



IDENTIFICACIÓN DEL ROL/ MULTIROL PARA EL APOORTE A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE RRHH EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Claudio Andrés Cabrera Bustos
Profesor Guía: José Antonio Muga.**

Santiago, Noviembre 2017

Agradecimientos

Al finalizar este proyecto de investigación agradezco a todo el cuerpo docente del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por movilizar constantemente el proceso de reflexión profunda y crítica, y también por su buena disposición para la transmisión de conocimiento.

Quisiera agradecer especialmente a mi profesor guía, Sr José Antonio Muga, por su disposición mirada crítica y paciencia. Espero poder reflejar de manera adecuada las sugerencias que ud me ha permitido desarrollar en este proyecto.

Agradezco también a mis compañeros de Magíster, por su buena voluntad, compañerismo y apertura en las conversaciones que sostuvimos y por mantenerse preocupados siempre de las por el bienestar de nuestros compañeros.

Por último, quiero agradecer a la empresa en la cual pude desarrollar mi proceso de investigación por darme los espacios para recopilar información y por haber depositado en mi la confianza para llevar a cabo este proceso que sin duda es un aporte para mi desarrollo profesional.

Tabla de Contenidos

1. Introducción.....	1-2
2. Descripción de la Organización.....	2-3
2.1 Misión.....	3
2.2 Visión.....	3
2.3 Valores	4
3.Mapa Estratégico.....	5
3.1 Estrategia Global del Negocio.....	6-10
3.2 Estrategia de Gestión de Personas	12
4.Objetivos.....	13
4.1 Objetivo General.....	13
4.2 Objetivos Específicos.....	13
5. Proceso Subsistema	14-15
6. Condiciones para el desarrollo del proyecto.....	16-17
7. Metodología de la Investigación.....	18-19-20
7.1 Metodología Cuantitativa.....	18-19
7.2 Metodología Cualitativa.....	20
8. Marco Teórico.....	21-31
9. Reporte resultados globales auditoria recursos humanos.....	32-39
10. Análisis de los hallazgos detectados en la auditoria del subproceso de Recursos Humanos: Gestión Estratégica de Recursos Humanos	40-43
11.Resultado: Evaluación del rol actual de la función de recursos humanos en una empresa de servicios eléctricos.....	44-45
12. Análisis y profundización del proceso de investigación.....	46-50
13. Propuesta de Intervención.....	51-58

14. Conclusión.....	59-61
15. Reflexión del Rol.....	62
16. Bibliografía.....	63
17. Anexos	
Anexo N° 1 Carta Gantt.....	64
Anexo N° 2 Resultado Auditoria de RRHH.....	65-67
Anexo N° 3 Resultado: Evaluación del rol actual de la función de recursos humanos en una empresa de servicios eléctricos.....	68-72
Anexo N° 4 Encuesta	73-74

1. Introducción

Un problema tradicional ha sido medir la contribución del capital humano a la creación de valor. La dificultad real reside no solamente en cuantificar dicha aportación, sino en estimar también el propio valor de los recursos humanos de la empresa, ya que los indicadores estándares de eficiencia y rendimiento no son útiles para medir tales magnitudes cuando se refieren a estos recursos (Schneier, 1997).

Es necesario darse cuenta que cualquier propuesta de valor, su definición de valor mismo, es dada por el receptor y no por el emisor. Para el caso de los profesionales que trabajamos en recursos humanos, esta premisa se explica en el que, en lugar de imponer nuestras creencias como área o departamento de recursos humanos al resto de la organización, primero debemos estar atentos a lo que necesitan los demás y para aquello debiésemos ser capaces de respondernos como área ciertas preguntas:

- ¿Quiénes son los stakeholders claves a los que debo servir?
- ¿Cuáles son sus objetivos y valores?
- ¿Qué es importante para ellos?
- ¿Qué quieren?

En la medida que somos capaces de comprender estas exigencias seremos capaces de visualizar que Recursos Humanos no empieza en recursos humanos, sino que va de la mano del negocio. Durante las últimas décadas las áreas de recursos humanos han aspirado a ser más protagonistas en relación con los problemas centrales del negocio buscando una posición de “socio estratégico” en donde su visión va directamente a dar respuesta a los intereses de los clientes, accionistas, directivos y empleados. El punto de conexión entre las actividades, recursos humanos y la de las partes interesadas ofrecen el espacio para crear una propuesta de valor de recursos humanos que sea considerada como estratégica al interior de la organización.

Ya que los profesionales de recursos humanos desean ser socios estratégicos y como el negocio inicia satisfaciendo las necesidades del mercado, recursos humanos también debe direccionarse hacia el mercado. *“Donde deben ser capaces de crear una línea de visión que llegue a las múltiples y con frecuencia conflictivas exigencias de las partes interesadas, que van desde los clientes internos como directivos y empleados, a los externos, como los clientes y los accionistas” (La propuesta de valor de Recursos Humanos, Dave Ulrich, Wayne Brockbank , 2006 , p. 26).*

Otra implicación en la propuesta de valor estratégica de recursos humana tiene que ver con enmarcar al área de recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, la cual resulta cuando una compañía logra ser capaz de realizar algo único que los competidores en el mercado no son capaces de copiar con facilidad.

Sumando otra implicación en la creación de valor de recursos humanos, es que los profesionales de recursos humanos deben alinear las prácticas con las exigencias y peticiones de los stakeholders internos y externos de manera que cuando estas prácticas tienen éxito los profesionales de recursos humanos crean valor como lo definen los stakeholders.

2. Descripción de la Organización

La organización bajo estudio es Tecnet S.A, la cual pertenece al Holding CGE (Compañía General de Electricidad).

Tecnet S.A fue creada el 28 de abril de 1998, a partir de las áreas de laboratorio de Empresa Eléctrica EMEC S.A. y con el objeto principal de prestar servicios de verificación y calibración de equipos de medida. Sus propietarios fueron inicialmente EMEC con el 99% de su capital social y Sigdo Koppers S.A. con el 1% restante.

En agosto de 1999, con el ingreso de CGE a la propiedad de EMEC, se modificó la propiedad de Tecnet S.A., quedando EMEC con el 99% e Inmobiliaria General S.A., IGSA con el 1% restante.

Para el año 2003 CGE suscribe un aumento de capital alcanzando el 99,8% de la propiedad de TECNET e IGSA el 0,2% restante. CGE transfiere a TECNET el 99,5% de las acciones de la filial ENERPLUS, con el objeto de concentrar las actividades de ambas empresas.

Para el 2014 Gas Natural Fenosa, importante compañía del sector de la energía a nivel mundial con presencia en más de 30 países, adquiere al grupo CGE. Frente a este escenario en las proyecciones económicas de Gas Natural Fenosa no está en los planes seguir con la participación de Tecnet S.A como parte del Grupo CGE, por lo que está programado el proceso de venta en el último trimestre del año 2016.

Tecnet S.A es una empresa de servicios eléctricos cuyo objetivo es brindar servicios especializados a las Compañías Generadoras, Transmisoras y Distribuidoras de energía eléctrica y a sus grandes consumidores, entregando soluciones en la medición eléctrica, micro-generación, mantenimiento y obras en redes eléctricas, trabajos en líneas energizadas y telemedición de consumos. Tecnet S.A cuenta con una distribución geográfica desde Arica hasta Villarrica con 42 oficinas distribuidas a lo largo del país y en la que se desempeñan 856 personas al día de hoy.

A continuación, se muestra la Misión y Visión, Valores y Estrategia de gestión de personas.

2.1 Misión: “Ser el socio estratégico de nuestros clientes en servicios especializados, de alto valor agregado, aplicando la innovación y los más altos estándares de seguridad, eficiencia y calidad de servicio, cuidando el entorno y los valores de nuestra compañía”

2.2 Visión: “Ser una empresa líder en la gestión y desarrollo de servicios técnicos para la industria de la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica”.

2.3 Nuestros Valores:

Tecnet en la búsqueda de insertar los valores a cada uno de sus trabajadores utiliza una campaña de reforzamiento de identidad, donde busca fortalecer el orgullo de pertenecer a la empresa, proyectar identidad y consolidar su cultura de servicio. Siendo sus valores:

- Respeto por la verdad y honestidad
- Respeto a la palabra empeñada
- Amor por el trabajo bien hecho
- Respeto a la dignidad de las personas
- Respeto del derecho a equivocarse
- Cuidado de los instrumentos y equipos a cargo.
- Cuidado del medioambiente
- Disciplina en el trabajo
- Estimular el trabajo en equipo que aporte valor al desarrollo de cada tarea.

De lo anterior. Se concreta la Campaña “Somos Tecnet”, la cual es el sello de calidad de la empresa y está constituida por cuatro pilares principales:

“Comprometido”	“Resolutivo”	“Empático”	“Oportuno”
Un servicio que transmite seguridad al cliente cumpliendo compromisos y plazos y entregando información precisa (para lograr la confianza del cliente).	Entregar atención en un solo punto de contacto con personal empoderado, con una respuesta adecuada y eficiente, en el marco de las políticas y procedimientos de la compañía.	Relación establecida con respeto comprendiendo el requerimiento del cliente como si fuera propio y asumiendo un compromiso para encontrar las mejores alternativas de solución posible.	Entregar un servicio en el momento apropiado, adecuando las expectativas del cliente, que ofrezca una respuesta inmediata y/o una solución en camino.

3. Mapa Estratégico:

MAPA ESTRATÉGICO		Objetivos	Indicadores	Metas	UND
F I N A N C I E R A		Maximizar el EBITDA, con foco en eficientar los Costos Operacionales	EBITDA Utilidad Ingresos de Explotación	1855 290 21858	MM\$ MM\$ MM\$
C L I E N T E S		Mejorar la Satisfacción de los Clientes	Cumplimiento SLA's del SAE Cumplimiento SLA's de Medición Cumplimiento SLA's de Proyectos Cumplimiento SLA's de TLE Encuesta Clientes	100 % 100 % 90 % 100 % 55	Nota
P R O C E S O S		Mejorar la Eficiencia de los Servicios Estratégicos	Explotación V/S Ingresos de Explotación Gastos de Administración y Ventas Cumplimientos ISO Tasa Siniestralidad Vehicular	12 % 2055 95 % 37 N°	MM\$
A C P R E C I O N D Y M I J I Z A N J E O		Consolidar la Cultura de TECNET como Empresa de Servicios	Resultado Encuesta Clima Laboral Avance Sello de Calidad Tasa de Capacitación	50 % 6.0 16 %	Nota

3.1 Estrategia Global del Negocio

A través del trabajo en un sistema coherente de elementos como el mapa estratégico, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño Tecnet S.A busca brindar servicio de alta calidad bajo una estricta mirada de seguridad, protección personal y cuidado por el medio ambiente ya que las principales labores se desarrollan en terreno. Por lo que se hace necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégico relacionados entre sí según diferentes perspectivas.

En relación a la realización del plan de negocios de Tecnet S.A, este demandó una inversión de \$1.799 millones, destinada principalmente a dotar a la empresa de la infraestructura necesaria para atender los servicios existentes y aquellos nuevos implementados.

El ejercicio 2014 concluyó con ingresos de explotación de \$ 21.073 millones, lo que representa un 7,72 % de crecimiento respecto del año 2013. Los costos de explotación alcanzaron la cifra de \$ 17.437 millones obteniéndose un margen de explotación de \$ 2.542 millones. Los gastos de administración y ventas alcanzaron a \$ 1.755 millones, con lo cual se obtuvo un resultado de explotación de \$ 769 millones.

Finalmente se puede llegar a los siguientes indicadores globales de la empresa considerando que el mapa estratégico es el mismo para toda la empresa

Del mapa estratégico de la empresa, los principales aportes e indicadores son:

Financiera:

- ¿Cómo mejorar el EBITDA de La Empresa?
- Cómo Mejora rentabilidad de los Negocios Estratégicos
- Cumpliendo Margen de Explotación del SAE
- En Base a metas financieras del 2015 y considerando los mismos negocios para el 2016. Aumentar en un 5% el margen de explotación del 2015.
- Cumpliendo Margen de Explotación de Medición

- En Base a metas financieras del 2015 y considerando los mismos negocios para el 2016. Considerar la misma meta del 2015 ya que el indicador del año anterior fue -2%.
- Cumpliendo Margen de Explotación de Generación
- En Base a metas financieras del 2015 y considerando dos negocios más para el 2016 (Generadores Stand By). Aumentar en un 12% el margen de explotación del 2015.

- Cómo Mejorar el plan de crecimiento de negocios con empresas relacionadas a CGE.
- Cumpliendo KPI de los otros puntos del mapa estratégicos de la empresa. Además de demostrar en terreno y en base a los cuatro pilares principales que Tecnet S.A. da la confiabilidad y experiencia necesaria para poder realizar las faenas en distintas ciudades de Chile como Medición, generación, SAE y de otras gerencias como Trabajos en Líneas Energizadas (TLE), obras y proyectos.
- Cómo Mejorar el plan de ventas a terceros.
- En base a la experiencia ganada en trabajos con la distribuidora y clientes libres como Minera Barrick Gold (Pascua Lama), Empresas Carozzi, Ewos, Agrosuper entre otros. Invertir en un fuerte plan de visitas técnico/comerciales a distintas empresas del país con tal de depositar la confianza en Tecnet S.A. demostrando seguridad y filosofía de trabajos bien ejecutados.

Clientes:

- ¿Cómo Implementar Nuevo Modelo de Medición en Base a pilotos de años anteriores para alinear servicio con la reducción de pérdidas?
- Cumpliendo y desarrollando las dos siguientes estrategias con tal de consolidar un nuevo modelo más eficiente que incremente la satisfacción de los clientes y personal propio. Para finalmente integrarlo en SAP y agilizar la gestión.
- ¿Cómo consolidar aplicaciones de SLAs en SAE, Medición, TLE, ¿Proyectos y Telemedida?

- Cumplimiento Acumulado Ponderado SLA's de: SAE
- Cumplir el acuerdo de nivel de servicio (cantidad de servicios por mes) entre Tecnet y CGE (cliente principal)
- Medición Monofásica y Trifásica
- Cumplir el acuerdo de nivel de servicio entre Tecnet y CGE (cliente principal) para las brigadas monofásicas y trifásicas. Siendo las brigadas monofásicas quienes atienden los medidores de los clientes domiciliarios de la distribuidora y las brigadas trifásicas quienes atienden a los clientes industriales de la distribuidora.

- TLE (trabajos en líneas energizadas), Proyectos y Telemida tienen como objetivo cumplir el acuerdo de nivel de servicios entre Tecnet, los clientes de la unidad de servicios eléctricos de CGE (empresas distribuidoras) y servicios a terceros en el mantenimiento y construcción de redes en media y alta tensión y adicionalmente prestar servicios de lavado de aislación en redes y subestaciones de transmisión.

- ¿Cómo cumplir con el Plan de Clientes con foco en alinearnos al plan estratégico?

- Resultado encuesta de clientes (SAE y Medición)

- En base a notas de evaluación en terreno de clientes domiciliarios e industriales por atención de servicio en terreno.

- Resultado encuesta Interno (Orden de Trabajo) En base a notas de evaluación para el mandante (CGE) en base a nivel de atención de órdenes de trabajos realizadas por servicios solicitados por terceros (domiciliarios e industrial).

