



# Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

Seminario de Grado

Evaluación del Sistema de Recursos Humanos en empresas forestales de la ciudad de Valdivia

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesores Responsables: Ester Fecci P.  
Horacio Sanhueza B.  
Osvaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante: Horacio Sanhueza B.

Javier Hoffmann P.  
Felipe Núñez S.  
Valdivia Chile 2002

# ÍNDICE DE MATERIAS

Página

## RESUMEN

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
Génesis y Motivación del Estudio	1
Importancia del Tema	1
Presentación General del Problema	1
Límites Geográficos del Estudio	2
Objetivos	2
Estructura del Contenido	2
Hipótesis de Investigación	3

## CAPÍTULO 1

<b>MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO</b>	<b>4</b>
Antecedentes de la investigación	4
Bases Teóricas	8
Bases Conceptuales	17

## CAPÍTULO 2

<b>MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS</b>	<b>18</b>
Materiales	18
Fuente Primaria	18
Fuente Secundaria	18
Método de Obtención de Datos	18
Descripción del Diseño Muestral	20

## CAPÍTULO 3

<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>21</b>
Preguntas Generales	21
Obtención	24
Desarrollo	27
Evaluación	32
Compensaciones	34
Análisis del Logro de Objetivos	36

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>41</b>

## **RESUMEN**

El tema planteado en el siguiente trabajo trata sobre la “Evaluación del Sistema de Recursos Humanos en empresas forestales de Valdivia”. El método que se usó como sistema de evaluación es el “método basado en indicadores claves”. Este método consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas y cualitativas, con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de la Gestión de Recursos Humanos y así poder evaluar. La importancia de este trabajo radica en que la empresa al conocer el desempeño real de su Sistema de Recursos Humanos podrá darse cuenta donde está fallando, para así mejorar sus puntos débiles y seguir fortaleciendo sus puntos fuertes, lo que llevará finalmente a una mayor satisfacción del personal que se traducirá en aumento de productividad.

Las distintas variables o etapas a evaluar son obtención, desarrollo, evaluación de desempeño y compensaciones.

El objetivo principal es el de evaluar la efectividad del Sistema de Recursos Humanos dentro de las empresas forestales de Valdivia. Así como también se pretende ayudar a las empresas en la evaluación de sus respectivos Sistemas de Recursos Humanos.

Después de revisar los resultados entregados por las encuestas, se llegó a la conclusión de que el Sistema de Recursos Humanos de las empresas forestales, objeto de estudio, de Valdivia no está trabajando en forma efectiva.

## 1. INTRODUCCION

El Sistema de Recursos Humanos en las organizaciones requiere estudiarse con mayor profesionalismo y acuciosidad por considerarse conceptualmente, como un proceso que crea valor en el ámbito de la competitividad de las empresa.

La intención de indagar en este tema desde la Evaluación del Sistema de Recursos Humanos en empresas forestales de Valdivia es con el objetivo de aportar al conocimiento respecto del grado de aplicación que se realiza de la tecnología propia de este sistema en uno de los sectores con mayor relevancia productiva y de empleo de la zona.

Además que a las empresas les permitirá conocer el desempeño real del Sistema de Recursos Humanos, podría darse cuenta donde están fallando, para así mejorar sus puntos débiles y seguir fortaleciendo sus puntos altos, lo que podría llevar finalmente a una mayor satisfacción del personal que se debería traducir en un aumento de productividad. El óptimo resultado se verá influenciado por la capacidad de la gerencia para afrontar debilidades y tratar de mejorarlas, así como no conformarse con sus actuales fortalezas, sino que implementar un constante espíritu de superación.

Se espera que el trabajo sea de gran utilidad para las empresas con las que se trabajó, el que les podría servir para una toma de decisiones con mayor información.

El nombre propuesto es “Evaluación del Sistema de Recursos Humanos de empresas forestales de Valdivia.” Se entiende por Sistema de Recursos Humanos un conjunto de técnicas y sistemas de gestión del personal. Objetivos y planificación de RR.HH.. se refiere a la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organización.

La gestión del valor humano es un proceso estratégico de gestión, que muestra como la organización adquirirá, conservará, desarrollará, aplicará y gestionará sus activos humanos.

El trabajo fue realizado sobre tres empresas del sector forestal de la ciudad de Valdivia.

El objetivo principal es el de evaluar la efectividad del Sistema de Recursos Humanos dentro de las empresas forestales de Valdivia.

Se busca ayudar a las empresas en la evaluación de sus respectivos Sistemas de Recursos Humanos.

La hipótesis indicada es: “ Es efectivo el Sistema de Recursos Humanos en empresas forestales de Valdivia”.

El trabajo se divide en apartados, a lo largo de los cuales se pretende explicar y analizar de la forma más clara posible el funcionamiento del Sistema de RRHH de las empresas forestales encuestadas de Valdivia.

En la primera parte del trabajo se presenta un resumen donde se explica en forma general y breve el trabajo realizado, el método, los objetivos e hipótesis que se plantearon, así como las principales conclusiones a las que se llegó.

El segundo apartado consta de una introducción para presentar el problema al lector.

La tercera parte consta del marco de referencia del estudio con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases conceptuales.

Luego, la cuarta parte es el material y metodología de análisis, donde se explica y describe el trabajo realizado y el método usado para obtener los datos.

En la quinta parte se presenta y discuten los resultados. Es aquí donde se realizan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Y por último se describen las conclusiones a las que se llegó después del análisis de los resultados.

## **2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En relación con el tema expuesto sólo se encontraron trabajos que abarcan en forma parcial la evaluación del Sistema de Recursos Humanos, ya que tratan los denominados procesos genéricos por separados.

En el texto “Capacitación obrera forestal”(Kenny 1976) se muestra la historia y guía para el entrenamiento de los obreros forestales en el país. El objetivo de este trabajo tuvo el fin de fortalecer el programa forestal nacional del gobierno de Chile, el experto presta asistencia técnica a la Corporación Nacional Forestal respecto a la planificación, formación y ejecución de un programa nacional de capacitación de obreros forestales.

La conclusión a la cual se llegó luego de realizar este trabajo indica que la nueva política a seguir en el plan de extensión va a consistir en capacitar a obreros forestales de todos los rangos, que trabajen en bosques nativos y artificiales del país. Después de revisar este trabajo se observó cuales eran las necesidades de capacitación existentes, lo que ayuda a la búsqueda de la efectividad en las empresas de este sector.

En el trabajo realizado por Apud y Valdés (1998) se presentan características físicas del trabajador forestal chileno, que lo ubican en una posición muy similar a la de sus colegas de naciones industrializadas. Por ello, se analizan las causas que puedan explicar los bajos rendimientos en muchas faenas forestales, se discute la alimentación requerida para hacer un buen uso de la capacidad física logrando mayores rendimientos. Se describen los principales problemas de salud e higiene que afectan a los trabajadores en los campamentos, así como la necesidad de aumentar las actividades de prevención de riesgos en el bosque.

A través de principios ergonómicos básicos se analiza la necesidad de mejorar condiciones de vida y trabajo para así aumentar la eficiencia en el trabajo y proteger a los trabajadores de riesgos que afecten su salud y bienestar.

Estos mismos autores muestran que el aumento de la eficiencia laboral es una necesidad que deben enfrentar los países en desarrollo, para incrementar el bienestar y la salud de su población trabajadora. Por esto, con este trabajo se busca entregar un modelo de estudio de productividad; que detalle las variables incidentes en el rendimiento y explique aspectos metodológicos a considerar respecto de recursos humanos. El modelo pretende a partir de un grupo de trabajadores capacitados, estudiar distintas faenas forestales hasta obtener una matriz de rendimiento en función de las variables involucradas.

La ergonomía y el estudio del trabajo son herramientas de fundamental valor para la investigación en este campo y proveen métodos y sistemas de medición prácticos y de fácil implementación. Lo realmente importante es la capacidad de entender la combinación de factores que influyen y aceptar que trabajadores bien remunerados y debidamente motivados en su trabajo permiten la obtención de mejores rendimientos que justifican cualquier inversión.

Este trabajo muestra las características de los trabajadores del sector forestal chileno. Y a la vez orienta como mejorar las condiciones de trabajo, lo que está directamente relacionado con efectividad en el trabajo.

El trabajo de Albornoz (1989) tiene por finalidad mostrar el marco conceptual sobre el que debe planificarse la capacitación. Muestra los desafíos futuros que enfrentará la empresa, y como el recurso humano y la actividad de capacitación pueden servir para resolver estos problemas.

El estudio realizado por Bustos (1989) muestra la experiencia de una empresa forestal en lo que se refiere a recurso humano. Se requiere eficiencia en la explotación de nuestros bosques, en donde el factor humano, en conjunto con las grandes inversiones en proyectos industriales y de infraestructura juegan un papel preponderante.

Se observa una creciente demanda por mano de obra calificada, el cual deberá proceder de otros sectores de la economía. Por esto es necesario resolver un problema de fondo: por un lado capacitar y profesionalizar al trabajador forestal, y

por otro, tratar de compatibilizar sus aspiraciones personales con los objetivos de la empresa. (Albornoz y Bustos 1989).

Con este trabajo se pretendió transmitir una vivencia real que logró resultados, los puntos principales que se analizaron fueron: Capacitación, motivación y el clima organizacional y su medición objetiva.

La tesis realizada por Elba Ardiles (1986) corresponde a una investigación descriptiva que analiza los factores que inciden en el desempeño profesional del profesor de enseñanza básica. Se propone un modelo de análisis de variables que se aplica a una población.

La información se obtuvo a través de cuestionarios. A partir de las respuestas se clasificó el desempeño profesional relacionándolo con variables profesionales y con el lugar de trabajo del docente.

Luego de realizar todo el trabajo de investigación llegó a algunas conclusiones:

Los profesores con alto interés en el quehacer docente y buen rendimiento en la Universidad, presentan mejores desempeños profesionales. (Ardiles 1986).

