que sea capaz de posicionar a la persona en el negocio.

Si visualizamos hoy la realidad que tienen nuestras instituciones chilenas, en lo que respecta al sistema de trabajo de sus trabajadores, esta tiende a ser autoritaria, muy centralizada, con el poder centrado en la cúpula, en espacios de trabajo poco amistosos, donde prima el individualismo y la competencia. Probablemente esto

se ve favorecido por la cultura de la sociedad chilena post industrial, según lo describe Acuña E. y Silva C. (2008):

“La sociedad se revela esencialmente mercantilista, calculadora, fría, ajena a las necesidades básicas y emocionales de la gente quienes viven una gran vulnerabilidad, con orfandad de organizaciones que les deparen un sentido de pertenencia estable y seguro”.

Sumamos a esta realidad el papel que ha jugado el área de Recursos Humanos en las organizaciones chilenas, el cual ha sido más bien administrativo y ejecutor de decisiones que se toman en la cúpula. No existe un posicionamiento estratégico de la unidad de recursos humanos que conjuguen el crecimiento del negocio con el crecimiento de las personas dentro de la organización. Probablemente esto se ha gestado por el poco espacio de participación que permiten las líneas de autoridad dentro de las empresas, como también, el poco protagonismo que han tenido los ejecutivos de Recursos Humanos dentro de las instituciones.

El protagonismo de las unidades de Recursos Humanos se ve mermada por la falta de indicadores dentro del ámbito de trabajo, puesto cuantificar los impactos de los proyectos de recursos humanos dentro de las organizaciones, requiere mayor trabajo y esfuerzo para los profesionales del área; los cuales además no están preparados para medir empíricamente el trabajo de recursos humanos, puesto no cuentan con los conocimientos ni la experiencia para ello. Es difícil cuantificar el compromiso de los trabajadores y el impacto que tiene un trabajador contento en la productividad de la empresa. *“Una de las debilidades más comunes de los profesionales de recursos humanos es el miedo a los resultados medibles cuantitativos”* (D. Ulrich, 1997).

En virtud de que es poco cuantificable el impacto de la gestión de la unidad de recursos humanos, o más bien, no se realiza este trabajo por parte de los profesionales de recursos humanos, no se logra establecer un lenguaje común con los directivos de las organizaciones que están acostumbrados a medir sus acciones mediante porcentaje de crecimiento y rentabilidad del negocio. Si no se logra reportar el impacto que tienen estas prácticas en la rentabilidad y crecimiento del negocio, es poco probable además que los directivos de las empresas quieran invertir mayores recursos en la gestión del personal. Para ellos sería como invertir a ciegas en un “negocio” del que se desconoce el retorno.

Adicionalmente esto se ve agudizado si evaluamos el tipo de formación que tienen los ejecutivos de Recursos Humanos que hoy lideran las instituciones, que corresponde principalmente al ámbito financiero y contable; con baja formación de postgrado en la gestión de personas, por lo que prácticamente están ejerciendo con la experiencia que tienen en el ámbito administrativo del Recurso Humano. Esto favorece que se vele más bien por el negocio en términos financieros, que por la gestión de las personas dentro de la organización.

Por otra parte, la gestión de personas significa inversión en desarrollos que no necesariamente retornarán beneficios económicos a la organización, más aún, si consideramos que los proyectos en la gestión de personas se realizan en forma aisladas y no necesariamente tiene un hilo conductor con el desarrollo del negocio. Así queda de manifiesto durante un programa ejecutivo llevado a cabo en una exitosa empresa que dominaba el mercado de los servicios sanitarios en California, donde un grupo de directivos de alto nivel realizó un diagnóstico de coordinación entre las prácticas actuales y las necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Los resultados que obtuvieron así como los problemas de la organización indican que (La Ecuación Humana, Jeffrey Pfeffer, 1998, Pág. 121):

“Su sistema de recursos humanos y los valores y capacitaciones que su personal considera fundamentales para tener éxito en el mercado de atención sanitaria no presentan casi ningún tipo de coordinación”.

“Existe una descoordinación entre la forma de captar, formar, pagar y organizar su personal y las habilidades y actitudes necesarias para ejecutar la estrategia planificada”

Por lo tanto, existe una gran brecha que cubrir entre el rol que hoy están teniendo las unidades de Recursos Humanos en las organizaciones y lo que espera de ellas la gente y el negocio. Se requiere de profesionales preparados en el lenguaje estratégico de los negocios con una noción clara del posicionamiento que debe tener la persona en el centro del negocio. También existe un componente importante de actitud a querer hacer las cosas bien a la primera y con gran vocación de servicio a las personas, para hacerse cargo, en forma diligente, de todos los pedidos administrativos que vayan surgiendo de parte del trabajador, pero aún más importante, tomar constantemente desafíos de desarrollar a las personas dentro de la organización, generando espacios de confianza y alta participación de cada uno de ellos dentro de la institución.

La idea de este proyecto de título es vislumbrar la importancia de Recursos Humanos a nivel estratégico de las empresas, entendiendo que una buena gestión de personas, puede traducirse en mayor rentabilidad y rendimiento, que otorgarían en definitiva, un éxito sostenido para la misma. De igual modo, estas prácticas de gestión enfocadas en las personas, permitirían generar climas de confianza y mayor autonomía del personal, que favorecen la permanencia y compromiso de la gente con el negocio. Bien lo describe el estudio de Keltner (1998, J. Pfeffer, Pág. 36) en el siguiente párrafo:

“Las buenas prácticas de gestión del personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados”.

Así mismo la idea de este proyecto de título es indagar en por qué la percepción del área de Recursos Humanos en algunas empresas es poco favorable, cuando sus prácticas no son de calidad.

En las siguientes secciones presentaré primero un marco teórico, en el que se abordarán temáticas relevantes respecto al rol del área de recursos humanos y como éste, al posicionarse en forma estratégica, permite vincular a la persona con el negocio. Se revisarán también algunos factores que limitan el rol estratégico de los RR.HH., algunos métodos que permiten medir el impacto de los RR.HH. y como la percepción individual de las personas puede transformarse en percepción colectiva e impactar en la visión que se tenga del área.

Más adelante se presentan antecedentes de la organización en estudio, de la cual se tomarán datos por medio de las personas que participen de las entrevistas y encuestas que serán aplicadas durante esta investigación. Se presenta la vinculación que tiene esta temática en estudio, con el rol que desempeño hoy en la empresa, y el posicionamiento que tiene la unidad de Recursos Humanos dentro de ésta.

Luego se presentarán los Objetivos y Metodología de esta investigación, para precisar el alcance que este estudio pretende. Aquí se identificarán los análisis cualitativos y cuantitativos que se abordarán, a fin de otorgar mayor objetividad a esta investigación.

Finalmente se expondrá el desarrollo de esta investigación y sus conclusiones, para determinar si lo investigado en el marco teórico tiene alguna relación con lo que se recabe mediante las entrevistas y encuestas a aplicar en la organización donde trabajo. Sería interesante generar algún nexo entre los casos de empresas que han tenido éxito aplicando modelos de alto impacto en sus organizaciones, y el caso de esta empresa chilena que mantiene su unidad de recursos humanos aún a un nivel ejecutor (no estratégico).

Se anexan al final del estudio, bibliografías y anexos, para complementar información que se presenta en este proyecto de titulación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La persona: fuente de ventaja competitiva

Las verdaderas fuentes de fuerza competitiva, como la” *cultura y las capacidades de la empresa que se derivan de su forma en que se gestione su personal*”; son la fuente más importante de éxito sostenido en las empresas, puesto son más difíciles de imitar (J. Pfeffer, 1998, Pág. 32):

Esta frase pareciera lógica para muchas empresas que promulgan a su recurso humano como el principal activo de la empresa. Sin embargo, en la práctica, los sistemas de trabajo tienden a ser los mismos: estilo Tayloriano, de mucho control, poca confianza, mucha jerarquía, poca movilidad, entre otros.

Gran parte del saber convencional que indican que el éxito de las empresas dependen del tamaño de la misma, la alta tecnología, estar en la industria correcta o mantener salarios bajos; quedan de manifiesto como equivocados, con la evidencia disponible de un par de casos de empresas que han tenido éxito con el **enfoque en la gestión del personal de alto compromiso, alto rendimiento y alta participación.**

Tom Farmer, el fundador y director ejecutivo de Kwik-Fit, el líder del mercado de reparación de automóviles en el Reino Unido y los Países Bajos, con un total de 726 puntos de atención y ventas por un valor de 461 millones de dólares en el año fiscal correspondiente a 1995; reconoce que: “*en un negocio de servicios, sólo hay una estrategia que tiene éxito y es dar a los clientes un servicio y una calidad sobresalientes, o sea, dar plena satisfacción al cliente*”. Reconoció también que el servicio al cliente dependía de tener un personal que se sintiera bien en la empresa y que por lo tanto se preocupara por los clientes (J. Pfeffer, 1998, Pág. 32).

Brent Keltner, descubrió que la estrategia de eliminar personal y servicio en lo que después de todo es la industria de los servicios financieros era una receta para perder cuota de mercado. Explica la historia de bancos alemanes y norteamericanos como Norwest durante la década de los 80, que aplicaron un

enfoque diferente, y se beneficiaron del desarrollo y puesta en práctica de estrategias basadas en las personas (J. Pfeffer, 1998, Pág. 33). El estudio de Keltner proporciona la firme evidencia de que esas diferencias en la evolución bancaria en Alemania y Estados Unidos no fueron sólo el resultado de las diferencias en las circunstancias reguladoras o competitivas, sino que fueron sobre todo el resultado de diferentes estrategias, de cómo el sector bancario en ambos países utilizó a su personal basándose en lo que ese personal podía hacer por las respectivas empresas (J. Pfeffer, 1998, Pág. 36):

“Una estrategia centrada en las personas posibilita mayores niveles de servicio al cliente y permite que las empresas compitan sobre la base del precio. Por la misma regla, la no consideración del personal como fuente de ventaja competitiva y la aplicación de prácticas de gestión pobres y de escaso compromiso contribuyen al declive organizativo”... “Las buenas prácticas de gestión de personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados”.

Ambos casos representan un buen ejemplo de que **las personas son la estrategia del negocio**, puesto es un recurso escaso, inimitable, insustituible e intransferible, lo que lo convierte en una gran ventaja competitiva. En la medida de que nos enfoquemos en gestionar a las personas dentro de la organización, nuestro negocio podría tener mejores retornos y se garantizaría su permanencia en el tiempo.

Ahora bien, la estrategia es un factor diferenciador para las empresas que permite crear propuestas de valor para el negocio. Dentro de su diseño debe existir una evaluación de sus recursos que abordan aspectos como la tecnología, habilidades y conocimientos, así como también el contexto social.

La fuente principal de ventaja competitiva para las empresas reside en sus recursos (factores productivos que controla) y en la forma en que éstos se coordinan y se interrelacionan, es decir, en sus capacidades. Estos recursos son tangibles e intangibles, siendo las **capacidades** recursos intangibles que residen en las rutinas organizativas de la empresa (Leiva, 2010).

Estas capacidades mediante la gestión de recursos humanos permiten crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual para la empresa. Debido a que la capacidad para

ejecutar bien una estrategia constituye una fuente de ventaja competitiva y las personas representan una pieza clave de la implementación de una estrategia, entonces Recursos Humanos se transforma en un activo estratégico para la compañía (Leiva, 2010).

Se puede inferir entonces que por medio de las personas (recursos) se puede establecer una ventaja competitiva valiosa, por lo que debiera esperarse que cada empresa sitúe entonces a su área de RR.HH. dentro de la línea estratégica desde el inicio de sus operaciones, puesto le permitiría alcanzar éxito sostenible en el tiempo.

2.2 Roles de Recursos Humanos

Existen cuatro roles clave que los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir para hacer realidad su sociedad de negocios. Los dos ejes centrales representan los **centros de atención** y las **actividades** de los profesionales. Los centros de atención van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo y las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RR.HH.) a manejar gente; según se muestra en la figura 2.1 (D. Ulrich, 2008, Pág. 54-55):



Fig. 2.1: Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva

Recursos Humanos tiene entonces un multirol puesto debe:

- ✓ Ser un socio en la ejecución de la estrategia.
- ✓ Convertirse en un experto administrativo.
- ✓ Convertirse en un paladín de los empleados.
- ✓ Ser un agente de cambio.

Donde su aporte/resultado en cada uno de estos roles dan lugar a las actividades que se visualizan en la tabla 2.1 (Leiva, 2010):

ROL	APORTE/RESULTADO	ACTIVIDAD
Gestión de recursos humanos estratégica	Ejecución de la estrategia	Alinear estrategias de RR.HH. con las del negocio. “Diagnóstico organizativo”
Gestión de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Mejorar los procedimientos de la organización
Gestión de la contribución de los empleados	Aumento del compromiso de los empleados y de sus capacidades	Escuchar y responder a los empleados. “Aportar recursos a los empleados”
Gestión de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Planificar y llevar adelante cambios. “Asegurar que exista la capacidad para cambiar”

Tabla 2.1: Definición de roles de Recursos Humanos

Conforme a lo planteado, de que la persona constituye una ventaja competitiva para el negocio, se espera que el área de Recursos Humanos se convierta en un socio Estratégico que permita a las personas comprender cómo su labor contribuye al éxito de la empresa, procurando además que el cambio suceda puesto *“las organizaciones que triunfan son las que aumentan su capacidad para cambiar, en lugar de gastar muchos recursos en crear estrategias que pueden o no tener éxito en situaciones inciertas”* (Leiva, 2010).

En este contexto el rol de los especialistas de Recursos Humanos debe ser (Leiva, 2010):

- ✓ Generador de cambios porque tienen un modelo, una teoría del cambio.
- ✓ Incluir a las personas claves en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Rediseñan los sistemas para que sean congruentes con el cambio.
- ✓ Modelar lo que predicán.

Todo esto con enfoque a la acumulación de capital intelectual para la compañía (competencia x compromiso), procurando hacer crecer la competencia y aumentando el compromiso de las personas (desarrollo de una cultura donde la confianza ocupe el primer lugar y contar con líderes que practican lo que predicán).

2.3 Factores que limitan el rol estratégico de los RR.HH.

Ahora bien, ¿por qué si existe claridad en lo que se espera del Rol de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, no se ejerce de este modo, sino más bien pasa a ser un “experto administrativo”? Esta situación se ve condicionada, a mi parecer, por dos factores relevantes:

- ✓ La cultura de la sociedad chilena post industrial, según lo describe Acuña E. y Silva C. (2008).
- ✓ La falta de formación en temáticas de gestión de personas por parte de los altos ejecutivos.
- ✓ Falta de formación y competencias de los líderes de Recursos Humanos, en el ámbito del negocio y en la gestión de personas.

2.3.1 Cultura de la sociedad chilena post industrial

La cultura de la sociedad chilena post industrial se asienta en una idealización del mercado, la competencia, la eficacia y el individualismo. Esos valores se asimilan en instituciones y organizaciones a través de formas de gestión que buscan flexibilidad en sus actividades, la que se traduce, con frecuencia, en poner fuera de toda consideración los costos humanos. Empresarios y Ejecutivos usan y abusan del downsizing (rediseño de la organización en todos sus niveles y

disminución del número de empleados para mantener competitiva la organización), outsourcing (subcontratación), reestructuraciones, contratos inestables, remuneraciones variables, intensificación del trabajo y control disciplinario del desempeño (Acuña E. y Silva C., 2008).

La cultura chilena post industrial difiere radicalmente de la cultura tradicional, paternalista, asentada en supuestos de dependencias. La cultura del Chile de hoy, con frecuencia se ve influida en los supuestos básicos regresivos de “fuga y lucha” y el de “si mismo” (Lawrence, Bain and Gould, 2000). La gente suele estar movilizada por la paranoia, la agresión, el retraimiento, o por la satisfacción narcisista de necesidades con poca consideración por el bienestar de los demás (Acuña E. y Silva C., 2008).

En este contexto, se han forjado relaciones de poder dentro de las organizaciones, donde las decisiones se toman sólo en la cúpula y se espera hacia abajo (en la línea vertical) que las personas sean meros ejecutores. En la cúpula además se centran los profesionales de negocios, quienes deciden o determinan el rumbo de la organización, por tanto, no hay cabida para los profesionales de Recursos Humanos que son apenas unos “expertos administrativos” y sin conciencia del negocio.

2.3.2 Formación alta dirección

La alta dirección también tiene una falta de atención a los recursos humanos dada la formación de la mayoría de ellos, que está más bien centrada en el ámbito financiero que en el estratégico. Esto se da también en el resto del mundo, ya que según lo documentó Neil Fligstein, entre 1919 y 1979 la proporción de presidentes de compañías con formación financiera se elevó del 7,6% al 27,5%. La mayoría de los ejecutivos japoneses fueron en algún momento de sus carreras miembros de sindicatos de sus empresas. En Alemania, muchas empresas del país les piden a sus ejecutivos antecedentes tanto en fabricación como en ingeniería. Adicionalmente, aunque todas las escuelas de negocios requieren un curso de comportamiento organizativo como mínimo, prácticamente ninguna de las mejores clasificadas (excepto Stanford) exigía en 1996 que todos los estudiantes hicieran un curso en gestión de recursos humanos.

Por lo tanto, no considerar los temas de recursos humanos al buscar la manera de obtener resultados económicos excepcionales no es sorprendente dados los antecedentes de la mayoría de los altos ejecutivos que tienen esa responsabilidad (J. Pfeffer, 1998, Pág. 140-141).