Procesos:

- ¿Cómo ejecutar plan de disminución de tasa de siniestralidad?
- Cumpliendo ISO en áreas específicas. Implementando Informes de acciones correctivas y predictivas (IACP) antes reclamos de clientes, accidentabilidad móvil.
- Reforzamiento del plan somos Tecnet y sello de calidad con tal de “Incorporar Tecnologías de Información para apoyar los procesos de los negocios”.
- ¿Cómo Revisar Mejoras en Procesos y Estructuras?
- Realizar procesos en base a los procedimientos de cada área con tal que los márgenes versus los ingresos por explotación mejoren cada año.

Aprendizaje y Crecimiento:

La Gerencia de Personas y Administración tiene alta incidencia en la elaboración y seguimiento de planes e iniciativas transversales que impacten en la rentabilidad de la compañía. Entre las que forman los pilares fundamentales encontramos: Reforzamiento Plan SOMOS TECNET y SELLO de CALIDAD, Plan de Mejoramiento Clima Laboral, Plan de sucesión y retención personal crítico y procurar mantener y potenciar el mensaje de seguridad en todas las maniobras que realice la compañía

Dada la próxima salida de Tecnet S.A del grupo, la organización ha dado un vuelco en relación a la estrategia de negocio, foco estratégico y estructura organizacional de la empresa. Hace un par de años atrás la estrategia de negocio tenía que ver con atender a las empresas relacionadas al grupo en donde las tarifas eran impuestas por el grupo bajo el promedio de precios de mercado. Hoy en día el foco esta puesta en crecer en la prestación de servicios donde se aprovechen las sinergias con los servicios actuales y ampliar la especialización de sus servicios. Mantener un bajo riesgo para los clientes, fortaleciendo la prevención de riesgos y privilegiando la estabilidad laboral. En base al Análisis de Mercado, los servicios a desarrollar, los factores diferenciadores actuales de los servicios prestados, y viendo el desafío que tendrá TECNET en el corto plazo, se definieron 2 Focos Estratégicos.

1. Fidelización de Cliente UNE:

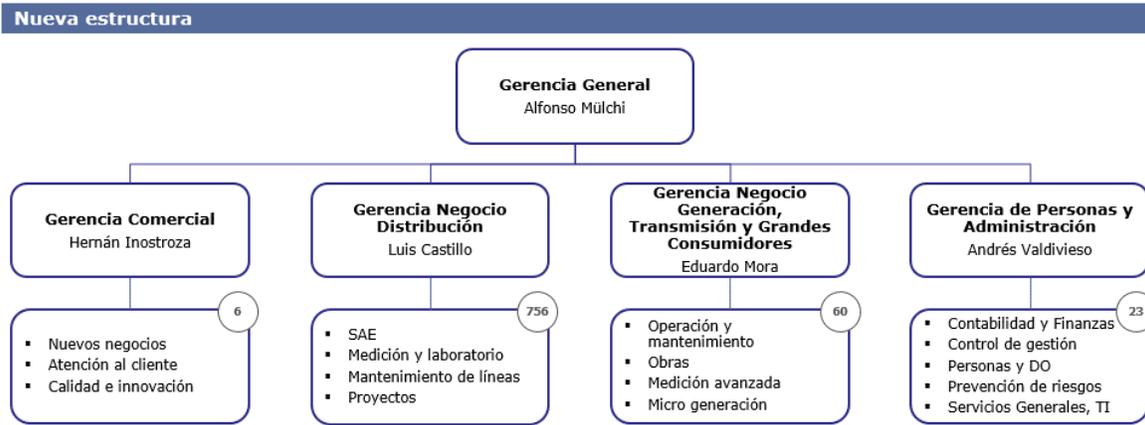
Debido a que Tecnet continuará prestando servicios al grupo sostenido por un Contrato Marco a 6 años con mínimos garantizados, la UNE (Unidad de Negocio Eléctrico) tendrá siempre la opción de poder optar por otros Contratistas, en particular al término del plazo del contrato. Ya no seremos empresa relacionada a CGE, lo que dejará en amplia libertad a la UNE para poder eventualmente cambiar de contratistas. Esto implica un cambio en la estrategia de relacionamiento con nuestro principal cliente (UNE) basada en una estrategia de Fidelización, de tal forma que el cliente nos siga prefiriendo.

2. Crecimiento:

Tal como se ha indicado, TECNET estuvo muy concentrada en atender bien a las empresas del grupo CGE, realizando algunos servicios a Terceros para principalmente mantener una sensibilidad respecto del mercado y aprovechar la infraestructura disponible. Pues bien, el Nuevo Plan Estratégico pone énfasis en el desarrollo y crecimiento de la empresa, especialmente donde se vio que hay espacio para crecer, es decir en el Mercado de los servicios para Generación, Transmisión y Grandes Consumidores de Electricidad.

Estructura Organizacional:

En concordancia con el Nuevo Plan Estratégico y Modelo de negocio, se ajustó la Estructura Organizacional para dejarla alineada y facilitar la implementación y desarrollo del Plan Estratégico:



* Dotación correspondiente a abril de 2016.

(Dato: La estructura organizacional anterior contaba con tres gerentes más, hoy en día se han concentrado las gerencias para darle mayor eficiencia a la estructura de Tecnet. En esta nueva estructura se agrupan los servicios por Tipo de Clientes y no por servicios como se tenía antes. Se Crean 2 Gerencias, una para atender a los clientes del Segmento Distribución y otra para desarrollar los negocios de clientes de los segmentos Generación, Transmisión y Grandes Consumidores de Energía.)

3.2 Estrategia de Gestión de Personas / Gerencia de Personas y Administración

				PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN LAS ETAPAS DE LA CADENA DE VALOR.				
Función	Alcances	Area	Objetivo y Responsabilidad General	Cotización y Adjudicación de Nuevos Servicios	Implementación de Nuevos Servicios	Operación de Servicios	Estados de Pago y Facturación	Atención Post-Venta
Soporte y apoyo a Unidades de Negocio en su Desarrollo	Nómina, reclutamiento, Gestión Preventiva, DO, Clima Laboral, relación con Sindicato, Capacitación, Bienestar, TI, Control de Gestión, Administración Contratos de Servicios a TECNET, Tesorería, Servicios Generales (Flota, materiales, Equipos, edificios), Aspectos Laborales y de Subcontratación, Información de RRHH, contabilidad, política crédito a terceros, cobranza.	DO	Reclutamiento y selección de personal. Desarrollo y retención de personal clave. Clima laboral. Relaciones Laborales, negociación colectiva, juicios laborales. Bienestar		Gestiona los contratos del personal nuevo	Monitorea Clima Laboral. Proceso de reclutamiento para mantener operación de servicios. Mantiene relación con Sindicato coordinando reuniones técnica y laboral. Apoya a Zonales en temas de juicios laborales y legislación laboral. Planes de retención personal clave.		
		Personas	Administra Contrato Colectivo, Nómina, Finiquitos, ley laboral, indicadores de RRHH, capacitación. Control de asistencia.	Aporta información actualizada de costos de personal.	Gestiona la capacitación del personal nuevo en base a requerimientos de las áreas técnicas	Gestiona el pago de remuneraciones del personal. Gestiona las capacitaciones del personal en base a mallas de capacitación establecidas por áreas técnicas y nuevas necesidades de capacitación. Emite informes de indicadores de RRHH.	Verifica cumplimiento pago obligaciones laborales de los contratistas	
		Servicios Generales	Compra de materiales y equipos, suministro y administración de flota, seguros, administra contratos con proveedores de servicios y materiales. Contratos de arriendo de instalaciones, mantenimiento de instalaciones y vehículos.	Aporta información de costos de transporte, seguros, materiales.	Suministra los materiales equipos e infraestructura para la implementación de nuevos servicios	Soporte en infraestructura, materiales, equipos para la correcta operación de los servicios en las zonas.		
		TI	Asegurar la existencia de infraestructura (equipos, comunicaciones, hardware y softwares) adecuados para la operación y control eficiente de los distintos procesos de la empresa.	Aporta costos de TI para el estudio de propuestas	Implementación de TI necesaria para los nuevos servicios adjudicados.	Define y gestiona el Soporte Informático para la correcta operación de los servicios	Controla el correcto pago a proveedores de servicios de TI.	
		Prevención de Riesgos	Asegurar la correcta operación del Sistema de Gestión de Seguridad (SGS) de la Empresa	Aporta información de SGS e indicadores para la participación en licitaciones		Coordina las acciones de control y supervisión a aplicar las diferentes Zonales y Servicios de la empresa tendientes a minimizar los riesgos de accidentabilidad. Reporta los indicadores de seguridad y acciones por zonal y servicio. Especifica los EPPs a usar por el personal de los diferentes servicios.		
		Contabilidad y Control de Gestión	Garantizar la adecuada información de gestión su registro y control, buscando eficiencias y realizar acciones necesarias para el cumplimiento de EERR (BSC, Cartas Metas, EERR, Contabilidad, Control de Ingresos, FECU, auditorías financieras internas y externas)	* Aporta información de costos reales de cada servicio. * Analiza información financiera de potenciales nuevos clientes para aprobar crédito (aportada por área comercial). * Gestiona boletas de garantía por seriedad de oferta.	* Establece centros de costos para controlar los nuevos contratos adjudicados. Gestiona boletas de garantía por correcta ejecución.	Emite Informes de gestión y estado de resultados por cada servicio y por Zonal. Reporta el BSC de la empresa, gerencias, áreas y zonales. Reporte cartas metas	Emite facturas de ventas en base a información de Zonales, Deptos. Pago a proveedores en base a información de zonales y áreas técnicas y de apoyo.	Cobranza de facturación a clientes

4. A fin de abordar este proyecto de título, se han establecido los siguientes objetivos.

- **4.1 Objetivo General:** Identificar el rol del área de recursos humanos al interior de la organización en un contexto de venta y cambio de dueños
- **4.2 Objetivos Específicos:**
 - Vislumbrar la existencia de distintos roles que puede adoptar recursos humanos y como estos pueden entregar valor estratégico para la organización.
 - Conocer la percepción de los ejecutivos en cuanto al rol que hoy desempeña el área de RRHH.

La convicción en estos objetivos es fundamental, ya que en la actualidad la organización se encuentra en proceso de venta y será de suma relevancia el detectar que rol es el que predomina en el área de Recursos Humanos y como este puede entregar el valor estratégico del área, ya que posiblemente cambiaran los ejecutivos de la compañía y aquellos que tomaran su lugar evidentemente querrán conocer cuál es el valor que el área de recursos humanos entrega al interior de la compañía.

5. Proceso Subsistema

Para abordar mi proyecto de título y abarcar el proceso de diagnóstico trabajare sobre el subsistema de Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Ya que este subsistema me permite levantar información en relación con la planificación estratégica de la organización identificando la posición que representa el departamento recursos humanos al interior de la organización y si esta tiene objetivos estratégicos para recursos humanos (esto permite recopilar información relacionada con el rol o multirol que cumple el área de RRHH al interior de la compañía), por otra parte, permite una evaluación completa de la funciones que realiza un área de recursos humanos que se encuentre en un alto punto de integración de las partes que componen esta área. Esto tiene que ver con aspectos que hoy en día algunas organizaciones tienen integradas en su totalidad en el área de recursos humanos como son: aspectos financieros relacionados con el presupuesto del área, también nos entrega información acerca de temáticas de organización, políticas, procedimientos, planes de sucesión, gestión del cambio e información sobre el impacto en las recomendaciones para la fusión y las adquisiciones al interior de la organización. Todo lo anterior será información necesaria e importante para poder verificar en que rol se encuentra nuestra área de recursos humanos.

En cuanto a mi rol dentro de la organización, en la actualidad me desempeño como Analista de Desarrollo Organizacional, en donde mi principal aporte está en la ejecución y programación de los distintos programas y planes de Desarrollo Organizacional, Capacitación, Selección, Estructura Organizacional e Inducción acorde a las políticas respectivas de Tecnet S.A a fin de contribuir al desarrollo y retención del capital humano de la empresa. Para el desarrollo de esta investigación mi rol como investigador será activo, de manera de poder recopilar la información necesaria para el desarrollo de mi proyecto de título, no obstante, debo ser precavido durante este proceso dada la importancia de entrar al mundo de las significaciones de mi organización, debe considerarse que los significados que podemos atribuir a los significantes verbales aún dentro de una misma cultura y organización, pueden no coincidir con los de los participantes. Por lo que es pertinente aclararlos.

El siguiente aspecto que debo visualizar es el de la implicación en las relaciones sociales. Dado que el investigador tiene que desplazarse al escenario natural de sus participantes, mi presencia puede ser motivo de distintas reacciones.

Ahora bien, también es importante señalar algunas consideraciones éticas dado el tipo de información que se maneja, tal como menciona Rainieri y Martinez (1997) "Algunas decisiones pueden afectar la equidad de lo que ocurre dentro de la organización y, además, la información que se obtenga podría afectar a otra persona o grupo de la organización". En este sentido será necesario dar garantías de la confidencialidad lo cual es fundamental para este proyecto, en segundo lugar, es necesario dar a conocer o explicar a los participantes el objetivo, propósitos y probables consecuencias de la investigación, de esta forma quienes colaboren con esta investigación sabrán los parámetros bajo los cuales se proporciona la información.

En relación a los alcances pienso que ambos objetivos de la investigación, permiten identificar la calidad las prácticas de recursos humanos y como ésta afecta al negocio. Permiten confirmar también que las prácticas de recursos humanos en la medida que sean entregadas con calidad, generan diferencias e impacto en el negocio y por ende nos posiciona como engranaje estratégico para la organización.

Desde el punto de vista de los recursos pienso a priori que no debiese tener grandes complicaciones en relación a la obtención de la información, puesto que mi relación al interior de la organización es transversal y me parece contar con el espacio necesario para plantear a los participantes que requiero de su colaboración.

6. Condiciones para el desarrollo del proyecto

Auditoría de Recursos Humanos:

En esta sección se considera importante destacar el rol que juega los recursos humanos, cuáles son sus funciones y la importancia de su implementación para un buen funcionamiento de la empresa a través de análisis de lo que estamos haciendo al interior de la organización.

Para llevar a cabo el proceso de Auditoría de Recursos Humanos es necesario considerar ciertas directrices las cuales para esta oportunidad serán tomadas del autor John McDonnell, principalmente desde su Manual de auditoría “ *Auditando tu Departamento de Recursos Humanos : Una guía paso a paso para evaluar las áreas clave de tu programa*”.

La importancia de utilizar este manual, es que permite una evaluación completa de la función que realiza recursos humanos con la finalidad de entregar información que permita desarrollar un plan de acción en el que señale las fortalezas y las áreas por mejorar. El objetivo de esta evaluación es auditar todas las funciones que realiza un departamento de recursos humanos. Este manual aborda 11 procesos, pero para efectos prácticos del Magister fueron reducidos a 9, los cuales menciono a continuación:

- Administración estratégica de recursos humanos.
- Planeación y selección de la fuerza laboral.
- Entrenamiento y desarrollo organizacional.
- Compensaciones.
- Relaciones laborales.
- Salud y seguridad laboral.
- Sistemas de información y métricas de gestión de personas.
- Diversidad e igualdad de oportunidades para los empleados.
- Consejo Asesor.

Para realizar el proceso de auditoría de recursos humanos en el subsistema de Administración Estratégica de Recursos Humanos, tal como señala el manual de John

McDonnell, Manual de auditoría *“Auditando tu Departamento de Recursos Humanos.”* Tenemos una serie de pasos que nos sirven para desarrollar este proceso, a continuación, se incluye una breve descripción de cada uno de los pasos que componen este proceso.