En la tesis realizada por María Catalina Gras y María Elena Montecinos el objetivo fue desarrollar un estudio en las ocho universidades denominadas tradicionales hasta ese año, en relación con el método utilizado para evaluar el desempeño de los académicos, para luego determinar una proposición que sea aplicable a la Universidad Austral de Chile.

Por medio de un cuestionario se buscó tener información acerca de la percepción que tienen los académicos del sistema de evaluación del desempeño por medio del cual son evaluados.

Al terminar el estudio se concluyó que la mayoría de las Universidades denominadas tradicionales cuentan con reglamentos y formularios para evaluar la actividad académica. Se pudo concluir que la predisposición de los académicos para ser evaluados es satisfactoria, además, la disposición de estos en cuanto a su comportamiento una vez evaluados es de superación. (Gras y Montecinos 1990).

También se pudo detectar que existe deficiencia en los sistemas de información. Estas dos tesis ayudaron a observar cómo fue evaluado el desempeño en otras áreas, en estos casos, en el área docente. Estas pueden aportar ideas para el desarrollo del trabajo.

En el libro escrito por Dessler (1979) se pudo ver que después de que un trabajador ha estado un cierto tiempo en un cargo es necesario evaluar su rendimiento. La calificación es un sistema en que la persona se compara con otro y luego se clasifica. Todas las organizaciones hacen esfuerzos para ver si sus empleados cumplen con las normas. Muchos se concentran en sistemas formales de evaluación. Estos sistemas formales son usados en todos los niveles dentro de la empresa.

Según un informe, realizado por el mismo autor, la aplicación más común de las evaluaciones es controlar y mejorar el rendimiento en el cargo. Sin embargo, el uso específico de la evaluación parece que varía con los diferentes cargos.

Este autor también sugiere algunas medidas de rendimiento: las escalas gráficas es el sistema usado con mayor frecuencia. Existen muchos otros métodos de calificación, como por ejemplo clasificación en orden, la clasificación alternativa, el método de distribución forzada, el método de comparación pareada, la técnica de incidente crítico, el método de elección forzada.

Sin embargo, existen problemas en los métodos de clasificación puesto que los supervisores tienden a calificar a toda su gente en forma uniforme, prefiriendo así el método de las escalas gráficas.

Cabe mencionar que cualquiera sea el método usado, la persona que realiza la evaluación tiene una influencia importante sobre la efectividad del sistema empleado. Esto muestra la importancia que tienen las evaluaciones para cualquier tipo de actividad.

El trabajo que más se acerca a la evaluación del Sistema de RRHH en su conjunto, dentro de una empresa y que se pudo encontrar, es la Tesis que se presentó como parte de los requisitos para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas MBA, realizado por Cinthia Subirana, de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, en el año 2002. El tema que se planteó en este trabajo fue “Evaluación de coherencias entre el sistema de capacitación y desarrollo, la gestión de RRHH y la estructura global de Telefónica del Sur S.A.”. El método de evaluación que usó es el Análisis de Coherencias, propuestos por Fecci y col. ([www.efecci.com](http://www.efecci.com)). De acuerdo al método que se utilizó se identificó los factores claves de la misión y sus requerimientos, así como el mix de capacitación y los factores críticos de los demás procesos de RRHH. El objetivo general que se planteó fue el de “evaluar la coherencia entre el sistema de capacitación y desarrollo, la gestión de RRHH y la estructura global de Telefónica del Sur S.A.”. Con respecto al sistema de capacitación y desarrollo se detectó que faltan instancias estratégicas que entreguen el mandato de orientación del Mix de Capacitación Anual, con respecto a los otros procesos de RRHH. Se llegó a la conclusión de la carencia de la definición de perfiles de competencia, la inexistencia de programas de inducción, la falta de un sistema de evaluación de desempeño y la falta de una vinculación de retribuciones con la capacitación.

Esta Tesis fue de gran ayuda para orientar el análisis de los procesos de RRHH dentro de las empresas que se investigó.

## 2.2 Bases Teóricas

Durante mucho tiempo el elemento diferenciador entre las empresas fue la capacidad tecnológica que estas poseían. Hoy en día “la capacidad tecnológica sin individuos es como el “hardware” de la computadora sin el “software”... toda la tecnología del mundo no aportará una ventaja empresarial competitiva si no va acompañada por una eficaz administración de las personas”. (Ulrich y Lake 1990).

Se afirma en diversos estudios (Subirana 2002), que menos del 20% de los planes estratégicos de RRHH están formulados e integrados dentro de la estrategia global de las organizaciones.

Son cada vez más los profesionales de RRHH que están cambiando su papel de apoyo funcional por uno de socio estratégico. “Los profesionales de RRHH están siendo motivados para fortalecer las vinculaciones entre estrategias empresariales y prácticas de RRHH tales como planificación, jerarquización, evaluación, compensación, formación y desarrollo”.

Como se aprecia, “ los RRHH se han ido perfilando como un elemento clave en el *Management* y su dirección adquiere un papel comparable al de las otras direcciones funcionales de la empresa en la dirección estratégica”.

Queda claro, entonces, que en la organización actual, los RRHH no deberían ser relegados a un segundo, o a veces último plano. Hoy en día, dada las actuales condiciones del entorno, en donde la globalización permite a todas las empresas acceder a los mismos niveles de tecnología, lo que hará la diferencia entre una empresa competitiva y otra, serán sus RRHH.

Si bien, dentro del Sistema de RRHH, todos sus componentes se interrelacionan, los procesos genéricos se entregan en una secuencia lógica; primero se *selecciona* al personal, luego este se *desarrolla* en la empresa, y a continuación se *evalúa* su desempeño “ para justificar las *recompensas*”. (Tichy 1992)

En la totalidad de los trabajos y publicaciones revisadas se ha practicado un tratamiento y análisis de los procesos genéricos de Recursos Humanos por separado, no entregando la visión integradora y global que este sistema requiere.

A continuación se explicarán los procesos genéricos en forma separada, para lograr un mejor entendimiento del Sistema de Recursos Humanos, y su posterior análisis durante este trabajo, para cada empresa y en su conjunto. El primer proceso genérico incluido en la gestión de RRHH es el de obtención de esos RRHH. La importancia de la obtención de RRHH radica en la capacidad de seleccionar y reclutar adecuadamente a personas que estén, tanto fuera como dentro de la organización, para que desarrollen talentos y cualidades necesarias para un correcto desempeño dentro de la empresa. Como todo sistema, este también tiene subsistemas que son los subprocesos o fases. Existen autores como Chiavenato (1994) que da preponderancia a dos de estos subprocesos o fases; reclutamiento y selección.

Por reclutamiento se entiende como la incorporación de un conjunto de solicitantes para ocupar puestos en la organización. Las actividades de reclutamiento ayudan a aumentar el número de candidatos que se puede seleccionar para un puesto. El reclutamiento puede ser interno en la organización, así como externo a ella.

El reclutamiento interno presenta las ventajas de que la empresa ya conoce sus trabajadores, y estos a su vez conocen a la empresa. Los candidatos externos que no conocen a la compañía pueden encontrar que no estarán contentos trabajando ahí. Además la oportunidad de ascender dentro de la empresa mantiene animados a los empleados a trabajar duro y ser exitosos dentro de la compañía. El reclutamiento externo puede ser desmoralizante para ellos.

Para el reclutamiento interno existen algunas desventajas. Es decir, si los trabajadores pertenecientes a la empresa carecen de habilidades o talentos se podría llevar a decisiones de selección deficientes.

Muchas empresas exitosas confían y realizan el reclutamiento interno, usando un sistema de despliegado de puestos, el cual es un método para anunciar los puestos abiertos comúnmente en un tablero o fichero, donde los trabajadores tienen la posibilidad de llenar una solicitud indicando su interés en el puesto desplegado.

Por todas estas razones, es conveniente recomendar que las empresas utilicen y confíen más en el sistema de reclutamiento interno, ya que esto traería beneficios tanto para ellas como para los trabajadores. Siempre y cuando los trabajadores

existentes posean las características y perfiles de competencias necesarias para el correcto desempeño en el puesto vacante.

“La trascendencia de la selección de personal, obliga a las empresas a no escatimar esfuerzos, ni de tiempo ni de otros recursos para llevarla adelante con éxito”. (Mahom 1992)

El proceso de selección se refiere a elegir entre los solicitantes calificados para formalizar su ingreso a una organización. Es decir, implica la decisión de a quién contratar. Este tipo de decisión es muy importante y por lo tanto, es necesario tomarla con el mayor número de información útil disponible.

“El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído.” (Chiavenato 1994)

Existen algunos instrumentos de selección que consideramos importante al momento de evaluar los solicitantes:

- Solicitud e Historial
- Entrevistas
- Verificación de Referencias
- Pruebas de Personalidad
- Prueba de Drogas
- Pruebas de Capacidad Cognoscitivas
- Pruebas de Desempeño
- Pruebas de Integridad
- Confiabilidad y Validez

Desafortunadamente, las decisiones de integración de personal no constan sólo de contratar, sino que también se hacen necesarias las desvinculaciones para cuando el trabajador no mantenga los requerimientos necesarios para el puesto.

Consejos sobre el Despido:

Tabla n°1 “ Consejos sobre el Despido”

Hacer	No Hacer
Dar el mayor aviso posible sobre despidos masivos.	No dejar espacio para la confusión cuando se despide. Decirle a la persona en la primera frase que está cesado.
Sentarse frente a frente con el individuo en una oficina privada.	No dar tiempo para debate durante una sesión de despido.
Completar la sesión de despidos dentro de 15 minutos .	No hacer comentarios personales cuando se despide a alguien; mantener la conversación profesional.
Dar explicaciones por escrito de los beneficios de la separación.	No urgir a una persona despedida a que abandone inmediatamente el sitio, salvo que se trate de una cuestión de seguridad.
Brindar servicios de recolocación fuera de las oficinas generales de la compañía.	No despedir a la gente en fechas significativas.
Asegurarse de que el trabajador se entere de su despido por un gerente, no por un colega.	No despedir trabajadores cuando están de vacaciones, o acaban de regresar.
Expresar reconocimiento por las contribuciones del trabajador, si procede.	

