

# ANÁLISIS DEL ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE CHILLÁN

## ROL ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES DIVISION IN DIFFERENT SIZE ORGANIZATIONS IN CHILLÁN

CARLOS SALAZAR BOTELLO<sup>1</sup>, BRENDA CANCINO Y CÉSAR DELGADO

<sup>1</sup>Departamento Auditoría e Informática, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Avda. La Castilla s/n, Chillán, Chile, e-mail: mauricio@ubiobio.cl

### RESUMEN

Muchos autores están planteando una visión muy distinta de la función de recursos humanos en las organizaciones. Esta área ha pasado de ser un espectador en la empresa a un actor fundamental en el desarrollo de la estrategia. El presente trabajo analiza el rol que cumple el área de los recursos humanos en la micro, pequeña, mediana y gran empresa de Chillán. El artículo da énfasis a la percepción que poseen estas empresas respecto de la importancia y participación de los recursos humanos en la estrategia organizacional. El argumento considera que las empresas mencionadas no dan importancia a los recursos humanos como parte de los resultados organizacionales. El estudio pretende acercarse a identificar la realidad existente en materia de recursos humanos en Chillán.

La información se obtuvo a través de una encuesta, la cual posee dos partes: la primera, elaborada por los investigadores, compuesta por preguntas abiertas y de alternativas; la segunda, formada por la evaluación de roles de recursos humanos de Ulrich (1999) y, por último, la aplicación de entrevistas personales.

Los instrumentos se aplicaron a una muestra de 209 empresas de un total de 458 empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán. Éstas se subdividieron en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La investigación permite formarse una impresión de la percepción que se posee de los recursos humanos en Chillán, así como los roles que se observan de manera más destacada en este tipo de empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia, generar valor, percepción de recursos humanos, rol de recursos humanos.

### ABSTRACT

Many authors state a very different vision of the function of human resources in organizations. This area has gone from being a spectator in the company to a fundamental actor in the development of the strategy. This paper is an attempt to analyze the role carried out by the area of the human resources at micro, small, mid and large companies in Chillán city. The article gives emphasis to the perception of these companies regarding the importance and participation of human resources in the organizational strategy. The argument considers that the mentioned companies don't give importance to the human resources as a part of the organizational results. The study is intended to identify the current situation about human resources in Chillán.

The information was collected through a survey, divided into two parts: the first one elaborated by the researchers is composed by open and alternative questions; the second one, formed by the evaluation of human resources roles by Dave Ulrich (1999), and lastly, the application of personal interviews.

The instruments were applied to a sample of 209 companies from 458 companies associated to the Chamber of Commerce of Chillán. These were subdivided in Micros, Small, Mid and Large companies.

The investigation allowed to build a judgment from the perception we have of the human resources in Chillán, as well as the roles observed in a more outstanding way in this type of companies.

KEYWORDS: Strategy, generate value, perception of human resources, human resources roles.

Recibido: 29/04/2003 Aceptado: 29/10/2003

## INTRODUCCION

Si la agenda futura para la creación de valor ha de venir de los recursos humanos (RR.HH.), tendrán que definirse los nuevos roles para los profesionales de recursos humanos (RR.HH) (Ulrich, 1999).

De esta manera surge un debate que plantea serias dudas respecto de la real contribución de los RR.HH. al desempeño de las organizaciones.

Es claro que de alguna manera los RR.HH. hoy no poseen una gran posición dentro del esquema organizacional, fundamentalmente porque su contribución no es realmente lo que se espera. Sin embargo, es absolutamente necesario cambiar este punto de vista ya que los RR.HH. establecerán la diferencia en nuestras organizaciones, el cambio de enfoque desde lo que puede hacer a lo que puede entregar es efectivamente lo que marcará la diferencia. Lo último muestra una preocupación totalmente diferente, es un enfoque centrado en los resultados del ejercicio de los RR.HH. (Ulrich, 2000).

El nuevo papel de los RR.HH. es aprovechar las capacidades de las organizaciones, tales como: la rapidez, las habilidades para responder adecuadamente, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los empleados, ya que de acuerdo a Ulrich (2000) "la forma tradicional de competir, por costos, tecnología, distribución, manufacturas y características de los productos, pueden copiarse".

La necesidad de desarrollar estas capacidades nos lleva a poner la mirada en los

RR.HH., alinear los objetivos de RR.HH. a los objetivos organizacionales, poner en acción la estrategia, administrar los procesos de manera inteligente, eficiente, maximizar la contribución y compromiso de los empleados, y crear las condiciones para un cambio permanente, será lo que establezca la gran diferencia competitiva en la nueva economía (Ulrich, 2000).