Paso 1 – Recopilación de información: Se debe responder una serie de preguntas que le permitirán recolectar la información necesaria para evaluar y analizar la función de recursos humanos dentro de una organización.

Paso 2 – Evaluación: Las respuestas entregadas en la “recolección de información” son evaluadas asignándole un puntaje específico, desarrollado por nuestro “Consejo Asesor” de expertos de GP.

Paso 3 – Análisis: Las evaluaciones previamente realizadas son comparadas con las provistas por el “Consejo Asesor”, esto con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora.

Paso 4 – Plan de acción: Con el análisis completo, el último paso permite comenzar a desarrollar posibles estrategias para aprovechar las fortalezas y trabajar las áreas de mejora.

A continuación, se presenta una Carta Gantt que señala la programación de del proceso de Auditoría del subsistema de Administración de Recursos Humanos.

7. Metodología de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se requiere de la colaboración de personal clave dentro de la organización principalmente de la línea de gerencia (5), equipo de recursos humanos (2).

Lo que respecta al diseño de investigación este se realizó en dos etapas, utilizando la aplicación de manera secuencial de un diseño cuantitativo y otro cualitativo. Para la ejecución se utilizó una variante de *“Diseño de aplicación independiente”*, que son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 766) en cuanto la aplicación de las metodologías cuantitativas y cualitativas se ejecutan independientemente, pero cuyos resultados se complementan. Para el desarrollo de esta investigación, primero se aplicó un procedimiento de Auditoría – Diagnóstico sumado a un Estudio de Evaluación de Roles de RRHH y luego las entrevistas semi estructuradas (enfoque cualitativo).

7.1 Método Cuantitativo:

La realización del diagnóstico preliminar se realizará basado en el Manual de auditoría Auditando tu Departamento de Recursos Humanos, en donde se explorará el subsistema de Administración Estratégica de Recursos humanos con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de este proceso en la organización. La importancia de utilizar este manual, es que permite una evaluación completa de la función que realiza recursos humanos con la finalidad de entregar información que permita desarrollar un plan de acción, en el que como señalaba anteriormente nos permite identificar las fortalezas y las áreas de mejora e identificar en qué rol o roles nos estamos movilizando como área de recursos humanos a portas de la incorporación de los nuevos dueños.

Por otra parte, se incluirá una encuesta desarrollada por el autor *Dave Ulrich y Jill Conner denominada: “Estudio de Evaluación de roles de RRHH”* esta herramienta está a la base del Modelo de Multiroles para el Management de Recursos Humanos de autores anteriormente señalados.

La importancia de incorporar este modelo dentro de mi proyecto de título es poder dilucidar qué rol o roles nos encontramos ejecutando. El modelo de múltiroles pueda ayudar a tener una mejor aproximación de la calidad de conjunto de los servicios de RRHH. Este estudio de evaluación de roles de RRHH ofrece una herramienta flexible y efectiva. *“El estudio implementa descriptores específicos de los conceptos, las actividades y prácticas de RRHH, para cada rol y, tabulando los resultados, da un perfil de calidad de RRHH para cada uno de ellos” (Ulrich, 2006, p.79).*

La hoja de puntuación que viene sujeta a este estudio, aporta dos tipos de información. Por un lado, la puntuación total para los 4 roles (que va de 50 a 200) y esta constituye una evaluación general de los servicios de RRHH.

Se considera esta herramienta para levantar información dado que su diseño tipo encuesta se considera para este estudio de casa un método de recopilación de información puesto que, *“Las encuestas buscan información sobre la propia conducta y experiencia del individuo, valores y actitudes, características personales y circunstancias sociales. Pero con frecuencia también buscan información que va más allá del individuo, extendiéndose a sus relaciones, interacciones o actividades con otra gente, proporcionando información sobre contextos sociales, grupos, vecindarios y acontecimientos de los que tienen experiencia” (Hakim, 1994;52 en La investigación social mediante la encuesta, Cap 7, Cea, María Ángeles)* La encuesta constituye una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta y a su vez nos entrega ventajas en cuanto al levantamiento de información como: Permite abarcar un amplio abanico de cuestiones en el mismo estudio, *“Facilita la comparación de resultados, Los resultados del estudio pueden generalizarse, dentro de los límites marcados por el diseño muestral efectuado y nos ofrece ventaja económica: Puede obtenerse un volumen importante de información a un mínimo coste (económico y temporal)”.* (La investigación social mediante la encuesta, Cea, María Ángeles, Metodología Cuantitativa, Estrategia y técnicas de investigación social Capítulo 7, pag 243.).

7.2 Método Cualitativo:

De manera de poder indagar con mayor profundidad el proceso / subsistema de gestión de personas escogido se utilizarán otros métodos de investigación. Será importante la incorporación de método cualitativo dado que la relevancia de incorporar metodología cualitativa tiene que ver con que se trata de comprender a las personas dentro del marco de referencias de ellas mismas.

Para el desarrollo de esta investigación se incorporará este tipo de metodología por medio de entrevistas semi-estructuradas al personal clave dentro de la organización; principalmente la línea de ejecutivos de las distintas unidades de negocio para esto se extrajeron algunas preguntas 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”. La relevancia de incorporar metodología cualitativa tiene que ver con que se trata de comprender a las personas dentro del marco de referencias de ellas mismas. Este tipo de entrevistas permitirá recopilar datos más homogéneos sobre la percepción del área de RRHH, pero por otra parte ofrecerá cierta libertad de explorar aspectos que aparezcan como relevantes dentro del proceso de levantamiento de la información. El tipo de entrevistas cualitativas tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de gama de escenarios, situaciones o personas (Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, S Taylor, R Bogdan, Editorial Paidós 1984, Pag 103, Capítulo 4).

De esta manera, la metodología utilizada en el estudio combinó un enfoque cualitativo y cuantitativo con el propósito de ordenar y clasificar la información obtenida.

8. Marco Teórico

El trabajo de recursos humanos se encuentra en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos ya que la mayoría de nosotros vivimos en un mundo en continuo cambio que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. En RR.HH. no debemos quedar ajenos a ello.

Recursos Humanos puede contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y permanecer competitiva. Para ello, es necesario que en primer lugar los profesionales de RRHH tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos, tal como lo plantea Dave Ulrich (1997). Este paso es crucial y en algunos casos puede resultar el principal obstáculo hacia la transformación ya que en algunas organizaciones el Departamento de recursos humanos continúa realizando la ejecución de tareas administrativas tradicionales (liquidación de sueldos, administración de contratos, licencias médicas, etc.) si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio. En segundo lugar, es necesario que los profesionales del área sean expertos en herramientas de gestión estratégica de RRHH tales como Gestión por Competencias, Trabajo en Equipo, Administración por Objetivos, Evaluación del Desempeño y Remuneración Variable, entre otras, además de conocer y manejar sistemas de control de gestión tales como el Balanced Scorecard, de manera tal de facilitar el monitoreo del nivel de adecuación a la estrategia del negocio.

Ahora bien, la estrategia de recursos humanos es importante para plantearse en un escenario en que podamos realizar cambios en la organización, pero también lo es la naturaleza cambiante de los recursos humanos como modelo para los multiroles.

En este sentido podemos encontrar información interesante de la propuesta que hace Dave Ulrich en su libro de Recursos Humanos Champions, principalmente el capítulo 2. En este revisa como la agenda futura de recursos humanos para la creación de valor ha de venir de los recursos humanos y como estos tendrán que definir nuevos roles para los

profesionales del área. Es relevante la idea que señala en relación a que, en los últimos años, los roles de los profesionales de recursos humanos son vistos en términos de transacción como los que se señalan en el párrafo anterior, hoy se considera que estas transacciones son demasiado simplistas y más bien nos invita a una mirada en que los roles desempeñados por los profesionales de recursos humanos son en realidad, múltiples y no únicos. Cabe señalar que los profesionales de recursos humanos deben cumplir con roles operativos como también estratégicos y en este sentido deben jugar papeles tanto de policías como socios asumiendo responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y a largo plazo. Para que los profesionales de recursos humanos aporten valor a sus empresas deben asumir roles cada vez más complejos y en ciertas ocasiones hasta paradójicos.

En este sentido en el modelo de multiroles para el management de recursos humanos Dave Ulrich señala:

“Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose, no en las actividades o trabajo de recursos humanos, sino en la definición de los aportes que pueden realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de recursos humanos. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios”. (Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, 2006, p. 54)

Existen cuatro roles claves 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 de recursos humanos. Los centros de atención van de largo plazo / estratégico al corto plazo / operativo y las actividades van desde manejar procesos (como herramientas y sistemas de recursos humanos) a manejar gente; según lo ilustra la figura 1 a continuación:

Modelo de 4 roles de RRHH de Dave Ulrich



Roles de Recursos humanos, en la construcción de una organización competitiva.

.- Figura 1.-

Según este modelo, el enfoque y trabajo de un equipo de RRHH se puede distinguir siguiendo dos ejes: uno de los ejes es el de enfoque a procesos - enfoque a personas, y el otro eje es el del enfoque estratégico - enfoque operativo.

Siguiendo esta estructura se pueden distinguir 4 roles diferenciados:

1. Experto en Administración y Gestión (PROCESOS – OPERATIVO)

- Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa.

- Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

2. Líder de efectividad y Socio de trabajadores (PERSONAS – OPERATIVO)

- Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores.

- Necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades.

3. Socio estratégico (PROCESOS – ESTRATÉGICO)

- Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final.

- Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias.

4. Agente de cambio (PERSONAS – ESTRATÉGICO)

- Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos.

- Necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible.

Otros artículos más contemporáneos traen ideas interesantes de tener en cuenta y estas están relacionadas con lo que podría llamar un “quinto rol” pero centralizándolo más bien en la figura de directores de Recursos Humanos, esta aproximación de *Ram Charan*, *Domic Barton* y *Dennis Carey* es sustanciosa dado que señala que este rol para directores de recursos humanos nace de la base de que “Los Directores Ejecutivos califican al capital humano como un desafío principal, pero generalmente no le entregan valor a su director de recursos humanos y consideran a RRHH menos importante que otras funciones.” Para sortear esta clasificación el aporte en el enfoque sería que el Director Ejecutivo pueda reescribir la descripción de trabajo del director de recursos humanos y crear un organismo

principal de toma de decisiones compuesto por el director ejecutivo, financiero y el director de recursos humanos.

“Los líderes de RRHH generalmente los juzgan sobre la base de sus logros tales como la instalación de un nuevo proceso bajo el presupuesto, reclutar un número particular de personas desde los lugares correctos, o mejorar la retención o compromiso de los empleados. Sin embargo, esos esfuerzos no se relacionan directamente con la creación de valor. De acuerdo con reestructurar RRHH como un creador de valor en vez de un centro de costos, el desempeño se debe medir por una producción que se relacione de modo más directo a los ingresos, margen de ganancias, reconocimiento de marca o participación de mercado. (Las personas antes que la estrategia” (Un nuevo rol para el director de Recursos Humanos, Ram Charam, Dominic Barton y Dennis Carey 2015)

La transición a un nuevo rol del Director de Recursos Humanos va de la mano de crear un mecanismo que una la visión del Director financiero y la del Director de Recursos humanos lo que mejorará el negocio y expandirá la capacidad del Director Ejecutivo.

Establecer las nuevas expectativas para el Director de RRHH y la función de recursos humanos es un buen punto para comenzar. Crear formas de combinar los negocios y la perspicacia de las personas debe ser lo segundo. Y rediseñar carreras profesionales y evaluaciones de talento generarán un crecimiento aún mayor para la empresa. Pero nada de esto sucederá a menos que el Director Ejecutivo se comprometa personalmente con el desafío, realice un compromiso de tres años y comience a ejecutar. *(Un nuevo rol para el director de Recursos Humanos, Ram Charam, Dominic Barton y Dennis Carey 2015).*

Los Roles que pueden ir adoptando los profesionales de RRHH para la construcción de una organización más competitiva está presente en el desafío que encaran los profesionales de RRHH de convertir el espacio que han ido ganando en la organización en resultados concretos.

Hoy en día en América Latina nos encontramos con que la gestión de recursos humanos resulta más compleja debido a factores como:

- Cambios acelerados en los contextos económicos que requieren de una alta flexibilidad organizacional y dificultan la planificación a largo plazo.
- Bajas posibilidades de cambiar políticas y sistemas de RRHH (que en muchos casos se ve influenciada por los sindicatos y los gobiernos en temas decisiones de gestión empresarial)
- Presencia de fuerza laboral numeroso pero carente de talento calificado.

Estas son algunas de las condiciones que repercuten sobre los perfiles de competencias requeridos para que los profesionales de RRHH puedan crear valor.

El comprender, entender y aplicar el cómo los aspectos económicos, sociales y políticos impactan la organización, la estrategia y el logro de la visión, es esencial para el profesional del área de Recursos Humanos. Este aspecto es de extrema importancia, porque requiere un desarrollo para adquirir las competencias principales, no tan solo para el líder de la función, si no del equipo en el área. En este sentido el contexto o más bien el entorno cada día está más competitivo no necesariamente lo que funcionó ayer, hoy funcionara. Y es esto lo que representa un reto relevante para los profesionales de recursos humanos, ya que llevar a operacionalizar mejoras al contexto del negocio requiere un desarrollo importante desde el punto de vista profesional y visionario, conjugando dinamismo y flexibilidad para adaptarse a distintos escenarios.

Son estas condiciones señaladas en el parrafo que antecede los principales fundamentos que movilizan a los autores Dave Ulrich y Wayne Brockbank a abordar en sus investigaciones el estudio de Competencias de Recursos Humanos en el que describen 6 competencias críticas para que los profesionales de recursos humanos impacten de manera positiva en la gestión del negocio.



El Modelo de competencias de RRHH 2012.

Agente Estratégico: Este dominio se enmarca en todo el accionar de RRHH por lo que es representado como el anillo exterior en este modelo. Hace referencia al conocimiento del negocio, pero es más que un simple conocimiento, es donde los profesionales de RRHH deben ser capaces de posicionar a su organización para ser capaces de anticipar y coincidir implicaciones externas y reforzar la ventaja competitiva de la organización contribuyendo así a los objetivos estratégicos de la organización.

El segundo dominio, es de **Activista Creíble** está en el centro del modelo ya que representa las bases de todo trabajo de RRHH. Los profesionales de RR.HH. deben ser activistas internos, pero, tienen que dedicar su tiempo y atención en los temas que realmente interesan a la organización. Deben ser verdaderos profesionales y ser capaces de influir en los demás y generar resultados en todo lo que hacen. Sin contar con credibilidad como profesional y sin realizar acciones concretas las competencias en otros dominios se hacen inoperables.

Los otros 4 dominios restantes hacen foco en la organización, conectando la interpretación del contexto con la acción individual.

El tercer dominio Innovador e **Integrador de RRHH** implica generar soluciones de RRHH basadas en las asegurar que la organización tiene el talento y existen planes de atracción, desarrollo y retención, performance management, organización del trabajo y líderes que puedan asegurar el éxito actual y futuro. Este dominio sugiere que los profesionales de recursos humanos deben saber de recursos humanos.

Para tener impacto en la organización desde la función de RR.HH. es necesario entender la organización más allá de la estructura, los procesos operativos, o el talento individual de manera de crear un ambiente de trabajo con sentido aprovechando las capacidades de la organización.