Fuente: S. Alexander, “Firms Get Plenty of Practice at Layoffs, but They often Bungle the Firing Process”, en The Wall Street Journal, 14 de noviembre de 1991, p.31. Citado por Chiavenato (1994).

Las actividades de desarrollo son vitales para crear ventajas competitivas, promover, preadaptarse al cambio y para la aplicación de las estrategias, pero para que tengan éxito y se consigan los objetivos propuestos, debe existir un fuerte compromiso de todos los miembros de la organización, especialmente las unidades de soporte. Deben demostrar con los resultados que se obtengan, que el esfuerzo y dedicación valen la pena y que se satisfacen no sólo las expectativas de la organización, sino también la de los trabajadores que se capacitan. El desarrollo no es sólo tener nuevos y mejores conocimientos y capacidades, sino que se debe crear un mayor compromiso.

Las habilidades y el rendimiento de trabajadores y gerentes tienen que ser elevados continuamente. Para lograr esto se hacen necesarias actividades de capacitación,

desarrollo y evaluación del rendimiento para así retroalimentar y motivar a la gente a desempeñarse al máximo.

Se entiende por capacitación el enseñar a los trabajadores como realizar mejor sus actuales trabajos.

El desarrollo pretende adiestrar a los gerentes y trabajadores profesionales en habilidades amplias y necesarias para sus trabajos actuales y futuros.(Bateman y Snell 2001).

Se debe recordar que el desarrollo debe llevarse a cabo gracias a la educación, la cual es todas las influencias que el ambiente social le entrega a la persona. Y que el entrenamiento es un proceso educacional que se aplica de manera sistemática y muy bien organizada, y gracias a él los trabajadores de una empresa adquieren nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades, que han sido programadas con anticipación.

En lo que concierne a evaluación de necesidades, este es un análisis que identifica los trabajos, personas y departamentos que necesitan capacitación.

Las compañías deberían invertir cada año en capacitación y desarrollo, para así elevar el rendimiento personal y la productividad de la organización.

La evaluación del desempeño consiste en la medición de los logros obtenidos por el trabajador. La información obtenida de la evaluación tiene dos fines básicos:

- Como propósito administrativo: aporta información para decisiones de salario, promoción y despidos.
- Como propósito de desempeño: la información se usa para prever necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares.

El objetivo es evaluar el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad. Crear oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los trabajadores.

Las ventajas de aplicar una evaluación de desempeño en una organización son:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

La realidad en este último tiempo ha ido cambiando y ya no se cree que un empleo es satisfactorio sólo cuando las características se adaptan a las personas. Investigaciones recientes reflejaron que la satisfacción en el trabajo depende de:

- Expectativas
- Autoevaluación
- Normas Sociales
- Comparaciones Sociales
- Relación Insumo-Resultado
- Compromiso
- Ilusiones

Así, tenemos que se hace más complejo que el individuo alcance su satisfacción en su trabajo.

Uno de los problemas básicos de cualquier organización es el de cómo motivar al trabajador. Esto no es una tarea sencilla, ya que como se observó, muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentimiento de realización o de creatividad.

El sistema de recompensa es otro conjunto importante de actividades del que se debe preocupar el departamento de RRHH. Tres son los componentes esenciales de todo sistema de recompensas, los que son, definir criterios para las recompensas, usar recompensas financieras y usar recompensas no financieras.

Las empresas tienen en sus manos un poderoso elemento motivador que pueden utilizar como un estímulo para conseguir un adecuado comportamiento de sus trabajadores, que se traduzca en rendimiento y buen desempeño, reforzando a la vez el compromiso. Esto es el sistema de recompensas. Los individuos deberían recibir recompensas de acuerdo con el trabajo que han ejecutado, no simplemente porque pertenecen a una organización o a un grupo.

Aunque tradicionalmente la remuneración ha representado el principal interés, los beneficios recibidos han tenido una creciente atención en los últimos años.

El sistema de recompensas es usado para atraer, motivar y conservar a la gente. Mostraremos algunos de los factores que influyen en la constitución de los sueldos:

Factores Internos:

- Política de compensación de la organización.
- Valor del trabajo.
- Valor relativo del trabajador.
- Capacidad de remuneración del patrón.

Factores externos:

- Condiciones del mercado laboral.
- Tasa de salarios del área.
- Costo de vida.
- Negociación colectiva.
- Requisitos legales.

Los incentivos directos son importantes instrumentos de motivación. Convierte la iniciativa y la capacidad individual en productividad acrecentada. El mejor de los incentivos es el que hace que un trabajador de cualquier nivel se sienta parte genuina de su organización.

### **Conceptualización del problema en el Marco de la Realidad Nacional**

Podría ser importante y beneficioso para las empresas del sector forestal, la presencia dentro de la empresa de un experto en lo que se refiere a manejo del fuego, ya que las empresas objeto de estudio se encontró que sólo una de ellas poseía una persona encargada del manejo del fuego. Durante el último tiempo las empresas forestales del sector han sufrido grandes pérdidas por causa de los incendios forestales. A más de US\$ 80 millones ascendieron las pérdidas, debido a los incendios ocurridos durante el último verano en la macrozona forestal, comprendida entre la Séptima y Décima regiones, considerando los gastos de operación de los equipos terrestres y aéreos encargados del combate. Los siniestros han ocasionado la destrucción de 13 mil 600 hectáreas de plantaciones forestales privadas a la fecha.

Otro aspecto importante del que se deberían preocupar las empresas forestales de Valdivia, se relaciona con la búsqueda de un aumento de productividad en el corto plazo, lo que se podría lograr con un mejor estructuramiento y desempeño del Sistema de RRHH y con esto se lograría una mayor competitividad a nivel internacional. Europa es el tercer mercado para Chile en sus exportaciones forestales, luego de Asia y Norte América, con un 23% del total. El acuerdo de libre comercio incrementaría en un 5% las exportaciones a corto plazo. Asimismo, se especula que el aumento de la demanda europea en la adquisición de productos primarios para abastecer su industria, conllevará a más largo plazo el incremento de la industrialización del sector forestal chileno, especialmente por las inversiones de origen europeo, según fuentes oficiales del gobierno de Chile. Dicho beneficio para las empresas significará un mayor aumento en su producción y, por ende, una mayor necesidad de patrimonio forestal y de contratación de personal.

### 3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS

#### 3.1 Materiales

Los datos e información que se usaron para el trabajo corresponden a material recopilado y seleccionado a través de encuestas, aplicadas a directivos y trabajadores (nivel medio) de 3 empresas forestales de la ciudad de Valdivia (Forestal Alihuén, Del Pacífico Azul y Forestal Valdivia).

#### 3.2 Fuente Primaria

La información se obtuvo a través de la realización de encuestas dirigidas a distintas personas (directivos y trabajadores del nivel medio) dentro de empresas forestales de la ciudad de Valdivia.

#### 3.3 Fuente Secundaria

Este tipo de información se obtuvo después que se revisó diferentes libros, estudios pasados y tesis, que se relacionan en cierta manera con el estudio propuesto.

#### 3.4 Método de Obtención de Datos

La investigación y posterior evaluación se basó en un cuestionario, que se divide en 5 partes. Además de recopilación bibliográfica y su correspondiente análisis documental.

Las empresas sobre las cuales se realizó el trabajo son: Forestal Valdivia S.A., Forestal Alihuén Ltda., Forestal del Pacífico Azul Ltda..

El tipo de investigación es Descriptiva ya que hace reseña a rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

Es Correlacional porque mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.

Y es Documental ya que analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.

El diseño de investigación usado corresponde al tipo No Experimental y Transeccional

No Experimental, porque durante la investigación no existió manipulación deliberada de las variables, sino que “se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.(Hernández 1991).

Es Transeccional, ya que la obtención de datos se realizó una sola vez en cada unidad de análisis.

Para hacer una evaluación del Sistema de Recursos Humanos como conjunto es necesario recordar que este sistema está compuesto por diferentes procesos importantes. Dentro del sistema existen diferentes procesos. Estas son: obtención, desarrollo, compensaciones y evaluación del desempeño.

El método que se utilizó es el “Método basado en los indicadores claves” (Mondy y Noe 1997). El objetivo de este método es obtener un compendio de índices que proporcione un perfil global del estado del Sistema de Recursos Humanos. Ayudar a identificar áreas con posibles problemas y síntomas de problemas subyacentes que requieran atención.

Pasos importantes que se siguieron:

**Identificación de los indicadores claves de la eficacia de GRH:** los cuales son los más importantes y significativos para cada proceso de gestión de RRHH dentro de la empresa. Como por ejemplo cualidades y habilidades que requiere una organización de sus trabajadores, capacitación y tipos de programas, criterios de evaluación de desempeño, sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, entre otros.

**Realización de las encuestas:** se buscó y planificó las preguntas adecuadas que permitieron entender y analizar de mejor manera cada una de las etapas del Sistema de Recursos Humanos. Para así tener una visión más profunda de la totalidad de este sistema. Las respuestas se entregaron en forma de alternativas para facilitar el desarrollo y posterior análisis.

Se tomaron las encuestas al mayor número posible de personas por empresa, tratando de abarcar todos los niveles de mando y gerencia.(esto es el ideal, pero se tuvo que adaptar a las posibilidades que ofreció cada empresa).

**Ordenamiento y trabajo sobre los datos entregados por las encuestas:** se buscó ordenar los datos de la mejor forma para comparar las respuestas entre las empresas. Se realizó un análisis estadístico, el cual permitió y facilitó el análisis comparativo entre las empresas, así como el de cada una por separado.