2.3.3 Formación ejecutivos de RR.HH.

En lo que respecta a los ejecutivos de Recursos Humanos, existe evidencia de que ellos no tienen una visión muy estratégica del papel que la gestión de personas pueda jugar en la obtención de beneficios. La encuesta Laborforce 2000 le pedía a los máximos directivos de recursos humanos en cada una de las 406 empresas que “identificara la mejor decisión estratégica de recursos humanos que su empresa hubiera tomado para prepararse para los años noventa”. Los resultados fueron sorprendentes (J. Pfeffer, 1998, Pág. 143):

- ✓ Más del 20% identificó a los cambios, las mejoras en los beneficios y los planes de compensación como su mejor decisión.
- ✓ Otras decisiones frecuentes citaron las inversiones en formación y desarrollo.
- ✓ 21% no ve relación entre las prioridades de los máximos ejecutivos y el trabajo del departamento de recursos humanos.
- ✓ 6% no está seguro del lugar que ocupan los recursos humanos en la estrategia de la empresa.

En base a estos resultados, sólo se puede concluir que la mayoría de los departamentos de recursos humanos tienen un largo camino por recorrer antes de transformarse en verdaderos socios de la empresa. Hay muchos que no consideran la productividad, la satisfacción del cliente y las mejoras en calidad como responsabilidad de gran importancia, y tampoco existe coherencia estratégica con programas e iniciativas de recursos humanos en muchas empresas.

Sumada a esta falta de visión entre las prácticas de recursos humanos y el negocio, aparece la falta de medición de los procesos de recursos humanos (D. Ulrich, 1998):

“Para cumplir con el papel de socio de negocios de recursos humanos, los conceptos necesitan ser reemplazados por pruebas, las ideas con resultados y las percepciones con las evaluaciones”.

Si bien la medición de recursos humanos es compleja, difícil y en ocasiones confusa, puede y debe hacerse. En la medida que los profesionales de recursos humanos comprenden los objetivos del negocio, pueden llegar a convertir estos objetivos en prácticas de recursos humanos medibles, para poder hablar explícitamente sobre cómo añadir valor a los resultados del negocio.

Estudios realizados los años 1980 concluyen que las prácticas de recursos humanos parecen importar, teniendo en algunos casos, como en condiciones ambientales cambiantes, gran impacto en los resultados del negocio. Se realizaron dos encuestas a gran escala que involucraron muchas organizaciones: Encuesta 1 (Jackson, Schuler, y Rivero, 1989; Schuler y Jackson, 1987; Schuler, 1987) – entre la estrategia y recursos humanos y la Encuesta 2 (Ulrich, Brockbank, Yeung, y Lago, 1993; Yeung y Ulrich, 1990) – entre recursos humanos y el desempeño financiero.

Un estudio realizado por Mark Huselid (1995), profesor de la Universidad Rutgers y sus colegas, demuestran que las prácticas de recursos humanos de una empresa repercuten en los resultados de volumen de negocios, productividad y desempeño financiero.

Así mismo, un estudio dirigido por la Dra. Cheri Ostroff (2000), profesora Asociado a la Universidad del Centro de Relaciones Laborales de Minnesota, la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos y CCH Incorporated, concluye que cuando los profesionales de recursos humanos perciben una mayor calidad de las prácticas de RR.HH, estas empresas tienen resultados empresariales superiores. La investigación ha dado lugar a las siguientes conclusiones sobre los recursos humanos en general y la relación entre los recursos humanos y el rendimiento financiero en particular:

- (1) Los profesionales de recursos humanos ven temas importantes para el rendimiento del negocio
- (2) Los Gerentes de línea deben ser responsables y más involucrados en las prácticas de recursos humanos.
- (3) El uso de las prácticas de recursos humanos es muy variable.

Estos estudios nos demuestran que la profesión de recursos humanos se está moviendo hacia una base empírica sólida de medición, lo que permite establecer una relación clara sobre las prácticas de recursos humanos y los resultados financieros de las empresas.

2.4 Medición del impacto de la gestión de RR.HH.

Se presentan dos elementos que permiten medir el impacto de Recursos Humanos en el negocio:

2.4.1 Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (BSC) (Kaplan y Norton 1992, 1993), mide la productividad, la gente y el proceso; siendo la gente lo más difícil de medir. Sin embargo, la dimensión empleado debe medirse con precisión, por tanto se plantea la posibilidad de realizar esta medición mediante lo que la gente hace (compromiso), como se siente (satisfacción) y lo que saben (competencia):

- ✓ Lo que la gente hace. Puede medirse por medio de índices de rotación, absentismo, análisis de tiempo, encuestas de salida.
- ✓ Cómo se siente la gente. Puede medirse por medio de encuestas de actitud de los empleados.
- ✓ Lo que la gente sabe. Identificar sus conocimientos y competencias.

2.4.2 Auditoría de Recursos Humanos

Otra alternativa para medir el impacto del área de RR.HH. al negocio, es realizar Auditorías al área en tres aspectos: a las prácticas de RR.HH., a los profesionales de RR.HH. y a los departamentos o funciones del área.

Se presentan a continuación estas opciones y la forma de abordarlo:

- ✓ La auditoría a las prácticas de recursos humanos, puede realizarse mediante seis ámbitos: contratación de personal, formación y desarrollo, evaluación, recompensas, organización y comunicación; considerando para cada dominio, cuatro tipo de evaluaciones: actividad (lo que hacemos), el valor del cliente (la percepción de la forma en que hacemos), costo/beneficio (fórmula de cómo lo hacemos) y la investigación (evaluación de la forma en que lo hacemos).
- ✓ La auditoría a los profesionales de recursos humanos, requiere de una evaluación de 360. Se incluye los siguientes pasos para definir rendimiento de los profesionales de RR.HH:

Paso 1: Desarrollar un modelo de Competencias en dos niveles. Primero, identificar los conocimientos, las destrezas y habilidades. Segundo, identificar los comportamientos necesarios para demostrar el rasgo.

Paso 2: Recopilar datos mediante el modelo, puede ser mediante autoevaluación, evaluaciones cuantitativas (encuesta), grupos de discusión o entrevistas.

Paso 3: Resumen de datos y comentarios. Con datos cuantitativos, identificar medios estadísticos, desviaciones estándar y rangos de puntajes por tipo de entrevistado. Con datos cualitativos, análisis de contenido para destacar tendencias de las entrevistas. Estos temas pueden ser codificados para ayudar a los profesionales de recursos humanos a identificar las fortalezas y debilidades.

Paso 4: Crear planes de acción. Estos pueden crearse en dos niveles: (1) a nivel institucional y (2) a nivel individual.

Paso 5: Mejora continua. Crear un ambiente de aprendizaje mediante retroalimentación de desempeño, asistencia a conferencias, evaluación comparativa de prácticas, la lectura, mantenerse al tanto de las innovaciones en su área.

- ✓ La auditoría a los departamentos o funciones de recursos humanos. Puede realizarse de distintas maneras:

Primer lugar. Mediante evaluación de las competencias individuales que generan la competencia funcional.

Segundo lugar. Mediante indicadores globales como:

- Relación del total de empleados con los profesionales de recursos humanos (de 1989 a 1994, Hewlett Packard pasó de una proporción 50:1 a 75:1)
- Relación de dólares gastados en función de recursos humanos a las ventas totales, generales y administrativas.
- Rendimiento contra presupuesto de los departamentos de recursos humanos.

Tercer lugar. Mediante normas de referencia, identificando una serie de prácticas de recursos humanos y escalas que se anclan en un extremo con las actividades tradicionales de recursos humanos, y en el otro extremo con prácticas innovadoras en el área. Así una empresa puede ser consultada para saber en qué nivel se encuentra, conforme a esta valoración.

Ambos elementos de medición, permiten identificar la calidad de las prácticas de recursos humanos y como ésta afecta al negocio. Permiten confirmar también, que estas prácticas de gestión de recursos humanos, en la medida que sean de calidad, generan una diferencia/impacto en el negocio.

El desafío de transformarse en un socio estratégico del negocio se acrecienta entonces si pensamos en las barreras presentadas hasta el momento:

- ✓ Sociedad en donde las relaciones son mercantilista y no existe preocupación por las necesidades básicas de la gente, donde los trabajadores sufren en rigor de condiciones de sometimiento y resignación, porque la amenaza de la pérdida del empleo es latente. Esto da lugar al manejo del poder en la cúpula de las organizaciones, restringiendo la participación del resto de trabajadores.
- ✓ Altos ejecutivos que tienen una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas.
- ✓ Altos ejecutivos de recursos humanos que no son de gran ayuda para implantar prácticas de trabajo de alto rendimiento porque se centran en planes y costos de los beneficios, en lugar de tener una orientación empresarial más estratégica.
- ✓ Dificultad para medir el impacto de las prácticas de recursos humanos en el negocio, puesto si bien existen algunos elementos para poder medir, los profesionales de recursos humanos no los utilizan regularmente por falta de competencia en estas materias.

2.5 Percepción del área de RR.HH.

Por otra parte, la gestión del área de recursos humanos se encuentra determinada por la percepción que tiene la gente, respecto a qué motiva las prácticas del área. Cuando los empleados perciben que las prácticas de recursos humanos reflejan un compromiso con la calidad y son basados en ver a los empleados como activos, tienen un mayor compromiso y satisfacción. Caso contrario, cuando los empleados perciben que las prácticas de recursos humanos se basan en el control de costos, tienen una actitud más negativa, reduciendo la satisfacción y compromiso con la empresa. Esto queda de manifiesto en el estudio del Centro Avanzado de Estudios de Recursos Humanos (2011, Junio), donde se establece una clara relación entre cómo perciben los empleados las prácticas de recursos humanos y su compromiso, comportamiento y rendimiento en las organizaciones.

Esta percepción del área de Recursos Humanos, dista de una persona a otra, puesto *“aún dentro de una empresa, la misma práctica de recursos humanos puede ser vista de manera diferente por empleados diferentes. Pero el efecto es el mismo; si los empleados sienten que ellos están siendo valorados, ellos responden positivamente, si realmente la práctica de recursos humanos en cuestión es en realidad, por definición de la dirección, una práctica de recursos humanos "de calidad" (Centro Avanzado de Estudios de Recursos Humanos, 2011).*

Estas percepciones individuales se transforman luego en la percepción colectiva de la unidad, y determinan de alguna manera la disposición que los trabajadores tendrán a sus tareas. Así lo demostró un estudio de Bowen y Ostroff (2004), el primer estudio centrado en la percepción de los empleados, que concluye que la percepción de las prácticas de recursos humanos puede variar de persona a persona. Sin embargo, las actitudes individuales tienden luego a acumularse en la percepción de toda la unidad, por tanto, las empresas que ignorar estas percepciones, tienen riesgo de afectar sus resultados.

Por ejemplo, opiniones respecto del Sistema de Evaluación de Desempeño de una empresa, pueden variar de una persona a otra, pero si existe una percepción mayoritariamente positiva respecto a éste, el trabajador tenderá a confiar en este proceso y lo verá como una ayuda para su desarrollo dentro de la empresa. Contrario a esto, sería que la impresión general fuera negativa, lo que conllevaría sin duda, que no se tomara en cuenta este proceso y se realizarán evaluaciones por cumplir.

Esto es relevante si entendemos que el servicio al cliente está condicionado a la forma en que se siente el empleado dentro de la organización; así lo han establecido varios investigadores (p.ej., Schneider, Erhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly, 2005) quienes muestran una relación clara entre la calidad de servicio, la satisfacción de cliente y el retorno financiero.

Por lo tanto, las empresas deben ser capaces de considerar las percepciones individuales de su personal, respecto a las prácticas de Recursos Humanos, puesto condicionarán los aspectos de calidad, satisfacción y rentabilidad. Esta percepción puede ser poco favorable frente a una misma práctica, para los distintos trabajadores, por tanto la organización debe comunicar las intenciones de estas prácticas, por medio de canales oficiales e indirectamente a través de los gerentes de línea, ampliar también la utilización de encuestas a los empleados respecto a la percepción de estas prácticas podrían poner de manifiesto porque éstas funcionan o no. Atender las primeras impresiones de los empleados, puede

tener un efecto más duradero, por tanto habría que poner más atención a la contratación y primeras experiencias laborales de los trabajadores.

Por tanto, para lograr los resultados esperados en la organización, es importante no sólo tener las prácticas de recursos humanos adecuadas, sino contar también con la percepción correcta de parte de los empleados. Esto condicionará el comportamiento, compromiso y rendimiento de los trabajadores.

2.6 Relación entre estrategia y las personas

La relación entre estrategia y personas, queda muy bien plasmada en el siguiente relato (J. Pfeffer, 1998, Pág. 32).

- ✓ Robert Waterman proporciona un importante punto de vista sobre la **conexión de la estrategia y la gestión efectiva del personal** al reconocer que todo lo que forma la organización: su gente, su cultura, su capacidad; son fuentes importantes de ventaja competitiva. En otras palabras, **las personas son la estrategia**. Indica además que el **éxito** es el resultado de aplicar correctamente la **estrategia**, no sólo de tener una.

Luego cómo se consigue que los empleados estén vinculados con la estrategia de la empresa, si se quiere ser altamente competitivo y sobrevivir en el tiempo. Aquí el área de recursos humanos juega un papel fundamental, puesto podría apoyar en la comprensión por parte de los empleados de esta estrategia y en cómo contribuir al éxito estratégico de la misma (por ejemplo, las actitudes, reducción de tensión en el trabajo). *“Los procesos deben estar alineados correctamente para producir sinergia y compatibilidad en la dirección de la organización, lo que ayuda a apoyar el éxito estratégico”* (Wright y Boswell, 2002, citado en Cappelli y Singh, 1992). Por tanto, es importante tener en cuenta el grado en que el recurso humano (empleados) está alineado a contribuir a los objetivos estratégicos de la organización (Wright y Boswell, 2002).

En virtud de que existe una clara relación entre las prácticas de recursos humanos y la actitud que los empleados tienen en las empresas, el área de RR.HH. tiene entonces mucho que aportar a las organizaciones, para conseguir el alineamiento estratégico que se requiere, con personal comprometido y motivado a realizar un trabajo de calidad.

Ahora bien, es importante que estas prácticas estén ajustadas horizontalmente, en lo que podría denominarse “alineamiento interno” (Becker y Gerhart, 1996, citado en Huselid, 1995). Wright (1998) indica que lo más importante, es promover los mismos resultados con las prácticas de recursos humanos que se estén ejecutando. Esto es, por ejemplo, si la empresa busca competir a través del servicio al cliente, existirá un ajuste horizontal de las prácticas de recursos humanos si selección atrae y selecciona personas con alto nivel de actitudes de servicio al cliente y habilidades, cuando el sistema de recompensas premia a los que atienden a los clientes, y cuando el entrenamiento proporciona habilidades que permitan a los empleados servir con eficacia a los clientes.

De este modo, si recursos humanos logra operacionalizar la estrategia del negocio a prácticas de gestión que tengan un ajuste horizontal, podrían producirse resultados asombrosos puesto todos los subsistemas del área se diseñaría entorno a un objetivo común, favoreciendo con ello que los trabajadores puedan ser acompañados desde el momento de su ingreso, con herramientas que favorezcan su desempeño en el puesto de trabajo (seleccionados con enfoque a las competencias y habilidades que requiere el puesto de trabajo, reforzando mediante entrenamientos específicos, entregando retroalimentación conforme al desempeño). Esto favorecerá directamente al negocio, ya que creará ambientes de trabajo más favorables, en la medida que el trabajador tenga claridad de su aporte al negocio.

Por tanto, la investigación abordará, a nivel general, la mirada estratégica que debiera tener el área de Recursos Humanos en aquellas empresas que quieren tener un éxito sostenido en el tiempo, mostrando casos de acierto o desacierto de empresas que han puesto foco o no en su gente y el cómo esto les ha permitido ser exitosas o fracasar. En contraste se revisará el caso de una empresa chilena, que no aplica estas prácticas, aunque denota conciencia de que su gente es una fuente de ventaja competitiva en la industria donde se mueve.

La evidencia muestra que se puede obtener ganancias sustanciales del orden del 40% o más en algunas industrias estudiadas, aplicando prácticas de gestión de alto rendimiento. Esta evidencia ha sido obtenida de distintas fuentes: estudios de empresas que han sobrevivido cinco años en su primera cotización en bolsa, estudios de rentabilidad y precio de las acciones en grandes ejemplos de empresas en múltiples industrias, investigación detallada de la industria de automóvil, del vestir, de semiconductores, de producción de acero, de refinerías de petróleo y de servicios (J. Pfeffer, 1998, Pág. 45).

Sin embargo, lo curioso es que aun cuando las empresas pudieran estar al tanto de los resultados de estas “buenas prácticas”, no las ejecutan porque es una gestión de gran dedicación (requiere tiempo y recursos); olvidando de algún modo que éstas proporcionan una serie de fuentes importantes de mejor actividad empresarial. Si hay un tema recurrente en los problemas para aplicar sistemas de gestión de alto rendimiento es el de la necesidad de cada empresa individual de ignorar o superar el conjunto de normas, creencias, y valores, mediadas y fuerzas socio-psicológicas que parecen empujar el comportamiento por caminos no productivos (1998, J. Pfeffer, Pág. 138).