El profesional de Recursos Humanos como **‘Desarrollador de Capacidades’** contribuye a la construcción de las mismas, detectando qué capacidades valoran los stakeholders, alineando la estrategia, los sistemas de gestión y las conductas deseadas con las capacidades requeridas, y ayudando a que los gerentes de línea puedan transmitir lo que la organización necesita de sus empleados.

El dominio **‘Promotor del Cambio’** propone que los profesionales de RR.HH. ayuden a sus organizaciones hacer las transiciones necesarias. Implica facilitar el cambio a nivel institucional, pero también al nivel de proyectos en particular o en el cambio personal. El dominio comprende tanto la iniciación del cambio, como sostener el cambio. Finalmente, el uso de tecnología en el trabajo de RR.HH. y el rediseño de procesos para que otras funciones adopten y sepan aprovechar tecnologías están comprendidos en el dominio **‘Proponente de Tecnología’**. Este dominio no necesariamente significa que el profesional de RR.HH. tiene que convertirse en especialista en cloud computing, soluciones móviles, tecnología de videoconferencia, o bases de datos, pero sí necesita entender sus potencialidades para rediseñar el trabajo de manera acorde. “ *Michel Hermans y Alejandro Sioli (2014) IAE Business School – Universidad Austral, Argentina Crear valor desde la función de Recursos Humanos en América Latina* ”

Sin duda el rol del agente de RRHH puede tomarse de distintas perspectivas y en este sentido la temática del múltipol en los profesionales de Recursos Humanos que aborda el Socioanálisis aporte ideas interesantes, también es interesante en relación a las

perspectivas para entender las dinámicas organizacionales que operan bajo la superficie institucional (Huffington et al. 2004).

En la base teórica de esta disciplina, el Socioanálisis se explica como: *“Una disciplina desarrollada en la confluencia del Psicoanálisis, el pensamiento sistémico y las relaciones grupales, que brinda una visión profunda y compleja de la vida organizacional”* (Bain, 1999).

De acuerdo a lo que antecede, el rol para esta disciplina se define o se entiende como: *“Un principio regulador que se sostiene en la mente de la persona, el cual se forja a través de su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece, determinando su conducta al interior de la organización”*. (Sanfuentes, M., Espinoza, T. & Navarro, B. (2017) *Socioanálisis de los Conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores*, en Guerrero, P & Zabala, X, *Aproximaciones a la clínica del trabajo*, Santiago: Universidad Alberto Hurtado.). Para el caso de esta investigación se señalarán algunos aportes de la teoría, de manera de ir sumando otras miradas al desarrollo del proyecto. Los departamentos de RRHH hoy en día tienen un rol más protagónico o se encuentran encaminados a desarrollarse hacia esa dirección para buscar aportar valor a la estrategia de la compañía, hace un par de años atrás esta organización creía que el rol de RRHH era únicamente pagar remuneraciones, mantener al día las prestaciones sociales, organizar vacaciones y administrar un par de beneficios, hoy en día la compañía se encuentra en un periodo de transición en el que como profesionales de recursos humanos queremos encaminarnos hacia posiciones más estratégicas para el negocio pero a su vez poder vislumbrar y saber movilizarnos en los múltiples que podemos jugar dentro del contexto y las necesidades que pone el mercado y la industria. En este sentido juega relevancia lo que señala (Krantz & Maltz, 1997; Reed & Bazalgette, 2006 en Sanfuentes, M., Espinoza, T. & Navarro, B. (2017) *Socioanálisis de los Conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores*, en Guerrero, P & Zabala, X, *Aproximaciones a la clínica del trabajo*, Santiago: Universidad Alberto Hurtado.) *“En que el rol no se puede otorgar externamente, sino que se construye por medio de un complejo proceso de aprendizaje a partir de las experiencias que tiene la persona en el sistema, esta noción de rol es regulada a través de reformulaciones sucesivas según los requerimientos del entorno. Con voluntad, persistencia y discernimiento, la persona aprovecha sus recursos internos y utiliza fuerzas externas que están en la organización, combinándolas*

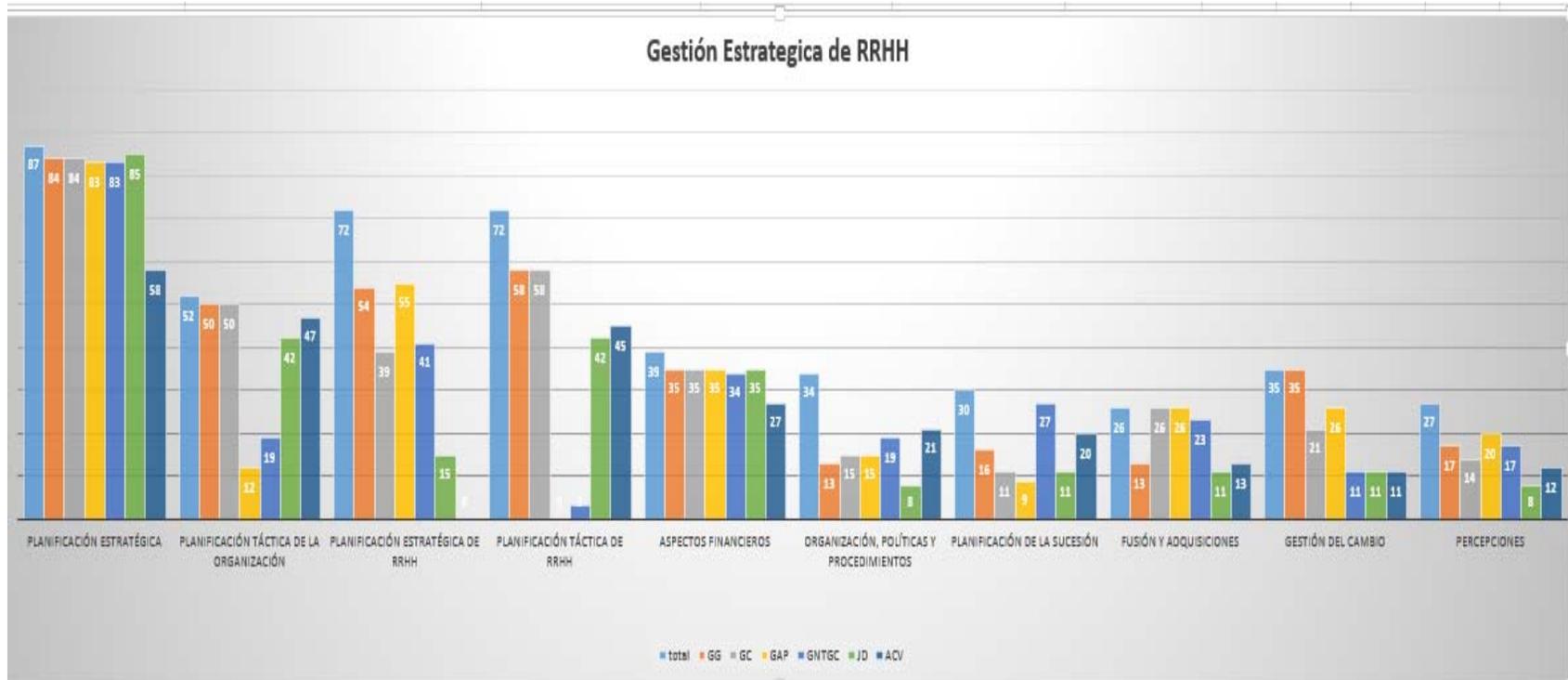
para ejercer el rol con efectividad.” Es por eso que me parece interesante el poder vislumbrar cual es la percepción que tiene algunos actores claves acerca del rol que desempeñan los profesionales que forman parte del área de recursos humanos sobre todo en este contexto en que se encuentra la compañía.

Para conformar un rol dentro de cualquier organización evidentemente la experiencia es inserta en un contexto que posee fronteras que te enmarcan y en esa interacción darle forma a tu rol como profesional, esta idea la explica mejor *Siever y Beumer (2006) al pensar en la organización de la mente al proponer que esta construcción de organización es un cúmulo de experiencias que estructuran el espacio psíquico de las personas. Esto hace referencia a que es muy difícil distinguir las fronteras entre organización y persona desde la experiencia. Lo que según estos autores implicaría, que aquello que surge de un análisis que releve estos espacios internos, puede ser interpretado como la vida al interior de la organización y se relaciona con ella. En esta misma línea, también está la posibilidad de pensar a las organizaciones como lugares compartidos, los cuales proveen una experiencia tanto individual como global a partir de las propias organizaciones en la mente de las personas y sus relaciones en ella (Reed & Bazalgette, 2006). Esta experiencia de organización como un todo, incluiría un “conocido no pensado” (Lawrence, 2000 p.11, desarrollado a partir de Bollas, 1987; 1992, en Siever & Beumer, 2006)*

En la conformación del rol se interceptan persona y organización lo que resulta en ocasiones complejo por las diferencias de ambas partes, por los conflictos que se pueden dar entre roles, por falta de estructuras comunicacionales claras etc. Por un lado la organización está conformada por varios roles todos diferentes entre sí y que tienen expectativas para cada uno de ellos (dentro de estas expectativas de distintos roles se encontrara evidentemente el personal de recursos humanos) y por otra parte está la persona que trae consigo distintos elementos y experiencias que conforman su rol al interior del sistema, estos elementos tienen que ver con aquellas percepciones, actitudes, sentimientos, motivaciones , habilidades que trae consigo la persona y como estas se acoplan a las tareas y actividades del rol a desempeñar, en esta relación persona – organización , la persona adopta el rol teniendo en vista los fines de la organización, el bienestar propio y de las personas que allí participan.

Hoy en día dado el cambio al que estamos sometidos como compañía, pienso que desde hace un tiempo se comenzó a gestar la idea de que el área de recursos humanos debía apoyar a la compañía en sus procesos por medio del empoderamiento del rol o roles de acuerdo a las necesidades que presenten los negocios de la compañía, en otras palabras existirán distintas necesidades o requerimiento dependiendo de la realidad del negocio específico, por lo que el área de recursos humanos deberá de ser capaz de movilizarse y construir nexos entre distintos roles que tengan que ver con sortear estos requerimientos. Estos mismos requerimientos son los que finalmente configuran el rol que debe adoptar recursos humanos en determinado momento, hoy en día lo que requerimos está en un abanico que va desde un rol de Experto Administrativo que se enfoca en asesorar a la empresa en mejorar sus formas de trabajo y organización, partiendo por el proceso y la organización interna. Un rol de Cuidado de sus empleados que se enfoca en interpretar la voz de los colaboradores ante la empresa. Un rol de Agente de cambio donde su propósito va en fortalecer la cultura organizacional requerida. Un Socio Estratégico el cual se preocupará de proveer mecanismos de alineamiento estratégico en busca de cohesión en cada área y cada colaborador dentro de la compañía.

9. Reporte Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos



9. Reporte Resultados Globales de la Auditoría de Recursos Humanos

A) A continuación se describirán los principales hallazgos del proceso de Auditoría de Recursos Humanos elegido: **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**, este subproceso de la auditoria está conformado por 10 dimensiones : Planificación estratégica de la organización, Planificación táctica de la organización, Planificación estratégica de RRHH, Planificación táctica de RRHH, Aspectos financieros Organización, políticas y procedimientos, Planificación de la sucesión, Fusión y adquisiciones, Gestión del cambio, Percepciones.

Planificación Estratégica

Los participantes del proceso de auditoria se encuentran alineados en que existe una unidad organizacional responsable de las actividades de recursos humanos.

Los ejecutivos del grupo piensan que la Gerencia de Personas y Administración tiene una posición de primera línea en cuanto a la gestión, administración y control de la planificación estratégica de la compañía.

Existe acuerdo en la declaración de la Misión, Visión y Valores de la Compañía, a su vez también se declara acuerdo en relación a que la organización tiene un Plan Estratégico, posee objetivos estratégicos, pero existe diferencia en relación al horizonte del mismo entre los encuestados.

Planificación Táctica de la Organización:

En relación a esta dimensión no existe una visión uniforme respecto a la existencia de un plan táctico ni al periodo de tiempo que contempla este mismo. Esto se ve evidenciado en que 2 de los ejecutivos de la compañía señalan que la organización no cuenta con un plan tácito.

En lo que respecta a la posición de representación del plan táctico de la organización tampoco hay una versión unificada, ya que 4 de las personas sometidas al proceso de auditoría de recursos humanos señalan que la representación del área de recursos humanos en el proceso de planificación estratégica está depositada en el Gerente de Personas y Administración y en menor medida en el trabajo cooperativo con el Jefe de Desarrollo Organizacional. No obstante, el Gerente de Personas y Administración señala que no existe un plan táctico en la organización y en consecuencia de esto, no existe representante del área o departamento de recursos humanos en la planificación táctica de la organización.

Con lo que respecta a si el plan táctico identificado de la organización direcciona proyecciones de la fuerza de trabajo la mayor parte de la auditados señalan que sí, no obstante, aquellas personas que señalan la ausencia de un plan táctico no identifican que la compañía esta o pretenda realizar proyecciones de la fuerza laboral. Sin embargo, al sondear acerca de si los requerimientos proyectados de la fuerza de trabajo de la organización son reflejados en el presupuesto anual todas las personas sometidas al proceso de auditoria señalan que, si están incluidos en el presupuesto anual, sin embargo, uno de los ejecutivos (Gerente de Personas y Administración) señala que no existiría una proyección de la fuerza de trabajo de la compañía en el presupuesto anual de la organización.

Planificación Estratégica de RRHH:

Se presenta una declaración uniforme relacionada con que no existe una misión que describa el propósito del departamento de recursos humanos es más se hace referencia en que la misión de la organización es una y no existe una misión propia del departamento de RR.HH. ni tampoco para el resto de los departamentos que componen la organización. Por lo tanto, los conceptos de misión, visión y valores de la organización se consideran unitario para toda la compañía y si infiere que es comunicada a todo el personal de la organización por medio de los procesos de inducción.

Ahora en lo que respecta a que, si el área o departamento de recursos humanos tiene un plan estratégico y si este está de acuerdo y en coordinación con el plan estratégico de la organización, todos los ejecutivos señalan que sí, sin embargo, uno de las personas auditadas del área de recursos humanos (Jefe de Desarrollo Organizacional) no comparte la existencia de un plan estratégico del área de Recursos Humanos.

La mayoría de los ejecutivos depositan la elaboración y la aprobación del plan estratégico de Recursos Humanos en primera instancia en el Gerente de Personas y Administración y su aprobación en el Gerente General, solo uno de los ejecutivos y un profesional perteneciente al área de desarrollo depositan la responsabilidad de la elaboración y aprobación del plan estratégico de Recursos Humanos en la figura de “Jefatura” y aprobación del plan en el gerente del área.

Planificación Táctica de Recursos Humanos

En relación a la existencia de un plan táctico por parte del área de recursos humanos y si este mismo está de acuerdo con el plan táctico de la organización, llama la atención que dos de los ejecutivos señalen que no existe un plan táctico desarrollado por el departamento de recursos humanos, pero es más relevante que el gerente del área no perciba la existencia de este.

Al señalar la ausencia de un plan táctico para el departamento de recursos humanos no queda claro si ambos ejecutivos no se dan cuenta del significado del concepto “Plan Táctico” ni lo que implica este en relación al tiempo o si entienden que estos describen lo

que la compañía tiene que realizar y como hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo las tareas actuales y futuras, el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización o simplemente no están involucrados en la revisión de los indicadores del plan táctico de recursos humanos.