**Presentación de los resultados de cada indicador de manera que sean fáciles de comprender:** presentación de los resultados en tablas para facilitar la comparación entre las empresas. Así como tablas de resultados que abarquen el total de los datos obtenidos.

**Análisis y comparación de los resultados entre las distintas empresas:** comparación de los resultados obtenidos de manera de comprender mejor el funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos de cada una de las empresas por separado, así como de la tendencia que sigue el conjunto de estas como un todo.

**Determinación de las conclusiones:** se determinó cual es la realidad en que se encuentra cada empresa en relación a su Sistema de RRHH, y en comparación con las otras empresas analizadas.

**Determinación del logro de los objetivos:** verificación si se lograron establecer los objetivos planteados. Los cuales eran el de medir la efectividad del Sistema de Recursos Humanos dentro de las empresas forestales de Valdivia, y el de ayudar a las empresas en la evaluación de sus respectivos Sistemas de RRHH.

**Comunicar los resultados:** comunicar los resultados obtenidos a las distintas empresas.

### 3.5 Descripción de Diseño Muestral

La población total es de 15 empresas, de las cuales se abarcó el 20%. Para obtener la muestra se usó el método por conveniencia, este método quiere decir que el investigador simplemente incluye los casos más convenientes en su muestra y excluye de ella los casos inconvenientes(Levin y Levin, 1999), se obtuvo 3 empresas, sobre las cuales se trabajó. En la empresa Forestal Valdivia se permitió realizar 7 encuestas, las que corresponden 12% aproximadamente del total de los trabajadores. (La empresa no permitió realizar un mayor número de encuestas). 2 encuestas

corresponden al nivel de alta gerencia (gerente y subgerente), y las 5 restantes corresponden al nivel medio dentro de la empresa.

En la Forestal Alihuén se pudo realizar 4 encuestas, las que corresponden a un 67% aproximadamente de un total de 6 personas. (Nota: los trabajadores de faena son contratados por el capataz en el momento en que sean necesarios, por lo que no se consideraron dentro del análisis). De estas 4 encuestas 1 corresponde al gerente de la empresa. Y las 3 restantes corresponden al nivel medio dentro de esta.

En la Forestal Pacífico Azul, se pudieron realizar 5 encuestas, correspondientes al 83% aproximadamente del total de los trabajadores (6). De las 5 encuestas realizadas una corresponde al nivel de alta gerencia, el resto corresponde a nivel medio.

Para la elección de los funcionarios a encuestar, la empresa recibía un cierto número de encuestas, las cuales eran repartidas a los funcionarios que la misma empresa estimara conveniente.

(Nota: al momento de ser entregadas las encuestas a las empresas se les explicó y solicitó que las encuestas podían ser repartidas a los tres niveles dentro de la empresa).

No se pudo abarcar un número mayor de empresas, ya que tanto Louisiana Pacific como Masisa, no prestaron la ayuda y el respaldo al cual se habían comprometido, por falta de tiempo.

Todo esto puede conducir a que el análisis no entregue la realidad exacta que viven las empresas forestales de Valdivia.

## **4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS**

### **Análisis por Procesos**

4.1 Preguntas Generales: Son preguntas generales para obtener información básica acerca de los trabajadores y empresas.

Después de que se obtuvieron los resultados de las encuestas, se pudo observar que ninguna de las empresas objeto de estudio, poseía un departamento de RRHH en su empresa. Esto no quiere decir que las empresas ignoren la importancia que debería tener este departamento, ya que el 56,25% de las personas encuestadas consideran importante la presencia de este departamento dentro de la empresa. Por otro lado, esto tampoco significa que estas empresas deberían tener un departamento de RRHH, ya que en 2 de las empresas investigadas la cantidad de trabajadores hace que sea innecesaria la presencia de un departamento dentro de ellas.

Se pensó que la tercera de las empresas, Forestal Valdivia, por tener un número más elevado de trabajadores (60 aproximadamente), debería tener un departamento de RRHH que se preocupe de todo el sistema de RRHH, porque al haber un gran número de personas trabajando dentro de la empresa aumenta el grado de complejidad, por lo que es necesario un sistema de control que reduzca esa complejidad, este debería ser apoyado por las jefaturas en sus diversos ámbitos de trabajos. El 40% de las opiniones dentro del nivel medio de esta empresa piensan que realmente existe un departamento de RRHH, lo que podría reflejar que para el personal es importante un departamento de RRHH.

Dentro del cuestionario realizado al nivel de gerencia de la empresa Alihuén se observó que no consideran importante la presencia de un departamento de RRHH dentro de la empresa, lo que contrasta con el 66,67% de las opiniones encontradas en el nivel medio dentro de esta empresa, los que si consideran importante la presencia de un departamento de RRHH dentro de su empresa.

En general se observa que un 75% de la información obtenida a nivel de gerencia consideran importante la presencia de un departamento de RRHH dentro de la empresa, lo que podría llevar a pensar en la necesidad de implementar este departamento en las empresas estudiadas. Quizás las razones que tienen los encuestados para considerar la presencia de un departamento de RRHH dentro de la empresa, sean distintas y personales, pero de todas maneras, la gran mayoría considera importante la existencia de este departamento.

En lo que se refiere a la empresa Alihuén, se observó que un 50% de los encuestados llevan más de 10 años en la empresa, tanto del nivel gerencial como del nivel medio. Esto podría significar que existe baja rotación de personal dentro de la empresa.

En mejores condiciones se encuentra la Forestal Valdivia, en la que en un 71% de los trabajadores lleva trabajando más de 10 años en la empresa (tanto a nivel de gerencia como a nivel medio). Esto podría reflejar un cierto grado de estabilidad, confianza y seguridad para su vida laboral.

Por otro lado se encuentra la empresa Pacífico Azul donde sólo la información obtenida a nivel de gerencia, se encuentra en un rango de 5 a 10 años de trabajo para la empresa, lo que contrasta con las encuestas realizadas a nivel medio, donde un 75% de estos se encuentra en el rango de 1 a 5 años. Esto podría sugerir un mayor grado de inseguridad y falta de compromiso con la empresa.

La investigación realizada a nivel de gerencia, reflejan que un 75% de los consultados lleva más de 10 años trabajando para sus respectivas empresas. Se observó que no ocurre lo mismo en las personas dentro del nivel medio.

Un 12,5% del total de las personas investigadas (tanto de nivel gerencial como de nivel medio) lleva menos de 1 año en su puesto de trabajo, lo que podría indicar poca contratación durante el último tiempo por parte de las empresas.

### Aspectos generales

Fortalezas: se observó poca rotación dentro de las empresas, lo que podría entregar seguridad y estabilidad a los trabajadores.

Se tiene conciencia de la importancia que presenta la presencia de un departamento de RRHH. Esto se reflejó en los resultados obtenidos, cuando se preguntó si consideraba importante la presencia de un departamento de RRHH dentro de la empresa. Tanto a nivel de gerencia (75%) como a nivel medio(50%) se considera importante la presencia de este departamento.

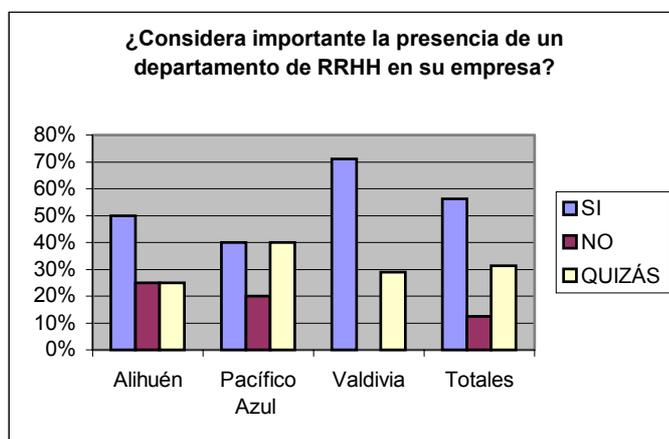
Debilidades: ausencia de departamento de RRHH en las empresas examinadas, no sería necesario el departamento como órgano altamente especializado, sino que alguien debería preocuparse de la planificación y operación de los cuatro procesos genéricos.

Tabla n°2 “Porcentaje de trabajadores por importancia asignada al departamento de RRHH según nivel, empresas y número de encuestas”.

	2	si	quizás	no	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia			100	1
	Nivel Medio	66,67	33,33		3
Pacífico Azul	Gerencia	100			1
	Nivel Medio	25	50	25	4
Valdivia	Gerencia	100			2
	Nivel Medio	60	40		5
Subtotales	Gerencia	75		25	4
	Nivel Medio	50	41,67	8,33	12
Totales		56,25	31,25	12,50	16
	n	9	5	2	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°1 :“Porcentaje de trabajadores por importancia asignada al departamento de RRHH según empresas”.



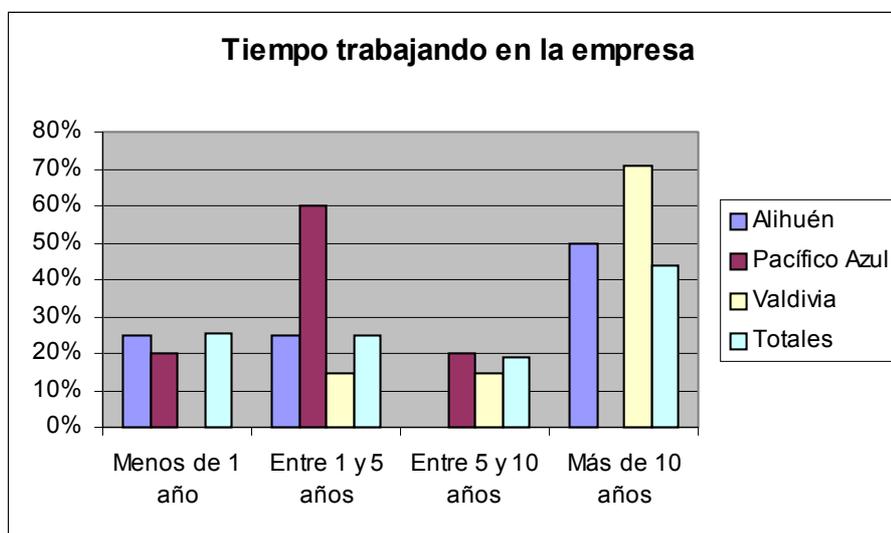
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Tabla n°3 “Porcentaje de trabajadores por tiempo trabajado según nivel, empresa y número de encuestas .”