Al revisar las razones por las cuales las empresas inteligentes no actúan como tal, podemos agrupar éstas en tres grupos (1998, J. Pfeffer, Pág. 138):

- ✓ Aquellas empresas enfocadas en la orientación y el énfasis. Se centran sólo en costes con horizonte de corto plazo y no consideran al personal como fuente fundamental de ventaja competitiva y no adaptan un enfoque estratégico de la gestión de personal.
- ✓ Las empresas hacen cosas que tienen la consecuencia no buscada de destruir la habilidad de los expertos de utilizar sus conocimientos en sus decisiones.
- ✓ Falta de confianza y participación en la toma de decisiones, dos elementos importantes de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.

Un tema recurrente para aplicar sistemas de gestión de alto rendimiento es la de la necesidad de cada empresa individual de ignorar o superar el conjunto de normas, creencias y valores, medidas y fuerzas socio-psicológicas que parecen empujar el comportamiento por caminos no productivos.

Se suman entonces estos dos factores a la hora de determinar cómo Recursos Humanos se hace socio estratégico en las organizaciones:

- ✓ La percepción individual/colectiva de las prácticas de recursos humanos, lo que condiciona el compromiso, comportamiento y rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Ajuste horizontal de las prácticas de recursos humanos entorno a la estrategia, a fin de que exista consecuencia entre lo que busca la empresa y los resultados que se obtienen.

Por tanto, los desafíos para transformarse en socio estratégico dentro de las organizaciones, pasan por: combatir la cultura mercantilista reinante en nuestra sociedad post industrial para dar cabida a una mayor participación y protagonismo de todos los trabajadores dentro de la organización, entrenar a Gerentes de Línea y Gerentes de Recursos Humanos en temáticas de gestión de alto rendimiento, mejorar las competencias de los Ejecutivos de Recursos Humanos en indicadores de desempeño de las prácticas de recursos humanos y en la visión de negocio, perder el miedo de aplicar encuestas para conocer la percepción de los trabajadores entorno a la efectividad de las prácticas de gestión de recursos humanos, y velar por la horizontalidad de estas prácticas entorno a las metas que la empresa busca.

3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Este proyecto ha surgido en virtud de lo observado en la empresa donde me desempeño, ya que la unidad de recursos humanos aún no alcanza un posicionamiento estratégico y su enfoque ha estado centrado en la administración de personal más que en la gestión de personas; aun cuando dentro de sus valores corporativos se declara el “desarrollo de las personas dentro de la organización”. Los motivos de este bajo posicionamiento de RR.HH. son motivo de esta investigación, a fin de establecer algunos lineamientos a seguir para transformarse en una unidad estratégica para la compañía, aún más, cuando su crecimiento ha sido sostenido durante estos últimos 5 años y se visualiza triplicar en los próximos dos años.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa proveedora de minería, con 14 años en el mercado, que presta servicios de mantenimiento y productos para el área minera. Está constituida por 4 unidades de negocios: Servicios de Mantenimiento, Ingeniería y Construcción, Accionamiento y Control Automático e Innovación Tecnológica; y 4 unidades de apoyo: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos y Planificación Estratégica y Control de Gestión.

La forma de administración de esta empresa es familiar y el crecimiento ha sido sostenido desde el año 2009, aumentando en estos últimos 5 años en un 300% su dotación. Inició como empresa de mantenimiento eléctrico, hace 3 años incorporó la especialidad instrumentación y el año 2014 ha incorporado el área mecánica; por tanto, hoy presta servicios de mantenimiento integral a clientes mineros.

Su presencia es nacional e internacional y mantiene clientes tanto del mundo privado como estatal. La dotación a junio 2014 fue de 1.354 personas.

El crecimiento corporativo de este primer semestre de 2014 ha sido de un 32,24% (pasamos de una dotación de 544 a fines del 2013 a una dotación de 1.354 personas a fines de Junio 2014). Este crecimiento exponencial ha coartado el avance en la gestión de personas, puesto estamos limitados a la

ejecución de tareas en el ámbito de la administración de personal, reclutamiento y selección, algo de capacitación y muy incipientemente desarrollo organizacional.

3.2 ROL EN LA ORGANIZACIÓN

Mi rol en la organización es de Jefe Gestión de Personas y estoy a cargo justamente de los 3 últimos sub-procesos enunciados en párrafo anterior: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional. Sin embargo, la mayor cantidad del tiempo debo centrarme en dirigir al equipo de Reclutamiento y Selección, considerando la gran demanda que tiene esta área con las puestas en marcha de nuevos servicios o por el reemplazo de personal en las distintas unidades de negocios y de apoyo, por el movimiento de personal que exista (renuncias, despidos, ampliación de dotaciones, entre otros).

Por tanto las unidades de negocio crecen constantemente pero este crecimiento no se ve reflejado al mismo nivel en el área de Recursos Humanos. Crecer en el área significa aumentar el gasto del BackOffice de la organización, por tanto, no es lo esperado para el negocio. Sin embargo, hay exigencias cada vez mayores para el área en temáticas asociadas al desarrollo de talento, planes de sucesión, programas training, sistema de evaluación de desempeño acordados, entre otros; para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa, más aún en un tiempo de pleno empleo en el sector de servicios de mantenimiento en la industria minera.

Nuestra gestión como Recursos Humanos en la empresa, a lo largo de los años, se ha visto coartada por falta de recursos, ha tenido poca participación a nivel estratégico corporativo, está constantemente sobre demandada por el constante crecimiento de la empresa; por lo que cotidianamente se encuentra “apagando incendios”, con un enfoque más bien ejecutor y de poca gestión. Si bien existe una declaración de que el “recurso humano” es importante para la compañía, este discurso no se condice muchas veces con el espacio de acción que tiene el área.

El rubro de la empresa es servicios de mantenimiento (eléctrico, instrumentista y mecánico), por tanto, es la gente quien, por medio de su trabajo, permite entregar un servicio especializado y de calidad a nuestros clientes (propósito de la empresa). Por tanto, debieran ser las personas nuestro mayor foco de atención, no sólo para el área de Recursos Humanos, sino a nivel corporativo. Existe la idea entre las líneas operativas de la empresa que gestionar al personal es una función netamente del área de RR.HH.

y no vislumbran que su accionar diario repercute directamente en la motivación y compromiso de la gente.

Los desafíos son claros, por lo que necesitamos ser socios estratégicos y acompañar a la empresa en sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; velando por mantener una gestión de personas de alto rendimiento, para generar mayor ventaja competitiva a la organización. Más aún, entendiendo que el principal valor para la compañía son “las personas”, por tanto se deben generar nuevos proyectos que permitan mantener un recurso humano comprometido y motivado dentro de la organización.

Esta investigación pretende justificar de alguna manera a la empresa que la “unidad de gasto” no genera sólo gastos, sino que una buena gestión, centrada en las personas, puede reportar reales retornos en la productividad del negocio. Se debe entender que la unidad de Recursos Humanos está a cargo del factor más importante para la empresa, las personas; desde su reclutamiento y selección, desarrollo (una permanencia motivada y comprometida) y hasta su salida. Por lo tanto, la importancia del área de RR.HH. a nivel estratégico, parece ser fundamental para tener un éxito sostenido en el negocio.

4. OBJETIVOS

A fin de abordar este proyecto de título en el tiempo estipulado, se han establecido los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo General

Vislumbrar la importancia del área de Recursos Humanos desde la mirada estratégica del negocio, con datos de una empresa chilena y casos de otras empresas de distintos rubros.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar revisión bibliográfica de tipos de casos: caso(s) parecido(s) a empresa chilena y otro(s) caso(s) no parecido(s), que han tenido éxito (o buen retorno financiero); ya que ha(n) puesto énfasis en una gestión de Recursos Humanos de alto rendimiento.
- ✓ Apreciar la importancia de Recursos Humanos en base a casos anteriores y en base a la percepción de personal de una organización.
- ✓ Presentar indicadores de dotación, que demuestren el crecimiento exponencial de la compañía y cómo esto otorga importancia al área de Recursos Humanos.
- ✓ Persuadir a otras áreas de la empresa, de la importancia de Recursos Humanos.

5. METODOLOGIA

5.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se abordará este fenómeno mediante investigación bibliográfica de estudios de caso: cómo les ha ido (en términos de éxito) a distintas empresas cuando han puesto su enfoque en la gestión de personal versus otras que no lo consideran importante. La ventaja de estructurarla bajo este tipo de investigación, es que existe un “**qué**” investigar puesto existe un fenómeno que puede estar ocurriendo: ¿por qué las empresas conscientes de que el recurso humano es una ventaja competitiva no realizan cambios para realzar su gestión de personas?. El “**por qué**” investigar este tema, resulta interesante considerando que la mayor gestión de RR.HH. en las empresas chilenas, tiene que ver con la administración de personal y muy poco con la gestión de personas, por tanto, hay público objetivo que pudiera estar interesado en los resultados de esta investigación.

Dentro del “**cómo**” abordar esta investigación, será por medio de revisión bibliografía asociada al área de Recursos Humanos estratégico. Esto permitirá establecer un marco teórico para darle la validez de constructo que requiere esta investigación. Este marco probablemente permitirá entender las dinámicas organizacionales, en el ámbito de RR.HH., que existen en distintas empresas, de distintas industrias; para contrarrestarla con la experiencia de la organización donde trabajo.

5.2 MÉTODO CUALITATIVO-CUANTITATIVO

Se usará también método cualitativo por medio de entrevistas semi estructuradas a personal clave dentro de la empresa; principalmente líneas de Gerencia de las distintas unidades de negocio. Este tipo de entrevista permitirá tener datos más homogéneos sobre la percepción del área de RR.HH. en términos del negocio, pero también ofrecerá cierta libertad de profundizar los aspectos que aparezcan como relevantes dentro del proceso de levantamiento de información.

Se presenta a continuación, dos tipos de preguntas a incluir dentro de esta encuesta:

1. ¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?

2. ¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?

La parte final de esta encuesta, incluye algunas afirmaciones para poder medir cuantitativamente la percepción que tienen los altos ejecutivos de la empresa, respecto a la Gestión de los RR.HH. Estas afirmaciones están graduadas según escala Likert de 5 niveles, donde 1 corresponde a un nivel “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente en acuerdo”.

Las afirmaciones que allí se presentan, fueron tomadas de www.manografias.com, artículo original de “Hernández, M., A. Mérida, N. Sánchez, N. Ávila y N. Reyes, 2000, Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud”, apéndice “Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos”. Se tomaron de allí los objetivos que más relación tenían con este estudio, bajo la mirada de los RR.HH. estratégicos; a fin de determinar si los altos ejecutivos de la empresa le dan valor a esta unidad.

Se presenta dos ejemplos de tipo de afirmaciones consultadas:

1. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
2. El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Si quiere conocer más sobre esta encuesta, diríjase al Anexo 9.3 ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se usará también otros métodos cuantitativos de información, para vislumbrar el rol que desempeña hoy el área de RR.HH. dentro de la empresa y la importancia que revestiría frente a un crecimiento corporativo; estos son:

- ✓ Aplicación de encuesta a un grupo de personas de la organización para medir la percepción que tienen respecto al servicio que presta el área de RR.HH.

- ✓ Presentar datos de dotación del personal, que ratifique el crecimiento exponencial de la empresa, y que determina en algún grado la importancia que reviste el área de RR.HH. en la empresa. Si el área está abasteciendo a la empresa de todo el personal que requiere para sus operaciones (que van acrecentándose), este proceso de entrada debiera ser estratégico para la compañía, a fin de contar con los mejores profesionales del mercado, que calcen además con los valores y cultura organizacional, para que se garantice la entrega de un servicio de calidad al cliente.

5.3 RESUMEN METODOLOGÍAS

En resumen, la metodología que se usará, será la siguiente:

- ✓ Revisión bibliográfica de casos, para determinar la importancia de RR.HH. en el rol estratégico, en algunas empresas.
- ✓ Recopilación de información cualitativa y cuantitativa al interior de la empresa, para determinar la percepción de la gente sobre los servicios que presta el área de RR.HH. y presentar datos de dotación que ratifican el crecimiento exponencial de la empresa y la importancia que reviste entonces el área.

Para el desarrollo de la investigación, se requerirá la colaboración de personal clave en la organización, principalmente líneas de Gerencia y una muestra de clientes internos de las distintas áreas de la empresa; a fin de determinar la percepción que tienen sobre el área de RR.HH. y eventualmente lo que esperan.

El Gerente General de la empresa tiene bastante interés en que nuestra área se potencie a un nivel estratégico, por tanto, será también un aliado a la hora de solicitar la colaboración de sus líneas de Gerencias.

Eventualmente podría existir algún tipo de resistencia de parte de aquellos profesionales que no quieren abrir algún espacio de participación a nuestra área de RR.HH., en las líneas estratégicas de la empresa, por una mala concepción de la confidencialidad de la información que ahí se maneje.

5.4 RESUMEN BIBLIOGRAFÍA

La revisión bibliográfica será realizada con apoyo de los siguientes libros y artículos:

- ✓ ***La Ecuación Humana, La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial***, Jeffrey Pfeffer. Ediciones Gestión 2000, SA Barcelona, 1998
Se revisarán casos de empresas que han prestado atención a una correcta gestión de personal, con enfoque al alto compromiso, alto rendimiento y alta participación; y como esto les ha permitido ser más rentables en el tiempo.
También se analizarán los planteamientos del autor respecto al enfoque convencional sobre el éxito de las empresas y si este se equivoca.
- ✓ ***Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados***, David Ulrich. Ediciones Gránica de Chile S.A., 2008
Se revisarán los roles del área de Recursos Humanos, de la mano con los Gerentes Operativos, para crear valor a los inversionistas, clientes y empleados.
Así mismo se revisarán los desafíos que tienen las organizaciones y el por qué son importantes los RR.HH. para poder superar en conjunto estas materias.
- ✓ ***Perception Is Reality - How Employees Perceive What Motivates HR Practices Affects their Engagement, Behavior and Performance***. Center for Advanced Human Resource Studies, 6-1-2011.
En este artículo se indagará como se percibe el área de Recursos Humanos entre la gente, y cómo si esto es obviado por el área a la hora de determinar sus prácticas, puede tener consecuencias negativas en la rentabilidad del negocio.
- ✓ ***Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research***. Center for Advanced Human Resource Studies. Patrick M. Wright, Wendy R. Boswell, 2002.
Se complementará la lectura con este artículo que realiza una revisión y síntesis de investigación de gestión de recursos humanos Micro y Macro.
- ✓ ***Measuring Human Resources: An Overview of practice and a prescription for results***. David Ulrich, 1997, Vol. 36, No. 3, Pp. 303–320.
Se revisará la historia de medida del área de Recursos Humanos, para determinar ¿Qué medir? ¿Cómo medirlo? ¿Cuándo medir? ¿Dónde medir?. Sin duda una de las deudas más vigentes de

las áreas de recursos humanos, para ingresar a las líneas de negocio de las empresas: poder demostrar con cifras, el aporte que se realiza al negocio.

- ✓ **Leiva, P. (2010).** Gerencia Estratégica de Recursos Humanos.
Se realizará una revisión complementaria sobre el enfoque estratégico de la Gestión de Personas y como el área de RR.HH se transforma en ventaja competitiva si desempeña el multirrol de socio estratégico/experto administrativo/paladín de los empleados/agente de cambio.
- ✓ **Acuña, E. y Silva C. (2008).** Malestar en organizaciones chilenas: historia de trabajadores. *Psiquiatría y salud mental*, XXV, N°1-1, 105-119.
Se realizará una revisión de las condiciones laborales en el Chile actual y sus efectos en la salud mental de individuos, grupos y organizaciones.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se presentará conforme lo establece la metodología, indicando bajo cada método los resultados alcanzados, a fin de ir dando cuerpo a las conclusiones de este proyecto de titulación.

Se presentará en primera instancia, casos de empresas más o menos exitosas al aplicar prácticas de gestión de alto rendimiento, mediante tres aspectos: Reducción de plantillas en forma sensata, Equipos autodirigidos y descentralización, y finalmente Coordinación entre estratégica y prácticas de gestión de RRHH.

Luego se incluyen los resultados de las Entrevistas aplicadas a los Ejecutivos de la empresa, sobre la Gestión del área de RRHH. Allí se incluyen citas y gráfico sobre las preguntas abordadas, que van dando cuenta del nivel poco estratégico que alcanza la unidad de RRHH de la empresa chilena investigada.

Posteriormente se presentan los resultados de las Encuestas aplicadas a algunos profesionales de esta empresa, sobre la Evaluación de los servicios del área de RRHH, para conocer el nivel de satisfacción que tienen los encuestados respecto a distintas prácticas de gestión del área.

Finalmente se incluyen los datos de dotación, de los 3 últimos años, de la empresa chilena investigada, para ratificar el crecimiento exponencial que ha tenido esta compañía este último tiempo, y como esto da relevancia a la unidad de RRHH de la empresa; ya que son los encargados de proveer del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

6.1 CASOS DE EMPRESAS EXITOSAS Y MENOS EXITOSAS AL APLICAR PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ALTO RENDIMIENTO

Se presentarán antecedentes de casos de empresas exitosas y no exitosas, que han aplicado o no modelos de gestión de alto rendimiento, para entender por qué es importante que el área de recursos humanos adopte un nuevo rol en las organizaciones y esté en línea con la estrategia, para ponerla en práctica. Esta revisión se realizó con apoyo bibliográfico, según literatura indicada en el punto 5.4 de esta investigación.

