



Universidad Austral de Chile  
Escuela de Ingeniería Comercial

**LOS ROLES DE LOS GERENTES OPERATIVOS Y  
PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS EN LA CREACIÓN  
DE ORGANIZACIONES COMPETITIVAS**

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

Profesores Responsables: Jaime Astete A.  
Horacio Sanhueza B.  
Osvaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante: Horacio Sanhueza B.

**Pamela Báez S.  
Bárbara Castillo P.**

**VALDIVIA - CHILE  
2006**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE MATERIAS</b>		<b>Página</b>
	RESUMEN	
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	4
3.	MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	11
4.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	16
5.	CONCLUSIONES	27
6.	BIBLIOGRAFÍA	31
7.	ANEXOS	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

## Página

Gráfico1: Contraste Respuestas INFODEMA

18

Gráfico2: Contraste Respuestas COLLICO

20

Gráfico3: Contraste Respuestas CMPC

23

Gráfico4: Contraste Respuestas MASISA

25

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>Página</b>
<b>Tabla 1:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Roberto Pera, Gerente Operaciones INFODEMA.	16
<b>Tabla 2:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. José Manuel Carrasco, Gerente Recursos Humanos INFODEMA	17
<b>Tabla 3:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Marco Sagredo, Gerente de Operaciones COLLICO.	19
<b>Tabla 4:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sra. Anelisse Schafer, Gerente Recursos Humanos COLLICO.	19
<b>Tabla 5:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. José Tejos, Gerente de Operaciones CMPC.	21
<b>Tabla 6:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Jaime Borquez, Gerente Recursos Humanos CMPC.	22
<b>Tabla 7:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Rodrigo Cuadra, Gerente de Operaciones MASISA	24
<b>Tabla 8:</b> Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Marcelo Roa, Gerente Recursos Humanos, MASISA.	24

## **RESUMEN**

En el presente estudio se analizaron los nuevos roles de los profesionales de Recursos Humanos y Gerentes de Operaciones explicados en el texto “Recursos Humanos-Champions” escrito por Dave Ulrich, considerado como el gurú número uno del mundo de los negocios. En su libro, Ulrich identifica cuatro roles fundamentales que son: adalid de los empleados, socio estratégico, experto administrativo y agente del cambio; los cuales debiesen estar presentes en las empresas para así agregarle valor a éstas y a su vez competitividad. Como apoyo teórico también se expusieron los puntos de vista de otros autores sobre el tema de la importancia del área Recursos Humanos dentro de las empresas y de la consecuente relevancia del Capital Humano.

La metodología utilizada consistió en la aplicación de un cuestionario de evaluación de roles de Recursos Humanos, que fue respondido tanto por los gerentes de operaciones como por los de Recursos Humanos de las empresas en estudio, y que posteriormente sirvió como herramienta de contraste entre ambas evaluaciones para lograr determinar la ausencia o presencia de los roles en dichas empresas.

Los principales resultados que arrojó la investigación se relacionan con la ausencia del modelo de roles múltiples propuesto por Dave Ulrich en las organizaciones sometidas a estudio. Sólo se presentaron los roles de socio estratégico y agente de cambio con mayor énfasis, pero nunca todos simultáneamente. Por otro lado, se observó una sobre valoración por parte de Recursos Humanos en la percepción de sus servicios, por sobre los gerentes operativos.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, debido al cambio que experimenta el entorno globalizado en el que se desenvuelven las organizaciones, es necesaria una reformulación por parte, tanto de los gerentes de operaciones como de los profesionales de recursos humanos acerca del desempeño conciente de sus actividades.

Cabe destacar, que considerando la creciente importancia de la competitividad de las organizaciones en el mercado cada vez más exigente, esta nueva identificación de los roles de gerentes operativos y profesionales de Recursos Humanos aporta información innovadora a estas empresas ya que se trata de un estudio sin precedentes en nuestro país, echo que denota la significancia de este estudio, el cual constituye también una herramienta de diagnóstico para identificar las expectativas de los gerentes Operativos y otros clientes de Recursos Humanos. Además, ayuda a la reivindicación de la concepción de estos profesionales por parte de todos los trabajadores de las empresas, considerándolos un instrumento clave para evitar la extinción de las organizaciones, forjando ventajas competitivas constantemente que agregan valor a las compañías.

Los roles de gerentes operativos y profesionales de Recursos Humanos, juegan un papel preponderante en la ejecución de planes de contingencia frente a situaciones adversas, además de la correcta captación de las oportunidades que ofrece el entorno.

Es necesario considerar lo que respecta a su participación dentro de las organizaciones con el propósito de emprender una alianza estratégica para agregar valor a las empresas y de esta forma, superar desafíos que se presentan por los constantes retos impuestos por la competitividad; tal como lo plantea Dave Ulrich en su libro “Recursos Humanos-Champions” al concebir a los Recursos Humanos de las organizaciones como entes creadores de valor para las mismas empresas y en un trabajo

mancomunado con Gerentes Operativos, como la clave del éxito para así superar los diversos problemas en que se ven enfrentados los ejecutivos.

La población objetivo de esta investigación estará compuesta por todas las empresas del sector Industrial (sector secundario de la economía) ubicadas en la ciudad de Valdivia, que cuenten con el área de Recursos Humanos y con un mínimo de 150 trabajadores. Las empresas sometidas a estudio fueron:

- Cartulinas CMPC S.A.
- INFODEMA S.A.
- Levaduras COLLICO S.A.
- MASISA S.A.

El objetivo del estudio es determinar la presencia o ausencia de los roles descritos por Dave Ulrich en los profesionales de estas empresas, en el logro de la competitividad.

En un comienzo, se partió de la conjetura de que estos roles están efectivamente presentes en estas empresas, y se trabajó a partir de esta base.

Finalmente, este estudio está estructurado de la siguiente manera, el primer apartado corresponde a la presente introducción, la cual define a grandes rasgos los principales puntos a desarrollar más adelante. En la segunda parte se desarrolla el marco de referencia del estudio, en donde se analizan textos con información relacionada con el tema estudiado y se delimitan los aspectos principales que definen los cuatro roles en los cuales sienta sus bases esta investigación. La tercera parte incluye el material y la metodología de análisis, ítem compuesto por la descripción de los datos de estudio, fuentes de procedencia de los datos, descripción del diseño muestral, definición del tipo de investigación, definición del diseño de investigación, operacionalización de conceptos claves con el fin de trabajar con definiciones unívocas de éstos, que no se

presten para confusión. A continuación, en el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de investigación, además se presenta un análisis de estos resultados. La quinta parte expone las conclusiones más relevantes, luego la sexta parte contiene la bibliografía utilizada y para finalizar, el último ítem se compone de anexos que complementan el estudio y que constan de gráficos que contribuyen con la mejor interpretación de los resultados obtenidos.



## II. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación sienta sus bases en el libro “Recursos Humanos-Champions” escrito por Dave Ulrich, quien plantea que a través de la ejecución de la redefinición de los roles de profesionales de recursos humanos y gerentes operativos, es posible alcanzar un grado importante de competitividad. Este modelo de roles múltiples ha sido aplicado en grandes empresas como Clorox y Hewlett-Packard.

Ulrich argumenta que estos profesionales deben trabajar conjuntamente y establece cuatro funciones básicas de los gestores de personas:

- socio estratégico
- agente del cambio
- experto administrativo
- adalid de los empleados

En el libro “*Recursos Humanos Champions*”, Ulrich (2004) expone la deteriorada reputación de la función de Recursos Humanos y señala algunos mitos que impiden concebir a Recursos Humanos como una profesión, mitos tales como: cualquiera puede dedicarse a los Recursos Humanos o aquel que propone que la gente se ocupa de Recursos Humanos porque le gusta la gente. Este tipo de juicios es común tanto para profesionales de recursos Humanos como para ejecutivos de Operaciones, Krajewski y Ritzman (2000), señalan que en organizaciones grandes, el Departamento de Operaciones suele ser responsable sólo de la transformación real de los insumos en productos o servicios terminados. Por otro lado, Recursos Humanos, también denominado Personal, se ocupa de contratar y capacitar a los empleados.

Además, muchas veces estas funciones son percibidas como ineficientes, ineficaces y costosas en términos de su capacitación, es decir, funciones que no agregan valor a la compañía. Sin embargo, según Belamari (2004) este costo en capacitación

debiese considerarse como una inversión, en lugar de un gasto, y a partir de allí equiparar Capital Humano con Recursos Humanos.

No obstante, estas teorías acotan a márgenes muy estrechos los roles de estos profesionales, y no reflejan la importancia que tienen dentro de las organizaciones y que Ulrich desarrolla en su obra *“Recursos Humanos Champions”*, ya que hoy en día la función de Recursos Humanos es considerada como una de las más indispensables dentro de cualquier compañía.

Las organizaciones se desarrollan en un entorno exigente y competitivo, situaciones que demandan excelencia organizacional. Los esfuerzos para lograr tal excelencia pueden conseguirse mediante las buenas relaciones con su gente. En consecuencia, la obtención de la excelencia organizacional debe ser un trabajo de Recursos Humanos, quienes ya no deben basarse en realizar tareas burocráticas como el cálculo de nóminas. Para Sarriegui (2004), las nuevas tendencias en gestión reclaman que sus responsables se impliquen cada vez más en la toma de decisiones, cooperen con la dirección general y se pregunten a diario cómo pueden influir en mejorar la cuenta de resultados.