Como se señaló en la dimensión anterior no existe una misión declarada para ningún departamento de la organización por lo que en este punto se mantiene una opinión uniforme en relación a que la misión de la compañía es una sola.

Tanto el Gerente General, Gerente Comercial y los colaboradores auditados pertenecientes al área de desarrollo organizacional están de acuerdo en que existe una planificación táctica del área de Recursos Humanos. Sin embargo, difieren en el tiempo de revisión del plan táctico del área, aludiendo por una parte a que no se revisa y por otra parte que es revisado anualmente. Ambos estamentos comparten que la responsabilidad de preparar y aprobar el plan táctico del departamento de recursos humanos está puesta en la Jefatura de desarrollo organizacional y que la aprobación pasa por el Gerente de administración de personas.

Aspectos Financieros

Todos los colaboradores sometidos al proceso de auditoria sostienen que el departamento de recursos humanos posee un presupuesto asociado al plan táctico de recursos humanos y que es responsable de operar ese presupuesto, no obstante, no dejan de ser disonantes estos resultados puesto que en la dimensión anterior algunos ejecutivos no señalan la convicción en la existencia de un plan táctico del departamento de recursos humanos.

Por otra parte, la percepción acerca de la frecuencia con que el área de recursos humanos compara un rendimiento con respecto al presupuesto definido es uniforme, declarando que este es revisado mensualmente.

A su vez también existe una declaración uniforme en relación a la ausencia de un proceso de cálculo sobre el retorno de la inversión de los recursos humanos (ROI) para evaluar el presupuesto.

Organización, Políticas y Procedimientos:

En esta sección 4 de los 6 colaboradores que fueron sometidos al proceso de auditoria señalan que las áreas de recursos humanos no tienen un papel relevante en la contribución a la administración y publicación de políticas y procedimientos aplicables a toda la organización.

Quienes se familiarizan normalmente con la información confidencial de una empresa son sus trabajadores, en particular, aquellos que tienen el carácter de exclusiva confianza. Para resguardar el cuidado de dichos antecedentes, la empresa suscribe con dichos trabajadores cláusulas de confidencialidad en los contratos de trabajo, sin embargo, existe una visión uniforme en relación a que el personal recién contratado como aquellos que llevan tiempo en la organización no pasa por un proceso en el que firmen un acuerdo de confiabilidad.

Planificación y Sucesión

En esta sección 4 de los 6 colaboradores que fueron sometidos al proceso de auditoria señalan que el departamento de recursos humanos en una de sus funciones de la planificación estratégica de la organización no gestiona planes de sucesión, ni tiene identificado reemplazos internos para los puestos claves (al no generara planes de succión se dificultad identificar reemplazos internos para los puestos claves al interior de la compañía.).

Por otra parte, se puede observar una opinión dividida en relación a que el departamento de recursos humanos desarrolla procesos para facilitar la identificación de las necesidades de desarrollo para empleados que se proyectan para otras posiciones dentro de la organización.

Fusión y Adquisición

En esta sección existe una visión dividida en relación a la presencia de un representante del departamento de recursos humanos en los procesos de planificación de cualquier fusión o adquisición, 3 de los encuestados señalan que si existiría un representante del departamento de recursos involucrado en este tipo de planificación y

otros señalan que no existe involucramiento de algún representante de recursos humanos por qué no aplica. Dado lo anteriormente señalado hay quienes consideran que el departamento de recursos humanos desarrolla recomendaciones y planes para la adquisición y fusión de la organización mientras que la otra mitad de los encuestados mantiene su opinión en que el departamento de recursos humanos no tiene mayor incidencia en este tipo de planificación que aborda estos procesos.

Gestión del Cambio

En esta sección existe una opinión dividida en relación a la responsabilidad del departamento de recursos humanos en relación a identificar las necesidades de cambio y la gestión del impacto en la organización. No obstante 4 de los encuestados señala que el departamento de recursos humanos no es la unidad responsable de implementar y gestionar el cambio, sin embargo, para el gerente general y en menor medida para el gerente de personas (ya que señala que depende el tipo de cambio) creen que recursos humanos si es la unidad responsable de implementar y gestionar el cambio en la organización como también es responsable del diseño y cambio de estructura de la organización. Ahora cuando se hace referencia a: ¿El departamento de recursos humanos es responsable del desarrollo de estrategias para hacer frente al cambio que afecta a la organización? la opinión vuelve a dividirse a la mitad en que un grupo señala que si y el otro que no.

Percepciones

Para el análisis de este segmento es importante señalar que existe una escala determinada que va del 1-9 (1 = bajo, 5= Típica, 9 = Alto).

En esta sección 3 de los ejecutivos puntuaron entre 6 y 7 para opinar acerca de que tan bien el departamento de recursos humanos realiza su función administrativa de gestión estratégica. (Tendencia alta)

Mientras que uno de los ejecutivos (Gerente Comercial) más el personal de recursos humanos puntuaron entre 2 y 5 frente a esta misma afirmación. (Tendencia Baja)

Ante la afirmación de que tan bien se sienten los empleados de recurso humanos realizando su función de gestión estratégica, el mismo grupo de ejecutivos punteo entre 6 y 7 mientras que el otro grupo se movió entre el 3 y el 5.

Por último, ante la pregunta de ¿Cómo crees que los clientes del departamento de recursos humanos sienten que realizan su función de dirección estratégica? El mismo grupo de ejecutivos punteo entre 5 y 6, mientras que el otro grupo punteo entre 3 y 4.

10. Análisis de los hallazgos detectados en la auditoria del Subproceso de Recursos Humanos: Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

En relación a la Planificación estratégica de la organización existe acuerdo entre el personal sometido a la auditoria en la existencia de una unidad organizacional responsable de Recursos Humanos, la cual se ve materializada en la Gerencia de Personas y administración y que es la responsable de la elaboración de una planificación estratégica de Recursos humanos. También se puede observar que hay consenso en que la organización posee los elementos esenciales que permiten la proyección de un plan estratégico para la organización, como son Misión, Visión y Valores de la Compañía, es también acordado que estos elementos son transversales para toda la organización , por ende para el funcionamiento de la misma no se hace necesario la existencia de una misión y visión por departamentos, por lo que podríamos considerar dentro de este marco de auditoria la presencia de una fortaleza.

En el nivel que sigue que tiene que ver con la existencia de una Planificación Táctica de la organización como fortaleza se puede señalar la noción o idea compartida de que debe existir una planificación a nivel táctico , hago alusión a la palabra “noción” ya que, en esta dimensión no existe un visión uniforme respecto a la existencia de una planificación táctica ni tampoco al periodo de tiempo que contempla este , sin embargo nos podemos dar cuenta que existe, ya que se ve evidenciado en el BSC y Cuadro de mando integral de la compañía.

Al sumergirse como un punto aparte pero relacionado con la planificación táctica de la organización podemos adentrarnos a otra dimensión de análisis que tiene que ver con la Planificación táctica de Recursos Humanos y si este tiene coherencia con el plan táctico de la organización. En este punto llama la atención que dos de los ejecutivos señalen que no existe desarrollo en la planificación táctica por parte del departamento de recursos humanos, pero más relevante es que el Gerente de Personas y administración no perciba la existencia de este.

En lo que concierne a los aspectos financieros de la gestión estratégica de recursos humanos encontramos que todos los colaboradores sometidos al proceso de auditoría sostienen que el departamento de recursos humanos posee un presupuesto asociado al plan táctico de recursos humanos y que este responsable de operar ese presupuesto, sin embargo no deja de ser disonante esta afirmación ya que según la opinión de algunos ejecutivos no existirá un plan táctico desde el área de recursos humanos, en lo que si encontramos coherencia y es sabido por los ejecutivos y en general por la administración que no existe un proceso de cálculo sobre el retorno de la inversión de los recursos humanos (ROI) para evaluar el presupuesto.

En lo que respecta al nivel de organización, políticas y procedimientos gran parte de los colaboradores sometidos a el proceso de auditoría señalan que las áreas de recursos humanos no tienen un papel relevante en la contribución a la administración y publicación de políticas y procedimientos aplicables a toda la organización. Esto pudiese explicarse por qué puede que exista un sesgo en relación a la transmisión de la información, en que la centralización de los procedimientos se encuentra bajo administración del área de calidad e innovación y son ellos quienes publican procedimientos o modificaciones a estos, ya que físicamente los procedimientos de cómo hacer las cosas están en un apartado en la biblioteca virtual.

Por medio de la aplicación de la auditoría de recursos humanos a la subdimensión Gestión Estratégica de Recursos Humanos se puede señalar también que existen aspectos o brechas que son interesantes de poder trabajar de manera de establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito de nuestra organización.

Independiente del acuerdo que existe en relación a la existencia de un nuevo plan estratégico se puede concluir por medio del instrumento de auditoría que gran parte del equipo de ejecutivos de la compañía no comparte el mismo tiempo u horizonte de este, ya que para algunos es de un año y para otros es de cuatro años. Esta confusión es relevante en nuestro escenario de cambio de nuevos dueños principalmente por que la planificación estratégica de la organización dispone de las principales generalidades de las acciones a tomar para cumplir el objetivo general y a su vez no solo se orienta a decisiones futuras si no que se relaciona también con la toma de decisiones de hoy que afectan al futuro de la empresa, al no existir consenso unificado de aquellas visiones de las personas que

direccionan, dirigen y lideran nuestra organización se hace difícil que le puedan transmitir al resto de la organización de forma coherente el marco filosófico para la acción y la consecución de objetivos.

Otro punto interesante que se puede rescatar y atender tiene que ver con que existe la percepción de algunos ejecutivos es que nuestra organización es carente de planificación táctica o planes específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos y que se subordinan al plan estratégico, parece extraña esta percepción ya que si es así, sería una afirmación del mismo par de ejecutivos en que sus propia área no tiene planificaciones específicas para sus departamentos y que no buscan la consecución de metas y objetivos. Me da la impresión que estos ejecutivos no tienen claridad de la definición de un plan táctico y lo que este implica en relación a quienes están sujetas las responsabilidades ni que es importante que al elaborarse estas tomen una posición como agentes involucrados en coordinación tanto a nivel vertical como horizontal para garantizar que todos se encaminen y exista una adecuada sincronización de los esfuerzos.

Desde este último punto es sumamente relevante la opinión del Gerente de Personas y Administración ya que él señala que no existe un plan táctico en la organización y en consecuencia de esto, no existe representante del área o departamento de recursos humanos en la planificación táctica del área de recursos humanos. No obstante el resto de los encuestados entre ellos el Gerente General comparten que la responsabilidad de preparar y aprobar el plan táctico del departamento de recursos humanos está puesto en la Jefatura de Desarrollo Organizacional y que la aprobación pasa por el Gerente de Personas y Administración esto al menos deja la impresión que no existe gran claridad en la totalidad de la gerencia de personas y administración en cuanto a su rol estratégico y táctico al interior de la organización.

Esto se ve evidenciado también en la última dimensión de la auditoría de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en el apartado **Percepciones**, ya que frente a la pregunta ¿Que tan bien creo que el departamento de recursos humanos realiza su función de administración estratégica? (El 75%) 3 de los ejecutivos puntuaron entre 6 y 7 (en una escala del 1 al 9). Es decir que tiene una opinión relacionada con que el personal de rrrhh tiene una adecuada performance en función de cómo manejan la tarea administrativa estratégica y en cómo se sienten realizando la misma.

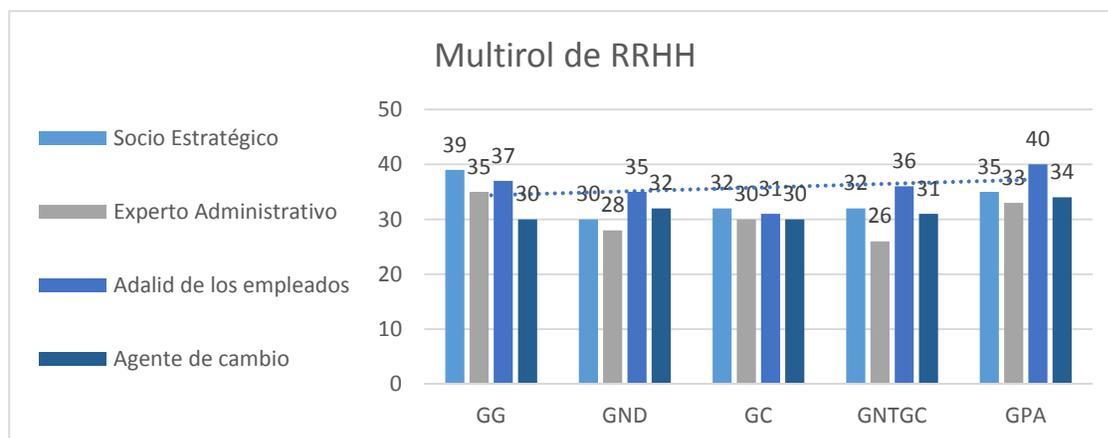
Mientras que uno de los ejecutivos (Gerente Comercial) más el personal de recursos humanos (Jefe de Desarrollo / Anal. Calidad de Vida) auditado puntuaron entre 2 y 5 frente a esta misma afirmación. Por lo tanto, podemos observar la diferencia entre la opinión o visión del gerente del área de recursos humanos y parte de sus colaboradores a su cargo.

Otras brechas importantes que son posibles de trabajar tienen que ver con la planificación y sucesión del personal clave y la administración de la gestión del cambio, ambas dimensiones recibieron puntuaciones bajas, por lo que hace pensar que son objetivos que no se han trabajado correctamente y que sin duda son un aporte desde el ámbito estratégico, táctico y operacional para la compañía. En este apartado encontramos que los colaboradores encuestados señalan que dentro de las funciones de planificación estratégica del departamento de recursos humanos están la detección de necesidades de desarrollo y gestión de planes de sucesión del personal. El 66,6 % de los colaboradores encuestados señala que el departamento de recursos humanos no gestiona planes de sucesión ni tiene identificado reemplazos internos para los puestos claves que necesita la compañía.

Por otra parte, en lo que respecta a Gestión de Cambio también encontramos opiniones divididas en relación a la responsabilidad de recursos humanos para identificar las necesidades de cambio y gestión de la organización. El mismo porcentaje anteriormente señalado opina que el departamento de recursos humanos no es la unidad responsable de implantar y gestionar el cambio.

Sin embargo, tanto el Gerente General y en menor medida el Gerente de Personas y Administración señalan que en la búsqueda de eficiencia y competitividad el área de recursos humanos tiene implicancia importante en incorporar, constantemente, importantes cambios. Sin embargo, llevarlos a cabo con éxito requiere de un planeamiento y una adecuada gestión del cambio. Es ahí donde el área de Recursos Humanos juega un rol decisivo.

11.Resultados evaluación del rol actual de la función de RRHH en una empresa de servicios eléctricos:



El modelo de múltiroles pueda ayudar a tener una mejor aproximación de la calidad de conjunto de los servicios de RRHH. Este estudio de evaluación de roles de RRHH ofrece una herramienta flexible y efectiva. “El estudio implementa descriptores específicos de los conceptos, las actividades y prácticas de RRHH, para cada rol y, tabulando los resultados, da un perfil de calidad de RRHH para cada uno de ellos” (Ulrich, 2006, p.79).

La hoja de puntuación que viene sujeta a este estudio, aporta dos tipos de información. Por un lado, la puntuación total para los 4 roles (que va de 50 a 200) y esta constituye una evaluación general de los servicios de RRHH.