En virtud de que la bibliografía estudiada, ofrece gran alternativa de casos de empresas exitosas o no al aplicar estas prácticas, se han seleccionado tres de ellas que son significativas para la gestión de cualquier empresa y que permitirían establecer un punto de partida cuando se considera a la persona dentro de los procesos; lo que se traduce finalmente en mayor compromiso y motivación por parte de los trabajadores y por ende mayor rentabilidad para las empresas.

La primera práctica habla sobre la **Reducción de plantillas en forma sensata**, situación a la que puede estar expuesta cualquier empresa, pero la diferencia se alcanzaría en la forma de hacerlo para no destruir la cultura, compromiso y dedicación de los empleados que se quedan, como es el caso de las 2 primeras empresas que se presentan. Luego se presenta un tercer caso, pero de una empresa que no lo hizo bien y como esto generó un clima de inseguridad para el personal que se quedaba. Finalmente se presentan las lecciones sacadas de las empresas exitosas, como una especie de pauta a seguir en la eventualidad de tener que enfrentar una reducción en cualquier empresa.

Luego se aborda otra buena práctica de gestión de RRHH, **Equipos Autorigidos y Descentralización**, como elementos básicos del diseño organizacional. Se presenta el caso de 2 empresas exitosas al diseñar bajo esta lógica y como ello les ha retribuido buenos beneficios financieros (menor gasto), mayor flexibilidad y, por lo tanto, ventaja competitiva frente a otras empresas que optan por el control jerárquico. Se hace mención también acá de la importancia de la confianza en las relaciones que se establecen con el personal, para que se alcance la autogestión y descentralización de las decisiones, y como ésta puede estar condicionada por el tipo de cultura reinante en el país.

Finalmente se presentan 2 casos de empresas poco exitosas al no existir **Coordinación entre la Estrategia y Prácticas de Gestión de RRHH**, ya que al no poder traducir, el área de RRHH, la

estrategia que declara el negocio, es poco probable que sus procesos de Reclutamiento y Selección, Capacitación o Evaluación de Desempeño, se encuentren alineados entorno a un objetivo común. Esta descoordinación puede llevar, según se muestra en estos ejemplos, al cierre de las empresas.

6.1.1 Reducir plantillas de forma sensata

“Estudios de casos demuestran que las repetidas olas de reducción de personal no permiten la aplicación de prácticas de trabajo de alta dedicación, pero una reducción única sí” (J. Pfeffer, 1998 Pág. 185).

Veamos primero el caso de **dos empresas exitosas** que prescindieron de personal pero sin destruir la cultura empresarial ni el compromiso y la dedicación de los empleados que han quedado.

Por una parte se encuentra el caso del Correo de Nueva Zelanda, cuando el servicio de correos pasó a ser propiedad del estado el 01 de Abril de 1987. De una dotación de 11.500 empleados, en pocos años había bajado a 8.500 empleados, con una reducción de casi el 30%, pero sin debilitar la organización con una fuerza laboral desconfiada y no motivada (J. Pfeffer, 1998, Pág. 184).

¿Cuáles fueron las decisiones acertadas de la organización para conseguir esto?:

- ✓ Llevar a cabo todos los despidos en forma casi inmediata
- ✓ Compartió mucha información presupuestaria y financiera con el personal
- ✓ Estableció metas y objetivos de forma clara, insistiendo en el servicio al cliente y en la productividad
- ✓ Trabajó durante la re-estructuración para recolocar a los empleados en algún otro puesto dentro de la misma organización, y cuando esto no fue posible, les entregó indemnizaciones
- ✓ La dirección dijo la verdad respecto a lo que estaba haciendo y por qué, y la credibilidad resultante de esta actitud fue de gran ayuda.

Este último punto es muy importante, ya que:

“Sin credibilidad o confianza en la dirección, la aplicación de prácticas de trabajo de alta participación se hace muy difícil” (J. Pfeffer, 1998, Pág. 185).

Otro ejemplo de una organización que actuó de forma sensata ante la necesidad de despidos, fue Carlton & United Breweries, una importante empresa cervecera de Australia (1998, J. Pfeffer, Pág. 185). Frente al hecho de que algunas fábricas no eran rentables y además tenían un exceso de personal, consideraron necesario una reducción en el tamaño de su plantilla. Sin embargo, se encontraban justo en un programa de rediseño para aplicar prácticas de alto rendimiento, a fin de crear una cultura de participación y delegación. Lo que la empresa hizo fue:

- ✓ Dirigirse al sindicato, que representaba a la mayoría de los trabajadores, y exponer la situación financiera de la empresa, permitiendo el acceso a todos los libros y registros que los líderes sindicales consideran necesario. Finalmente alcanzaron decisiones conjuntas sobre el tamaño de reducción y fueron necesarios menos despidos que los que la empresa había anticipado. Lo más importante fue que las decisiones de proveer personal a los distintos niveles se tomaron de manera consistente con la cultura de alto compromiso que la empresa intentaba crear y apoyar.

Sin embargo, también existen **casos traumáticos** de empresas que han reducido plantilla, como es el caso de Apple Computer (1998, J. Pfeffer, Pág. 37). En forma cronológica esta fue la reducción que hizo:

- ✓ El año 1985 se despidió el 20% de su fuerza laboral para reducir costes y volver a la rentabilidad cuando las ventas no llegaron al nivel esperado.
- ✓ En 1991 hubo otra reducción de plantilla, esta vez de alrededor del 10%.
- ✓ En 1993 continuaron con la reducción de costos y despidieron en julio de ese año a 2.500 empleados, un 14% de la fuerza laboral de la empresa.
- ✓ En 1997 hubo más despidos, en esa ocasión afectando a casi 1/3 del personal que quedaba.

Las malas prácticas que impulsó Apple Computer durante esta reducción de plantilla fueron:

- ✓ Realizar los despidos en oleadas cada cierto tiempo, generando un clima de inseguridad para los empleados que quedaban, los cuales veían un futuro incierto y los más capacitados finalmente buscaban irse.

- ✓ Los despidos fueron realizados en forma dura e insensible, en detrimento de lo que la empresa había sostenido como una importante norma cultural: comunicación abierta.

La siguiente lista resume las lecciones sacadas de las empresas que han prescindido del personal sin destruir la cultura empresarial ni el compromiso y la dedicación de los empleados que quedan (1998, J. Pfeffer, Pág. 185):

- ✓ Reducir los niveles de personal de forma rápida una vez que se ha tomado la decisión de hacerlo
- ✓ En lo posible, reducir los niveles de empleo de una sola vez en lugar de hacerlo en repetidas etapas
- ✓ Compartir la información económica sobre las razones para la reducción de plantilla.
- ✓ Involucrar al personal en las decisiones sobre el número y la identidad de los empleados a despedir.
- ✓ Pagar indemnizaciones y beneficios justos.
- ✓ Permitir que la gente se vaya con dignidad, con ceremonias o actos sociales que les facilite decir adiós.
- ✓ Proporcionar ayuda para la transición profesional, como la recolocación o la valoración de carreras o intereses vocacionales.

Vemos en estos ejemplos que una práctica de RR.HH. de alto rendimiento, en la reducción de costos de una empresa (en este caso, reducción de plantilla), cuando considera a la persona dentro del proceso, tiene más ventajas de mantener el compromiso y motivación de quienes se quedan en la empresa y con ello garantizar que el trabajo se siga haciendo en forma eficiente y eficaz, a fin de mantener al cliente contento. Caso contrario, se describe según Pfeffer lo siguiente:

“La reducción de plantillas puede reducir los costes de personal a corto plazo, pero a largo plazo puede erosionar la fidelidad del empleado y eventualmente la del cliente” (J. Pfeffer, 1998, Pág. 189).

6.1.2 Equipos Autodirigidos y Descentralización

Otra buena práctica de los sistemas de RR.HH de alto rendimiento o dedicación, corresponde a gestionar la presencia de equipos autodirigidos dentro de las organizaciones y la descentralización de las decisiones; como elementos básicos del diseño organizacional.

Un **ejemplo de éxito** en este tipo de prácticas es AES Corporation, empresa de enorme éxito que suministra energía eléctrica. La empresa *“nunca ha formado departamentos corporativos ni ha nombrado personas encargadas de supervisar proyectos financieros, operaciones, compras, recursos humanos o relaciones públicas. Tales funciones se llevan a nivel de plantas, donde los directores de fábrica las asignan a equipos voluntarios”* (1998, J. Pfeffer, Pág. 86). Los más capacitados adquieren experiencia en estas tareas diferentes y luego reciben la responsabilidad y autoridad para llevarlas a cabo. Esta estructura le permite a AES ahorrar en costes directivos (sólo tiene 5 niveles) y economiza en personal especializado. Esto trae buenos retornos a la empresa, según se manifiesta en la siguiente cita de Pfeffer:

“El ahorro y la mayor flexibilidad y velocidad del enfoque basado en los equipos de AES resultan claros y constituyen una fuente importante de ventaja competitiva para la empresa”.

Por tanto, AES opta por:

- ✓ Estructura descentralizada y con mínimo personal corporativo.
- ✓ Su meta es lograr que cada individuo piense como una persona de empresa.
- ✓ La contratación de personal es muy importante. Saben claramente las características de un buen empleado y las de uno malo.

Otro **ejemplo de éxito** de una empresa que practica la descentralización de la toma de decisiones, es la cadena de Hoteles Ritz-Carlton, ganadora del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en 1992, la cual da a sus empleados la discrecionalidad de gastar hasta 2.500 dólares sin autorización para responder a las quejas de los clientes. Los directivos del hotel dirán que un cliente satisfecho se lo contará a 10 personas, pero que uno insatisfecho se lo contará a 100. Gastar dinero en mantener al cliente satisfecho es un pequeño precio a pagar por una buena publicidad que los hará volver (1998, J. Pfeffer, Pág. 87).

Por tanto, es importante darse cuenta que aplicar programas con buenos resultados de satisfacción de los clientes o programas que utilizan las ideas y conocimientos de los empleados, requiere descentralizar la toma de decisiones y permitir que el personal, en todos los niveles, ejerza una clara influencia sobre las decisiones y los procesos empresariales.

Para que esto suceda, debe existir **confianza**, un valor escaso en muchas organizaciones que han puesto su énfasis en el control jerárquico.

Esto se agudiza mucho más en nuestra cultura chilena, ya que según el Índice de Prosperidad del Instituto Legatum (LI), que mide en 104 naciones, la calidad de vida (entendida como un perfecto equilibrio entre los índices de riqueza, gobernabilidad y la calidad de vida); muestra que la principal debilidad de Chile es desconfiar de los demás, situándolo en el lugar 85 (2009, P. Sepúlveda, www.latercera.com)

William Inboden, vicepresidente del IL, explica por qué nuestro país cae al lugar 85 cuando se califica su capital social. *"Menos de un cuarto de los chilenos confía de las otras personas y la mayoría cree que los amigos no son importantes, variable en la que Chile ocupa el último puesto. Esto muestra niveles extremadamente bajos de los lazos sociales dentro de la familia nuclear y entre los amigos cercanos"*.

Gonzalo Tapia, sociólogo de la U. Diego Portales indica que *"tener bajos niveles de confianza nos hace ser menos prósperos, ya que la desconfianza implica una dificultad para llegar a acuerdos"*.

Por tanto, lograr equipos autodirigidos y descentralizados en nuestra cultura, se transforma en un gran desafío para el área de RR.HH. que busque instalar una cultura de alto desempeño en las organizaciones. *Sin embargo, esta forma de obtener beneficios a través de las personas, debe estar enlazada a la entrega de formación en habilidades técnicas específicas y en procesos de grupo, así como a la asignación de metas financieras y operativas a los equipos* (1998, J. Pfeffer, Pág. 86).

"Cualquiera que sea el paquete de medidas aplicadas en una empresa, las prácticas individuales deben estar coordinadas unas con las otras y ser coherentes con la estructura empresarial si se pretende que tengan efectos sobre los rendimientos de la empresa" (1998, J. Pfeffer, Pág. 104).

6.1.3 Coordinación entre Estrategia y Prácticas de Gestión de RR.HH.

La incertidumbre sobre las políticas de gestión del personal en una empresa no es una buena señal. Si los empleados no saben lo que está pasando, probablemente quiera decir que las políticas y las prácticas aplicadas no tienen el impacto que es de desear en el comportamiento.

Se presentan dos ejemplos de empresas que fracasaron por la descoordinación entre la estrategia de la empresa y las prácticas de gestión, lo que les produce pérdidas y hasta el cierre de la empresa.

El **primer caso** corresponde a una empresa de Silicon Valley dedicada a la defensa, con considerable experiencia en hardware y software para detectar señales y determinar, por ejemplo, si una señal de radar corresponde o no a un misil enemigo. Era una empresa con verdadera fuerza tecnológica pero cuya fuente de negocio era casi exclusivamente el estamento militar (1998, J. Pfeffer, Pág. 117).

Si bien dentro de las prioridades de la empresa, se encontraba la “diversificación del negocio”, sus prácticas decían lo contrario:

- ✓ No existían cursos de formación que abordaran esta tarea de comercializar la tecnología de la empresa en mercados no relacionados con la defensa.
- ✓ Las estrategias de captación y selección no habían cambiado a medida que cambiaba la estrategia general. Se seguía contratando personas con certificado de absoluta garantía respecto a la seguridad de los altos secretos (práctica absolutamente lógica cuando la empresa tenía tratos solo con el Departamento de Defensa), cuando la empresa necesitaba personas que pudieran comercializar tecnología y crear productos y mercados para usuarios no gubernamentales.
- ✓ Las recompensas se lograban principalmente por ascensos en escalafón, la retribución no corría riesgos, la evaluación de los resultados se basaba mucho en los logros y comportamientos individuales, las recompensas estaban poco diferenciadas y los empleados tenían una mentalidad de derechos ganados (muy parecida al gobierno, quien esperaba que la empresa funcionara según sus sistemas). Estas políticas en general, no estimulaban un comportamiento empresarial donde prosperara la retribución variable ni le recompensa por resultados individuales.

Finalmente ninguna de las prácticas de gestión aplicadas a diario por la empresa estaba relacionada con la tarea de diversificar la base del negocio de la empresa, por tanto la consecuencia fue:

- ✓ Reducción de su tamaño considerablemente, lo que se tradujo finalmente en que fuera absorbida por otra división de la empresa central

El **segundo caso** corresponde a una empresa que dominaba el mercado sanitario en California, el cual se volvió muy competitivo en Estados Unidos y la competencia de organizaciones dedicadas al mantenimiento de la salud se intensificó en forma considerable (1998, J. Pfeffer, Pág. 120).

Luego de un diagnóstico que realizaron los altos ejecutivos dentro de un programa ejecutivo, llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ El sistema de recursos humanos, los valores y capacitaciones que su personal considera fundamental para tener éxito en el mercado de atención sanitaria no presenta casi ningún tipo de coordinación.
- ✓ Ninguna de las acciones que se tomaron para revertir la situación (mejorar las ventas y el marketing, reorganizar, recortar personal) atacan los problemas básicos de descoordinación entre su forma de captar, formar, pagar y organizar su personal; y las habilidades y actitudes necesarias para ejecutar la estrategia planificada.

Esta empresa no ha sabido actuar sobre las implicaciones de la descoordinación entre sus prácticas de gestión y las conductas y capacitaciones que busca producir, por lo que ha hecho una serie de despidos y reorganizaciones lo que le ha traído la siguiente consecuencia:

- ✓ Pérdida de mercado y su incapacidad de crecer.

En ambos ejemplos se visualiza el cómo impacta la descoordinación entre la estrategia y las prácticas de RR.HH., por tanto, parece importante que las unidades de Recursos Humanos puedan traducir y darle vida a lo que la estrategia declara, para poder ser rentables y sostenibles en el tiempo. Una gestión de alto rendimiento, en donde las personas sean consideradas, otorgará a las empresas una

fuerza de ventaja competitiva, puesto son pocas las empresas que desarrollan un claro conocimiento de sus problemas y realizan los cambios necesarios para esperar grandes rendimientos.

6.2 ENTREVISTAS SOBRE LA GESTIÓN DE RRHH

Se aplicaron entrevistas a personas de la empresa donde trabajo, personal de la línea ejecutiva, a fin de conocer la percepción que tienen hoy de la función del área de RR.HH. y la visión estratégica que ellos tienen respecto del área. La idea es contrastar esta percepción con lo investigado mediante la revisión bibliográfica de casos, respecto al posicionamiento y prácticas que la unidad de RR.HH tiene hoy, y si éstas logran estar enlazadas con la estrategia corporativa.

También se pretende determinar si el posicionamiento del área se ve favorecido o desfavorecido con el conocimiento que tienen los ejecutivos de la empresa, respecto de la importancia del rol estratégico de los RR.HH en el negocio que ellos dirigen. Esto podría de alguna manera condicionar además el que confíen y den lugar a las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento, puesto pudieran visualizar que esto retornar beneficios financieros a la empresa.

Se espera que los resultados a nivel ejecutivo, dejen de manifiesto el requerimiento urgente que esta línea tiene, respecto al rol estratégico de la unidad de recursos humanos en el negocio que ellos dirigen, sin embargo con alguna ceguera respecto al rol que ellos tienen en la gestión de las personas. Si bien el área de recursos humanos es un facilitador de la operacionalización de la estrategia del negocio, la alta dirección también tiene un rol importante en la motivación, compromiso y rendimiento de los trabajadores.

Se entrevistó finalmente a 5 ejecutivos, que representan las 4 unidades de negocio de la compañía y se adicionó 1 ejecutivo más, que está recién integrado a la compañía, con el propósito de tener una visión externa sobre la importancia del área de RR.HH. en las empresas.