Dave Ulrich cita un ejemplo muy claro que refleja muy bien la importancia del RRHH; a saber:

*“Una compañía que pierde todos sus equipos, pero mantiene intacta las habilidades y conocimiento de su fuerza de trabajo puede volver al negocio rápidamente. Sin embargo, una empresa que pierde su fuerza de trabajo, manteniendo sus equipos, nunca se recuperaría o es más difícil que lo logre”.* (Ulrich, 2004)

Por lo tanto, en este escenario es preciso crear un rol y agenda nuevos que ya no se basan en las actividades tradicionales de Recursos Humanos tales como selección de personal o compensación sino en resultados. Recursos Humanos no debe enfocarse en lo que hace sino en los resultados que obtiene, que son los que finalmente agregarán valor a la organización hacia los clientes, inversores y empleados.

Esta reformulación de los roles de RR.HH, requiere de la constante colaboración de los gerentes operativos, quienes deben concretar los objetivos del negocio. Estos gerentes tienen la última responsabilidad sobre los procesos y los resultados de la compañía. Por lo tanto, son los que deberían liderar el camino hacia la integración total de RR.HH. en el trabajo de la empresa. Para Bohlander et al. (2001, 28) *“las organizaciones exitosas son aquellas que combinan la experiencia de los gerentes de línea con la destreza de los especialistas en RH, para desarrollar y utilizar el talento de los empleados hasta su máximo potencial”*.

En contraste al modelo de roles de colaboración entre Gerentes operativos y Recursos Humanos, una reciente investigación realizada por el profesor de negocios y director del Center for Effective Organizations Edward Lawler (2006), publicada en la revista Trend Management, comprobó que no hay mayor predisposición, en los gerentes, para buscar la colaboración de Recursos Humanos en materias de diseño y estrategia, éstos deberían intervenir en el desarrollo de la estrategia, además de participar en su implementación; en particular en dos áreas. La primera de ellas es la gestión de todo el proceso de creación de la estrategia, que es un tema de comportamiento organizacional que involucra liderazgo y procesos de comunicación y diseño. La otra es la evaluación concreta del capital humanos existente y el que se puede incorporar, y la manera de fusionarlos a ambos para crear el tipo de capacidades organizacionales necesarias para ejecutar la estrategia. Es aquí donde se manifiesta el rol de **socio estratégico** planteado por Ulrich, el cual propone a los Recursos Humanos como un ente colaborador en el proceso de materializar la estrategia. Para lograr esta tarea, los profesionales de Recursos Humanos deben comenzar por reconocer los desafíos que implica convertirse en un socio estratégico y luego contribuir a la gestación de condiciones necesarias para que estos desafíos se cumplan. Los desafíos a los que se hace alusión son: evitar que los planes estratégicos sean meros proyectos; crear una tarjeta de puntuación equilibrada que evalúe la función de recursos Humanos en la medida en que agrega valor económico, a la gente y al cliente, esta tarjeta pretende ser una ayuda para inversores, clientes y empleados que contribuya a tener una visión general del desempeño ejecutivo;

otro desafío por superar es alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales, evitar la toma de decisiones fáciles de ejecutar en relación a problemas de la empresa debido a lo complejo de sus soluciones y por último que la empresa enfatice en sus propias capacidades para lograr transformar la estrategia en acción.

Un socio estratégico, para Ulrich (2004), debe integrar comités evaluadores de la empresa centrados en su capacidad para llevar a cabo su estrategia, en este proceso de auditoría, los socios estratégicos no siempre concuerdan con el plantel ejecutivo y pueden desarrollar una discusión seria acerca de la mejor vía que debe seguir la compañía para encaminarse en el desarrollo de sus planes.

Hitt et al. (1999) menciona a Disney y General Electric, como organizaciones que han desarrollado una gran capacidad para administrar sus recursos humanos. Estas empresas pretenden desarrollar una ventaja competitiva sostenible, creando valor a través de la implementación de una estrategia basada en sus propias capacidades, aptitudes y recursos. Las empresas logran la competitividad estratégica y obtienen rendimientos superiores al promedio cuando sus aptitudes centrales se aprovechan en forma eficaz a fin de sacar ventaja de las oportunidades en el ambiente.

Es necesario lograr que Recursos Humanos deje de ser una función meramente administrativa y empiece a ayudar a las empresas a diseñar su futuro y su estrategia, los cuales están en constante cambio, influidos por factores como la globalización, las exigencias de los clientes, la innovación tecnológica, entre otros; ante los cuales los profesionales de Recursos Humanos deben desempeñar el rol de **agentes de cambio**, capaces de dar respuestas contingentes a este ritmo inconstante basados en información fehaciente relacionada con la teoría como con la práctica del cambio, el cual puede ser de naturaleza cultural, cambios de procesos de la firma, es decir, del modo de hacer las cosas o también se gestan cambios a raíz de iniciativas como nuevos proyectos. Ulrich (2004) sostiene que los managers de línea deben ser capaces de coordinar la cultura interna con aquella deseada en el mercado, además de implantar un modelo de cambio común para toda la empresa. Por su parte, profesionales de Recursos Humanos debe

colaborar en esta iniciativa y en conjunto con gerentes operativos, concebir al cambio como una oportunidad para crear ventajas competitivas que en su fin último agreguen valor a la firma.

Las organizaciones deben evitar la obsolescencia y aumentar su eficiencia al momento de trabajar, rediseñando radicalmente sus procesos para alcanzar mejoras considerables en costos, calidad, servicios y velocidad; estos esfuerzos se denominan genéricamente reingeniería. Para Ulrich (2004), cuando los Recursos Humanos rediseñan sus servicios, juegan el rol de **expertos administrativos**.

Para Bohlander et al. (2001), la reingeniería necesita de la armonía de ciertos factores para poder llevarse a cabo, estos son: que los gerentes elaboren un entorno para el cambio y aspectos de los Recursos Humanos para manejarlo, los esfuerzos de reingeniería dependen de procesos de dirección y comunicación eficaces, además de la revisión y modificación de los sistemas administrativos.

Los managers de línea que se convierte en experto administrativo para Ulrich (2004), concibe a la reingeniería como fuente creadora de valor, no sólo en el cambio de procesos sino también en su incidencia en la manera de trabajar, esto es discriminar los trabajos que se hacen y los que no, dónde se realiza el trabajo y quién lo ejecuta. Los profesionales de Recursos Humanos logran convertirse en expertos administrativos cuando utilizan la reingeniería en su trabajo, incorporando tecnología que aumenta la calidad; cuando miden los resultados de su trabajo en términos de eficiencia y efectividad.

Para poder sacarle provecho a las contribuciones de los empleados en pos del éxito de la organización, es necesario que los Recursos Humanos se transformen en aliados de los empleados, entendiendo sus necesidades y dándoles soluciones efectivas que ayuden a aumentar su dedicación a trabajar diligentemente. Este énfasis en la preocupación por el bienestar de los empleados, debe estar dirigido por profesionales de los Recursos Humanos, quienes deben recomendar a los gerentes de línea que presten

atención también a quienes están a su cargo en sus respectivas áreas de operación. De aquí surge el rol de **adali de los empleados** que define Ulrich (2004). Un adali de los empleados los representa, es conocedor de sus inquietudes y sabe a cabalidad la relevancia del capital humano dentro de las empresas, importancia que no es bien reconocida hasta ahora, por lo que es necesario cambiar esta percepción, como se ha mencionado anteriormente.

En consecuencia, según Belamari (2004) este cambio de concepción precisa que la preocupación de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, se refiere al tratamiento de las personas y a los recursos de las personas; y una aclaración fundamental, no se trata sólo de conocimientos, habilidades, y destrezas, sino de las motivaciones, valores, intereses, necesidades de las personas. Y eso, que históricamente se ha desconocido, o se ha malpreciado, es lo que hay que desarrollar, para elevar, verdaderamente, a la persona como el ente creador de valor dentro de una organización.

Es entonces como se debe concebir a los Recursos Humanos con un enfoque integral, en el cual la persona que ha recibido una educación, es portadora de conocimientos y capacidades, las cuales podrá aportar cabalmente a la empresa sólo si existe la motivación e intereses necesarios de su parte para con la organización.