Ahora las puntuaciones por encima de 160 se consideran altas, entregando una percepción de alta calidad en la entrega de servicios de RRHH. Aquellas puntuaciones que están por debajo de los 90 indican que existe una baja calidad de los servicios de RRHH.

Otra información importante tiene que ver con la puntuación distribuida equitativamente entre los 4 roles, esta señala la percepción corriente de los servicios de RRHH. Para el caso de esta empresa de servicios eléctricos podemos darnos cuenta que es justamente esta percepción la que tienen los ejecutivos acerca de los servicios que presta RRHH. Entregando mayor puntaje a aquel rol de Adalid de los empleados, en otras palabras, la percepción está más inclinada a un cuadrante operativo y centrado en lo cotidiano lo que es coherente con los roles tradicional de RRHH, dado que los mayores puntajes tienen que

ver con cuádrate relacionado con el aporte del personal. Sin embargo, también se observa una tendencia de paso a un rol más estratégico

12. Análisis y Profundización del Proceso Investigado

A continuación, se presentará un análisis y profundización del caso conforme a lo que establece la metodología utilizada en esta investigación a fin de dar soporte a las conclusiones de este proyecto de título.

En esta instancia será presentado de manera integrada los resultados obtenidos conforme a lo que establece la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación.

Ahora me gustaría hacer un alcance y señalar brevemente cuales fueron los métodos utilizados para abordar el estudio de caso. Se realizó un diagnóstico preliminar basado en el Manual de auditoría "*Auditando tu Departamento de Recursos Humanos*, en donde se explora el subsistema de Administración Estratégica de Recursos humanos con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de este proceso en la organización situándose en el contexto actual por el que pasa la compañía en relación a la venta e incorporación del nuevo controlador.

Para abordar la temática del rol del área de recursos humanos al interior de una organización, se incorporó una encuesta desarrollada por el autor Dave Ulrich y Jill Conner denominada: "Estudio de evaluación de roles de RRHH" El estudio implementa descriptores específicos de los conceptos, las actividades y prácticas de RRHH, para cada rol.

Posteriormente se realizaron entrevistas semi estructuradas a la línea de ejecutivos de las distintas unidades de negocio para levantar información sobre la percepción del área de RRHH en términos de sus implicancias en el negocio.

A modo de síntesis integrando la información recopilada por las distintas técnicas de levantamiento utilizadas señaladas anteriormente, es posible concluir:

Existe una percepción corriente de los servicios de RRHH por parte de los ejecutivos acerca de los servicios que presta RRHH. La percepción actual acerca del rol que hoy por hoy está cumpliendo el área de RRHH se inclina a aquel rol que tiene que ver con ser un Adalid de los empleados, en otras palabras, la percepción está más inclinada a un

cuadrante operativo y centrado en lo cotidiano lo que es coherente con los roles tradicional de RRHH, dado que los mayores puntajes tienen que ver con cuadrante relacionado con el aporte del personal. No obstante, se observa una tendencia de paso a un rol más estratégicos.

A continuación, se señalarán los aspectos más relevantes para esta investigación detectados por medio de la auditoría del Subproceso de Recursos Humanos: **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • Hay consenso en que la organización posee los elementos esenciales que permiten la proyección de un plan estratégico para la organización, como son Misión, Visión y Valores de la Compañía, es también acordado que estos elementos son transversales para toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una visión uniforme respecto a la existencia de una planificación táctica ni tampoco al periodo de tiempo que contempla este, sin embargo, nos podemos dar cuenta que existe, ya que se ve evidenciado en el BSC y Cuadro de mando integral de la compañía.

Fortalezas	Aspectos a mejorar
	<ul style="list-style-type: none"> • Llama la atención que dos de los ejecutivos señalen que no existe desarrollo en la planificación táctica por parte del departamento de recursos humanos pero más relevante es que el Gerente de Personas y administración no perciba la existencia de este. • No existe un proceso de cálculo sobre el retorno de la inversión de los recursos humanos (ROI) para evaluar el presupuesto. • Parte del equipo de ejecutivos de la compañía no comparte el mismo tiempo u horizonte en relación al plan estratégico, ya que para algunos es de un año y para otros es de cuatro años. • El 66, 6 % de los colaboradores encuestados señala que el departamento de recursos humanos no gestiona planes de sucesión ni tiene identificado reemplazos internos para los puestos claves que necesita la compañía.

Por medio de la aplicación de la auditoria de recursos humanos a la subdimensión Gestión Estratégica de Recursos Humanos se puede señalar también que existen aspectos o brechas que son interesantes de poder trabajar de manera de establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito de nuestra organización.

Independiente del acuerdo que existe en relación a la existencia de un nuevo plan estratégico se puede concluir por medio del instrumento de auditoria que gran parte del equipo de ejecutivos de la compañía no comparte el mismo tiempo u horizonte de este, ya que para algunos es de un año y para otros es de cuatro años. Esta confusión es relevante en nuestro escenario de cambio de nuevos dueños principalmente por que la planificación estratégica de la organización dispone de las principales generalidades de las acciones a tomar para cumplir el objetivo general y a su vez no solo se orienta a decisiones futuras sino que se relaciona también con la toma de decisiones de hoy que afectan al futuro de la empresa, al no existir consenso unificado de aquellas visiones de las personas que direccionan, dirigen y lideran nuestra organización se hace difícil que le puedan transmitir al resto de la organización de forma coherente el marco filosófico para la acción y la consecución de objetivos.

Otro punto interesante que se puede rescatar y atender tiene que ver con que existe la percepción de algunos ejecutivos es que nuestra organización es carente de planificación táctica o planes específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos y que se subordinan al plan estratégico, parece extraña esta percepción ya que si es así, sería una afirmación del mismo par de ejecutivos en que sus propia área no tiene planificaciones específicas para sus departamentos y que no buscan la consecución de metas y objetivos.

Otras brechas importantes que son posibles de trabajar tienen que ver con la planificación y sucesión del personal clave y la administración de la gestión del cambio, ambas dimensiones recibieron puntuaciones bajas. Por otra parte en lo que respecta a Gestión de Cambio también encontramos opiniones divididas en relación a la responsabilidad de recursos humanos para identificar las necesidades de cambio y gestión de la organización. El mismo porcentaje anteriormente señalado opina que el departamento de recursos humanos no es la unidad responsable de implantar y gestionar el cambio.

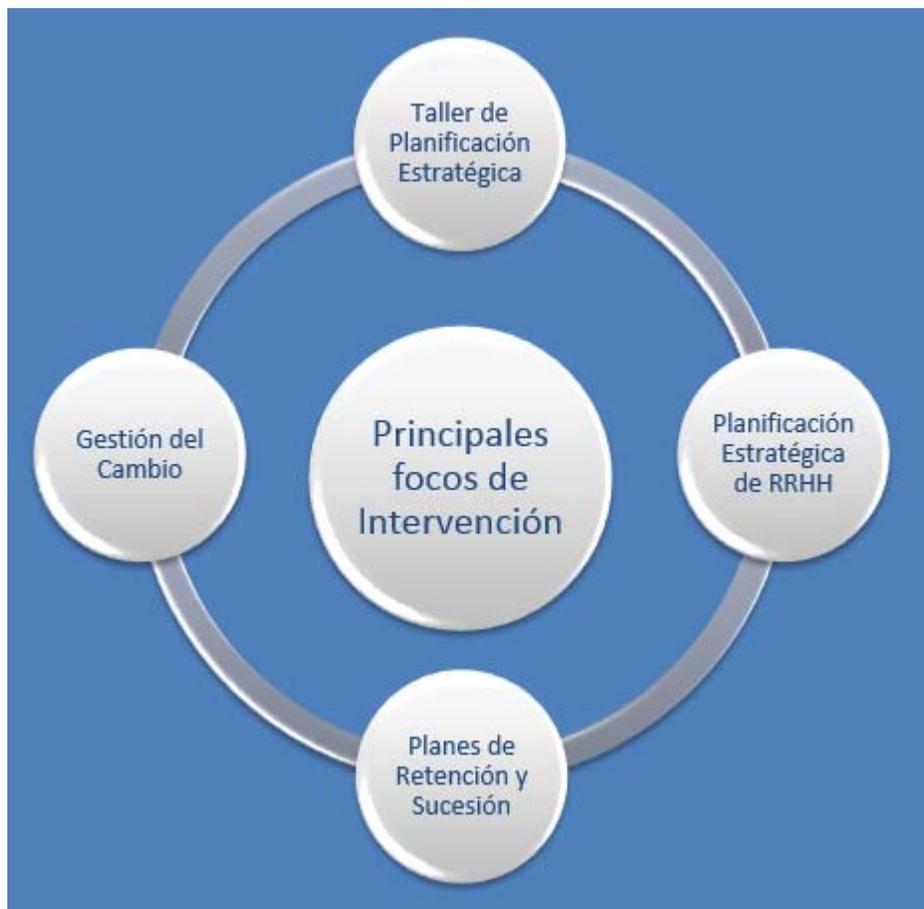
Sin embargo, tanto el Gerente General y en menor medida el Gerente de Personas y Administración señalan que en la búsqueda de eficiencia y competitividad el área de recursos humanos tiene implicancia importante en incorporar, constantemente, importantes cambios. Sin embargo, llevarlos a cabo con éxito requiere de un planeamiento y una adecuada gestión del cambio. Es ahí donde el área de Recursos Humanos juega un rol decisivo.

Por último, los aspectos más relevantes de las entrevistas semi-estructuradas tienen que ver principalmente con 8 ideas fuertes:

¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Área que apoya a cumplir los objetivos estratégicos planteados por la organización • Un área que un se mantiene demasiado rígida y que solo administra políticas del Holding que no se ajustan a una empresa de servicios.
¿Según su percepción, cuál debiera ser el rol de recursos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a las áreas de operación con mayor participación en las zonas y apoyar el logro de la estrategia por medio del diseño políticas, procedimientos eficientes relacionados con rrrh que faciliten la gestión además de permitir el desarrollo del personal acorde a sus competencias.
Cuál(es) considera usted, debieran ser los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a mantener un adecuado clima laboral, preocuparse de las necesidades de las personas de su bienestar y del desarrollo de ellos en la empresa. • Ser una ayuda para anticiparse a cambios y apoyar a la organización abordar nuevos servicios. Mantener los servicios de calidad de vida, relaciones empresa trabajador y administrar beneficios. • Apoyar a los negocio a conseguir metas operativas por medio de personal capacitado y alineado con la cultura de servicios.
¿A su juicio, cuál es la principal vinculación que tiene el área de Recursos Humanos con el Negocio que usted dirige?	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente se señala que tiene que ver con la contratación, desvinculación y formación.
¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente se señala que no, que aún falta apoyo especializado en aspectos legales y también en el tema para captar nuevos negocios.
¿Qué proyectos debiera impulsar el área de recursos humanos, a fin de ayudar en el negocio?	<ul style="list-style-type: none"> • Una mirada distinta de los negocios y situándose en la realidad de las diferentes zonales. Por otra parte buscar una asociación que permita dar continuidad de carrera y por ultimo disponer de una base de datos a nivel país que permita ordenamiento frente a nueva propuestas y pesquisar con que personal sería prudente participar en estas nuevas licitaciones.
¿Conoce indicadores del área de recursos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Los típicos: índices de rotación, tasa de capacitación.

13. Propuesta de Intervención

Basado en los hallazgos que han sido obtenidos a lo largo del proyecto de investigación-acción, se pueden obtener 4 focos en los que hoy requieren mayor prioridad junto con el proceso de movilización del rol actual de RRHH aun rol más estratégico.



La propuesta de intervención va enfocada a reforzar y en algunos casos a crear procesos que hoy no se encuentran al interior de la organización. Este es el caso de Planes de Retención y Sucesión al interior de la compañía y gestionar los procesos de gestión del cambio con el nuevo escenario en el cual se está insertando la compañía.

Para el de desarrollo y buen entendimiento del personal que componen RRHH de como deberemos afrontar este nuevo escenario será crucial estructurar una estrategia de RRHH basada en una capacidad de cultura, que comenzaría con una comprensión clara de las tendencias en su ambiente externo de negocios, entre clientes, accionistas, competidores.

Hoy se deben consolidar en una sola cultura la esencia de Tecnet junto con los atributos que trae el grupo Ezentis (nuevo controlador) esta definición de cultura de la organización será necesaria para poner en práctica la estrategia competitiva y promocionar el éxito.

Dado los resultados de la investigación sugiero para abordar, como primer paso en la propuesta de intervención crear un espacio para llevar a cabo un taller de proceso de desarrollo de estrategia de recursos humanos de manera que tome cuerpo y para esto sería importante tomar en consideración alguna estructura sugerida y adaptada al contexto, que tome ciertas consideraciones.

El proceso de desarrollo de la estrategia de recursos humanos involucra 6 pasos:

1.-Identificar a las unidades de la organización y organizar un taller, esta consta de seleccionar la unidad de la organización para la cual se está desarrollando la estrategia de recursos humanos asegurándose de que es la misma que el objetivo del desarrollo de la estrategia del negocio.

2.- Adjudicar propiedades de tendencia del entorno de negocios.

Es recomendable empezar con un análisis del entorno del negocio, ya que no siempre la estrategia actual está a la par con las condiciones del negocio ya que estas pueden haber cambiado. Es importante tener algunas consideraciones con: Las fuentes de tendencia,

tecnología de los procesos, tecnología del producto, ¿Cuál es la relación que tenemos con los reguladores?

3.-Especificar las fuentes de ventaja competitiva y las mediciones para cada fuente de ventaja competitiva. El taller en este punto tiene como finalidad identificar lo que la empresa considera como una ventaja competitiva, la idea es que el grupo de nuevamente un nuevo vistazo a las ventajas potenciales y averiguar i esas ventajas se están haciendo realidad.

4.- Definir las capacidades deseadas junto con las expresiones conductuales de estas capacidades culturales.

Este será un trabajo que tomara cierto tiempo puesto que la organización hoy debe adaptarse a ciertos aspectos que trae el nuevo controlador, luego de eso se conformará probablemente una cultura que tenga atributos de Tecnet y del nuevo controlador.

5.- Identificar las prácticas claves de recursos humanos

El desafío reside en identificar las prácticas que tendrán mayor impacto en el sostenimiento de la cultura y conductas deseadas.

Al mismo tiempo de manera paralela será importante reforzar la estrategia y plan estratégico de la compañía por parte de los ejecutivos principalmente para lograr un entendimiento cabal de su horizonte donde se percibió que no existía un conceso. Hoy en día dado el escenario por el cual está pasando la compañía será relevante el ir dirigiendo, encausando y desarrollando aquellos ajustes que se irán presentado en la estrategia de acuerdo a las nuevas decisiones de los actuales dueños de esta forma por medio de la estrategia se determinara y revelara el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de acción de recursos, constituye un patrón de decisiones unificador e integrador que permiten definir las contribuciones económicas y no económicas.

Por ello, nuestros ejecutivos deben tener claro cuál es la razón de ser de nuestra existencia como compañía en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos así mismo se requiere que cada uno entienda su

proyección en el ámbito de las operaciones y como estos intervienen de forma altamente relevante los factores logísticos y táctico y como se produce el engranaje que determina la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización.