	3	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia				100	1
	Nivel Medio	33,33		33,33	33,33	3
Pacífico Azul	Gerencia			100		1
	Nivel Medio	25	75			4
Valdivia	Gerencia				100	2
	Nivel Medio		20	20	60	5
Subtotales	Gerencia			25	75	4
	Nivel Medio	16,67	33,33	16,67	33,33	12
Totales	n	12,50	25	18,75	43,75	16
		2	4	3	7	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°2: “Porcentaje de trabajadores por tiempo trabajado según empresa .”



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### 4.2 Obtención

En lo que se refiere a la empresa Alihuén, el sondeo realizado al nivel de gerencia refleja que al momento de contratar se tiene una definición clara de lo que se necesita, lo que se contrapone a las respuestas del nivel medio, donde el 66,67% considera que al momento de contratar no existe una definición clara de lo que se necesita.

Dentro de la empresa Pacífico Azul la mayoría de las personas encuestadas (tanto a nivel de gerencia como a nivel medio) considera que sólo a veces existe una definición clara de lo que se necesita al momento de contratar.

Para estas dos empresas, esta posible falta de claridad al momento de contratar podría llevar a una mayor rotación del personal, ya que quizás no siempre se contrataría a la persona adecuada.

Por otro lado se encuentra a la Forestal Valdivia donde se observó que el 100% de las opiniones (tanto a nivel de gerencia como a nivel medio), cree que existe una definición clara al momento de contratar, lo que se necesita (perfil de competencias,

es decir, la capacidades, habilidades y conocimientos de cada persona) y apoya el alto grado alcanzado por personas trabajando por más de 10 años en la empresa.

Un 75% de las personas en el nivel de gerencia, así como el 50% de los encuestados a nivel medio (considerando las 3 empresas) estiman que al momento de contratar se tiene bien claro lo que se necesita. Podría reflejar confianza por parte de los trabajadores, ya que la empresa al cubrir un cargo sabe precisamente lo que necesita y busca en una persona. Esto es bueno para el que ingresa a la empresa ya que podría sentir que puede aportar con sus capacidades, ya que por ellas fue seleccionado para trabajar en la empresa.

En la empresa Alihuén el cuestionario realizado a nivel de gerencia señala que la empresa considera a personas que trabajan dentro de ella al momento de cubrir un puesto, lo que se contradice con el 66,67% de las respuestas obtenidas a nivel medio que sólo consideran que a veces la empresa busca dentro de ella a alguien para cubrir un puesto.

En la empresa Pacífico Azul tanto las encuestas realizadas a nivel de gerencia como a nivel medio, señalan que la empresa no considera mayormente a sus trabajadores para ocupar puestos de trabajos y se podría traducir en una falta de motivación y esfuerzo hacia el trabajo, y por ende en una baja productividad.

Dentro de la Forestal Valdivia, a nivel de gerencia y medio, las personas consideran que la empresa se fija en los propios trabajadores al momento de ocupar un puesto, lo que se podría reflejar en un mayor compromiso, esfuerzo y ganas de superación por parte de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo.

El total de las empresas objeto de estudio realizan entrevistas personales como medio de prueba para contratar a sus trabajadores, pero sólo Forestal Valdivia alcanzó un alto porcentaje en otros tipos de pruebas utilizados por la empresa para contratar, los cuales son prueba de personalidad y de habilidad.

Un 56,25% de las personas que se les aplicó el cuestionario saben que sus empresas utilizan el periódico como forma de comunicar una vacante para un puesto de trabajo. Lo que se podría considerar correcto ya que un alto porcentaje de personas tienen acceso a este medio.

No obstante es importante considerar otros medios como pantalla para dar a conocer oportunidades de trabajo, como pudieran ser agencias e Internet. Podría ser importante para las empresas ya que gracias a estos medios podrían conseguir gente mejor capacitada.

Ninguna de las empresas objeto de estudio señala la existencia de algún programa de introducción para las personas hacia sus puestos de trabajo. Esto no debería ocurrir, ya que muchas veces se pierde valioso tiempo de trabajo por parte de los trabajadores, por no saber que hacer. Estos programas no sólo reducen el tiempo de adaptación, sino que además entregan confianza al empleado en la forma de desempeñar sus labores.

#### Aspectos Generales

Fortalezas: generalmente al momento de contratar se tiene una definición clara de lo que se necesita.

Se realizan entrevistas personales a los candidatos antes de ser contratados.

Debilidades: la empresa necesita considerar en mayor medida a las personas que trabajen dentro de ella al momento de cubrir un puesto.

Falta de pruebas al momento de seleccionar un candidato.

Anunciar los puestos vacantes en nuevos medios de comunicación.

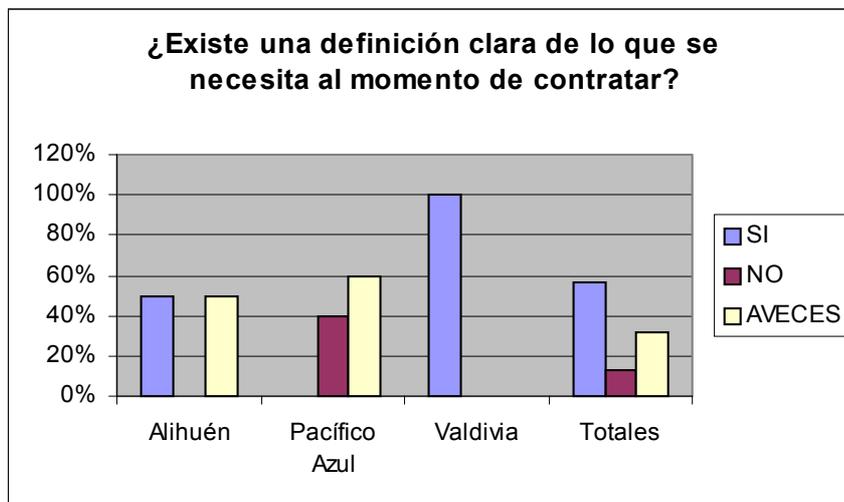
Carencia de un proceso de inducción y orientación hacia los puestos de trabajos.

Tabla n°4 “Porcentaje de trabajadores que piensan que existe una definición clara de lo que se necesita al momento de contratar, según nivel, empresa y número de encuestas.”

	1	si	no	a veces	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia	100			1
	Nivel Medio	33,33	66,67		3
Pacífico Azul	Gerencia			100	1
	Nivel Medio		50	50	4
Valdivia	Gerencia	100			2
	Nivel Medio	100			5
Subtotales	Gerencia	75		25	4
	Nivel Medio	50	16,67	33,33	12
Totales		56,25	12,50	31,25	16
	n	9	2	5	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°3: “Porcentaje de trabajadores que piensan que existe una definición clara de lo que se necesita al momento de contratar según empresa.”



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

### 4.3 Desarrollo

Se observó que en las encuestas realizadas en la empresa Alihuén, el 100% del nivel de gerencia como el nivel medio consideran que la empresa posee información básica sobre sus grados de estudio. A la vez en esta empresa, aparecen los grados de estudio como el único tipo de información que la empresa posee sobre los trabajadores consultados.

En la empresa Pacífico Azul, se observó que un alto porcentaje (tanto a nivel de gerencia como a nivel medio), creen que para la empresa podría no ser de gran importancia contar con información básica acerca de sus trabajadores. Para estas dos empresas se considera que podría ser necesario poseer una mayor cantidad de información básica acerca de sus trabajadores. Tanto para motivar y generar un sentimiento de compromiso en sus empleados como para ser utilizada en casos de emergencia.

Por otro lado, Forestal Valdivia pareciera poseer una gran cantidad de información de sus trabajadores. Lo que podría reflejarse en una relación más estrecha entre los trabajadores y la empresa y podría llevar a más compromiso y satisfacción que se traduciría en productividad.

La tendencia que parecen seguir las empresas del sector forestal de Valdivia encuestadas es interesarse mayormente en información relacionada con los grados de estudio que tiene su personal. Lo ideal en estos casos es que las empresas se preocupen por tener la mayor cantidad de información posible acerca de sus trabajadores para que estos se sientan comprometidos, reconocidos y comprendidos dentro de sus puestos de trabajo.

Tanto en la empresa Alihuén como en la Forestal Valdivia, después de revisar los resultados obtenidos, tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, se observó que las personas consultadas, consideran que la empresa está interesada en que sus trabajadores asistan a cursos de capacitación.

Por otro lado está la Forestal Pacífico Azul, en la cual el 100% de los encuestados tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, manifiestan creer que la empresa no se interesa en que asistan a cursos de capacitación.

Dentro de la Forestal Valdivia y Alihuén, el 100% y 75% de los trabajadores encuestados respectivamente han asistido en promedio a 2 cursos de capacitación en total.

Por otro lado la Forestal Pacífico Azul pareciera no interesarse en que sus trabajadores se capaciten, ya que dentro del último año el 80% de los trabajadores interrogados no ha asistido a algún curso de capacitación. El 25% de los ( tanto a nivel de gerencia como a nivel medio) ha asistido a más de tres cursos de capacitación en total.

Se podría deducir que las empresas se interesan en que sus trabajadores asistan a cursos de capacitación, pero no lo suficiente como para mandarlos en forma periódica como para que se mantengan actualizados. Siendo la Forestal Valdivia la que presenta un mayor índice de trabajadores encuestados con más de tres cursos de capacitación en total. Siendo Forestal Pacífico Azul, la empresa con un índice más bajo, con un 20% de los trabajadores consultados presentes en menos de tres cursos de capacitación en total.