Según Sartain (2006) muchos presidentes ejecutivos consideran ahora a la función de Recursos Humanos como una de las que más valor agregan a su organización. Y los temas vinculados con el personal -encontrar y retener empleados talentosos, y desarrollar una cultura de alto desempeño- encabezan la agenda estratégica corporativa para lograr una ventaja competitiva sustentable. Esta ventaja competitiva se puede mantener en el tiempo a través de la red de conocimiento que se gesta a partir de las personas, quienes se transforman en un elemento fundamental dentro de las organizaciones

La capacidad intelectual de los individuos es la que saca a flote a las empresas y las conserva competitivas a través del tiempo. Según Mahon (1992), quien desarrolla el

tema de la calidad total en las empresas, la cual se refiere al *“proceso de gestión por el cual las empresas tratan de sobrevivir y crecer en un mundo competitivo, y que tienen una figura central protagonizada por el cliente”* (Mahon 1992). En el terreno laboral, con personas preparadas y dispuestas a colaborar, se pueden aprovechar bien los recursos materiales, y complacer adecuadamente al cliente. En cambio, si se cuenta con recursos materiales de avanzada y no se tienen personas eficientes y con iniciativa, estos recursos no se podrán aprovechar debidamente. Porque, en definitiva, el recurso principal que tienen las empresas para lograr la calidad total, es el Recurso Humano. Por lo tanto, la calidad total depende de las personas.

### **III. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

#### **1. Material**

Los datos utilizados en este estudio se obtuvieron a través de fuentes primarias y secundarias.

#### **2. Fuentes de procedencia de los datos.**

Las fuentes primarias para conseguir el material e información requerida para esta investigación se obtuvo con los protagonistas del tema, es decir, directamente con los profesionales de Recursos Humanos y gerentes de operaciones de las empresas, a través de la aplicación de un cuestionario a ambas áreas de las empresas. Este cuestionario se extrajo sin modificaciones del libro “Recursos Humanos. Champions”, el cual evalúa cuatro roles de los profesionales de recursos humanos y de gerentes operativos que deben estar presentes en las empresas para lograr la competitividad. Se utilizó en las respuestas una escala de 5 puntos, donde 5 es el máximo y 1 es la mínima calificación. (Ver Anexo 1)

Los roles evaluados son: adalid de los empleados, socio estratégico, experto administrativo y agente del cambio.

Las fuentes secundarias utilizadas en la recopilación de los datos consistieron en libros relacionados con el tema de Recursos Humanos, entre ellos el más importante escrito por Dave Ulrich, revistas con publicaciones internacionales.



### 3. Método

Para realizar este estudio se aplicó el cuestionario a los Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes de Operaciones de cuatro empresas del sector industrial de la ciudad de Valdivia (sector secundario de la economía), seleccionadas a través de un muestreo por conveniencia. Las empresas en estudio se extrajeron de aquellas inscritas en la Cámara de Comercio Valdivia y de la Asociación Gremial de Industriales de la Madera (ASIMAD).

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo tanto personalmente como vía correo electrónico, previo contacto telefónico con los ejecutivos sometidos a estudio.

### 4. Definición del tipo de investigación

La investigación a realizar es del tipo:

- ☞ **Descriptiva:** dado que caracteriza el comportamiento de los profesionales de Recursos Humanos y los gerentes operativos en la ejecución de sus roles, como forma de mejorar la competitividad de las organizaciones actuales y futuras.
- ☞ **Documental:** ya que se realiza a través de la consulta de documentos como libros, revistas, memorias y registros.
- ☞ **Exploratoria:** debido a que no se tienen antecedentes previos acerca del tema y se utiliza para identificación de problemas, que es lo que pretendemos realizar.

### 5. Definición del Diseño de la Investigación

La investigación se aplicó con un diseño no experimental y transeccional. Es no experimental porque no se tuvo influencia en las variables, es decir, en los roles que cumplen los profesionales a estudiar; y es transeccional porque se trata de un estudio que no se hizo en un período de tiempo, sino que sólo en un momento específico.

## 6. Operacionalización de Conceptos o Variables Claves

Con el propósito de trabajar con una definición unívoca de los términos utilizados en este estudio, a continuación los definiremos:

- **Capital Humano:** según Bohlander et al. (2001), capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja del balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

- **Competencia:** Según Lévy-Leboyer (2003), La competencia como capacitación la utilizan, por ejemplo, los responsables de Recursos Humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. En base a esta definición comprendemos la competencia como una herramienta que agrega valor a las empresas en comparación con sus pares.

- **Competitividad:** En esta investigación, se entenderá por competitividad, la habilidad de las empresas de *“centrarse en las capacidades de la organización tales como la velocidad, la posibilidad de dar respuesta, las relaciones, la agilidad, el aprendizaje, la competencia de los empleados.*

*...la ventaja competitiva resulta de la creación de organizaciones que puedan producir continuamente mejor que sus competidores”.* (Ulrich, 2004)

- **Rol:** *Un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo o en una posición determinada. Uno de los roles que suelen citarse mas a menudo sobre roles de*

*gestión es el realizado por Henry Mintzberg, el cual llegó a la conclusión de que los gestores de que los gestores desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionadas. Las diez actividades se agrupan en tres tipos de roles: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión. (Ivancevich et al. 1996)*

- **Valor:** Consiste en las características de desempeño y los atributos que ofrecen las compañías en forma de bienes o servicios por lo que los clientes están dispuestos a pagar. Para los clientes, el valor es la fuente del potencial de una empresa para obtener rendimientos promedio o superiores al promedio. Entiéndase por rendimientos promedio aquellos que equivalen a los que un inversionista espera obtener de otras inversiones con un riesgo similar (Hitt, et al. 1999)

## **7. Procedimientos Estadísticos**

La recopilación de los datos para el posterior análisis de la presencia de los roles propuestos por Dave Ulrich en las empresas del sector industrial de la ciudad de Valdivia, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario obtenido del texto “*Recursos Humanos Champions*” el cual evalúa con nota del 1 al 5 los roles que cumplen los recursos humanos, dicho cuestionario debió ser respondido tanto por los gerentes de operaciones como por los gerentes de Recursos humanos de las empresas en cuestión, para su ulterior contraste. El cuestionario consta de 40 aseveraciones repartidas equitativamente en la evaluación de cada uno de los cuatro roles, y un cuadro de recuento de la sumatoria de la puntuación total para los cuatro roles (de 50 a 200 puntos). Las puntuaciones sobre 160 deben considerarse altas, lo cual indica una elevada percepción de la calidad en los servicios de Recursos Humanos. Por el contrario, puntuaciones de menos de 90 puntos revelan una baja calidad de los servicios de Recursos Humanos percibidos.

El cuestionario fue aplicado tanto personalmente como a través de correo electrónico con una carta adjunta solicitando la colaboración formal en este estudio, previo contacto telefónico con los ejecutivos sometidos a estudio.

#### IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cada una de las cuatro empresas sometidas a estudio, se entregaron dos cuestionarios para que cada uno sea respondido por los gerentes de Recursos Humanos y de Operaciones, a fin de contrastar sus respuestas.

En primer lugar, la empresa INFODEMA arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 1:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Roberto Pera, Gerente Operaciones INFODEMA.

Socio estratégico		Experto administrativo		Adalid de los empleados		Agente del cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	4	2	3	3	5	4	5
5	2	6	4	7	4	8	3
9	2	10	4	11	3	12	4
13	4	14	5	15	4	16	3
17	5	18	5	19	2	20	5
21	1	22	5	23	5	24	5
25	4	26	5	27	5	28	4
29	5	30	5	31	5	32	4
33	5	34	5	35	5	36	4
37	3	38	4	39	5	40	4
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

<b>TOTAL</b>	<b>164</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

**Tabla 2:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. José Manuel Carrasco, Gerente Recursos Humanos INFODEMA.

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

<b>TOTAL</b>	<b>135</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

En las tablas se observa que hay una disparidad considerable de 29 puntos en la sumatoria total de las calificaciones entre ambos profesionales. El profesional de Recursos Humanos evaluó en casi un 18% menos la presencia de los roles en estudio dentro de su empresa en comparación con el gerente de Operaciones. (Ver Anexo 2)