Otro aspecto a desarrollar y que tiene suma relevancia dado el escenario por el que está atravesando Tecnet tiene que ver con abordar la temática de gestión del cambio puesto que hoy el escenario es de cambio, sin embargo, La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Soy consciente de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

El propósito de este apartado es exponer de manera superficial entendiendo que es solo una propuesta de intervención y que abordar esta temática requiere de un mayor grado de profundización e integración, sin embargo, se tomara un enfoque que aborda la gestión del cambio desde un enfoque global de los autores McCalman y Paton, (1992) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”. Nuestro modelo aparece recogido en la figura 1, como se observa se establece una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional

Los factores del cambio organizacional corresponden aquellos que por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la gran cantidad de información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan. Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio. Se puede decir que las fases del cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar

a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo. Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”. Se han establecido dos grupos, en primer lugar, aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo. En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para materializar y operacionalizar que corresponde a los tangibles, como se observa en la figura 1, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas. Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero, además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores. De esta forma, tal como se refleja en la figura 2, un factor concreto puede cambiar debido a que él es el origen del cambio que se va a producir en la organización, o bien, para ayudar a que un cambio producido en otro factor tenga éxito, y esto tendrá que ser tenido en cuenta tanto en las fases del cambio como al utilizar los elementos para gestionar el cambio.

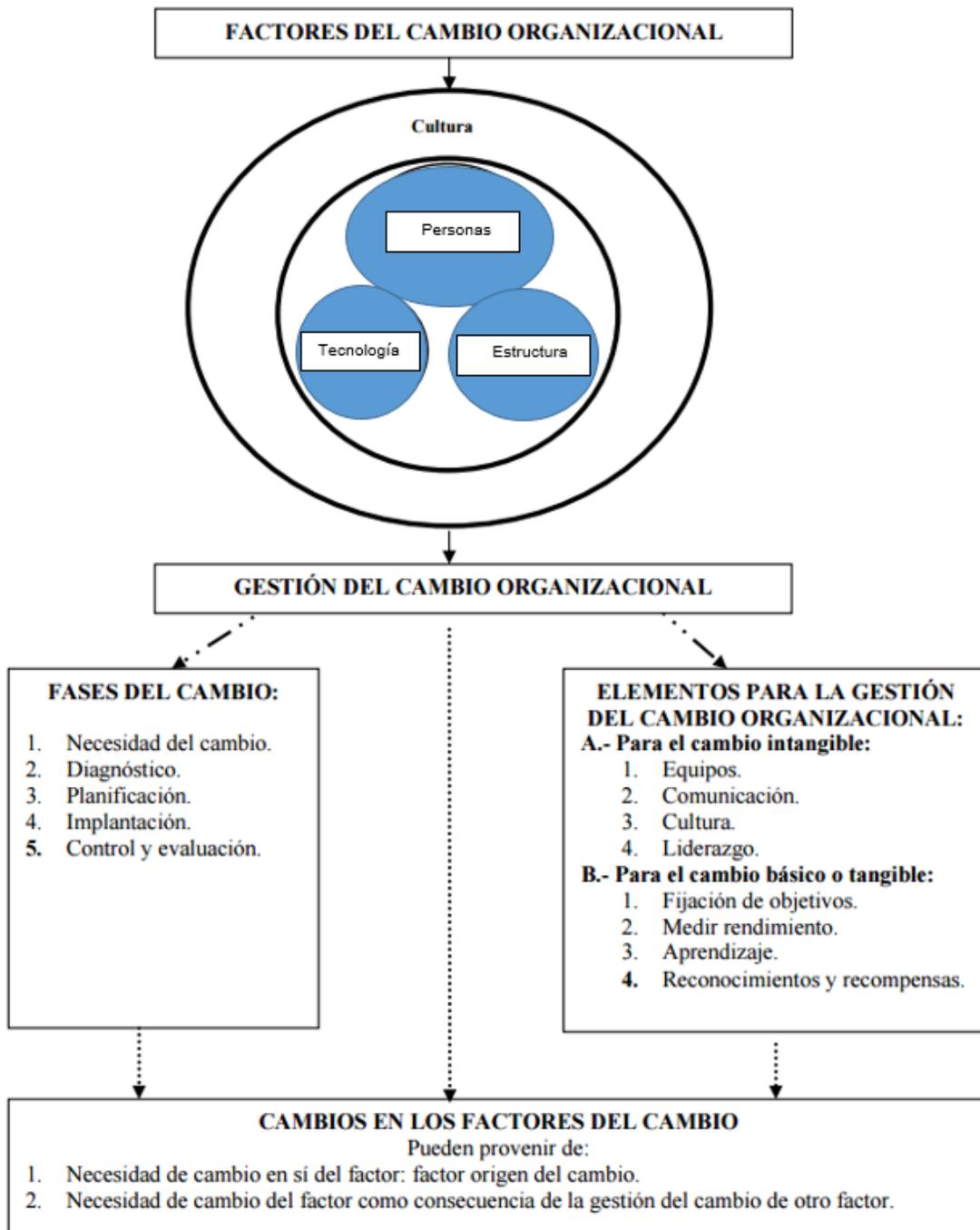


Figura 1.

Otra esfera que requiere atención, pero sobre todo desarrollo e implementación se aloja en la temática de los Planes de retención y sucesión, hoy en día la compañía no cuenta con ningún programa enfocado a retener a los talentos que las otras empresas están interesadas en incorporar.

Los motivos frecuentes de movilidad laboral, recae en las oportunidades de ascenso (Robbins & Judge, 2013), con lo cual, según English (2013), la organización debe tener en sus políticas el diseño de líneas de desarrollo atractivos, para disminuir la fuga de profesionales. Hoy en día el departamento de recursos humanos de la compañía tiene como desafío establecer planes de sucesión y tener mapeado los cargos que son críticos para la organización, para así preparar a los posibles ocupantes de estos puestos, es la permanencia de los trabajadores que participan de programas de sucesión y desarrollo de carrera. Lo anterior se debe a que impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación (Maldonado & Perucca, 2008).

Es importante considerar que gestionar el desarrollo de los profesionales, es la función que permite alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009). Este escenario implica 3 “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal” (Chiavenato, 2009, p. 8), con el objetivo de que los trabajadores tengan las condiciones necesarias para lograr los objetivos de las empresas.

Dado esto, este estudio está centrado en la industria eléctrica, la cual se encuentra con levantamiento de los profesionales especializados para insertarlos en la misma industria o lo que hoy estamos viendo con mayor frecuencia en la industria minera.

Hoy Tecnet requiere mantener a aquellos colaboradores que son necesarios para conservar y maximizar la producción. La tarea primaria está en establecer cuáles son los cargos críticos y de esta forma definir las personas que estarán en la línea de sucesión de los mismos, evaluando si lo anterior impacta en la disminución de interés de rotación voluntaria de los trabajadores que son identificados en las líneas de sucesión de los cargos críticos

En base a lo anterior, el objetivo es poder comunicar a los ejecutivos de la compañía la importancia que tiene hoy en día determinar la línea de sucesión de cargos críticos de especialistas y generar planes específicos para darles proyecciones con nosotros y sigan entregándole a la compañía el valor que requiere para seguir creciendo como empresa.

14. Conclusión

A modo de conclusión es posible rescatar que hoy existe una visión de que el rol del área de RR.HH. está algo lejos de ser estratégico, sino más bien que está moviéndose en aspectos más operacionales relacionados con ser una actividad de los empleados puesto que 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 rol de actividad de los empleados principalmente por el escenario de cambio al cual fue sujeto la compañía y con el fin de generar una estrategia de retención del personal.
- Que la unidad de RR.HH. no ha sabido 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 involucramiento del Gerente de Personas y Administración.

En otro ámbito y de acuerdo a la percepción que tienen los ejecutivos de la empresa entorno al área de recursos humanos, es que está en un nivel muy administrativo hoy y poco dedicada a las cuestiones estratégicas. Durante el proceso de entrevistas más de algún entrevistado manifestó que el área de RRHH no le reportaba ningún beneficio más que el contractual para el negocio que ellos administran.

Hoy en día, las empresas enfrentan transformaciones de distintos tipos en respuesta a un entorno (sobre todo Tecnet S.A, dado el contexto de venta en el que está sumergido) y clientes que también evolucionan. Se trata de cambios en la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura, las competencias, los productos, etc. Todos estos cambios necesitan ser implementados, considerando las diferentes dimensiones en las que impacta; pero sobre todo y especialmente teniendo en consideración la dimensión humana.

Pienso que debemos transmitir como área de recursos humanos que nosotros somos actores relevantes en la gestión del cambio y debemos posicionarnos en este rol estratégico ya que dichas modificaciones impactan directamente a las personas que son quienes nos permitirán llevar la organización a la meta que visualizamos ya que una adecuada

administración de la gestión del cambio puede convertirse en una ventaja competitiva para lograr los objetivos del negocio.

Pienso que todas estas brechas señaladas son posibles de trabajar, quizás no todas al mismo tiempo, pero también creo que, con la intención, la información y la posibilidad de jugar un multirrol como recursos humanos en los escenarios que se necesiten y sean atingentes a los requerimientos de la organización por parte de las primeras líneas y posiciones de poder que dirigen y direccionan la organización ya habría un gran paso. Siguiendo con esta línea me hace sentido que si el objetivo de la estrategia empresarial de la compañía es crear una ventaja competitiva sostenida (que en este caso particular es el crecimiento por medio de la expansión de los servicios prestados a terceros en la líneas de generación , transmisión y grandes consumidores y la fidelización de nuestros clientes que pertenecen al grupo CGE) el objetivo estratégico de recursos humanos para mí también está claro, y este sería el maximizar su contribución para conseguir el mismo objetivo y crear así valor para los nuevos accionistas. Siento que es justamente esta visión a la cual se le debe dar más espacio de conversación entre los ejecutivos que les permitan discrepar y llegar acuerdos y enmarcarlos a todos en un marco de información uniforme en cuanto a la estrategia de la compañía y sus plazos.

Ahora en base a la estrategia de Recursos Humanos me hace sentido lo que señala Brian E. Buckner en que: “La base de una estrategia de recursos humanos de creación de valor es una infraestructura directiva que comprende e implementa la estrategia de la empresa. Normalmente se espera que sean los profesionales de la función de recursos humanos quienes lleven a cabo este esfuerzo. Esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de recursos humanos hacia una comprensión más profunda del papel estratégico que recursos humanos puede jugar en la empresa” (Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Dave Ulrich en El cuadro de mando de RRHH : Vinculando a las personas , la Estrategia y el Rendimiento de la empresa p 31 , 2001).En esta misma línea pienso que el Gerente de Personas y Administración se encuentra facultado para realizar actividades tradicionales o técnicas del área de la administración pero no destaca tanto en mostrar e involucrarse en sus capacidades estratégicas y tácticas para su gerencia.

Debemos hacer que las personas se involucren desde el principio en la estrategia de la organización y que sientan que son parte trabajando en conjunto para lograr los nuevos objetivos de la organización. Es por ello que debemos de prestar mucha atención a nuestros recursos humanos y como perciben ellos que se está cumpliendo esta primicia, ya que no sirve que la estrategia este en situada solamente en la cúspide de la organización y menos sirve que cada gerencia tenga una interpretación propia de esta, el desafío está en crear un dispositivo que le permita al resto de la organización “entender o darse cuenta” de lo importante de su contribución al plan estratégico y a lo mejor crear un espacio que vaya más allá del cumplimiento de ciertas actividades para cumplir un “plan” sin saber el trasfondo de este ya que con este paso previo será posible ofrecer como organización apoyo efectivo y oportuno para la implementación de la estrategia empresarial.

Se requiere por parte de los ejecutivos planificar, organizar, monitorear y hacer seguimiento e involucrarse en todo el proceso de planificación estratégica de manera de crear una visión unificada para toda la organización y poder operacionalizar esta por medio de actividades, indicadores, metas e hitos en los niveles tácticos y operacionales.

Como se señalaba en la propuesta de intervención hoy requerimos que los esfuerzos del área deben ir a la atención a 4 focos requieren mayor prioridad junto con el proceso de movilización del rol actual de RRHH a un rol más estratégico y una forma de alcanzar este rol es por medio del trabajo en estos 4 aspectos: (Taller de Planificación Estratégica- Planificación Estratégica de RRHH- Planes de Retención y Sucesión – Gestión del Cambio).

15. Reflexiones en el Rol

Hoy en día el trabajo en recursos humanos se encuentra en constante evolución a una velocidad vertiginosa. En recursos humanos no debemos quedar ajenos a ello.

La nueva dinámica empresarial exige que los departamentos de recursos humanos se direccionen hacia un área estratégica dentro de las organizaciones, posicionándose como un socio de las demás áreas. En el caso mío hoy no puedo percibir que la compañía en la cual estoy trabajando se encuentre mirando a recursos humanos de esta forma, de vez en cuando existen algunos destellos, pero no es la temática habitual, en esta compañía lamentablemente nos seguimos moviendo en los temas tradicionales y labores que se limitan a tareas más operacionales. Si bien hoy entiendo que mi rol dentro de la organización no es estático, así como tampoco lo es de recursos humanos si no que las organizaciones de hoy requieren que nos movilizemos en un multirol de acuerdo al contexto o distintos escenarios por lo que estemos pasando como empresa.

Este trabajo de investigación junto con el desarrollo del magister me han movilizó a tomar una decisión de dar un paso al costado en esta compañía y cambiarme de trabajo a uno donde creo tendré mayor posibilidad de trabajar en temáticas más estratégicas que me permitan foguarme en esta área puesto que a mi modo de ver los temas más operacionales ya los manejo.

Hoy me quedo con el desafío de insertarme a una nueva organización posicionarme lo suficiente y poder ser un aporte en el ámbito estratégico para esta, generando espacios de confianza en las personas y descentralizando las decisiones para lograr empoderar el área de recursos humanos.

16. Revisión Bibliografía

- La propuesta de valor de Recursos Humanos, Dave Ulrich, Wayne Brockbank, 2006, p. 26
- Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, S Taylor, R Bogdan, Editorial Paidós 1984, Pag 103, Capítulo 4
- Hakim, 1994;52 en La investigación social mediante la encuesta, Cap 7, Cea, María Ángeles.
- La investigación social mediante la encuesta, Cea, María Ángeles, Metodología Cuantitativa, Estrategia y técnicas de investigación social Capítulo 7, pag 243.
- Manual de auditoría “Auditando tu Departamento de Recursos Humanos: Una guía paso a paso para evaluar las áreas clave de tu programa”.
- Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, 2006 , p. 54, Capítulo 2
- (Las personas antes que la estrategia: Un nuevo rol para el director de Recursos Humanos, Ram Charam, Dominic Barton y Dennis Carey 2015)
- Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, 2006 , p. 79.
- Sanfuentes, M., Espinoza, T. & Navarro, B. (2017) Socioanálisis de los Conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores, en Guerrero, P & Zabala, X, Aproximaciones a la clínica del trabajo, Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Michel Hermans y Alejandro Sioli (2014) IAE Business School – Universidad Austral, Argentina Crear valor desde la función de Recursos Humanos en América Latina.
- Chiavetano, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3° Ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- English, J. (2015, febrero 8). Políticas de retención de talento versus alta rotación laboral. Revista de Negocios, La Tercera. P 21.
- 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.