El 66,67% de las personas interrogadas en la empresa Alihuén consideran que no tienen posibilidades de promoción en la empresa a la cual pertenecen, lo que en cierta medida se manifiesta en las opiniones conseguidas a nivel de gerencia, donde no hay claridad respecto a posibilidades de promoción en la empresa a la que pertenece.

En lo que se refiere a la empresa Pacífico Azul, el 100% de los resultados, tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, consideran que no tienen posibilidades de promoción. Este sentimiento de no tener posibilidades de promoción se podría traducir en falta de motivación y entusiasmo hacia su trabajo. Podría implicar una posible baja en la productividad y por ende en la rentabilidad de estas empresas.

Esto se contrapone con los resultados obtenidos, en la Forestal Valdivia, donde el 100% de los encuestados a nivel de gerencia, así como el 60% a nivel medio, consideran que sí tienen posibilidades de promoción en la empresa a la que pertenecen. Esto sería positivo para la motivación y el compromiso de los trabajadores hacia la empresa y podría significar una mayor productividad para esta.

En la empresa Alihuén en el cuestionario realizado a nivel de gerencia reflejó que para la empresa es importante realizar una buena planificación de sucesión. Esto se contradice con los resultados obtenidos a nivel medio, donde sólo un 33,33% considera que para la empresa es importante realizar este tipo de planificación.

En la Forestal Valdivia, para las personas consultadas (tanto para nivel de gerencia como nivel medio) no es tan claro sí existe o no una buena planificación de sucesión.

En la empresa Pacífico Azul se observa que el 100%, tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, creen que no se preocupa o no considera importante realizar una buena planificación de sucesión.

Un 43,75% del total de los encuestados (tanto a nivel de gerencia como nivel medio) piensa que su empresa no considera importante realizar una buena planificación de sucesión, lo que se podría reflejar en el anterior sentimiento de falta de posibilidades de promoción en el interior de las empresas.

En la Forestal Alihuén, la opinión obtenida a nivel de gerencia refleja que existe claridad en las oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Esto se contradice a los resultados obtenidos a nivel medio, donde la mayoría considera que no se comunican con claridad las oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

En la empresa Pacífico Azul el 100% de los resultados obtenidos, tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, considera que no hay claridad en la comunicación de oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

En la Forestal Valdivia la mayoría considera que no está clara la forma de comunicar la oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

La mayor parte, tanto a nivel gerencial como a nivel medio, (62,5%) piensa que no hay una planificación de actividades de capacitación dentro de las empresas. Podría ser negativo para los trabajadores, ya que no ven la posibilidad de capacitaciones para aumentar sus capacidades, habilidades y competencias, como para aumentar su rendimiento dentro de la empresa. Esta percepción sería contraria al interés de autosuperarse y de motivación por parte de los trabajadores.

Sólo dentro de la Forestal Valdivia existe una programación de las actividades de capacitación.

#### Aspectos generales

Fortalezas: interés por parte de las empresas para que sus trabajadores asistan a cursos de capacitación.

Debilidades: falta de información básica acerca de los trabajadores (núcleo familiar, salud)

La falta de promoción interna podría constituirse en un aspecto desmotivador.

Se resta importancia a realizar una buena planificación.

Poca claridad en la comunicación de oportunidades de ascenso dentro de las empresas.

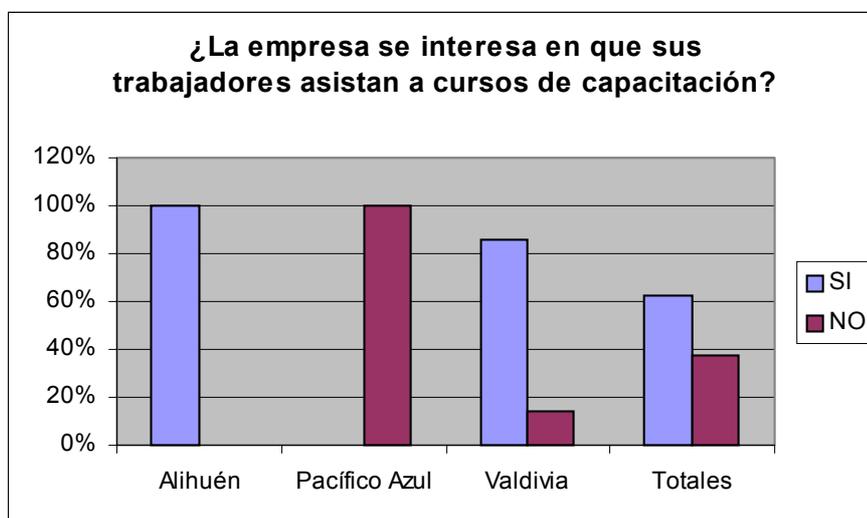
Falta de programación de actividades de capacitación.

Tabla n°5 “Porcentaje de trabajadores que considera que la empresa se interesa en que ellos asistan a cursos de capacitación, según nivel, empresa y número de encuestas. ”

	2	si	no	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia	100		1
	Nivel Medio	100		3
Pacífico Azul	Gerencia		100	1
	Nivel Medio		100	4
Valdivia	Gerencia	100		2
	Nivel Medio	80	20	5
Subtotales	Gerencia	75	25	4
	Nivel Medio	58,33	41,67	12
Totales		62,50	37,50	16
	n	10	6	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°4: “Porcentaje de trabajadores que considera que la empresa se interesa en que ellos asistan a cursos de capacitación, según empresa. ”



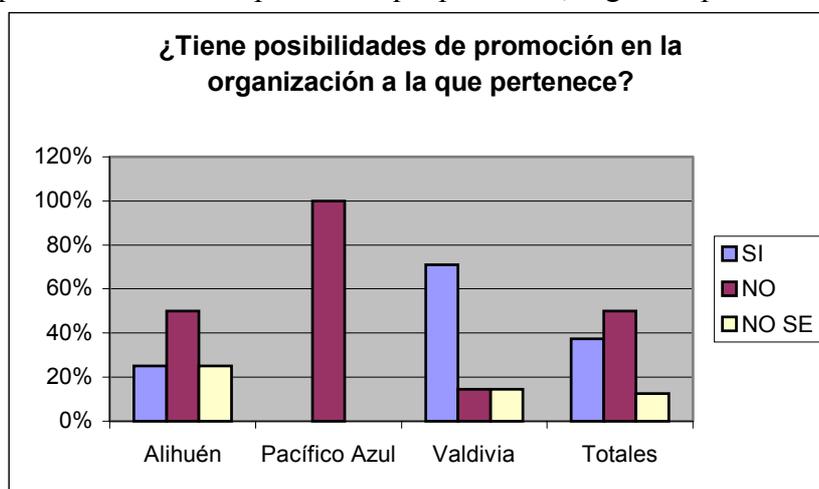
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Tabla n°6 ”Porcentaje de trabajadores que considera que tiene posibilidades de promoción en la empresa a la que pertenece, según nivel, empresa y número de encuestas.”

	6	si	no	no sé	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia			100	1
	Nivel Medio	33,33	66,67		3
Pacífico Azul	Gerencia		100		1
	Nivel Medio		100		4
Valdivia	Gerencia	100			2
	Nivel Medio	60	20	20	5
Subtotales	Gerencia	50	25	25	4
	Nivel Medio	33,33	58,33	8,33	12
Totales		37,50	50	12,50	16
	n	6	8	2	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°5: "Porcentaje de trabajadores que considera que tiene posibilidades de promoción en la empresa a la que pertenece, según empresa."



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### 4.4 Evaluación del Desempeño

En la Forestal Alihuén se observó que tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, no existen encuestados que consideren que se realiza en forma eficiente y regular una evaluación de su desempeño por parte de la empresa. En la Forestal Pacífico Azul se observó similares resultados.

En la Forestal Valdivia se encontró que un 57% de los consultados, tanto a nivel gerencial como medio, son evaluados según su desempeño, lo que permitiría controlar la manera en que se está efectuando el trabajo. Esto es positivo, ya que podría permitir un aumento del control en la empresa. Sin embargo, los encuestados no parecen ser informados después de realizada la evaluación. No sólo es necesario una correcta evaluación, sino que también una adecuada y oportuna comunicación del resultado de la evaluación, para que permita al trabajador corregir y aprender de sus errores.

Así es como para los trabajadores de Alihuén y los del Pacífico Azul, parece no existir de manera completa una evaluación de su desempeño que les permita conocer sus falencias, cualidades y aspectos a mejorar en distintas etapas del trabajo. Las cualidades y el buen desempeño también deben ser reconocidos y comunicados por parte de la empresa, lo que podría generar un mayor compromiso y motivación por parte del trabajador.

En la Forestal Alihuén los cuestionarios a nivel de gerencia señalan que las responsabilidades están definidas dentro del puesto de trabajo. Lo que se contradice con las opiniones vertidas a nivel medio, donde el 66,67% consideran que estas responsabilidades no están bien definidas dentro del puesto de trabajo.

En la empresa Pacífico Azul la mayoría de los encuestados, tanto a nivel de gerencia como a nivel medio, consideran que no están definidas las funciones dentro del puesto de trabajo.

Para las dos empresas anteriores, la mayoría (a nivel gerencial y medio) muestran no tener conocimiento acerca de las tareas que deben realizar en forma clara y precisa. Esto podría traducirse en ineficiencia y pérdida de tiempo en las labores empresariales.

En la Forestal Valdivia, el 100% (a nivel gerencial y medio), consideran que están bien definidas las funciones dentro del puesto de trabajo, lo que podría facilitar el accionar dentro de la empresa, ya que cada trabajador conoce exactamente las tareas que debe realizar.