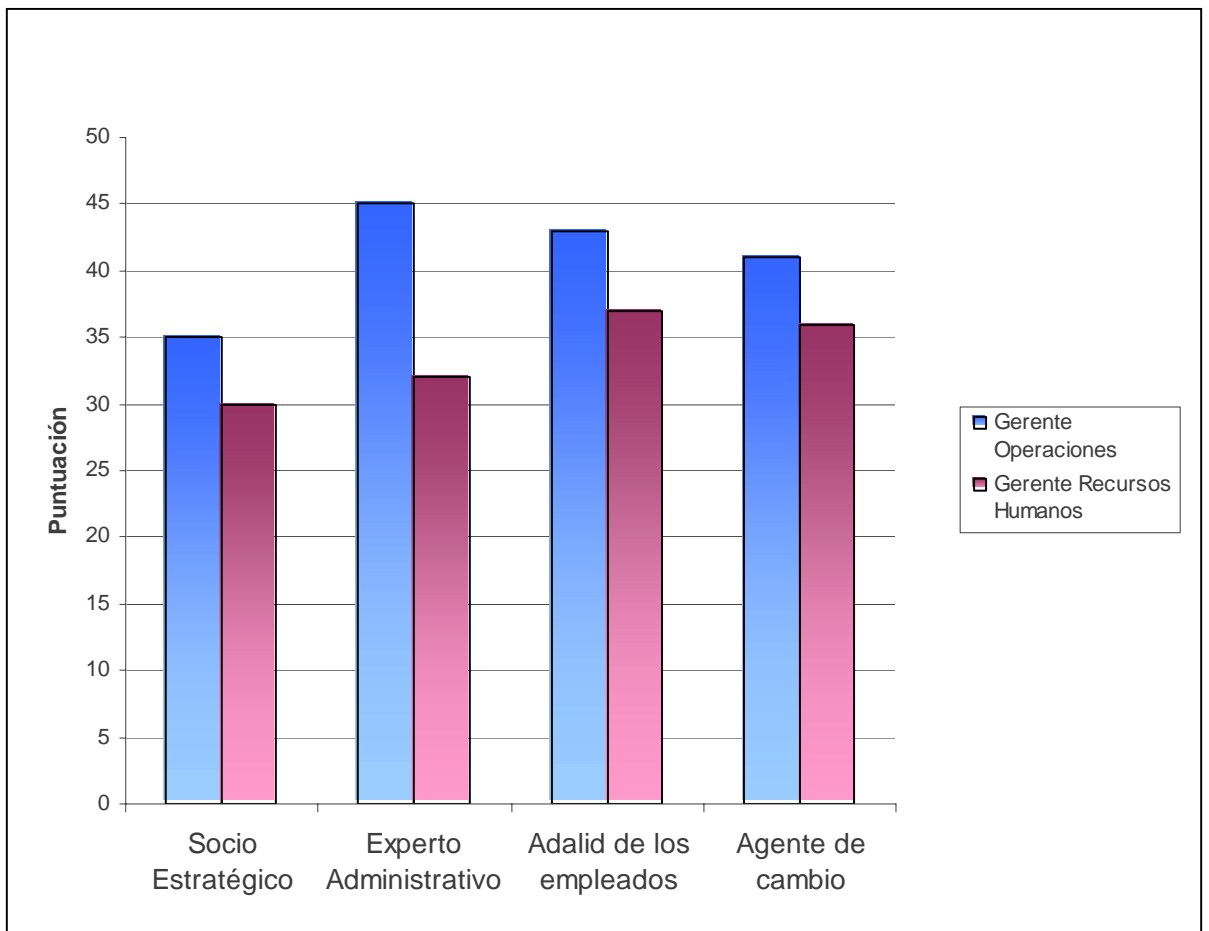
Dado que los parámetros de evaluación sostienen que una puntuación total superior a 160 puntos refleja una percepción de calidad de los servicios de Recursos Humanos, se aprecia que el gerente de Operaciones tiene un juicio positivo acerca de Recursos Humanos. Por otro lado, el gerente de Recursos Humanos calificó con una puntuación menor las labores de su departamento en relación con los roles del cuestionario.

El menor puntaje de ambos profesionales se observa en el ítem de preguntas relacionadas con el rol de Socio Estratégico, el cual se vincula con la contribución del equipo de recursos Humanos a la consecución de la estrategia de la empresa. En tanto

que el Gerente de Operaciones estima que el rol de experto administrativo está mayormente desarrollado al interior de la organización, otorgándole el mayor puntaje; no así, el Gerente de Recursos Humanos alude al rol de adalid de los empleados como el más potente, calificándolo con mayor puntaje que a los otros tres roles.

Sin embargo, la distribución de las puntuaciones de los diferentes roles es bastante equitativa y éstas fluctúan entre los 30 y 45 puntos; esto se ilustra en el gráfico de a continuación, además se observa qué roles se perciben con mayor énfasis dentro de la empresa según el juicio del Gerente de Operaciones y el de Recursos Humanos.

Gráfico 1: Contraste Respuestas INFODEMA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.

**Tabla 3:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Marco Sagredo, Gerente de Operaciones COLLICO.

Socio estratégico		Experto administrativo		Adalid de los empleados		Agente del cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	5	2	3	3	1	4	3
5	5	6	3	7	1	8	3
9	5	10	3	11	1	12	4
13	5	14	3	15	1	16	4
17	5	18	2	19	1	20	4
21	5	22	3	23	1	24	5
25	5	26	3	27	1	28	4
29	5	30	2	31	1	32	5
33	5	34	2	35	1	36	4
37	5	38	4	39	1	40	5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

<b>TOTAL</b>	<b>129</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

**Tabla 4:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sra. Anelisse Schafer, Gerente Recursos Humanos COLLICO.

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

<b>TOTAL</b>	<b>132</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados



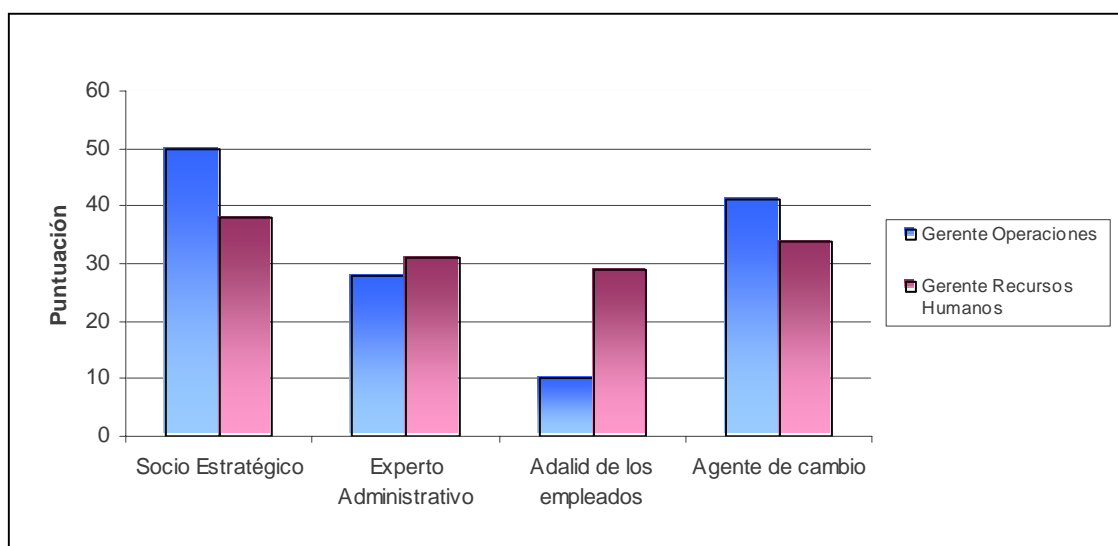
En este caso, la puntuación total entre el gerente de Operaciones y el de Recursos Humanos es muy similar, con una diferencia mínima de tres puntos. (Ver anexo 3)

No obstante, cabe destacar que la distribución de las puntuaciones difieren mucho en las evaluaciones de los cuatro roles, así como también en la percepción que tienen ambos profesionales al respecto.

El rol de adalid de los empleados fue el peor calificado por el Gerente de operaciones quien le otorgó la puntuación mínima, es decir, 10 puntos en total. En contraste con lo anterior, este mismo profesional dio una máxima puntuación al rol de socio estratégico, esto es, calificó con 50 puntos este ítem. Es necesario destacar también, que el rol de experto administrativo obtuvo 28 puntos, cifra que dista bastante del máximo de 50.

Ahora bien, la Gerente de Recursos Humanos mantiene una tendencia al equilibrio en sus respuestas, sin evaluar a ningún rol con el máximo o el mínimo puntaje. Sus puntuaciones varían entre los 29 y los 34 puntos.

Gráfico2: Contraste Respuestas COLLICO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.

El gráfico anterior refleja las diferencias en las percepciones de los cuatro roles desde el punto de vista del Gerente de Operaciones y de Recursos Humanos, las cuales son bastante notorias.

Continuando con el análisis, y en el marco de la evaluación de los roles de los profesionales de recursos Humanos, la tercera empresa estudiada, CMPC, arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 5:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. José Tejos, Gerente de Operaciones CMPC.

Socio estratégico		Experto administrativo		Adalid de los empleados		Agente del cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	4	2	3	3	2	4	4
5	4	6	3	7	2	8	4
9	5	10	4	11	3	12	4
13	5	14	3	15	2	16	4
17	5	18	2	19	1	20	4
21	4	22	3	23	2	24	4
25	4	26	3	27	3	28	4
29	5	30	2	31	1	32	5
33	5	34	2	35	3	36	4
37	4	38	4	39	2	40	5
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

<b>TOTAL</b>	<b>137</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados

**Tabla 6:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Jaime Borquez, Gerente Recursos Humanos CMPC.

Socio estratégico		Experto administrativo		Adalid de los empleados		Agente del cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	5	2	5	3	5	4	5
5	3	6	5	7	3	8	4
9	4	10	5	11	4	12	5
13	5	14	5	15	5	16	5
17	5	18	2	19	3	20	5
21	4	22	5	23	5	24	5
25	3	26	4	27	5	28	4
29	5	30	5	31	5	32	5
33	4	34	5	35	5	36	4
37	5	38	2	39	5	40	4
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