De acuerdo a lo planteado por HayGroup (2002) lo que se espera de los recursos humanos es:

una amplia comprensión del negocio, que actúe en un plano estratégico, gestionando la creación de una cultura que soporte y permita el éxito y alentar a los empleados a adaptarse a nuevos roles e ideas para adecuarse al contexto que requiere el negocio.

Los objetivos de la investigación son: i) Analizar el rol del área de RR.HH. en las organizaciones micros, pequeñas, medianas y grandes de Chillán; ii) Determinar la relación de los RR.HH. en el funcionamiento general de la empresa; iii) Identificar la percepción que se posee de la función de RR.HH. en las empresas.

## MARCO TEORICO

Peters y Waterman (1984) plantean "que todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante. Sin embargo, casi nadie actúa en este sentido". De la misma manera como lo plantea Becker *et al.* (2001),

los profesionales de RR.HH poseen una visión bastante desarrollada del valor estratégico de su departamento, pero la alta dirección se muestra, cuando menos, escéptica ante el papel de RR.HH en el buen funcionamiento de la organización.

Más aún, reafirma lo formulado por Peters y Waterman, ya que hay muchas empresas en las cuales los directivos plantean que las personas son nuestro activo más importante, pero no entienden el papel de RR.HH. en esta visión. Menciona que esto se debe a que el funcionamiento y rendimiento de RR.HH. en una empresa es difícilmente medible. Desde esta perspectiva, según lo planteado por Fitz-enz (1999),

las organizaciones no se pueden permitir el lujo de soportar a personas que evidentemente no estén contribuyendo al logro de las metas estratégicas de la empresa.

El autor menciona que RR.HH. existe en una organización para añadir valor tangible y prestar los servicios necesarios para mejorar la productividad y eficacia de la empresa desde el lado de las personas. En esta línea, Butteriss (2001) señala que:

la responsabilidad tradicional de los RR.HH. por actividades transaccionales y administrativas hoy está cambiando ya que el papel de RR.HH. se está convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados. Las nuevas realidades económicas plantean un desafío diferente a RR.HH., para que amplíen su mirada y no abarquen sólo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico (Becker *et al.*, 2001).

Por tal motivo RR.HH. debe participar y entender la estrategia de la empresa y comprender las implicaciones de esa estrategia para RR.HH. Esto supone un nuevo rol en la organización.

Ulrich (1999) expresa que

los profesionales de RR.HH. para crear valor y alinearse a la estrategia organizacional, deben centrarse, no en las actividades o el trabajo, sino en la definición de los aportes que puede realizar RR.HH. a ese trabajo.

Precisamente la forma de lograrlo es que estos profesionales cumplan con cuatro roles necesarios para vincularse con la estrategia organizacional. Los roles planteados por este autor en su modelo son: Administración de recursos humanos estratégicos, administración de la infraestructura de la empresa, administración de la contribución de los empleados y administración de la transformación y el cambio. Estos roles giran en torno a dos ejes fundamentales, focalizándose en los centros de atención que pueden ser largo plazo (estratégico), corto plazo (operativo) y las actividades que pueden ser desde manejar procesos (herramientas) y manejar personas.

Profundizando en los roles indicados en el modelo de Ulrich (1999) podemos decir que: El rol de Administración de RR.HH. estratégico busca alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia organizacional; su principal aporte es la ejecución de la estrategia empresarial identificando las prácticas de RR.HH. que hacen que las estrategias se concreten. Los profesionales de RR.HH. en este rol se convierten en socios estratégicos. El rol de administración de la infraestructura de la empresa busca mejorar los procedimientos de la organización examinando y mejorando continuamente los procesos de RR.HH.; su aporte es eficiencia administrativa de tal manera que se transforma en un experto administrativo. El rol de administración y contribución de los empleados busca incrementar el compromiso del empleado y sus capacidades, vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. De esta ma-

nera se transforma en un representante de los empleados dedicando parte de su tiempo a relacionarse personalmente con ellos. Y el rol de administración y transformación del cambio busca asegurar que en la organización exista la capacidad de cambiar. Se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura, su principal aporte es crear una organización renovada. Este se transforma en un agente de cambio, ayudando a la empresa a identificar un proceso para la administración del cambio.

La relevancia del modelo de cuatro roles de Ulrich (1999) es su planteamiento respecto a que cada uno de los roles contribuye a dar cumplimiento a la estrategia de negocios de la empresa. Estos agregan valor mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio de cultura.

La nueva agenda significa que cada una de las actividades de RR.HH. ayudaría a la organización a servir mejor a sus clientes o acrecentar el valor de la empresa en el mercado.