Las metas y objetivos del puesto de trabajo deberían estar claramente determinados. El cuestionario realizado a nivel de gerencia en Alihuén, demuestra que estos están claramente definidos. Esto no se corresponde con las encuestas realizadas a nivel medio, donde el 100% considera que las metas y objetivos del puesto de trabajo no están claramente precisados. Similares resultados se obtuvieron en la empresa Pacífico Azul.

Al no conocerse las metas y objetivos de un puesto laboral, el trabajador podría desconocer si realmente su trabajo es útil para la empresa y esto podría hacerlo

perder el incentivo y motivación por trabajar, ya que esta persona no puede saber realmente cuanto esfuerzo le debe otorgar a su trabajo.

Sólo en la Forestal Valdivia existe concordancia entre los resultados obtenidos a nivel de gerencia y medio, ya que ambas manifiestan que metas y objetivos del puesto de trabajo están claramente determinados en esta empresa.

Se debe supervisar el cumplimiento de los objetivos de cada trabajador dentro de las empresas, para así tener un mejor control y poder evitar que se produzcan holguras organizacionales, es decir, pagos que se hacen a los miembros de la organización social en exceso sobre lo que se requiere para mantener viable a la organización.

Así, también se entrega la oportunidad a las empresas de otorgar nuevos objetivos a los que ya lo hayan cumplido, o determinar las causas del no cumplimiento de alguno de ellos.

Se obtuvo que la Forestal Valdivia y Pacifico Azul, realizan un seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

#### Aspectos Generales

Fortalezas: existe definición de actividades y funciones dentro del puesto de trabajo.

Se realiza un seguimiento del cumplimiento de objetivos.

Debilidades: no se identifican objetivos y metas del puesto de trabajo.

Falta eficiencia y regularidad en las evaluaciones de desempeño.

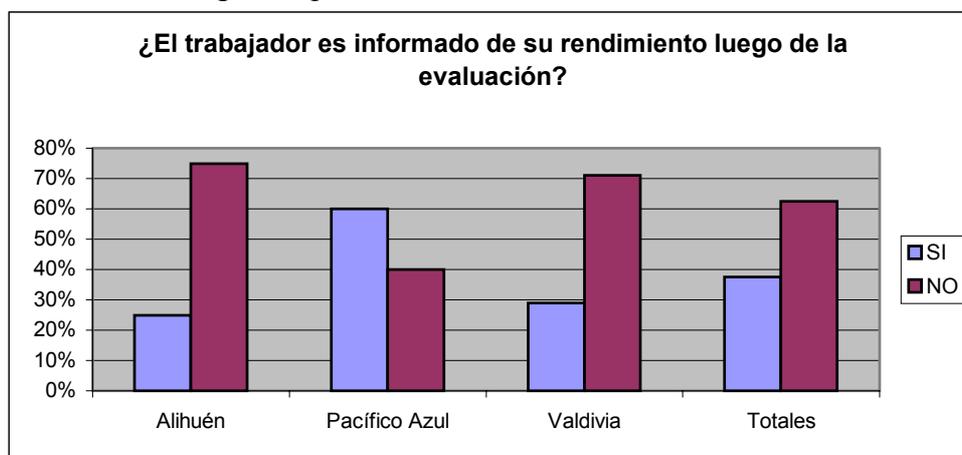
Falta de comunicación de los resultados a los trabajadores acerca de su evaluación de rendimiento.

Tabla n°7 : “Porcentaje de los trabajadores informados de su rendimiento luego de ser evaluados, según nivel, empresa y número de encuestados.”

	5	si	no	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia		100	1
	Nivel Medio	33,33	66,67	3
Pacífico Azul	Gerencia		100	1
	Nivel Medio	75	25	4
Valdivia	Gerencia		100	2
	Nivel Medio	40	60	5
Subtotales	Gerencia		100	4
	Nivel Medio	50	50	12
Totales		37,50	62,50	16
	n	6	10	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°6: “Porcentaje de los trabajadores informados de su rendimiento luego de ser evaluados, según empresa.”



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### 4.5 Compensaciones

Para todo trabajador dentro de cualquier empresa es reconfortante recibir algún tipo de incentivo por su trabajo, ya que éste sentiría una satisfacción extra para mejorar su desempeño. Si no existe compensación alguna por el buen desempeño en el trabajo, los trabajadores se podrían desmotivar, ya que pensarían que da lo mismo si realizan en forma correcta su trabajo, y entonces de esta forma disminuiría la productividad de la empresa.

En la empresa Alihuén la encuesta realizada a nivel de gerencia, señala que además de dinero existen otros tipos de incentivos. Pero al revisar los resultados del nivel medio de esta misma empresa, se observa que el 100% indica que no existe otro tipo de incentivo.

En la empresa Pacífico Azul, así como en Forestal Valdivia (aunque en menor grado por parte del nivel medio) la gran mayoría de los trabajadores consultados indican que no existe otro tipo de incentivo además de la remuneración en dinero.

El 81,25% señala que no hay incentivos por sus desempeños aparte de la remuneración en dinero y a causa de esto la productividad del sector forestal de Valdivia puede que se encuentre en un nivel inferior al que podría estar.

El hecho de sentir que su trabajo es importante para la empresa podría ser un factor motivante y de compromiso para cada individuo, ya que si esto no fuese así, este no se sentiría parte de la organización. La gran mayoría piensa que su trabajo es importante para la empresa.

En el cuestionario realizado a nivel de gerencia en la empresa Alihuén señala que se siente motivado frente a su trabajo en relación con los beneficios percibidos. Esto se contrapone a los resultados obtenidos a nivel medio de esta misma empresa, ya que el 66,67% señala que no se siente motivado frente a su trabajo, en relación con los beneficios obtenidos.

En la empresa Pacífico Azul, el 100% de los resultados (tanto a nivel de gerencia como medio) no se siente motivado frente a su trabajo en relación con los beneficios obtenidos.

En la Forestal Valdivia, se observa que el 100% de las opiniones a nivel de gerencia piensa que si existe esta motivación frente al trabajo, pero sí se observa los resultados obtenidos al nivel medio, donde el 80% respondió que sólo a veces existe motivación frente al trabajo en relación con los beneficios obtenidos.

La empresa Alihuén, a nivel de gerencia señala que ha sido compensado por su trabajo. Al revisar los resultados obtenidos a nivel medio en la empresa, resulta que el 100% respondió que sólo a veces siente que ha sido compensado por su trabajo.

Algo similar sucede en Forestal Valdivia, donde los encuestados a nivel de gerencia piensan que sí han sido compensados por su trabajo, lo que no ocurre a nivel medio, donde el 80% de ellos siente que sólo a veces ha sido compensado por su trabajo.

En la Forestal Pacífico Azul, la mayoría de los consultados (tanto a nivel de gerencia como medio) piensa que sólo a veces o nunca ha sido compensado por su trabajo.

Esto podría acarrear un sentimiento de disconformidad en relación a los esfuerzos personales de cada trabajador, lo que podría generar una desmotivación, falta de esfuerzo, de compromiso y una baja en la productividad de la empresa.

#### Aspectos Generales

Fortalezas: el trabajador considera que su trabajo es importante para la empresa.

Debilidades: Carencia de otro tipo de incentivos además de la remuneración en dinero.

Escaso incentivo individual.

Escasa motivación frente a su trabajo.

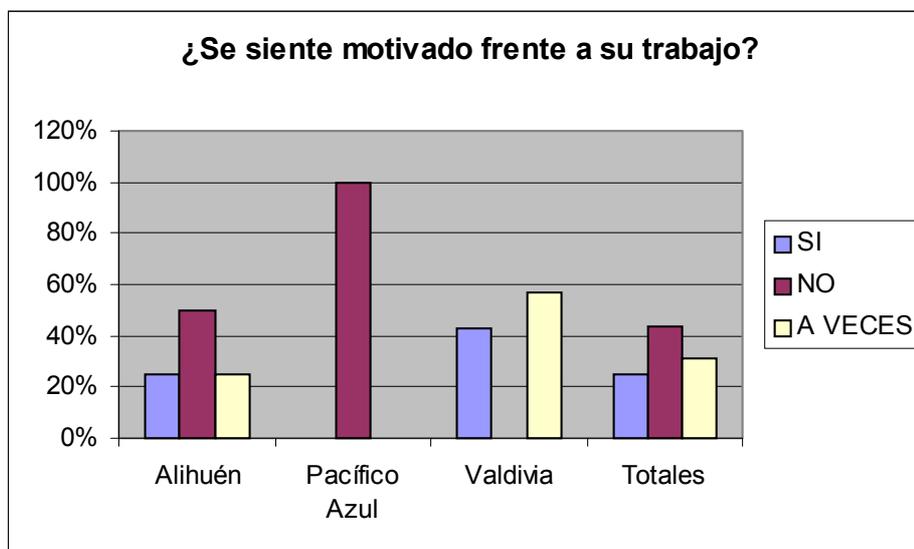
El trabajador no siempre se siente bien recompensado por su trabajo.

Tabla n°8: “Porcentaje de trabajadores motivados frente a su trabajo, según nivel, empresa y número de encuestas”.

	4	si	no	a veces	N° Encuestas
Alihuén	Gerencia	100			1
	Nivel Medio		66,67	33,33	3
Pacífico Azul	Gerencia		100		1
	Nivel Medio		100		4
Valdivia	Gerencia	100			2
	Nivel Medio	20		80	5
Subtotales	Gerencia	75	25		4
	Nivel Medio	8,33	50	41,67	12
Totales		25	43,75	31,25	16
	n	4	7	5	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Gráfico n°7: “Porcentaje de trabajadores motivados frente a su trabajo, según empresa”



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### 4.6 Análisis del Logro de los Objetivos

El objetivo principal fue el de evaluar la efectividad del Sistema de Recursos Humanos dentro de las empresas forestales de Valdivia.

Así como también ayudar a las empresas en la evaluación de sus respectivos Sistemas de Recursos Humanos.

La hipótesis indicada es: “ Es efectivo el Sistema de Recursos Humanos en las empresas forestales de Valdivia”.