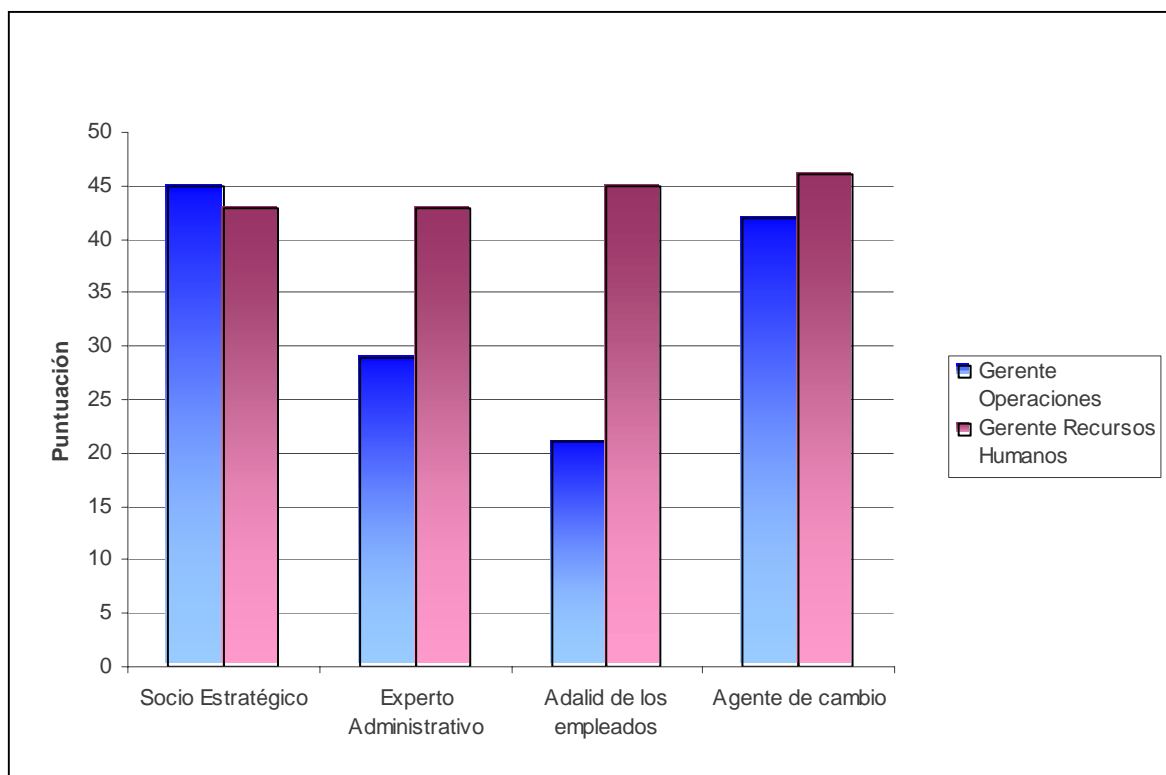
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados

Los datos anteriormente expuestos exponen una diferencia de 40 puntos entre la percepción general de los roles evaluados, entre el Gerente de Operaciones y de Recursos Humanos. Esta disparidad en los puntajes no es menor ya que por un lado, el puntaje excede los 160 puntos de barrera que siendo sobrepasada significa una buena percepción en la calidad del desempeño de Recursos Humanos; y por otro lado, un puntaje de 137 demuestra una posición opuesta. (Ver Anexo 4)

Tanto el Gerente de Operaciones como el de Recursos Humanos dieron una puntuación casi idéntica al rol de socio estratégico, así sucedió también con la evaluación del rol de agente de cambio. Por el contrario, los roles de adalid de los empleados y de experto administrativo arrojaron puntajes muy distantes entre sí, donde el Gerente de Operaciones calificó con casi la mitad del puntaje máximo estos roles, no así el gerente de Recurso Humanos quien efectuó una evaluación bastante más optimista en los mismos ítems.

Gráfico3: Contraste Respuestas CMPC



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.

El gráfico ilustrado anteriormente da a entender la tendencia equilibrada en la percepción de los roles evaluados, por parte del gerente de Recursos Humanos de CMPC. Por otra parte, se observa también la discrepancia entre las calificaciones del Gerente de Operaciones, cuyas valoraciones agrupadas por ítem van desde los 21 a los 45 puntos.

Por último, los ejecutivos de la empresa MASISA, en su evaluación de la presencia de los roles de Recursos Humanos, muestran el siguiente cuadro de resultados:

**Tabla 7:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Rodrigo Cuadra, Gerente de Operaciones MASISA.

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

**TOTAL 113**

Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados

**Tabla 8:** Calificaciones para el estudio de roles de Recursos Humanos Sr. Marcelo Roa, Gerente Recursos Humanos, MASISA.

Socio estratégico		Experto administrativo		Adalid de los empleados		Agente del cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje	Pregunta	Puntaje
1	5	2	3	3	1	4	3
5	5	6	3	7	1	8	3
9	5	10	3	11	1	12	4
13	5	14	3	15	1	16	4
17	5	18	2	19	1	20	4
21	5	22	3	23	1	24	5
25	5	26	3	27	1	28	4
29	5	30	2	31	1	32	5
33	5	34	2	35	1	36	4
37	5	38	4	39	1	40	5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

**TOTAL 129**

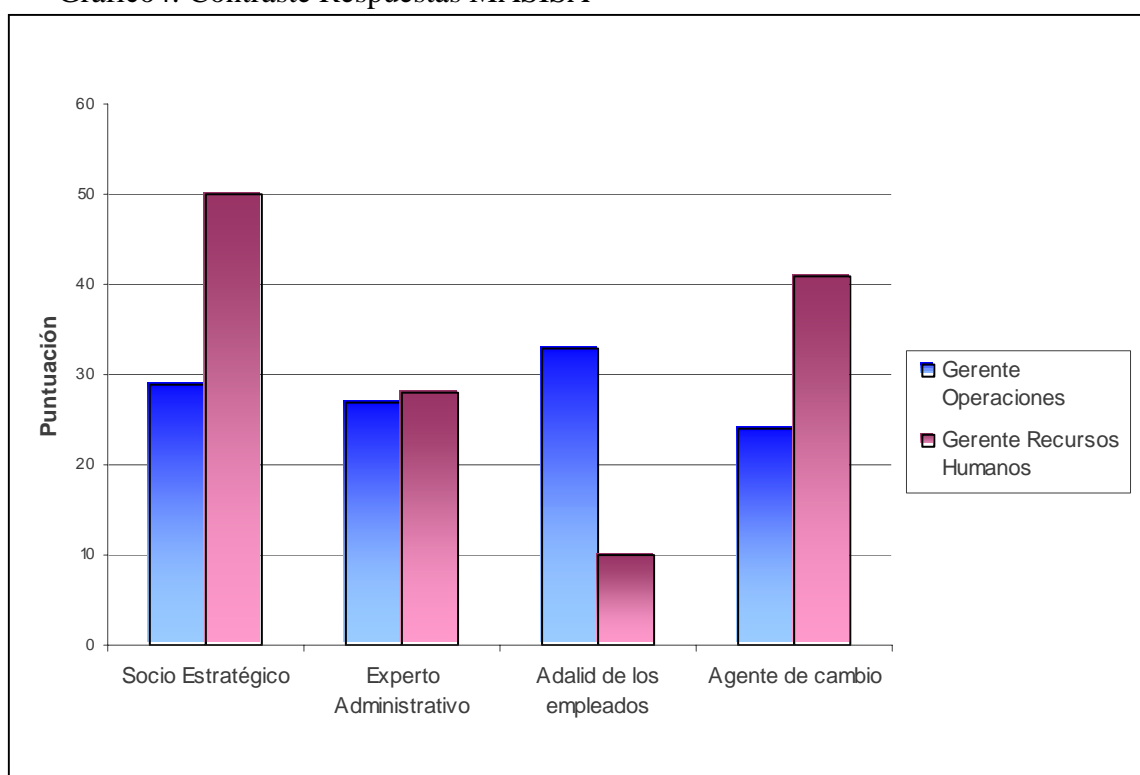
Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados

Los profesionales de MASISA que contestaron el cuestionario, obtuvieron un puntaje total de 16 puntos de diferencia. Además, ambos profesionales calificaron con un puntaje total menor a 160 la percepción de la calidad de Recursos Humanos, esto significa que dicha calidad está por debajo de la adecuada. (Ver Anexo 5)

La distribución de las respuestas es muy desequilibrada, por ejemplo, en la evaluación del rol de adalid de los empleados, el gerente de Recursos Humanos le otorgó la puntuación máxima, tal como ocurrió en la empresa COLLICO.

Tanto el gerente de Operaciones como el de Recursos Humanos obtuvieron puntajes muy desiguales en la evaluación de los cuatro roles. Se destacan los altos puntajes de los roles de socio estratégico y agente de cambio observados en la Tabla 8, donde el primero de ellos alcanzó los 50 puntos máximos y el segundo 41 puntos.

Gráfico4: Contraste Respuestas MASISA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.

Se ve claramente en el gráfico anterior la coincidencia de las respuestas de ambos gerentes, sólo en la evaluación del rol de Experto Administrativo. En tanto, que el rol de adalid de los empleados muestra un notorio antagonismo, siendo ésta una situación llamativa dado que el profesional de Recursos Humanos se autocalificó con el mínimo de puntaje, lo que denota una percepción muy disminuida de los servicios de su propio departamento en ese ítem. En cambio, el gerente de operaciones considera que Recursos Humanos tiene un desempeño relativamente bueno como adalid de los empleados.