La Entrevista estuvo compuesta de 8 preguntas semiestructuradas y una novena pregunta estructurada como afirmación, bajo escala tipo Likert de 5 niveles. Esta última pregunta contuvo afirmaciones respecto a la visión, objetivos estratégicos y rol de las áreas de RR.HH en las empresas, a fin de que cada entrevistado pudiera graduar la importancia de la afirmación, conforme a su percepción del área.

Sobre las primeras 8 preguntas, se puede concluir que el rol del área de RR.HH. de la empresa en la que trabajo, es un rol muy operativo y que no está a un nivel estratégico para la empresa. Algunas percepciones sobre este punto, se resumen en las siguientes citas de los entrevistados:

Entrevistado 2:

- ✓ *“Área en pañales respecto a lo que uno quisiera que fuese”*
- ✓ *“Sobre el área Gestión de Personas, la empresa no le ha asignado un..., si bien es importante, estos últimos años ha tomado un rol algo más importante, pero hoy sigue siendo operativo, ultra transaccional...buscas alguien y te lo pasan...se han intentado hacer cosas en el ámbito de desarrollo de la empresa pero sigue en pañales”*

Entrevistado 3:

- ✓ *“No creció igual que el negocio, no tengo una mirada muy positiva del área (crecimiento inorgánico conforme al nivel crecimiento empresa)”*
- ✓ *“Es una empresa de servicio, el principal valor es la gente, sin embargo no se le da el realce al RRHH”*

Entrevistado 5:

- ✓ *“Hoy no acorde con el tamaño de la empresa, en términos de estructura y también con brechas de parte del personal que deben nivelarse”*
- ✓ *“Cuando se parte declarando que el principal capital de la empresa, son las personas, RRHH debiera tener un rol fundamental como toda empresa, estratégico”*

Existe la visión de que el área está aún en un nivel muy operativo y la principal vinculación que ellos tienen con nosotros, es por medio de los procesos básicos del área (selección, contratación, remuneraciones, cumplimientos laborales, algo de capacitación). Por lo tanto, a la hora de consultar si el área de RR.HH está a un nivel asesor para el negocio que ellos dirigen y si visualizaban algún beneficio el contar con ella, las respuestas fueron rotundamente negativas, sólo valorizando que el que esta área exista ayuda a ordenar temáticas de contratos, exámenes, remuneraciones, beneficios del personal. Algunas percepciones al respecto, se resumen en las siguientes citas:

Entrevistado 1:

- ✓ *“Hoy no necesito RRHH en mi negocio, así de tajante, quizás más adelante cuando el negocio sea más grande pueda definir un Jefe de RLL para el área....hoy como se arma un proyecto se desarma”.*
- ✓ *“No visualizo beneficios”.*

Entrevistado 2:

- ✓ *“Para mi negocio, no está al nivel asesor, como unidad de negocio se dejó fuera hace tiempo mi unidad... personas de RRHH no lo conocen bien”.*
- ✓ *“No visualiza beneficio, si estuviera más especializada o involucrada en la unidad puede que sí”.*

Entrevistado 4:

- ✓ *“No, en este ítem RRHH está totalmente ausente en proceso de negociación, licitaciones, nuevos negocios. No aparece RRHH en esta etapa”.*
- ✓ *“En el día a día, si se han realizado consultas en el marco legal (técnicas, contractuales)... somos un grupo reducido, por tanto, no hay tantas demandas al área de RRHH”.*
- ✓ *“No hay cobertura a tiempo para poder dar una respuesta al cliente dentro de los plazos, por tanto, nos hemos declarada como república independiente”.*

Hasta el momento, queda de manifiesto que el área está en deuda con el negocio que la empresa dirige. La mayoría de los entrevistados la visualiza como un área que controla la administración de personal pero que está muy en deuda con la Gestión de las Personas. Por tanto, al momento de consultar por los objetivos estratégicos que debiera tener entonces el área, y los principales proyectos que debiera impulsar el área (se les solicitó enunciar los 3 más importantes según su percepción), estas fueron las respuestas:

Entrevistado 2:

- ✓ *“En DO, falta medición del desempeño del personal (falta sistematizar: medir, premiar, mejorar si no se está haciendo bien). Saber si nuestros trabajadores están cumpliendo sus objetivos...es un pending enorme de la empresa”.*
- ✓ *“Fortalecer identidad corporativa” (sentido de pertenencia), trabajar de la mano con el área comercial. Echo de menos el desarrollo organizacional, desarrollo carrera, que pudiera ayudar a desarrollar una identidad, pero orientado a identificación/fidelización de nuestra marca con nuestra gente, puesto están todos propensos a que se los lleve la grúa”.*
- ✓ *“En Reclutamiento y Selección está muy orientado al volumen, falta capturar personal clave/atracción talento (hoy por medio de un dato)...no está bien definida la forma, puede ser que esté imperando criterio economicista, cuando también hay otras opciones...capturas de nuevos talentos, no está; esto también está amarrado con el posicionamiento/liderazgo del RRHH en la empresa, que es débil, que no ayuda a poder generar estructuras de compensaciones que ayuden a atraer otros talentos”.*

Entrevistado 4:

- ✓ *“Proveer un servicio de excelencia en las contrataciones y bienestar de las personal (gente a la altura de la calidad del servicio)”.*
- ✓ *“Gestión del cambio, adaptarse a los requerimientos dinámicos de la compañía. Por no prever el cambio, muchas veces colapsa (por no anticiparse a la búsqueda de personal por ejemplo)”.*
- ✓ *“Gestión del talento (cómo capitalizar profesionales que ingresan a la compañía durante el tiempo)”.*

Entrevistado 5:

- ✓ *“Realizar un Benchmarking con empresas del mismo ámbito y poder detectar las debilidades que tienen. Un Benchmarking de la competencia en término cartera de beneficios, renta, competencias técnicas...me da la impresión de que no hemos hecho un proyecto de hacer un benchmarking en esa línea”.*

“Dentro del benchmarking podríamos ver como lo está haciendo nuestra competencia en término de desarrollo de competencias técnicas, para ver la diferenciación que nos pueden estar haciendo; sobre todo si queremos ser la mejor empresa, cuáles son las mejoras/plus”.

- ✓ *“Política retención de talento”.*
- ✓ *“Acorde a perfeccionamientos que tienen los RRHH en las compañía, ver los Diplomado/Magister para establecer nuevos lineamientos a nivel de empresas World Class. Ver referentes que se están dando no solo a nivel nacional, sino internacional, para ver donde apunta la gestión de RRHH”.*

Finalmente frente a la consulta de si conocían indicadores del área de RR.HH. tanto en la empresa o en el mercado, queda de manifiesto que el área carece de indicadores de gestión y así mismo, que los evaluados no conocen mucho respecto a este tema en la industria. Algunos comentarios al respecto, fueron los siguientes:

Entrevistado 1:

- ✓ *“Ninguno, no ha visto nada en la empresa hoy”.*
- ✓ *“Una idea: se podría establecer convenios con Universidades reconocidas para realizar Diplomados. Difundir postulación empresa (Septiembre de cada año, por ejemplo, enviar formulario postulación), para 5-10 cupos disponibles por Diplomado....luego en comisión se verá quien es aceptado...eso indica que se está haciendo algo”.*

Entrevistado 2:

- ✓ *“Capacitación (cuanto se capacita al año)...es el único que se informa en la reunión de planificación”.*
- ✓ *“Conozco Rotación pero no tenemos número en la empresa. Es muy útil para área comercial, pero no se conoce...a veces tiene que ver con no saber motivar y por eso se te va la persona”.*

Entrevistado 3:

- ✓ *“Ninguno”.*
- ✓ *“Podría ser errores remuneraciones, cantidad de reclamos, cumplimiento programas capacitación, rotación”.*

Por lo tanto, esta carencia de indicadores hace aún más complejo el que el área se posicione a un nivel estratégico para la empresa, puesto no se visualiza ningún retorno sobre la rentabilidad ni el negocio de la empresa. Esto sumado a que los proyectos que el área pudiera estar impulsando en temáticas como Evaluación de Desempeño, Programas de Capacitación acorde a las brechas del personal, no son conocidos por la organización, agudiza mucho más la preocupación de que el área de RR.HH. en la empresa está ausente y carece de la visión del negocio.

Sin embargo, existe una noción de estos ejecutivos, de que RR.HH. debiera estar a un nivel más estratégico, y que de alguna manera pudiera ayudar al negocio. Esto queda de manifiesto en la pregunta de aseveración (pregunta 9 de la entrevista, que incluyó 8 ítems), donde el enfoque era consultar sobre la Gestión de los RR.HH., desde el rol, objetivos estratégicos y hasta el impacto en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

El siguiente gráfico resume la respuesta de los entrevistados, por cada ítem:

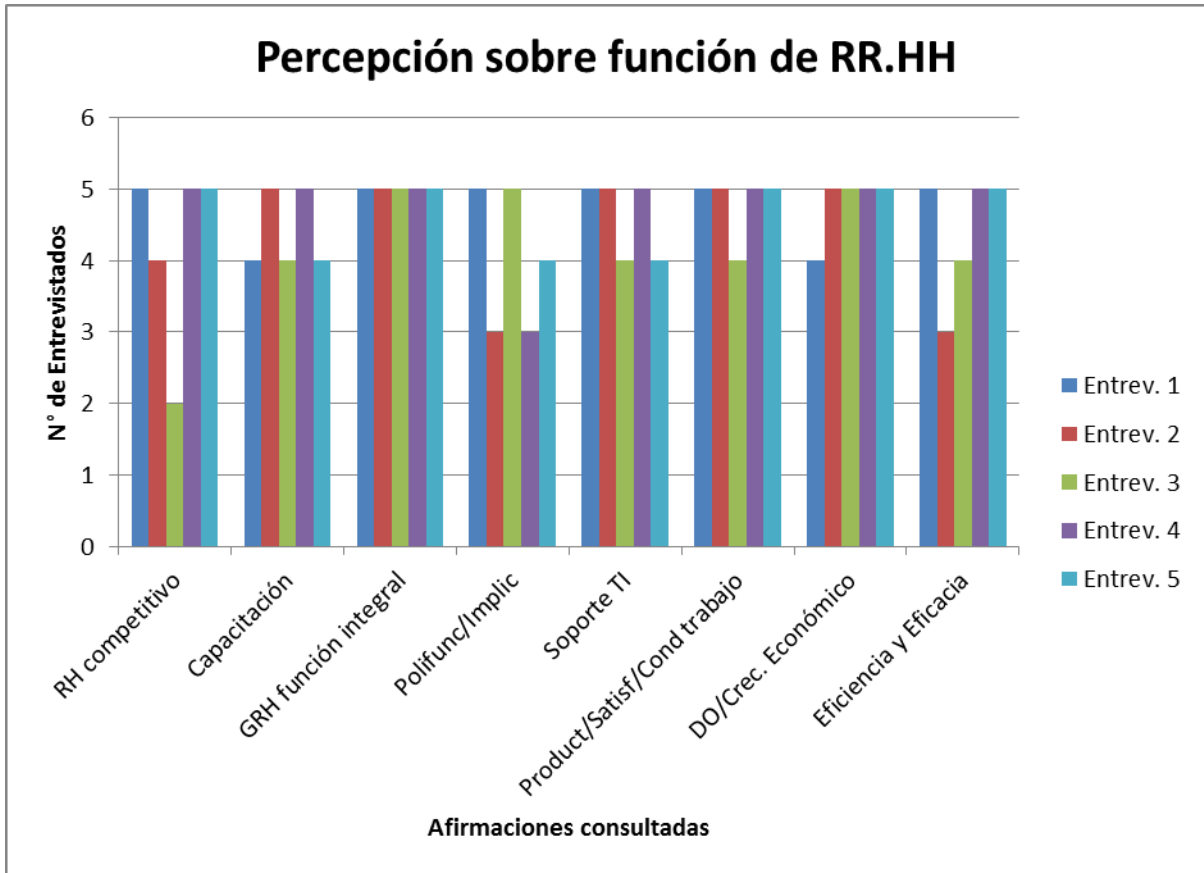


Gráfico 6.2.1: Percepción de la función de RR.HH.

El promedio obtenido fue de 4.5 y la desviación promedio alcanzó 0.65 lo que indica que no existe una mayor variabilidad entre las respuestas de cada uno. Existe más bien un consenso respecto a las preguntas consultadas, lo que ratifica que la Gestión de RR.HH. constituye un factor fundamental para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Las principales desviaciones se obtuvieron en las siguientes consultas:

- “Los RH constituyeron a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante”, (Desv. 1,30); ya que entrevistado 3 se muestra “En desacuerdo”, puesto considera que esto no le corresponde al área de RR.HH sino más bien a otras áreas de la organización.

- *“La GRH eficiente ha superado el trabajo mecanicista (Taylorismo) y demanda el enriquecimiento del trabajo (polifuncionalidad) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades”, (Desv. 1,00), puesto entrevistados 2 y 4 se muestran “Ni en desacuerdo ni acuerdo”. El entrevistado 2 indica que la polifuncionalidad diluye las responsabilidades, por lo que él cree en la especialización; mientras que el entrevistado 4 indica que debe existir polifuncionalidad en algunos niveles (los de baja especialización), mientras que el área de RR.HH. debiera ser especialista en lo que hace.*
- *“El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones”, (Desv. 0,89), por entrevistado 2 que indica estar “Ni en desacuerdo ni acuerdo” con la afirmación, puesto argumenta que la eficiencia-eficacia no es sólo una función del área de RRHH sino de los líderes de negocio.*

Por otra parte, no existió desviación (0,00) para la pregunta *“La GRH no se hace desde ningún departamento, área o unidad de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva”*. Por tanto, están conscientes de que ellos forman parte de esta gestión, sus líderes y todos aquellos que tienen grupos a cargo. Eso puede ser una gran ventaja a la hora de involucrarlos y comprometerlos en nuevos proyectos del área, puesto que:

“La Gestión de Recursos Humanos constituye, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad; ya que al factor humano se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial” (2000, M. Hernández y A. Mérida).

Existe además conciencia colectiva entre ellos de que por medio del área de RRHH:

- Se puede contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico de la empresa.
- Que el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la Gerencia de Recursos Humanos.

En resumen la apreciación de los altos Ejecutivos de la empresa, entorno a la Gestión de RR.HH, se resumen en lo siguiente:

- Se visualiza el área de RR.HH hoy como operativa y carente de visión de negocio (se esperan varios proyectos entorno a las personas).
- La principal vinculación que ellos tienen hoy con el área, es por procesos transaccionales de selección de personal, contrataciones, remuneraciones.
- El área carece de indicadores, por tanto, es poco probable que pueda mostrar retornos productivos para la empresa (no se habla en el mismo lenguaje de negocio).

Sin embargo, los Ejecutivos también visualizan que:

- Son participes en la gestión de personas dentro de la organización, puesto no consideran que sea una tarea netamente del área de RRHH.
- Consideran importante la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, puesto manejan el capital humano; capital que es el valor agregado para ser competitivos en el mercado.

Por lo tanto, alcanzar un posicionamiento estratégico en la empresa puede ser una tarea que debe impulsar en lo inmediato el área de RR.HH., mediante proyectos que estén alineados a las estrategias del negocio y que demuestren impacto en la rentabilidad. Esto podría conseguirse mediante un liderazgo más visible de sus Ejecutivos, un trabajo conjunto con los líderes de las distintas áreas de negocio, y con proyectos que ellos demandan para sus operaciones.

6.3 ENCUESTAS EVALUACION SERVICIOS DE RR.HH

Se aplicó complementariamente una encuesta que permitiera cuantificar la percepción de trabajadores de la empresa, respecto de la calidad del servicio que presta hoy el área de RR.HH., mediante análisis estadístico (cuantitativo), para contar con datos más objetivos/medibles; que refuercen además la importancia de encaminar al área de recursos humanos hacia el manejo estadístico.

Esta encuesta busca determinar si existe satisfacción con los servicios prestados por el área de RR.HH de la empresa, si éste da respuesta a la estrategia del negocio, mediante sus procesos de selección, contratación, capacitación del personal, beneficios, entre otros.

La Encuesta fue aplicada a los distintos Administradores de Contrato, que representan la línea superior en las faenas donde la empresa tiene servicios vigentes. Se aplicaron el 05 y 06 de marzo de 2015, durante una jornada de alineamiento estratégico que se coordinó entre la línea de Administración de Contratos y las unidades de apoyo de la casa matriz. Esta jornada fue impulsada por la Gerencia General de esta unidad de negocio.

Respecto al grupo de profesionales a encuestar, se espera que existan distintas percepciones de la gestión de recursos humanos, frente a una misma práctica, la que pudiera transformarse en percepción colectiva de la unidad que cada uno de ellos dirige.

La Encuesta estuvo compuesta de 10 preguntas cerradas, bajo escala tipo Likert de 5 niveles, siendo el 1 el de más baja valoración (Muy en desacuerdo) y el 5 el de más alta valoración (Muy de acuerdo).