17. Anexos

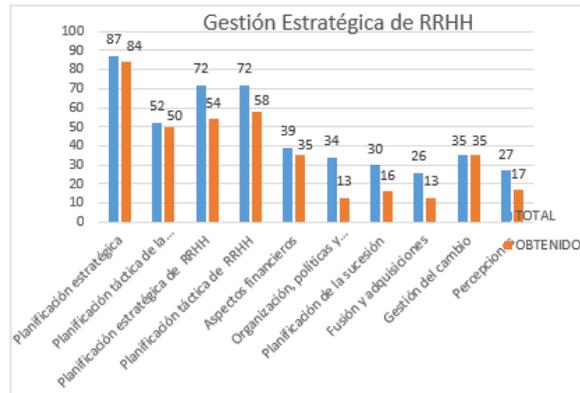
Anexo n°1 Carta Gantt

	CARTA GANTT OFICIAL																									
	AGO	S1	S2	S3	S4	SEP	S1	S2	S3	S4	OCT	S1	S2	S3	S4	NOV	S1	S2	S3	S4	DIC	S1	S2	S3	S4	
Proceso de Auditoría																										
Recolección de Información de información Marco Teorico y																										
Proceso de Auditoria																										
Reunión Profesor Guía																										
Analisis de Resultados Auditoria																										
Entrevista Ejecutivos																										
Analisis Resultado Entrevista																										
Analisis Resultados Rol RRHH																										
Integración de los resultados y propuesta de Intervención																										
Conclusión y Reflexion del Rol																										

Anexo N° 2. Resultados Auditoría RRHH

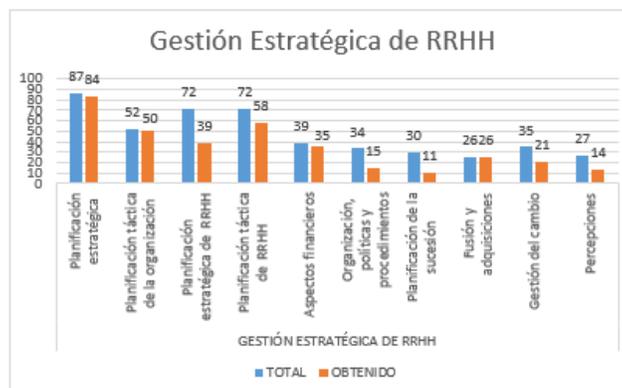
GG

		GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH								
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27
OBTENIDO	84	50	54	58	35	13	16	13	35	17

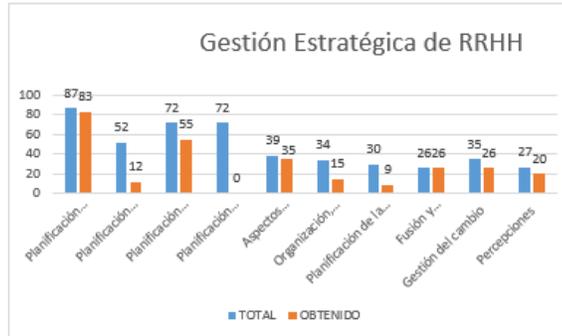


GC

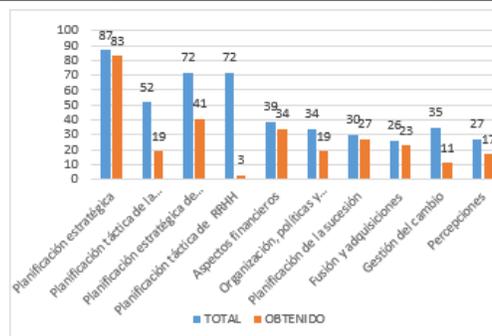
		GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH								
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27
OBTENIDO	84	50	39	58	35	15	11	26	21	14



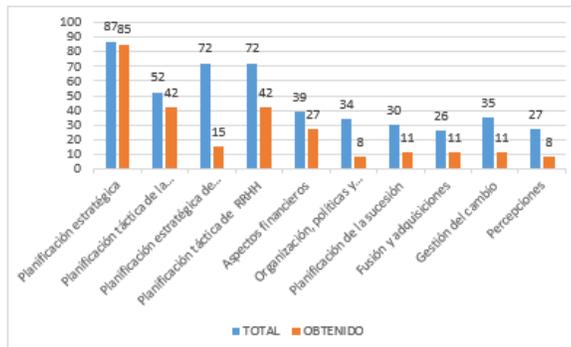
GAP	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH									
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica de RRHH	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27
OBTENIDO	83	12	55	0	35	15	9	26	26	20



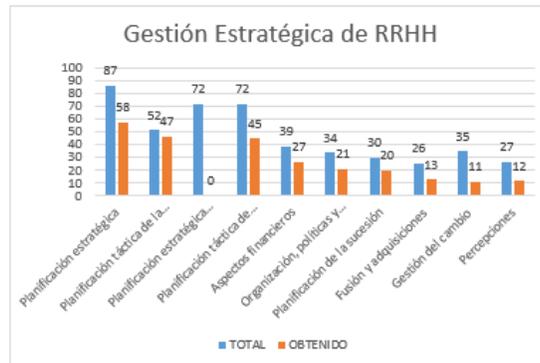
GNTGC	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH									
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica de RRHH	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27
OBTENIDO	83	19	41	3	34	19	27	23	11	17



JD	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH										
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica de RRHH	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones	
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27	
OBTENIDO	85	42	15	42	27	8	11	11	11	8	



ACV	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH										
	Planificación estratégica	Planificación táctica de la organización	Planificación estratégica de RRHH	Planificación táctica de RRHH	Aspectos financieros	Organización, políticas y procedimientos	Planificación de la sucesión	Fusión y adquisiciones	Gestión del cambio	Percepciones	
TOTAL	87	52	72	72	39	34	30	26	35	27	
OBTENIDO	58	47	0	45	27	21	20	13	11	12	



Anexo N° 3. Resultado: Evaluación del rol actual de la función de recursos humanos en una empresa de servicios eléctricos.

Los RRHH ayudan a la organización ..	Los RRHH dedican tiempo a ..
1 Lograr los objetivos del negocio 2 Mejorar la eficiencia operativa 3 Responder a las necesidades personales de los empleados 4 Adaptarse al cambio	21 cuestiones estratégicas 22 cuestiones operativas 23 escuchar y responder a los empleados 24 dan sosten a nuevas conductas
Los RRHH participan.. 5 En el proceso de definición de las estrategias empresariales 6 Aportando en procesos de RRHH 7 Aumentado la dedicación del personal 8 dando formal al cambio cultural para la renovación y la transformación	Los RRHH participan activamente en .. 25 la planificación de los negocios 26 el diseño y el aporte de procesos de RRHH 27 escuchar y responder a los empleados 28 la renovación de la organización, el cambio o la transformación
Los RRHH garantizan que .. 9 las estrategias de RRHH concuerden con la estrategia de negocios 10 Los procesos de RRHH esten administrados de forma eficiente Las políticas y programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados 11 Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización	Los RRHH trabajan para .. 29 Hacer concordar la estrategia de RRHH con las de las empresas 30 supervisar los procesos administrativos ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder las 31 necesidades personales y de sus familias 32 reorientar la conducta para el cambio en la organización
La efectividad de los RRHH se mide por su capacidad de.. 13 ayudar a que se concrete la estrategia 14 aportar a procesos de RRHH en forma eficiente 15 ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales 16 ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras	Los RRHH crean procesos y programas para.. vincular la estrategia de RRHH tendientes al logro de las estrategias empresariales 33 procesar eficientemente documentos y transacciones 35 responder a las necesidades personales de los empleados 36 ayudar a la transformación de la organización
Se considera a los RRHH como.. 17 un socio de negocios 18 un experto administrativo 19 un adalid de los empleados 20 un agente de cambio	La credibilidad de los recursos humanos proviene de.. 37 que ayudan a cumplir las metas estratégicas 38 el aumento de la productividad 39 la ayuda que prestan a los empleados 40 su actuación para que se concreten los cambios

Gerente General

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

141

Gerene Negocio de Distribución

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

125

Gerente Comercial

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

123

Gerente Negocio Generación, Transmisión y Grandes

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

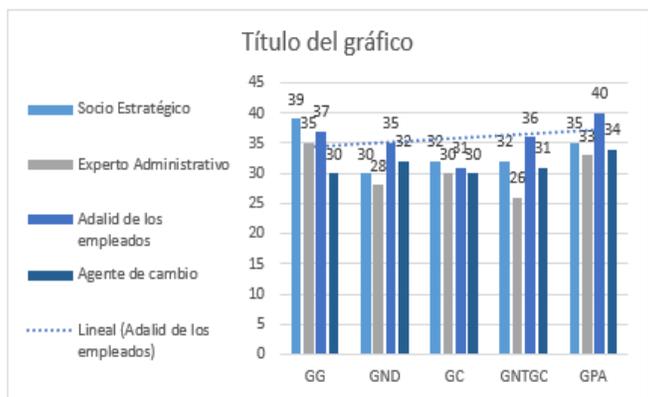
125

Gerente de Administración y Personas

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

142

MULTIROL DE RRHH					
	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los empleados	Agente de cambio	TOTAL
GG	39	35	37	30	141
GND	30	28	35	32	125
GC	32	30	31	30	123
GNTGC	32	26	36	31	125
GPA	35	33	40	34	142
	168	152	179	157	



Anexo N° 4. Encuesta

	GG	GNTGC	GND	GC	GPA	
1	¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?	Un área que apoya a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, que es fundamental para cumplir los objetivos que nos producimos como empresa.	Demasiado rígido, muy estructurado por políticas que no se ajustan a empresas de servicios.	Administrar las políticas del holding normas, y relacionarse con el sindicato y representante de los trabajadores	Yo lo vislumbro muy operativo, muy en el día a día y menos en la parte estratégica	Como un área que apoya a concretar las metas que tiene la compañía
2	¿Según su percepción, cuál debiera ser el rol de recursos humanos?	Apoyar a las áreas de operación, con mayor participación en las zonas y visualización de las personas con las personas, les falta un poco más de fuerza de presencia.	Apoyar a generar empleados de calidad y permitir un desarrollo del personal acorde a sus competencias.	Establecer políticas de acuerdo al tipo de empresa que somos que permita agilidad en la gestión.	Es apoyar el logro de la estrategia de la empresa a través del diseño, políticas, procedimientos eficientes, relacionadas con recursos humanos	Apoyar a las áreas de operación en la reposición del personal y retención del personal clave
3	Cuál(es) considera usted, deberían ser los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos?	Uno yo creo que mmm, apoyar a lograr la como se llama la ejecución de los servicios en forma eficiente, ayuda a mantener un clima laboral que permita cumplir los objetivos de la empresa, preocuparse de las necesidades de las personas y de su bienestar y preocuparse del desarrollo de las personas de la empresa.	Ser una ayuda para anticipar los cambios laborales, primero que nada en nuestro ámbito Apoyar a la organización para que aborde servicios (tener base datos de profesionales, escalas renta, modalidades de	Calidad de vida, Relaciones empresa trabajador (relaciones laborales). Administración de los beneficios.	Velar por que los distintos negocios de la empresa, cuenten con RRHH eficientes, capacitados y con la cultura de servicios de la empresa.	Apoyar a los negocios a conseguir sus metas operativas por medio de personal capacitado y alineado con la cultura de servicio
4	¿A su juicio, cuál es la principal vinculación que tiene el área de Recursos Humanos con el Negocio que usted dirige?	Yo creo que la asesoría permanente hacia los distintos negocios y zonas, exponiendo el punto de vista de las personas, en términos de calidad de vida de desarrollo de bienestar, de clima laboral. Incorporar la visión de persona, es estratégico sobre todo para una empresa de servicios como nosotros ya que nuestro resultado depende de lo que haga nuestra gente en terreno.	Es mmm ejecutar de forma oportuna las contrataciones del área	La principal relación que tiene es contratación y desvinculación del personal. administración de beneficios	Con el área comercial disponer de información de costos de recursos humanos, para todo lo que es el estudio de las propuestas.	
5	¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?	Si considero que sí, que efectivamente cumple un rol de asesoramiento en que alguna forma pone la postura de la gestión de persona en el ámbito de los negocios, lleva la mirada del ámbito de las persona en la gestión de los negocios.	No	No, considero que falta más apoyo especializado en aspectos legales, principalmente en la relación con el sindicato.	Considero que sí, pero encuentro que falta un poco en el tema para desarrollo de nuevos negocios.	
6	¿Qué proyectos debiera impulsar el área de recursos humanos, a fin de ayudar en el negocio?	Buscar la forma de mejorar productividad, mirando de forma distinta los negocios y las zonas, no estandarizando cada negocio y zonas ya tiene distintas realidades y es importante que alguien tome eso.	La asociación con alguna empresa que permita cubrir las necesidades de personal, principalmente en el nivel técnico especialista.	Yo creo que hay algo que le hace falta a todo el país, valorar el puesto de trabajo / debiésemos trabajar en como lo hago para lograr eso de como yo lo hago para lograr un mejor puesto.	Disponer, de una base de datos de personal por personal y por servicio a nivel país para incorporar nuevos estudios y nuevos negocios.	
7	¿Conoce indicadores del área de recursos humanos?	Si los bastos mira yo, la tasa de rotación, la tasa de capacitación, las rentas promedio, tasas de licencias. Generar lealtad de los colaboradores hacia la empresa, a través de clima laboral, incorporación de la familia.	No, los que conozco de ustedes por reuniones de estado resultado.	Si, los que presenta el Cesar.	Si, lo encontraban súper bueno los que mandaba la Karen.	Los que ocupamos acá nosotros: Tasa de capacitación, las rentas promedio, tasas de licencias médicas, índice de rotación.

¿Cómo visualiza usted el rol actual del área de recursos humanos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Área que apoya a cumplir los objetivos estratégicos planteados por la organización • Un área que un se mantiene demasiado rígida y que solo administra políticas del Holding que no se ajustan a una empresa de servicios.
¿Según su percepción, cuál debiera ser el rol de recursos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a las áreas de operación con mayor participación en las zonas y apoyar el logro de la estrategia por medio del diseño políticas, procedimientos eficientes relacionados con rrhh que faciliten la gestión además de permitir el desarrollo del personal acorde a sus competencias.
Cuál(es) considera usted, debieran ser los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a mantener un adecuado clima laboral, preocuparse de las necesidades de las personas de su bienestar y del desarrollo de ellos en la empresa. • Ser una ayuda para anticiparse a cambios y apoyar a la organización abordar nuevos servicios. • Mantener los servicios de calidad de vida, relaciones empresa trabajador y administrar beneficios. • Apoyar a los negocio a conseguir metas operativas por medio de personal capacitado y alineado con la cultura de servicios.
¿A su juicio, cuál es la principal vinculación que tiene el área de Recursos Humanos con el Negocio que usted dirige?	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente se señala que tiene que ver con la contratación, desvinculación y formación.
¿Considera que el área de recursos humanos se encuentra a un nivel asesor para el negocio que usted dirige?	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente se señala que no, que aún falta apoyo especializado en aspectos legales y también en el tema para captar nuevos negocios.
¿Qué proyectos debiera impulsar el área de recursos humanos, a fin de ayudar en el negocio?	<ul style="list-style-type: none"> • Una mirada distinta de los negocios y situándose en la realidad de las diferentes zonales. Por otra parte buscar una asociación que permita dar continuidad de carrera y por ultimo disponer de una base de datos a nivel país que permita ordenamiento frente a nueva propuestas y pesquisar con que personal sería prudente participar en estas nuevas licitaciones.
¿Conoce indicadores del área de recursos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Los típicos: índices de rotación, tasa de capacitación.