Desde otro punto de vista, el gerente de operaciones mantuvo una tendencia cercana a los 28 puntos para calificar a los cuatro roles.

## V. CONCLUSIONES:

La investigación permite analizar la presencia de los cuatro roles propuestos por Ulrich dentro de las empresas examinadas. Los resultados obtenidos en cada una de ellas dan a relucir que los roles no se manifiestan a cabalidad y simultáneamente, es decir, puntuaciones por sobre los 160 puntos, consideradas como buenas, tienen implícita una disparidad considerable en la distribución de los puntajes otorgados a cada rol. En el caso de COLLICO, el gerente de operaciones por su parte ve que la calidad de los servicios de recursos humanos reflejada en el rol de socio estratégico no podría ser mejor, y por ende lo evalúa con el puntaje máximo de 50 puntos, evidenciando la presencia de este rol dentro de la compañía; sin embargo, el rol de adalid de los empleados obtuvo su mínimo puntuación. Así, el aumento en la sumatoria total de roles, se ve favorecida mayormente por la contribución de puntajes altos en un rol específico en desmedro de los demás, hecho que puede conducir a interpretaciones erróneas, como la suposición que afirma tener más de 160 puntos conduce necesariamente a que los cuatro roles se presenten dentro de la organización, hecho que en este estudio queda descartado.

Para que esta investigación sea válida y se convierta en una herramienta eficiente para las empresas en su afán por construir una organización competitiva, es necesario que haya coincidencias en las respuestas de gerentes de Recursos Humanos y de Operaciones. En el caso de INFODEMA, los resultados entre ambos gerentes no presentaron mayor concordancia, por lo que el estudio ayuda a hacer una auditoría eficiente en cuanto a la presencia del modelo de roles múltiples. Ahora bien, en MASISA la aplicación del cuestionario arrojó resultados muy distintos en cada uno de los roles, a excepción del rol de experto administrativos, donde la concordancia fue casi absoluta para ambos profesionales. Es destacable mencionar que ambos ejecutivos otorgaron aportes diametralmente distintos para tres de los cuatro roles, hecho que denota una clara incomunicación entre ambos departamentos ya que mientras el gerente de Recursos Humanos considera paupérrima la presencia del rol de adalid de los empleados, el gerente de operaciones evaluó este rol con 20 puntos más que el



profesional de Recursos Humanos, de lo anterior se deduce que hay errores en la ejecución de las labores de este departamento, puesto que la percepción del gerente de operaciones es muy distinta a la auto percepción que tiene Recursos Humanos acerca de su desempeño, por tanto, el modelo de roles múltiples no está presente en la empresa.

En las empresas estudiadas ha sido lamentable la evaluación en el desempeño deficiente de los recursos humanos al contar con malas puntuaciones especialmente en el rol de adalid de los empleados, donde cuatro de los 8 profesionales asignaron a este rol una puntuación por debajo de los 22 puntos, considerando un máximo de 50. Cumplir con estas expectativas tan bajas implica que ni profesionales de Recursos Humanos ni gerentes Operativos tienen una visión de superación para el área de Recursos Humanos.

Si se diera el modelo de roles múltiples que se supone presente al conseguir puntuaciones del orden de 160 puntos o más, se ofrecería una vía para definir objetivos de superación, para elevar las expectativas y para especificar objetivos de valor agregado para profesionales de Recursos Humanos.

Según la visión de algunos ejecutivos de las empresas estudiadas, es difícil depositar la confianza necesaria en profesionales de recursos humanos que les permitan desarrollar labores que logren materializar la estrategia de la empresa o que efectivamente agreguen valor a las compañías. Esta traba entorpece el correcto desempeño de los empleados e incide directamente en las evaluaciones que se realicen con respecto a este tema.

Para CMPC, el cuestionario expone una sobre valoración por parte de Recursos Humanos acerca de sus labores en contraste con el departamento operativo. Esto ocurrió porque los profesionales de Recursos Humanos percibieron su trabajo más

positivamente de lo que lo aprecia el gerente operativo, quien a través de su evaluación, percibe que los servicios de Recursos Humanos no responden a las necesidades personales y familiares de los empleados. Esta percepción más optimista de parte de Recursos Humanos puede conducir a que éstos realicen su trabajo con la plena convicción de estar haciendo una excelente labor, cuando en realidad los resultados de su trabajo no dejan satisfecha a toda la organización.

En definitiva, si bien ninguna de las empresas investigadas muestra evidencias claras para afirmar la presencia del modelo de roles múltiples, una de las empresas que menos dista de tener presente los cuatro roles conjuntamente es INFODEMA, debido a que las respuestas dadas por ambos gerentes no son muy distantes y con puntuaciones entre 30 y 45 puntos, calificaciones que están cercanas al máximo de 50.

En el escenario de búsqueda constante de la creación de organizaciones competitivas, y en ausencia de los cuatro roles propuestos por Ulrich, estas empresas podrían estar en un riesgo permanente de ser sobrepasadas por compañías emergentes u organizaciones maduras que hayan implementado este modelo, el cual suponemos como creador de valor y fuente de competitividad.

A las empresas estudiadas les ha sido efectivo trabajar con el modelo tradicional que han implementado por años, cuyo parámetro de delimitación de funciones establece a recursos humanos como encargado de cumplir roles operativos en lugar de estratégicos, además de las ideas implícitas que vinculan a este departamento con la mera función de contratación de personal, de estar compuesto por profesionales sin conocimiento suficiente en el área y no se concebido como un ente partícipe en la ejecución de la estrategia, ni como agentes que agregan valor a estas compañía.

Las firmas analizadas han sobrevivido en la industria y se han consolidado como unas de las más fuertes en su rubro en la zona, por lo tanto, si han funcionado bien con su actual sistema de roles, es muy probable que no deseen sustituirlo por el modelo de roles múltiples aunque éste les brinde beneficios a largo plazo. Para eso se necesitaría un cambio mucho más rotundo y de raíz que reestructure las funciones y la cultura organizacional de las empresas situación que provocaría un shock fuerte si no se ejecuta con la debida expertez.

En nuestro país y especificando en la ciudad de Valdivia, es muy difícil darle mucha libertad de acción a los profesionales de recursos humanos para aportar a la estrategia de empresa, ya que existe una creencia de abuso por parte de éstos que plantea que si esto ocurriese los empleados, se tomarían atribuciones que no les corresponden concibiéndose a sí mismos como parte activa de la ejecución de la estrategia, echo que si bien los alienta para trabajar diligentemente, también es posible que los haga sentirse erróneamente indispensables como entes aislados, cuando lo que se necesita es trabajo en conjunto.

En todas las empresas estudiadas se presentaron muy poca concordancia entre las respuestas de los gerentes de recursos Humanos y de Operaciones, además de ser dispares, éstas fueron también muy bajas, cuyo promedio de puntuación total no superan la barrera de los 140 puntos (Ver Anexo 6). Estas conclusiones son suficientes para decir que el modelo de roles múltiples estudiado no está presente en ninguna de las cuatro organizaciones.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Belamari Alhama, R. 2004 Noviembre. *Dirección de Recursos Humanos*.  
<[http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama5\\_311004.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama5_311004.htm)>  
Accesado 2006 Junio 27.
- Bohlander, G., S. Scott, y A. Sherman. 2001. *Administración de recursos humanos*. 12° ed. México: Thomson Learning.
- Hitt, M., R. Ireland, y R. Hoskisson. 1999. *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. 3° ed. México: International Thomson Editores.
- Ivancevich, J., P. Lorenzi, y S. Skinner. 1996. *Gestión, calidad y Competitividad*. 1° ed. Madrid: Irwin.
- Krajewski, L. y L. Ritzman. 2000. *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. 5° ed. México: Pearson Educación.
- Lawler, E. 2006. Garante de la eficiencia. *Trend Management* 8 (Agosto-Septiembre): 67
- Lévy-Leboyer, C. 2003. *Gestión de las Competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- Mahon, H. 1992. *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Samela, G. 2006. Marzo 26. El valor de gestionar personas.  
*Clarín*. <<http://www.clarin.com>> Accesado 2006 Junio 26.
- Sartain, L. 2006. Agente del cambio. *Trend Management* 8 (Agosto-Septiembre): 70

Sarriegui, J. 2004 Julio 4. El nuevo rol de recursos humanos. *El País*.

<<http://www.elpais.es>> Accesado 2006 Junio 26.

Ulrich, D. 2004. *Recursos humanos champions*. 5° ed. Buenos Aires: Granica.

## VII. ANEXOS

**ANEXO 1:** Cuestionario aplicado a gerentes Operativos y de Recursos Humanos de las empresas del sector Industria de la ciudad de Valdivia (INFODEMA, COLLICO, Cartulina CMPC y MASISA)

El estudio que se presenta a continuación explora diferentes *roles* que pueden cumplir las distintas funciones de RR.HH. dentro de su empresa. Considerando los profesionales de RR.HH. en su entidad de negocios (por ejemplo, los RR.HH. corporativos si usted está en la unidad de negocios corporativos de RR.HH. en una empresa), por favor evalúe la actual calidad de cada una de las siguientes actividades de RR.HH., utilizando una escala de cinco puntos (1 es bajo; 5 es alto).