El siguiente gráfico resume los resultados obtenidos para cada pregunta:

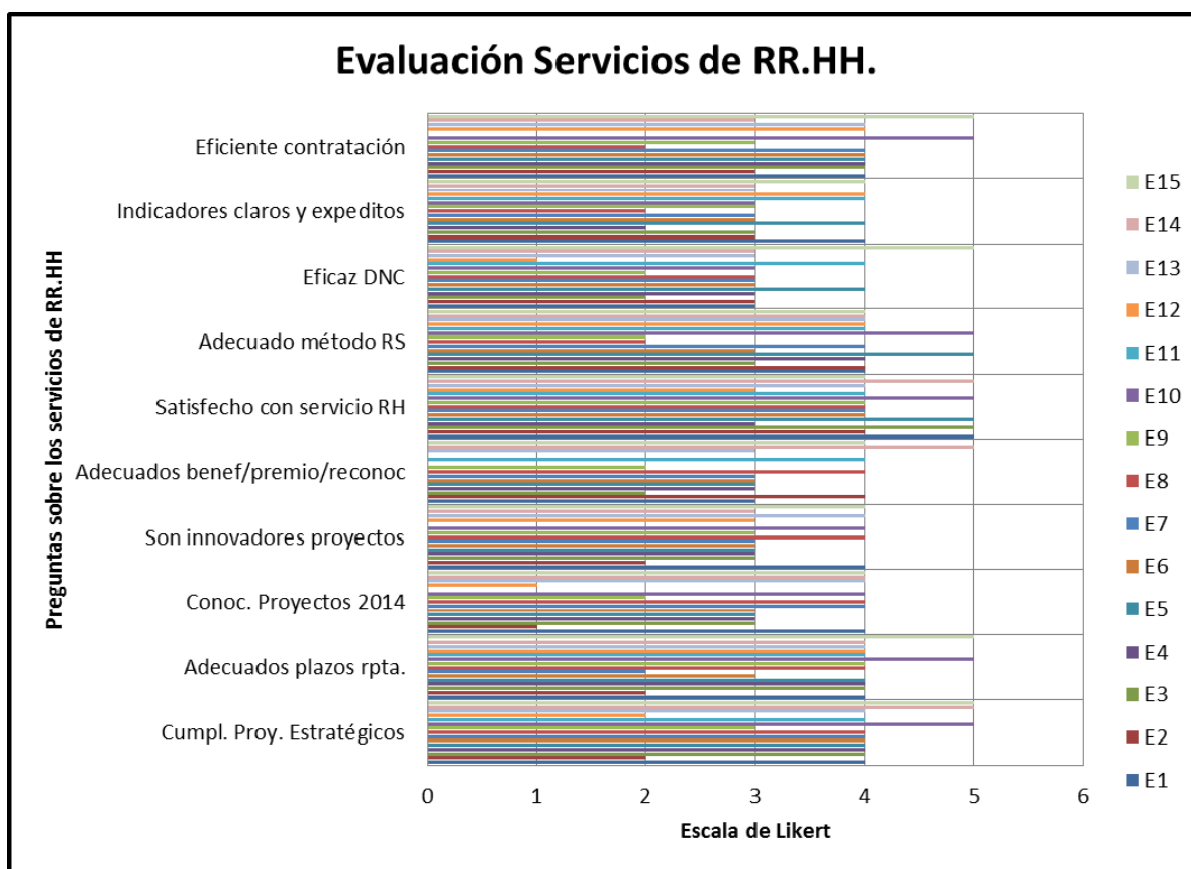


Gráfico 6.3.1: Evaluación Servicios de RR.HH.

En general la percepción de los servicios prestados por el área de RR.HH. fueron bien evaluados, puesto en promedio no existe ninguna materia consultada con una evaluación bajo 3. El promedio alcanzado fue de 3,5 con una desviación del 0,4; lo que indica que no existe una mayor variabilidad entre las respuestas de cada uno

Las materias de más alta evaluación fueron las siguientes:

Materias Mejor Evaluadas	Prom	Desv
Satisfecho con la atención dada por personal RR.HH	4,2	0,7
GR ha implementado medidas que aporten al cumplimiento de proyectos estratégicos	3,9	0,9
Eficiente los métodos para contratar	3,8	0,8

Las materias de más baja evaluación fueron:

Materias Peor Evaluadas	Prom	Desv
DNC adecuado	3,0	0,9
Conocimiento de proyectos 2014	3,1	1,1
Informes sobre indicadores de gestión	3,2	0,7

De esto se puede desprender que la unidad de RR.HH. ha tenido aproximación al establecimiento de proyectos estratégicos para las unidades consultadas, sin embargo, no todos estos proyectos son conocidos por todos; ya que en términos absolutos fue una de dos preguntas que obtuvo evaluación 1 de parte de dos entrevistados.

El proceso de Capacitación (DNC) está siendo percibido como poco adecuado, lo que probablemente refleja también que no está en la línea estratégica que ellos esperan. También se visualiza menor satisfacción con el uso de indicadores de gestión del área, lo que confirma la percepción que tiene también los altos ejecutivos de la empresa.

En resumen la aplicación de estas encuestas reflejan que:

- Existe tendencia a la satisfacción con los servicios prestados por el área.
- Existen acercamientos al establecimiento de proyectos estratégicos pero falta mayor comunicación de los mismos.
- Existe una percepción más bien compartida respecto a los procesos del área, lo que podría ser también percibida de igual forma por el personal que estos profesionales dirigen.

6.4 INDICADORES DE DOTACIÓN

Dotación de personal se refiere al proceso de reclutar, contratar, orientar, retener y despedir empleados, por tanto, si ésta se realiza en forma interna, por medio de sus unidades de Recursos Humanos, cobra real importancia cuando la empresa crece exponencialmente a lo largo del tiempo.

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa este último tiempo fue “crecer en un 20% con una rentabilidad del 12%”, por lo que nos hemos visto enfrentados en recurrentes procesos de reclutamiento y selección de personal para distintos clientes en la industria minera. Así también, en toda la tarea administrativa que significa contratar, acreditar, pagar remuneraciones y mantener a este personal adicional.

El siguiente gráfico representa el crecimiento corporativo que ha ido experimentando la empresa estos últimos 3 años:

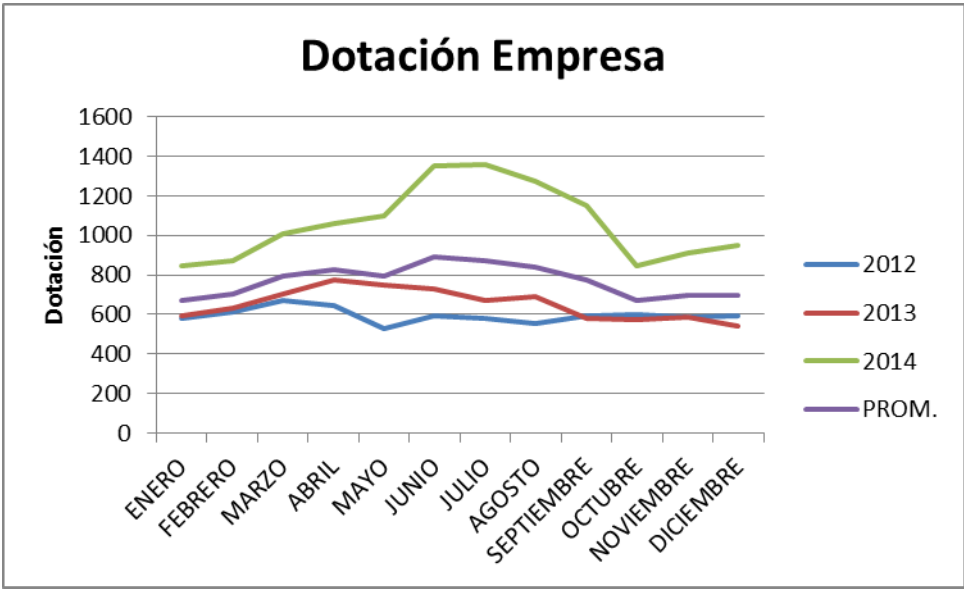


Gráfico 6.4.1: Índice de Dotación Empresa (últimos 3 años)

El promedio del crecimiento experimentado por la empresa, estos últimos 3 años, respecto al periodo anterior fue el siguiente:

Periodo	% crecimiento (Prom)
2012-2013	7,54%
2013-2014	37,55%

Tabla 6.4.1: Porcentaje crecimiento empresa

El rubro de la empresa es proveer servicios de mantenimiento para la industria minera, por lo que, las personas se transforman en un activo muy importante. Mantener estos servicios normalmente está ligado a la calidad de los servicios que se presten en terreno, y esta calidad se consigue por medio de la competencia profesional de su gente (conocimiento, habilidad y actitud) y los buenos liderazgos de las líneas superiores para realizar una administración de contratos eficiente y eficaz, controlando que los plazos y recursos estén alineados al requerimiento de los clientes.

Este crecimiento ratifica la importancia que tiene la unidad de recursos humanos en el negocio de la empresa, puesto al ser una empresa de servicios las personas se transforman en una fuente de ventaja competitiva.

Este año, se ha establecido un nuevo objetivo estratégico basado en el crecimiento corporativo que indica triplicarnos en los próximos dos años, por tanto, se visualiza un nuevo crecimiento en el corto plazo; lo que nos invita a revisar nuestras estructuras para poder responder a esta demanda de servicios en todos los niveles de nuestros sub-procesos: reclutamiento y selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, desvinculación.

Adicionalmente este crecimiento corporativo traen consigo mayores requerimientos al área en temáticas de bienestar, calidad de vida, clima laboral y desarrollo de las personas dentro de la organización, por tanto, se espera que el área tenga el sustento necesario para responder estas solicitudes.

Por lo tanto, el área de Recursos Humanos cobra real importancia frente a la empresa, pues es quien deberá velar por mantener al personal motivado y comprometido con la organización durante el tiempo que se extiendan los servicios adjudicados, velando por entregar un servicio de calidad al cliente.

Deberán además estar todos los sub-sistemas alineados para reclutar y seleccionar al personal idóneo que el cargo requiere, evaluando su desempeño conforme a las competencias necesarias para el puesto, capacitando en las brechas que se detecten mediante el proceso evaluativo, retribuyendo los buenos desempeños y castigando las malas prácticas.

Claramente hoy, nuestra área tiene grandes desafíos, y requiere una re-organización inmediata, para poder hacer frente a estos nuevos requerimientos. Esta re-organización significa evaluar las competencias del personal que componen el área, establecer una dirección común y alineada a los objetivos del negocio y con mayor involucramiento y participación de los líderes de cada negocio.

7. CONCLUSIONES

Analizados los datos conseguidos mediante las entrevistas aplicadas a los ejecutivos de la empresa, junto con los indicadores de dotación, se realiza una comparación entre las afirmaciones bibliográficas presentadas en el marco teórico v/s las percepciones que tiene el personal de esta empresa chilena.

Por una parte, existe una clara visión de que el rol del área de RR.HH. está lejos de ser estratégico, puesto está dedicado a administrar el personal vigente más que gestionarlo. Esta falta de visión estratégica puede tener su origen en dos aspectos fundamentales:

- ✓ Que los altos ejecutivos han dado mayor importancia al crecimiento corporativo que al área de RR.HH., restándole toda posibilidad de crecer a la par con el negocio; ratificando con ello que tengan una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas.
- ✓ Que la unidad de RR.HH. no ha sabido posicionarse ni convencer a las líneas de negocio, respecto al impacto que una buena gestión de personas provoca en las organizaciones. Esta limitación puede estar siendo favorecida por la falta de formación de los ejecutivos de RR.HH. en temáticas del negocio y la ausencia del manejo de indicadores de gestión que permitan mostrar el impacto del área en la rentabilidad del negocio.

Esto podría ratificar el análisis efectuado en el marco teórico respecto a que:

- Los ejecutivos de RR.HH. no son de gran ayuda para implantar prácticas de trabajo de alto rendimiento porque se centran en planes y costos de los beneficios, en lugar de tener una orientación empresarial más estratégica.
- Existe dificultad para medir el impacto de las prácticas de recursos humanos en el negocio, puesto si bien existen algunos elementos para poder medir, los profesionales de recursos humanos no los utilizan regularmente por falta de competencia en estas materias.

Por otra parte, queda de manifiesto que la unidad de RR.HH. es importante, a la hora de establecer objetivos estratégicos de crecimiento sostenido en el tiempo, más aún en una empresa de servicios donde las personas se transforman en un valor agregado para el negocio. Sin embargo, si las prácticas del área de RR.HH. se ejecutan en forma aislada y aparentemente no tienen 100% vinculación con la estrategia, queda la percepción de que está haciendo poco respecto a las personas o que estas prácticas no están completamente alineadas a los objetivos que persigue la empresa, por ende sus directivos.

Por lo tanto, acá podemos corroborar otra de las apuestas indicadas en el marco teórico respecto a que debe existir:

- ✓ Ajuste horizontal de las prácticas de recursos humanos entorno a la estrategia, a fin de que exista consecuencia entre lo que busca la empresa y los resultados que se obtienen.

Los esfuerzos del área deben ir entonces a establecer sus procesos entorno a lo que el negocio determina. En este caso, por ejemplo, como se busca ser una empresa de servicios de alta especialización, la unidad de reclutamiento y selección debiera preocuparse de incorporar personal con alta experiencia y conocimiento en el servicio que se presta, atrayendo talentos que permitan además efficientar los procesos en post de mayor satisfacción de sus clientes. Así también sus prácticas de compensación, retribución deben ir a premiar a estos talentos, para impulsar mejores prácticas dentro de la empresa; y los procesos de capacitación deberán adecuarse a un nivel de entrenamiento más elevado para este grupo.

Así también se observa que la percepción de la importancia de las personas para el negocio, existe en los altos ejecutivos de la empresa, puesto ellos manifiestan una preocupación en que la persona se desarrolle en la empresa y se mantenga contenta. Sin embargo, existe inconsistencia en las acciones que se realizan entorno a las personas, puesto por ejemplo, se promulgar ambientes de confianza cuando la información se mantiene en la cúpula. Esto impacta de alguna forma la gestión del área de RR.HH. puesto muchas veces se nos restringe información primordial o se otorga a última hora, cuando nos adjudicamos nuevos proyectos. Muchas veces también se entrega información parcelada, que finalmente lo único que consigue es retrasar los procesos, puesto no favorece la anticipación.

Las decisiones en la empresa están muy centralizadas, existe un grupo de elite que accede a la información confidencial a tiempo, pero muchas veces esa información queda allí. Esto puede estar influenciado por la cultura de desconfianzas que reina en las organizaciones chilenas, puesto somos parte de un país donde las personas no confían en las personas, por tanto, es poco probable que lleguemos a acuerdos que nos favorezcan mutuamente.

La característica de esta, que es paternalista y con decisiones muy centralizada en la cúpula, podría imposibilitar la creación de climas de confianza y alta participación, fundamentales para el establecimiento de sistemas de gestión de alto rendimiento, alto compromiso y alta participación.

En otro ámbito, y en virtud de la percepción que tienen los altos ejecutivos de la empresa entorno al área de RR.HH., que está en un nivel muy operacional hoy y poco dedicada a las personas, podrían estar influenciando la percepción colectiva de las unidades que dirigen. Durante las entrevistas más de algún entrevistado manifestó que el área de RR.HH. no le reportaba ningún beneficio para el negocio, sin embargo, la empresa ha ido creciendo y manteniendo sus servicios con sus clientes. Esto se traduce en que existe alguna gestión del área que permite tener dotados los servicios con personal adecuado y que este personal se mantiene en la organización puesto considera que le pagan un sueldo justo, tiene posibilidades de entrenarse, recibe beneficios, entre otros.

Ahora bien, el resultado de las encuestas aplicadas a los Administradores de Contrato, sobre la percepción que tienen de los servicios prestados por el área, deja de manifiesto que están mayoritariamente contentos con el desempeño del área al día de hoy, sin embargo, esperarían también algo más en términos de Capacitación (DNC), Indicadores de Gestión, Comunicación; todos sub-procesos que de estar alineados a la estrategia del negocio, podrían retornar mayor productividad al negocio.

La percepción de los líderes respecto de las prácticas de RR.HH y si estas están o no centradas en las personas, es una consideración que debe estar muy presente en el área de RRHH, puesto se retransmite una visión desde el líder, que se hace compartida luego por las personas.

Esto también favorece o no el posicionamiento estratégico de RR.HH. en las empresas, según se investigó en el marco teórico, puesto que:

- La percepción individual/colectiva de las prácticas de recursos humanos, condiciona el compromiso, comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

Finalmente, el rol del área de recursos humanos frente al crecimiento sostenido que se informa, le exigen al área transformar sus prácticas de gestión, conforme a la exigencia del negocio, procurando entonces:

- ✓ Velar por seleccionar personal idóneo para los distintos puestos, considerando además que el propósito corporativo de la empresa es prestar un servicio de alta especialización.
- ✓ Capacitar a las personas en temáticas acordes a los requerimientos de la operación, a fin de proporcionar las herramientas que se necesitan para mejorar la calidad del servicio entregado al cliente.
- ✓ Medir el desempeño del personal acorde a las competencias que se requiere en el puesto de trabajo, a fin de detectar brechas para entrenar.
- ✓ Ofrecer herramienta a los líderes en la gestión de personas, para generar conciencia de su rol en esta materia.
- ✓ Manejo de indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio.
- ✓ Gestionar un clima de confianza y de alta participación del personal en el negocio, propiciando la descentralización de las decisiones y la apertura de canales de comunicación abiertos y directos.

Esto significará también entrenar a los equipos de RR.HH. en indicadores de gestión y del negocio, en mejores prácticas como lo es la gestión del personal de alto rendimiento, conocimiento más acabado de la industria; a fin de que se transforme en un socio estratégico y otorgue el valor agregado que se espera por medio de una buena gestión de sus personas.