El trabajo realizado en base a encuestas, y posterior análisis de los resultados permitió evaluar la efectividad del Sistema de Recursos Humanos en las empresas forestales encuestadas de la ciudad de Valdivia. Con el análisis, interpretación y comunicación de los resultados obtenidos se pretende ayudar a las empresas en la evaluación de sus respectivos sistemas de RRHH, para que así puedan identificar sus puntos débiles y mejorarlos, así como también mantener y reforzar sus aspectos positivos.

Las empresas de nuestro entorno, debido a su tamaño, suelen carecer de departamentos de RRHH. Sin embargo, ello no es impedimento para que la función de personal o RRHH. tenga que ser llevada a cabo por los directivos.

Estos directivos tanto si son del área de RRHH cómo del área de Administración o Producción, necesitan conocer la evolución que el mundo de los RRHH está experimentando a fin de poderse plantear objetivos estratégicos, imprescindibles hoy en día, como la Excelencia en el Servicio al Cliente o la Calidad Total.

Por todo ello se hace necesario conocer el potencial de todos los miembros de la plantilla, así como los efectos de los distintos sistemas de retribución, y la relación entre motivación y productividad.

Será de vital importancia saber manejar factores como el absentismo, los costos laborales, la normativa en seguridad e higiene, además de dominar diferentes habilidades directivas que le permitan conseguir lo mejor de sus colaboradores.

Podría existir una creciente desmotivación por parte de los trabajadores al verificar que las empresas muy pocas veces consideran trabajadores pertenecientes a estas, para cubrir puestos de trabajos vacantes.

Las empresas pierden valioso tiempo de trabajo al no existir programas con los cuales introduzcan a las personas en sus respectivos puestos de trabajo.

Para un mejor trabajo y mejor ambiente de trabajo se hace necesario que las empresas posean mejor y más completa información acerca de sus trabajadores.

El hecho de que un 50% de las personas encuestadas piense que no tiene posibilidades de promoción dentro de la empresa a la cual pertenece, podría significar una alta reducción de motivación lo que produciría una baja de la productividad.

Para el trabajador es muy difícil mejorar y saber sus deficiencias si no es informado con los resultados de las evaluaciones de desempeño, las cuales son aplicadas con muy poca frecuencia.

Un alto porcentaje de las empresas no usa ningún otro tipo de incentivos que no sea remuneración en dinero, lo que podría traducirse en un falta de entusiasmo y motivación por parte de los trabajadores.

## 5. CONCLUSIONES

El elemento diferenciador de una empresa con otra, dado el común acceso que tienen a la tecnología, es el Recurso Humano. Además, dentro de Recursos Humanos, se piensa que lo más importante es la etapa de selección, ya que hay que conseguir el personal adecuado para ser mejor que la competencia. Para conseguir personal adecuado, podría ser necesario contar con la mayor cantidad de elementos que garanticen que las personas se desarrollen y se desenvuelvan satisfactoriamente. Es por esto, la importancia que tiene que la empresa posea un adecuado proceso de desarrollo para sus trabajadores. Para lograr un control por parte de la empresa sobre el desempeño de sus trabajadores podría ser necesario la existencia de un adecuado y oportuno sistema de evaluación, el que le permita al trabajador conocer el real desempeño de su rendimiento, y así poder mejorarlo. El proceso de evaluación debería estar ligado con un sistema de premios por el logro de los objetivos planteados. El sistema de recompensas debería usarse como mecanismo de motivación, no sólo para mantener motivados a los trabajadores, sino además retenerlos en la empresa, resguardándose así de las amenazas de otras empresas por captar a trabajadores que han sido capacitados y que puedan estar descontentos con el pago que se les hace.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación, apoyado en las referencias bibliográficas permiten formular algunas conclusiones que deben considerarse con algún alcance relativo.

Sin olvidar que cada empresa es única, se pueden observar algunos resultados donde existan tendencias similares entre las organizaciones que se investigó.

Las conclusiones propuestas en este trabajo son de preferencia para las empresas encuestadas, ya que la realidad de estas podría ser diferente a la de las restantes empresas forestales de la ciudad de Valdivia.

Luego de realizar el análisis se llegó a la conclusión que el Sistema de RRHH dentro de las empresas forestales objeto de estudio Valdivia no funciona de manera efectiva, porque se constató que la gran mayoría de las variables analizadas proyectan

resultados insuficientes, como por ejemplo, que la gran mayoría de las empresas de este sector no incluye la presencia de un departamento de RRHH. Otro aspecto interesante es la posible desmotivación por parte de las empresas a contratar nuevos trabajadores, lo que puede implicar una falta de nuevas, creativas y mejores ideas.

Al analizar los resultados obtenidos por las encuestas realizadas se llega a la conclusión que el Sistema de RRHH de las empresas forestales objeto de estudio de Valdivia, no está siendo efectivo en la forma de realizar su trabajo ya que el grado de interés y motivación es muy bajo. Por esto se pierde un elemento importante de productividad para estas empresas, lo que se podría traducir en beneficios económicos tanto para ellas como para la región, y a la vez una disminución de la tasa de desempleo laboral.

Se considera que es importante que las empresas estudiadas consideren un mayor número de pruebas al momento de contratar. Esto para conocer bien la realidad del postulante, y a la vez no incurrir en costos que se podrían haber evitado. Como por ejemplo mal uso de infraestructura y materiales, capacitación innecesaria, accidentes por falta de capacidad.

La evaluación de desempeño es importante para cualquier tipo de empresa, ya sea chica o grande. Una correcta evaluación de desempeño y posterior comunicación oportuna de los resultados, le daría la posibilidad a los trabajadores y empresa de corregir errores antes de que sean demasiado grandes.

Con el aumento de los tratados de libre comercio que posee el país en estos momentos, es conveniente para las empresas de este sector trabajar con el mayor grado de efectividad posible, ya que se les ofrece una oportunidad que podría aumentar en gran medida sus rentabilidades. Europa es el tercer mercado para Chile en sus exportaciones forestales, luego de Asia y Norte América, con un 23% del total. El acuerdo de libre comercio incrementaría en un 5% las exportaciones a corto plazo. Asimismo, se especula que el aumento de la demanda europea en la adquisición de productos primarios para abastecer su industria, conllevará a más largo plazo el incremento de la industrialización del sector forestal chileno,

especialmente por las inversiones de origen europeo, según fuentes oficiales del gobierno de Chile. Dicho beneficio para las empresas significará un mayor aumento en su producción y, por ende, una mayor necesidad de patrimonio forestal.

Para mejorar la efectividad del uso del Sistema de RRHH, se cree necesario una correcta planificación de la obtención, desarrollo, evaluación de desempeño y compensación del RRHH, para así identificar los aspectos importantes dentro de cada una de estas etapas, lo que permita un trabajo más ordenado y planificado, el que se debería traducir en un aumento de la productividad.

Por todos estos resultados obtenidos por el estudio se hace difícil pensar que el Sistema de RRHH de las empresas objeto de estudio del sector forestal de Valdivia está trabajando en forma efectiva, ya que la posible desmotivación, incertidumbre en el puesto de trabajo, así como la posible falta de compromiso hacia la empresa, se podrían traducir en aumentos de costos, y reducción de productividad, ya que su principal capital, el capital humano, no está siendo utilizado de manera efectiva.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Albornoz, A., y M. Bustos.1989. II Taller de Producción Forestal. *Explotación transporte camino recurso humano*, Concepción, Fundación Chile.
- Ardiles, E. 1986. Análisis de factores que se asocian al desempeño profesional del profesor de enseñanza básica, titulado en la Universidad Austral de Chile a través del plan de regulación de títulos de 1975. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Apud, E., y S. Valdés.1988. Taller Producción Forestal. *Explotación transporte camino recurso humano*, Concepción, Fundación Chile.
- Bateman, T, y S. Snell.2001. *Administración, una ventaja competitiva*, México DF, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. 1994. *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., McGraw-Hill.
- Dessler, G.1979. *Organización y administración*. Florida, Universidad Internacional de la Florida, Prentice Hall Internacional.
- Gras, M.C., y M.E. Montecinos.1990. Evaluación del desempeño del personal académico; bases para una carrera académica. El caso de la Universidad Austral de Chile. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Hernández, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la Investigación. México D.F., McGraw-Hill.
- Kenny, C.B. 1976. Capacitación Obrera Forestal: Programa Nacional de Capacitación Forestal. Historia y guía para el entrenamiento de los obreros forestales selvícolas en Chile, Chile, FAO-PNUD-CONAF-CHI 526.
- Levin, J. y W. Levin. 1999. *Fundamentos de Estadística en la investigación social*. México. Oxford University.
- Mason, R. y D. Lind, *Estadística para Administración y Economía*. México D.F., Alfaomega.
- Mahom, H. 1992. *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Vergara.
- Maynard, H.B. 1967. *Manual de alta dirección*. España. Reverté, S.A.
- Mondy, R. W. y R. Noe. 1997. *Administración de Recursos Humanos*, México D.F., Prentice Hall.
- Pagano, R. R. 1999. *Estadística para las ciencias del comportamiento*. México DF. International Thomson.
- Strauss, G. y L. Sayles. 1981. *Personal, problemas humanos de la administración*. México DF. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Subirana, C. 2002. Evaluación entre el sistema de capacitación y desarrollo, la gestión de Recursos Humanos y la estrategia global de Telefónica del Sur S.A.. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Tapia, H.A. y F.N. Velásquez. 1996. Evaluación de estilos de gestión de Recursos Humanos en procesos de cambio organizacional. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Tichy, N., C. Fombrum y J. Devanna, M.A. 1992. *Conducción estratégica de los RRHH. De estrategia empresarial*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Triola, M. F. 2000. *Estadística elemental* . México DF. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Ulrich, D. y D. Lake. 1990. *Organizarse mejor para competir con ventajas*. Buenos Aires, Vergara.

7. ANEXOS. En documento original. Biblioteca Central. Universidad Austral de Chile.