### Calidad Actual

(1 a 5)

#### Los RR.HH. ayudan a la organización a....

1. lograr los objetivos de negocios \_\_\_\_\_
2. mejorar la eficiencia operativa \_\_\_\_\_
3. responder las necesidades personales de los empleados \_\_\_\_\_
4. adaptarse al cambio \_\_\_\_\_

#### Los RR.HH. participan...

5. en el proceso de definición de las estrategias empresariales \_\_\_\_\_
6. aportando procesos de RRHH \_\_\_\_\_
7. aumentando la dedicación del personal \_\_\_\_\_
8. dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación \_\_\_\_\_

**Los RR.HH. garantizan que...**

- 9. las estrategias de RRHH concuerden con la estrategia de negocios \_\_\_\_\_
- 10. los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente \_\_\_\_\_
- 11. las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados \_\_\_\_\_
- 12. los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización \_\_\_\_\_

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

- 13. ayudar a que se concrete la estrategia \_\_\_\_\_
- 14. aportar procesos de RR.HH. en forma eficiente \_\_\_\_\_
- 15. ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales \_\_\_\_\_
- 16. ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras \_\_\_\_\_

**Se consideran a los RR.HH. como...**

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

**Los RR.HH. dedican tiempo a...**

- 21. cuestiones estratégicas \_\_\_\_\_
- 22. cuestiones operativas \_\_\_\_\_
- 23. escuchar y responder a los empleados \_\_\_\_\_
- 24. dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la fiema \_\_\_\_\_

**Los RR.HH. participan activamente en...**

- 25. la planificación de negocios \_\_\_\_\_
- 26. el diseño y el aporte de procesos de RR.HH. \_\_\_\_\_
- 27. escuchar y responder a los empleados \_\_\_\_\_
- 28. la renovación de la organización, el cambio  
o la transformación \_\_\_\_\_

**Los RR.HH Trabajan Para...**

- 29. hacer concordar las estrategias de RR.HH. con  
las de la empresa \_\_\_\_\_
- 30. supervisar los procesos administrativos \_\_\_\_\_
- 31. ofrecer asistencia para ayudar a los empleados  
a responder a las necesidades personales y de  
sus familias \_\_\_\_\_
- 32. reorientar a la conducta para el cambio en la  
organización \_\_\_\_\_

**Los RR.HH crean procesos y programas para...**

- 33. vincular las estrategias de RR.HH. tendientes  
al logro de las estrategias empresariales \_\_\_\_\_
- 34. procesar eficientemente documentos y  
transacciones \_\_\_\_\_
- 35. responder a las necesidades personales de  
los empleados \_\_\_\_\_
- 36. ayudar a la transformación de la organización \_\_\_\_\_



**La credibilidad de los RR.HH proviene de...**

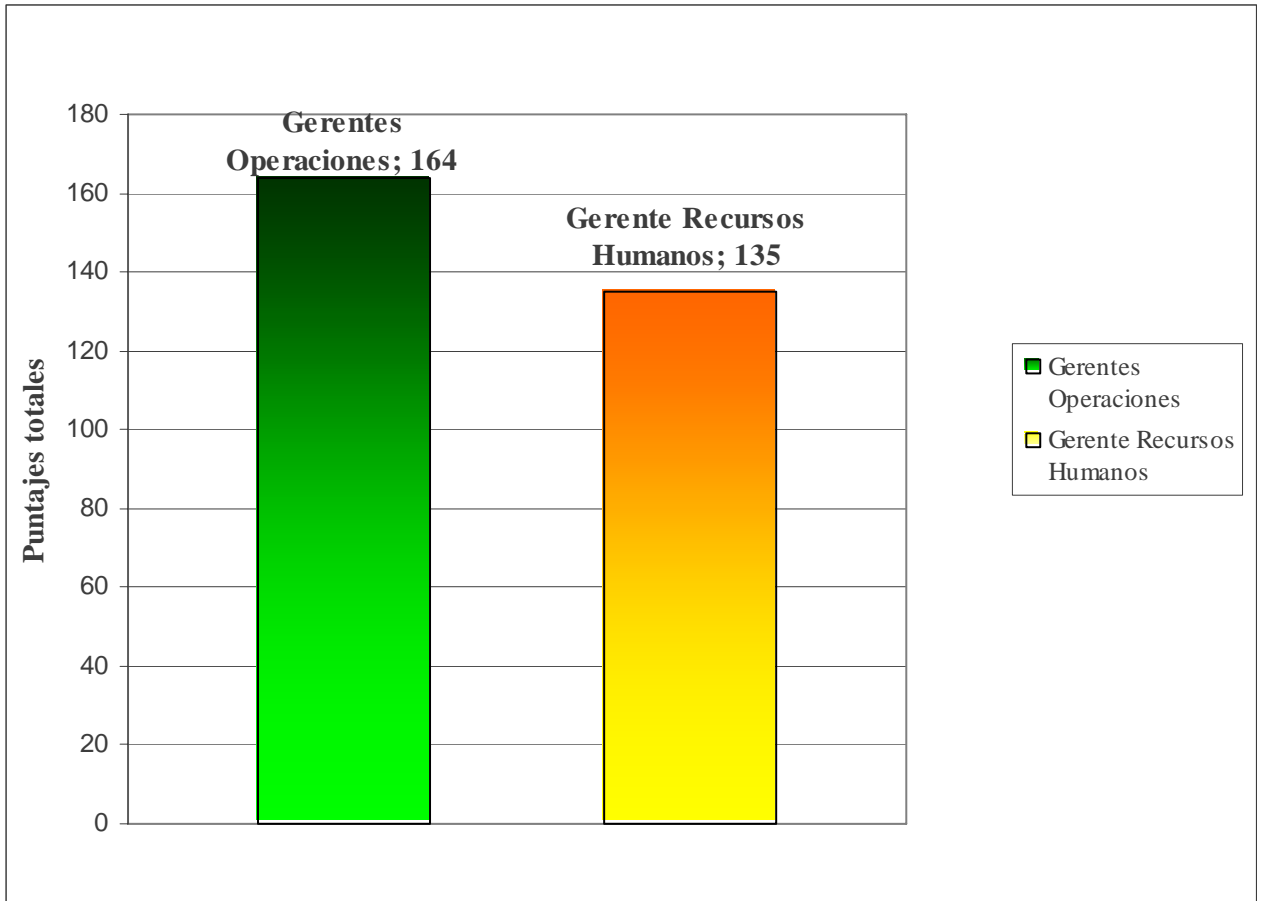
- 37. que ayudan a cumplir con las metas estratégicas \_\_\_\_\_
- 38. el aumento de la productividad \_\_\_\_\_
- 39. la ayuda que prestan a los empleados para  
cubrir sus necesidades personales \_\_\_\_\_
- 40. actuación para que se concreten los cambios \_\_\_\_\_

Hoja de calificaciones para el estudio de los roles de RR.HH.

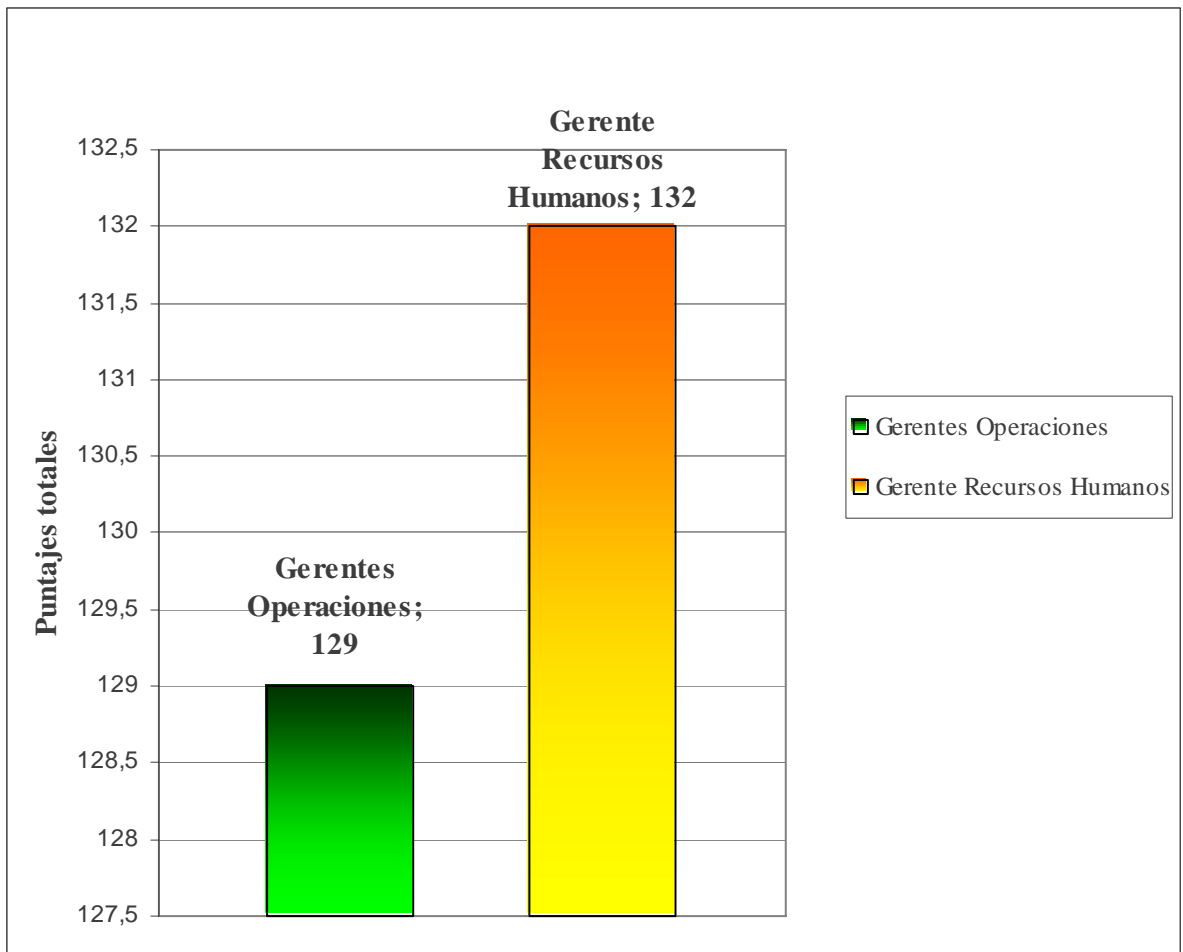
Por favor, complete esta plantilla utilizando las puntuaciones anotadas en la columna de calidad del estudio anterior. Ponga su puntuación junto al número de cada pregunta, luego sume el total para cada uno de los cuatro roles.