8. REFLEXIONES EN EL ROL

Esta investigación ha sido de gran interés para mí, puesto en el rol que desempeño de Jefe Gestión de Personas de la empresa chilena investigada, he vivenciado lo difícil que ha sido posicionar nuestra área a un nivel estratégico. Si bien los motivos han sido parte de los descritos en esta investigación, creo que aún con mayor liderazgo y formación de parte de los líderes del área de RR.HH., existe una gran barrera que derribar en lo que respecta a los Ejecutivos que dirigen la compañía.

El negocio se transforma finalmente en el asunto más importante para los líderes, por tanto, muchas veces se obvia a las personas dentro de la empresa; cuando pudiera ser una gran ventaja competitiva mirar a la persona en los procesos para alcanzar mayor rendimiento y productividad.

Ahora bien, la unidad de Recursos Humanos se le ve finalmente como la encargada de hacerse cargo de estas personas, pero esta unidad es también dirigida por personas, y aquí es donde me pregunto quién se hace cargo entonces de las personas que dirigen el área de RR.HH. En lo personal, y porque he procurado hacer siempre bien las cosas en el área que lidero, me genera gran desmotivación que estos esfuerzos, en un escenario complejo de Gestión de Personas, no sea valorado por la línea ejecutiva de la empresa. Si bien hay mucho por hacer, también este cambio requiere de parte del compromiso de ellos.

Durante esta investigación me sentí muy cuestionada respecto a si el rol que desempeño dentro de la organización tiene alguna razón de ser, puesto aparentemente no se ve o se percibe como algo básico o transaccional. Claramente no es lo que se espera luego de la lucha constante por posicionar a la persona en los procesos, partiendo además de la lucha por hacernos espacio nosotros, como líderes de RR.HH., en el negocio que la empresa dirige.

Me quedo con el gran desafío de seguir haciendo camino a ambientes más favorables de trabajo, generación de confianzas en las personas y descentralización de las decisiones; para lograr transformar aunque sea en algo, el lugar donde trabajo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ***La Ecuación Humana, La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial***, Jeffrey Pfeffer. Ediciones Gestión 2000, SA Barcelona, 1998
- ***Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados***, David Ulrich. Ediciones Gránica de Chile S.A., 2008
- ***Perception Is Reality - How Employees Perceive What Motivates HR Practices Affects their Engagement, Behavior and Performance***. Center for Advanced Human Resource Studies, 6-1-2011.
- ***Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. Center for Advanced Human Resource Studies. Patrick M. Wright, Wendy R. Boswell, 2002.***
- ***Measuring Human Resources: An Overview of practice and a prescription for results.*** David Ulrich, 1997, Vol. 36, No. 3, Pp. 303–320.
- ***Leiva, P. (2010).*** Gerencia Estratégica de Recursos Humanos.
- ***Acuña, E. y Silva C. (2008).*** Malestar en organizaciones chilenas: historia de trabajadores. *Psiquiatría y salud mental*, XXV, N°1-1, 105-119.
- Sepúlveda, P. (27/10/2009). http://www.latercera.com/contenido/741_195431_9.shtml.. Acceso 22/02/2015.
- Hernández, M., A. Mérida, N. Sánchez, N. Ávila y N. Reyes, 2000, Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud, <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml#GESTION#ixzz3Salr0xzl>

10. ANEXOS

10.1 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se establece a continuación las etapas más relevantes de este proyecto, a fin de controlar los avances parciales que permitan cumplir el objetivo final: entrega del proyecto de título y defensa del mismo, durante el primer trimestre del 2015:

- ✓ Etapa preliminar
 - Definición tema investigación
 - Reunión inicial Prof. Guía
 - Inscripción Tesis

- ✓ Entrega parcial 1: Formulación inicial del proyecto
 - Elección bibliográfica
 - Formulación Frontera y Objetivos
 - Redacción Informe
 - Envío informe Prof. Guía para revisión
 - Envío Informe parcial 1

- ✓ Entrega parcial 2: Definición del problema, relevancia y encuadre teórico
 - Reunión profesor guía
 - Establecer marco teórico
 - Alternativas abordaje situación
 - Recolección de datos
 - Envío informe Prof. Guía para revisión
 - Envío Informe parcial 2

- ✓ Entrega parcial 3: Intervenciones y condiciones de instalación
 - Reunión profesor guía
 - Propuesta de intervención
 - Comparación y selección alternativas
 - Definición estrategias implantación
 - Envío informe Prof. Guía para revisión
 - Envío Informe parcial 3

- ✓ Entrega Final
 - Reunión profesor guía
 - Estructuración informe final
 - Propuestas intervención
 - Conclusiones
 - Envío informe Prof. Guía para revisión
 - Envío Informe final

Los hitos más relevantes de estas etapas, serán las entregas de los informes parciales, en las siguientes fechas:

Primer informe : 29 de Agosto de 2014
 Segundo informe : 21 de Noviembre de 2014
 Tercer informe : 16 de Enero de 2015
 Informe Final : 27 de Marzo de 2015

Se presenta a continuación, más detalles, de las etapas y fechas programadas para el cumplimiento de este proyecto:

CARTA GANTT PROYECTO DE TITULO																																
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
DESCRIPCION ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapla preliminar																																
Definición tema investigación	X																															
Reunión inicial Prof. Guía		X																														
Inscripción Tesis			X																													
Entrega parcial 1: Formulación inicial del proyecto																																
Elección bibliográfica		X																														
Formulación Frontera y Objetivos		X	X																													
Redacción Informe			X	X																												
Envío informe Prof. Guía para revisión				X																												
Envío Informe				29-ago																												
Entrega parcial 2: Definición del problema, relevancia y encuadre teórico																																
Reunión profesor guía					X																											
Establecer marco teórico						X	X	X																								
Alternativas abordaje situación								X	X																							
Recolección de datos									X	X																						
Envío informe Prof. Guía para revisión												X																				
Envío Informe												31-oct																				
Entrega parcial 3: Intervenciones y condiciones de instalación																																
Reunión profesor guía												X			X																	
Propuesta de intervención												X	X																			
Comparación y selección alternativas												X	X																			
Definición estrategias implantación														X	X																	
Envío informe Prof. Guía para revisión																X																
Envío Informe																	09-ene															
Entrega Final																																
Reunión profesor guía																	X									X						
Estructuración informe final																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Propuestas intervención																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Conclusiones																			X	X	X	X										
Envío informe Prof. Guía para revisión																											X					
Envío Informe																														27-mar		

10.2 ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA A APLICAR A LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA (Muestra estimada: 4-5 personas)

1. ¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?
2. ¿Según su percepción, cuál debiera ser el rol de recursos humanos?
3. ¿Cuál(es) considera usted, debieran ser los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos?
4. ¿A su juicio, cuál es la principal vinculación que tiene el área de Recursos Humanos con el negocio que usted dirige?
5. ¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?
6. Visualiza algún beneficio para su negocio, al contar con su área de recursos humanos. ¿Cuáles?
7. ¿Qué proyectos debiera impulsar el área de recursos humanos, a fin de ayudar en el negocio?
8. ¿Conoce indicadores del área de recursos humanos?
9. ¿Qué opina sobre las siguientes aseveraciones? Su opinión debe ser graduada según escala Likert de 5 niveles, donde:

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	En Acuerdo	Totalmente en acuerdo

- 9.1 Los RH constituyeron a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- 9.2 Los RH, y en particular su capacitación, son una inversión y no un costo.
- 9.3 La GRH no se hace desde ningún departamento, área o unidad de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
- 9.4 La GRH eficiente ha superado el trabajo mecanicista (Taylorismo) y demanda el enriquecimiento del trabajo (polifuncionalidad) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- 9.5 El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- 9.6 El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- 9.7 Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preocupación por el Medio Ambiente.
- 9.8 El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

10.3 ENCUESTA EVALUACION SERVICIOS ÁREA RR.HH.

1. ¿La Gerencia de Recursos Humanos ha implementado medidas que aporten en el cumplimiento del proyecto estratégico de su Gerencia?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

2. Al tomar contacto con alguno de los colaboradores que integran la Gerencia de RRHH para preguntar sobre alguna temática que le compete ¿Han sido adecuados los plazos o tiempos de respuesta a su consulta?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

3. Tiene conocimiento sobre los proyectos que la Gerencia de RRHH implementó durante el año 2014?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

4. ¿Son innovadores los proyectos que tuvo en marcha la Gerencia de RRHH el año 2014?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

5. Además de las prestaciones obligatorias por Ley ¿Le parecen adecuados los beneficios, premios y reconocimientos que la Gerencia de RRHH entrega a los colaboradores de la empresa?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo
 Desconozco/no sé

6. ¿Está satisfecho(a) con la atención entregada por los colaboradores que componen la Gerencia de RRHH?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

7. En su opinión, ¿Son eficientes los métodos que se utilizan actualmente para reclutar y seleccionar al personal de la compañía?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

8. ¿Ha sido eficaz la detección de necesidades de capacitación realizadas hasta el momento en su área?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

9. Cuando ha solicitado un informe sobre indicadores de gestión referido a su área, ¿Ha recibido la información de forma clara y expedita?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

10. En su opinión, ¿Son eficientes los métodos que se utilizan actualmente para contratar al personal de la compañía?

Muy de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En Desacuerdo
Muy en Desacuerdo

10.4 RESULTADOS ENTREVISTAS DE LA GESTION DE RRHH

1 ¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?

Entrevistado N° 1

No visualizo área de RRHH/tiene muy poco específico / solo R&S algo de capacitación

Contratación no lo ve como función de RRHH /eso lo puede hacer un asistente

Gestionar escala profesional, retención de talentos...no se ve, no existe

Contratación, se publica con perfil que hace el cliente, hay final te transformas en un pasa papeles con el cliente interno....es quien define quien entra; para eso no se requiere ser psicólogo

Entrevistado N° 2

"La visualizo de 2 maneras, puesto tiene 2 áreas también:

Área Personal, servicio que tiene que ver con cosas más administrativas, no hay mucho que decir puesto son los procesos estándar/están a un nivel operativo"

Gestión de Personas, la empresa no le ha asignado un...., si bien es importante, este último años ha tomado un rol algo más importante, pero hoy sigue siendo operativo, ultra transaccional...buscas alguien y te lo pasa / se han intentado hacer cosas en el ámbito de desarrollo de la empresa pero sigue en pañales

"Área en pañales respecto a lo que uno quisiera que fuese

Hay ideas pero"

"Motivos del no posicionamiento:

1.1 Dirección de la compañía más orientada al negocio

1.2 Falta liderazgo Gerencia RRHH

1.3 ""siempre se ha visto como costo adicional que no genera valor"", no han sabido convencer a la alta dirección, que herramientas como desarrollo organizacional o cosas más prácticas como evaluación de desempeño, aportan valor al negocio. ""Creo que no han sido capaces de convencer a la alta dirección de que estas cosas generan valor al negocio""

"convencer a la alta dirección de que estas cosas más blandas aportan valor a la empresa"....

Efectivamente tiene costo adicional, le agregan costo a la operación. Por tanto mi diagnóstico, es que "no han sabido convencer para poder implementarlas"

Entrevistado N° 3

Remuneraciones

Entrevistado N° 4

No creció igual que el negocio, no tengo una mirada muy positiva (crecimiento inorgánico conforme al nivel crecimiento empresa)

Falta seguimiento al cierre de procesos de contratación, finiquito (apoyo de paradas de planta que el área realiza)

"Falta bienestar (paquete beneficio/convenios)

Más que las fechas importante de 18 sept., navidad, debieran haber otros beneficios para el trabajador y familia"

Es una empresa de servicio, el principal valor es la gente, sin embargo no se le da el realce al RRHH
"¿Por qué? Falta poco cultura frente al bienestar de las personas, se da por algo hecho, y tal vez la remuneración es el único beneficio que se debe a la gente

Falta materializar slogan de "desarrollo y respeto a las personas", la empresa debiera preocuparse de llevar esto a la práctica

Debiera existir real atención en cómo se mantiene/potencias las personas, para que gente de afuera se sienta atraída por el clima/beneficios

Falta planificación de parte de las unidades de negocios (conforme al negocio)"

Entrevistado N° 5

"La organización de RRHH que tenemos está en un proceso de evolución. Desde que partió con un tamaño bastante reducido hasta hoy que ha crecido.

Hoy en proceso de evaluación, partió con tamaño reducido"

Hoy no acorde con el tamaño de la empresa, en términos de estructura y también con brechas de parte del personal que deben nivelarse

Cuando se parte declarando que el principal capital de la empresa, son las personas, RRHH debiera tener un rol fundamental como toda empresa, estratégico

Cualquier debilidad mayor que tengamos en este ámbito va repercutir dentro de nuestra compañía, en especial a la atención de nuestros clientes

Están con brechas hoy

2 ¿Según su percepción, cuál debiera ser el rol de recursos humanos?

Entrevistado N° 1

Debiera ser la gestión de personas...más que R&S, como gestionar personal que tienes adentro...llamar al Administrador de Contrato e indicarle lo que la empresa quiere de él, mostrar set de compensaciones..."hemos gestionado el recurso o lo hemos dejado a la buena de Dios"...es un trabajo conjunto con el Gerente de Proyectos/Contratos

Podría ser uno a uno, según cargos / otros por grupo / planilla en excel para llevar control

Debe ser función conjunta con el Administrador de Contrato/Supervisores

Ejemplo:

-No se conocen los beneficios de la Caja Compensación a la gente, beneficio recreacionales (cabañas) que tiene la caja para que hagan uso

-No se comunicó la re-estructuración de la empresa (Holding)

Entrevistado N° 2

Depende de la empresa, tamaño o desarrollo de cada empresa...etapa empresa

En HS debiera tener rol más activo, más injerencia en decisiones estratégica/comercial

Tomar más liderazgo en DO, actuando directamente con el área operativa

Hoy es un área más de servicio, pero debe ser más de negocio

RRHH podría crear Cultura Organizacional (necesitamos trabajadores más motivados, comprometidos...que se puedan medir...ir generando sentimiento de que en la empresa hay formas distintas de hacer las cosas, no solo en lo técnico)

Entrevistado N° 3

Analogía entre operaciones y recursos humanos / RRHH debe dar el soporte al RRHH

Entrevistado N° 4

Cuidar del bienestar e integridad (seguridad rente al trabajo) de las personas/coberturas contractuales que da el empleador al trabajador

Se desconoce la legislación fuera del país (marco legal regulatorio, contratos-seguros)

Si esto se extrapola a externalizar los servicios en los próximos años, se debe visualizar desde ya este tipo de necesidades

Siempre ha habido externalización, siempre se ha desconocido, pero se resguarda hoy con la legislación del cliente /enviamos al trabajador con su cedula de identidad a prestar servicio fuera del país

Entrevistado N° 5

Realizar un benchmarking con empresas del mismo ámbito y poder detectar las debilidades que tienen acorde a perfeccionamientos que tienen los RRHH en las compañía, ver los Diplomado/Magister para establecer nuevos lineamientos a nivel de empresas World Class/ver referentes que se están dando no solo a nivel nacional, sino internacional, para ver donde apunta la gestión de RRHH

Liderar Desarrollo de Competencia/Reclutamiento/Acción Social

Líderes dotaciones para supresión-expansión, RRHH tiene rol importante

3 ¿Cuál(es) considera usted, debieran ser los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos?

Entrevistado N° 1

3.1 Gestión de recursos (firma contrato/finiquito pagado el día de cierre trabajo....esto no te da tiempo de ver algún descargo luego)

Que lo mínimo esté resuelto....

3.2 Política/estrategia de RRHH (líneas de trabajo claras)...qué estamos haciendo, qué vamos a hacer dentro de la política está todo....gestión de personas (líneas de trabajo...para contratar, capacitar...)

Entrevistado N° 2

3.1 Fortalecer identidad corporativa (sentido de pertenencia)/trabajar de la mano con el área comercial // echo de menos el desarrollo organizacional, desarrollo carrera, que pudiera ayudar a desarrollar una identidad, pero orientado a identificación/fidelización de nuestra marca con nuestra gente, puesto están todos propensos a que se los lleve la grúa

3.2 En DO, falta medición del desempeño del personal (falta sistematizar: medir, premiar, mejorar si no se está haciendo bien) / saber si nuestros trabajadores están cumpliendo sus objetivos / es un pending enorme de la empresa

3.3 R&S muy orientado al volumen, falta capturar personal clave/atraccción talento (hoy por medio de un dato)...no está bien definida la forma, puede ser que esté imperando criterio economicista, cuando también hay otras opcionescapturas de nuevos talentos, no está; esto también está amarrado con el

posicionamiento/liderazgo del RRHH en la empresa, que es débil, que no ayuda a poder generar estructuras de compensaciones que ayuden a atraer otros talentos

Estructurar compensaciones no están estandarizadas (no hay incentivos claves), internamente no está claro (y genera mucho conflicto entre colegas) pero también no ayuda a atraer personal externo / es un tema clave que no quiero dejar de mencionar antes que se me olvide

Entrevistado N° 3

Buen filtro de ingreso

Soporte (mantención humana) frente a sus problemas / ambiente contento

Evaluación de desempeño para luego capacitar

Retención de Talentos

Entrevistado N° 4

Deben estar perfectamente alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, obviamente aterrizados al área de RRHH

3.1 Proveer un servicio de excelencia en las contrataciones y bienestar de las personal (gente a la altura de la calidad del servicio)

Empresa se quintuplicará en 5 años por tanto debe crecer en su principal valor: las personas, aparte de crecer en lo económico. Por tanto, quintuplicar en las áreas operativas y de apoyo

3.2 Gestión del cambio/adaptarse a los requerimientos dinámicos de la compañía / Por no prever el cambio, muchas veces colapsa (por no anticiparse a la búsqueda de personal por ejemplo)

Entrevistado N° 5

3.1 Proceso de Reclutamiento (personal que se está reclutando cumplen los perfiles que se requieren)

Clima Laboral

3.2 Desarrollo/Competencias de nuestra gente

4 ¿A su juicio, cuál es la principal vinculación que tiene el área de Recursos Humanos con el negocio que usted dirige?