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

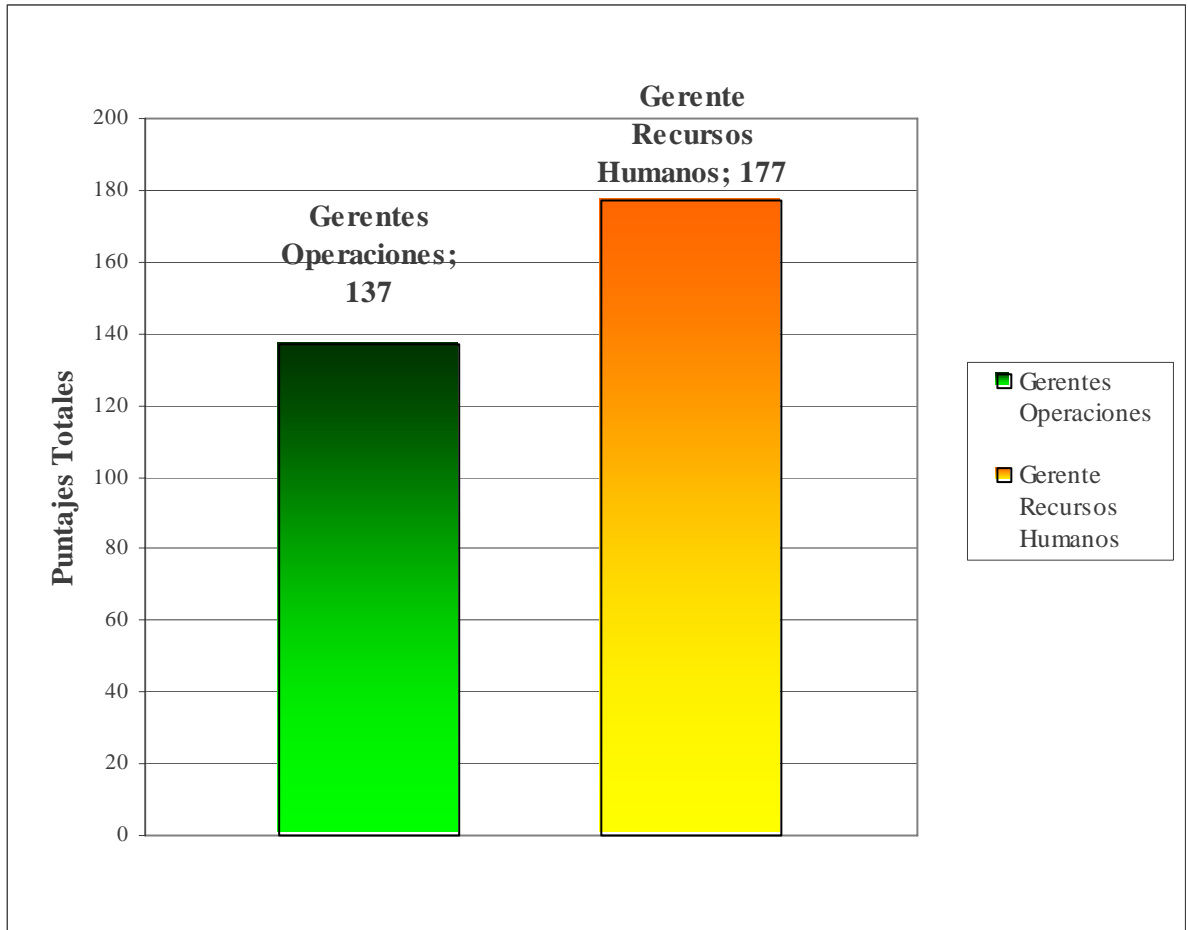
**ANEXO 2: Contraste puntuaciones totales cuestionario INFODEMA.**



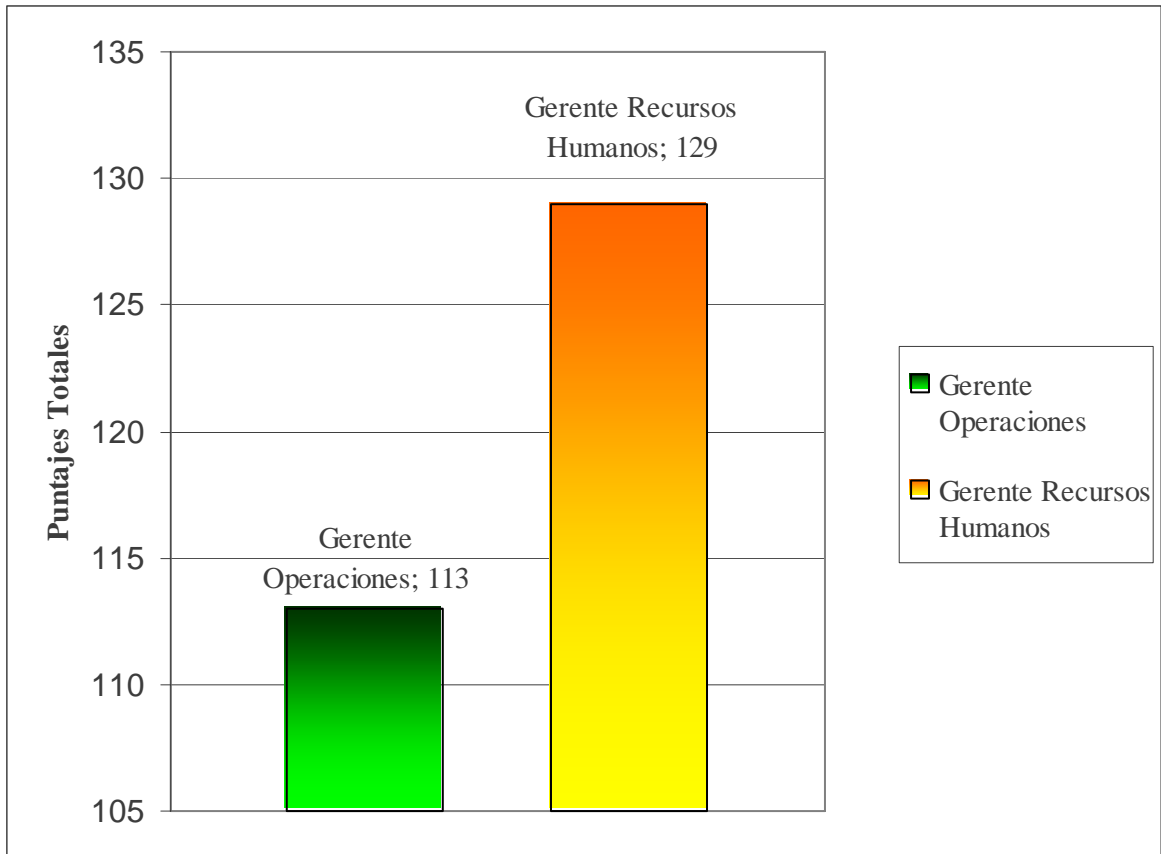
**ANEXO 3** Contraste puntuaciones totales cuestionario COLLICO.



**ANEXO 4:** Contraste puntuaciones totales cuestionario Cartulinas CMPC.



**ANEXO 5:** Contraste puntuaciones totales cuestionario Cartulinas CMPC.



**ANEXO 6:** Contraste puntuaciones totales cuestionarios.