Entrevistado N° 1

Contrataciones de personal

Entrevistado N° 2

Cumplimiento operativo de RRHH, lease tanto cumplimiento laboral, R&S, contratación, eventualmente capacitaciones también

Sobre punto anterior, echo de menos en el área de servicios, falta definir carrera "técnico HighService" (por lo menos E&I)... "qué es ser un técnico highservice"/tiene que ver con el rol de las capacitaciones de RRHH, hacer que esta capacitación no sea tan solo transaccional, deben estar más enlazada con rol más estratégico de la empresa.

Lo anterior puede ir enlazado en compensaciones

Vinculación más operativa

Entrevistado N° 3

Remuneraciones

Entrevistado N° 4

4.1 Proceso de contratación del personal (reclutamiento y selección) ya sea por planta y spot mantenimiento

4.2 Gestión menor a las personas: remuneraciones, vacaciones, beneficios especiales (bonificaciones trimestrales que tenemos)

4.3 Subcontratación empresas proveedoras de servicios (transporte, alimentación, mecánica, metalmecánica)/ahí se ha pedido apoyo al área de RRHH, para verificar el cumplimiento de obligaciones legales con sus trabajadores

Se verificó en su momento que un adecuado proceso de validación contable, financiero, legales de esas empresas, sería lo mejor / esta función la tomó RRHH en su momento

Entrevistado N° 5

Tengo hoy un nuevo rol (nuevos negocios), principal rol de RRHH tiene que ver con tener personal adecuado a los servicios que se ofrecen (personal idóneo/competencias acordes a los servicios que se están ofreciendo, de manera de no vender ilusiones)

Rol anterior (reclutamiento, capacitación/desarrollo competencias, laboral)

5 ¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?

Entrevistado N° 1

Hoy no necesito RRHH en mi negocio, así de tajante, quizás más adelante cuando el negocio sea más grande pueda definir un Jefe de RRLL para el área....hoy como se arma un proyecto se desarma.

Los contratos los hacemos nosotros mismos

Hoy estamos haciendo todos nuestros procesos operativos....estamos realizando nuestros formatos tipos, hoy no existen multas para proveedor que no cumple / hay que hacer plantillas para llenar datos mínimos e imprimir

Entrevistado N° 2

Para mi negocio, no está al nivel asesor, como unidad de negocio se dejó fuera... personas de RRHH no lo conocen bien

Gente de RRHH no conocen las necesidades de los profesionales de innovación

Entrevistado N° 3

Sin competencia en temáticas de RRHH y RRLL

Pérdida de confianza

Debiera ser estratégico en las empresas (Gerencia Mantenimiento Personal)

Debe ir de la mano de los dueños/Gerentes

Entrevistado N° 4

No, en este ítem RRHH está totalmente ausente en proceso de negociación/licitaciones/nuevos negocios / No aparece RRHH en esta etapa

En el día a día, si se han realizado consultas en el marco legal (técnicas, contractuales) / somos un grupo reducido, por tanto, no hay tantas demandas al área de RRHH

Entrevistado N° 5

Si, en los 3 ámbitos indicados anteriormente (reclutamiento, capacitación/desarrollo competencias/laboral (con incorporación de nuevo colega en esta área)

Preparación de propuestas también han tenido un rol importante (cuando ingresé a esta compañía teníamos 3 servicios, hoy tenemos 9 y por lo menos hemos participado de 20 licitaciones), por tanto, en este proceso también ha sido importante el rol que ustedes tienen
Contratos ganados también, con el reclutamiento y selección del personal
Frente a rotación que se genera también como proceso natural de las organizaciones, también en el recambio de personal ustedes han tenido un papel importante

6 Visualiza algún beneficio para su negocio, al contar con su área de recursos humanos. ¿Cuáles?

Entrevistado N° 1

No visualizo beneficios

De repente se genera más antropía no más...algo que puede hacerse en un paso, al final se realiza en 10

En faena ya no existe RRHH, sino RRL

Entrevistado N° 2

No visualiza beneficio, si estuviera más especializada o involucrada en la unidad puede que sí

No hubo acercamiento con los líderes de negocio para establecer capacitaciones más alineados a lo que el negocio requiere

Tiene beneficio en la medida que la capacidad operativa esté en el negocio...hacen la pega, sí...pero uno espera más, sí

Entrevistado N° 3

Puente de contacto (confidente) con trabajadores antiguos de la empresa

Podía informar/anticipar a la Gerencia sobre incomodidades en la empresa

Se requiere un área de RRHH infiltrado en la gente, que pueda ir tomando la temperatura de la gente
RRHH maneja recurso crítico, debe mantener comprometida a la gente

Entrevistado N° 4

Si, ahora no el que uno esperaría, pero si ayuda a ordenar temáticas de contrato-exámenes-remuneraciones-beneficios personal

No hay cobertura a tiempo para poder dar una respuesta al cliente dentro de los plazos, por tanto, nos hemos declarada como república independiente

Solución: definir un RRHH sólo para la Gerencia y que tenga vínculo con la organización central

Es un problema de todos (poco tiempo de acción), desde el cliente en adelante (mucha dinámica-mantenimiento equipos), esto estresa a la organización en término de relaciones como de procesos

Entrevistado N° 5

Entregar un servicio de calidad y competitivo en el marco económico; y también de calidad y seguro
Esto se consigue mediante un reclutamiento personal adecuado y entrenamiento/capacitación

7 ¿Qué proyectos debiera impulsar el área de recursos humanos, a fin de ayudar en el negocio?

Entrevistado N° 1

7.1 Bienestar para personal con contrato indefinido y faena transitoria
Viejo entró a faena, se contrató y no sabe a quién entregar certificado de nacimiento hijo...cargas

Entrevistado N° 2

7.1 Evaluación de Desempeño
7.2 Identidad corporativa
7.3 Malla de carrera específica para mi negocio

Entrevistado N° 3

Termómetro situación laboral de la gente, para apagar cualquier amago de incendio que se suscite
Evaluación de desempeño
Plan de Capacitación
Beneficios al personal

Entrevistado N° 4

7.1 Gestión del talento (cómo capitalizar profesionales que ingresan a la compañía durante el tiempo)
7.2 Beneficio de estudio (hoy no es transparente para la organización). Hoy el que quiere seguir especializándose toca alguna puerta para pedir apoyo. Establecer marco regulatorio para que profesionales postulen a este beneficio
7.3 Carrera funcionaria (falta concurso interno)
7.4 Es una debilidad bastante fuerte como empresa, echar a andar un contrato, lo que genera retrasos en tiempo que impactan en lo económico. Establecer un equipo multidisciplinario (desde punto vista RRHH) para echar a andar un contrato y lograr estabilización de los servicios en un corto tiempo
7.5 Beneficio entorno a las personas que pueden ser en forma directa hacia el trabajador y familia /hay debilidad bastante fuerte hasta que llega el sindicato con quien deben negociar este tipo de beneficio que tiene un carácter más social a sus trabajadores

Entrevistado N° 5

7.1 Benchmarking de la competencia en término cartera de beneficios/renta/competencias técnicas / "me da la impresión de que no hemos hecho un proyecto de hacer un benchmarking en esa línea"
Dentro del benchmarking podríamos ver como lo está haciendo nuestra competencia en término de desarrollo de competencias técnicas, para ver la diferenciación que nos pueden estar haciendo; sobre todo si queremos ser la mejor empresa, cuáles son las mejoras/plus
7.2 Política retención de talento

8 ¿Conoce indicadores del área de recursos humanos?

Entrevistado N° 1

Ninguno, no ha visto nada en la empresa hoy
Idea: convenio con Universidades (Chile, Adolfo Ibáñez) para realizar Diplomados / hacer postulación empresa (sept cada año, por ejemplo, enviar formulario postulación), para 5-10 cupos que hay en Adolfo Ibáñez por Diplomado...luego en comisión se verá quien va / eso indica que se está haciendo algo
Indicador capacitación por cargo (Adm. 10, Jefe 5, Supervisor 30, etc)...que existan fotografías, registros

Entrevistado N° 2

Capacitación (cuanto se capacita al año) / es el único que se informa en la reunión de planificación

Conozco Rotación pero no tenemos número en la empresa. Es muy útil para área comercial, pero no se conoce...a veces tiene que ver con no saber motivar y por eso se te va la persona
Solicité en algún momento el de Reclutamiento

Son informes que debieran tener mensualmente

Entrevistado N° 3

Ninguno

Podría ser errores remuneraciones, cantidad de reclamos, cumplimiento programas capacitación, rotación

No se puede medir un indicador con el cual no se puede hacer gestión

Entrevistado N° 4

No

Si he escuchado algunos como rotación-ausentismo laboral, "eso es lo que he escuchado se reportan normalmente en la industria"

Entrevistado N° 5

No desconozco indicadores de desempeño en el marco de RRHH

Debieran tener indicadores mensuales de: rotación, capacitación, clima laboral, nivel de renta (si estamos dentro o fuera de mercado)

Debieran ser KPI's que se estén monitoreando año a año /están pero dispersos en el contratos, y deben estar centralizados

9. ¿Qué opina sobre las siguientes aseveraciones? Su opinión debe ser graduada según escala Likert de 5 niveles, donde:

Nivel 1: Totalmente en desacuerdo

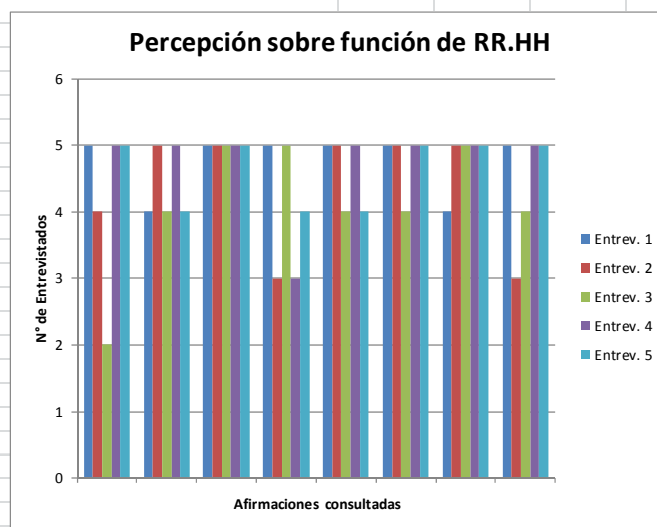
Nivel 2: En desacuerdo

Nivel 3: Ni en desacuerdo ni acuerdo

Nivel 4: En acuerdo

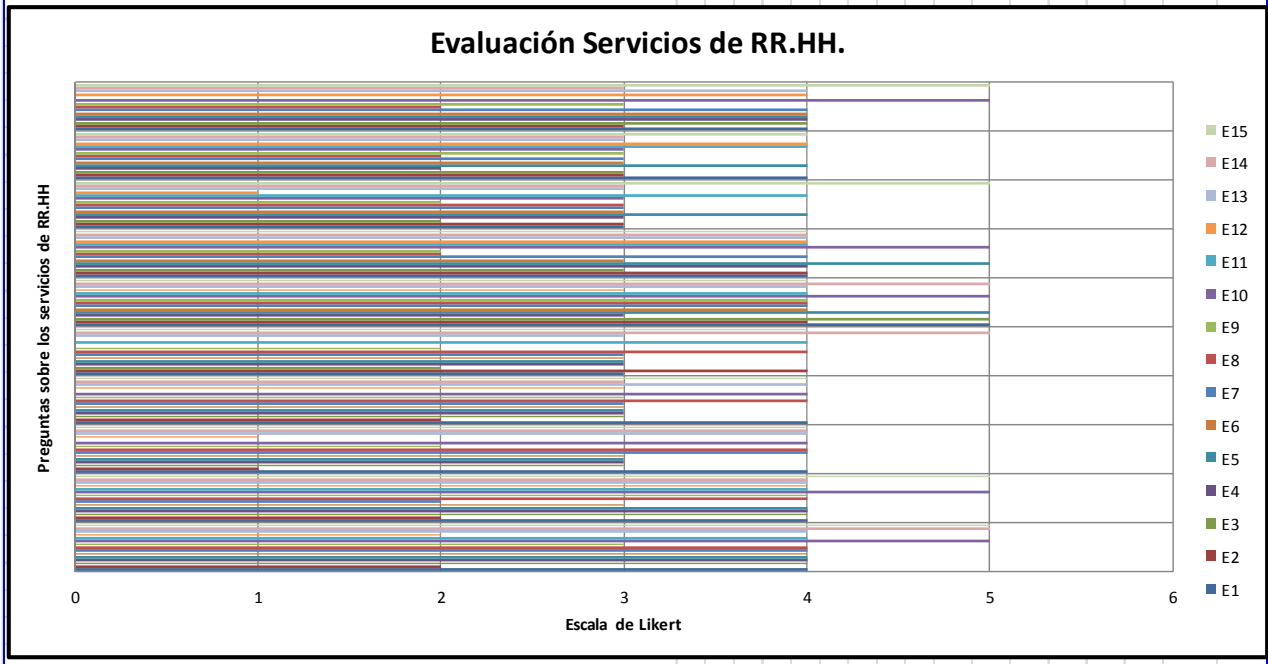
Nivel 5: Totalmente en acuerdo

Preguntas	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	Entrev. 5	PROM.	DESV.	
9.1 Los RH constituyeron a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.	5	4	2	5	5	4,2	1,30	
9.2 Los RH, y en particular su capacitación, son una inversión y no un costo.	4	5	4	5	4	4,4	0,55	
9.3 La GRH no se hace desde ningún departamento, área o unidad de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.	5	5	5	5	5	5	0,00	
9.4 La GRH eficiente ha superado el trabajo mecanicista (Taylorismo) y demanda el enriquecimiento del trabajo (polifuncionalidad) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.	5	3	5	3	4	4	1,00	
9.5 El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.	5	5	4	5	4	4,6	0,55	
9.6 El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.	5	5	4	5	5	4,8	0,45	
9.7 Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preocupación por el Medio Ambiente.	4	5	5	5	5	4,8	0,45	
9.8 El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.	5	3	4	5	5	4,4	0,89	
						Promedio	4,5	0,65



10.5 RESULTADOS EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE RR.HH.

Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	Prom	Desv	
¿La Gerencia de Recursos Humanos ha implementado medidas que aporten en el cumplimiento del proyecto estratégico de su Gerencia?	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	5	3,9	0,9	
Al tomar contacto con alguno de los colaboradores que integran la Gerencia de RRHH para preguntar sobre alguna temática que le compete ¿Han sido adecuados los plazos o tiempos de respuesta a su consulta?	4	2	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	5	3,8	0,9	
¿Tiene conocimiento sobre los proyectos que la Gerencia de RRHH implementó durante el año 2014?	4	1	3	3	3	3	4	4	2	4		1	4	4	4	3,1	1,1	
¿Son innovadores los proyectos que tuvo en marcha la Gerencia de RRHH el año 2014?	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4		3	4	3	4	3,3	0,6	
Además de las prestaciones obligatorias por Ley ¿Le parecen adecuados los beneficios, premios y reconocimientos que la Gerencia de RRHH entrega a los colaboradores de la empresa?	3	4	2	3	3	3	3	4	2		4		3	5	4	3,3	0,9	
¿Está satisfecho(a) con la atención entregada por los colaboradores que componen la Gerencia de RRHH?	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4,2	0,7	
En su opinión, ¿Son eficientes los métodos que se utilizan actualmente para reclutar y seleccionar al personal de la compañía?	4	4	3	4	5	3	4	2	2	5	4	4	4	4	4	3,7	0,9	
¿Ha sido eficaz la detección de necesidades de capacitación realizadas hasta el momento en su área?	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	1	3	3	5	3,0	0,9	
¿Cuando ha solicitado un informe sobre indicadores de gestión referido a su área, ¿Ha recibido la información de forma clara y expedita?	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3,2	0,7	
En su opinión, ¿Son eficientes los métodos que se utilizan actualmente para contratar al personal de la compañía?	4	3	4	4	4	4	4	2	3	5		4	4	3	5	3,8	0,8	
																Promedios	3,5	0,4



10.6 DATOS DE DOTACIÓN DEL PERSONAL

RESUMEN DOTACION ÚLTIMOS 3 AÑOS												
AÑO	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
2012	579	614	673	645	530	593	580	552	594	601	586	591
2013	591	631	703	773	747	728	674	689	580	571	585	544
2014	846	874	1010	1057	1098	1354	1355	1276	1151	848	912	951
PROM.	672	706	795	825	792	892	870	839	775	673	694	695
Periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
2012-2013	2,03%	2,69%	4,27%	16,56%	29,05%	18,54%	13,95%	19,88%	-2,41%	-5,25%	-0,17%	-8,64%
2013-2014	30,14%	27,80%	30,40%	26,87%	31,97%	46,23%	50,26%	46,00%	49,61%	32,67%	35,86%	42,80%

Dotación Empresa

Periodo	% crecimiento (Prom)
2012-2013	7,54%
2013-2014	37,55%