Esta nueva agenda no es responsabilidad exclusiva de RR.HH. por el contrario, la mayor responsabilidad recae en los directivos organizacionales y gerentes de línea, que deben lograr metas específicas para la empresa (Ulrich, 2000).

Barthett y Ghoshal (2000) plantean que

la preocupación de los nuevos gerentes debe sobrepasar la antigua doctrina de estrategia, estructura y los sistemas, hacia un modelo más blando construido sobre la base del desarrollo del propósito, los procesos y las personas.

## MATERIALES Y METODOS

La aplicación de encuestas, entrevistas y un estudio de evaluación de roles constituye-

ron las diferentes etapas del proceso de obtención de información.

Después de analizar las alternativas para obtener información, pensando en el tipo de empresas sujeto de estudio, se decidió aplicar una encuesta que se distribuyó de manera similar entre las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillán.

La encuesta se divide en dos partes: la primera, creación de los investigadores, consiste en preguntas abiertas y de alternativas, con lo que se busca conocer cuál es la percepción que se posee del área, departamento o encargado de RR.HH.; la segunda es un estudio de evaluación de roles (Ulrich, 1999), el que pretende determinar cuál es el rol que desempeña el área de RR.HH. en las empresas. Las entrevistas se aplicaron tomando como base las preguntas de la primera parte de la encuesta, con la finalidad de aclarar la información entregada por los entrevistados. Para facilitar el acceso a la encuesta se consideró en su elaboración el no utilizar palabras técnicas, dentro de lo posible, y la confidencialidad del informante.

## MUESTRA

Se consideró como universo de estudio a las 458 empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán. El cálculo de la muestra se realizó considerando un grado de confianza de un 95%, una desviación estándar del 0,5 y un error del 5%. Esto da una muestra de  $n=209$  empresas. Esta muestra se subdividió por tipo de empresa y por sector productivo. Empleando los porcentajes definidos en el estudio de Zúñiga *et al.* (2001).

## RESULTADOS

De acuerdo al estudio realizado por Zúñiga y como se muestra en la tabla I, el número de empresas encuestadas de acuerdo a su ta-

maño y sector es: 38 microempresas, 94 pequeñas empresas, 50 medianas empresas y 27 grandes empresas. De las cuales 136 pertenecen al sector comercial, 46 al sector servicios y 27 al sector Industrial.

La información se analizó considerando los resultados por tamaño de empresa, de

tal manera que se refleja los antecedentes obtenidos por micro, pequeña, mediana y gran empresa. La tabla II muestra de manera resumida la importancia del RR.HH. y su real adopción por parte de estas empresas.

Los resultados por tipo de empresas son:

TABLA I. Número de empresas encuestadas de acuerdo a su tamaño y sector.

Tipo	Porcentaje	Comercial	Servicios	Industrial	Nº de empresas
Microempresa	18%	25	8	5	38
Pequeña empresa	45%	61	21	12	94
Mediana empresa	24%	33	11	6	50
Gran empresa	13%	17	6	4	27
					209

TABLA II. Importancia del recurso humano y su real adopción por parte de la empresa.

	Porcentaje de empresas que posee RR.HH. (a)	Porcentaje de empresas que no posee RR.HH. (b)	Porcentaje de empresas que no consideran necesario a RR.HH. (c)	Porcentaje de empresas que si consideran necesario a RR.HH. (d)
Microempresa	2,6	97,4	78,4	21,6
Pequeña empresa	7,2	92,8	65,6	34,4
Mediana empresa	42,9	57,1	8,3	91,7
Gran empresa	72	28	42,9	57,1

Observación: a + b = 100%    c + d = 100%

### Microempresas

De las 38 microempresas encuestadas el 94,7% tiene claramente definido los objetivos de la empresa, sólo el 2,6% posee un área, departamento o encargado de RR.HH., el 63,4% declara no poseerlo porque no se ajusta al tamaño de la empresa, el 86,5% manifiesta que quien cumple las tareas básicas de RR.HH. es el dueño de la empresa, el 78,4% de las empresas declara que no debería con-

tar con un área, departamento o encargado de RR.HH. y el 100% del 2,6% manifestó que el área, departamento o encargado de RR.HH. representa una oportunidad para mejorar el desempeño.

En cuanto a la evaluación del rol de RR.HH., se observa una puntuación general de 196 puntos. Donde el rol estratégico tiene 49 puntos, el rol administrativo 49 puntos, el rol de contribución de lo empleados 48 puntos y el agente de cambio 50 puntos.

## Pequeñas empresas

De las 94 pequeñas empresas encuestadas, el 97,5% tiene claramente definido los objetivos de la empresa, sólo el 7,2% posee un área, departamento o encargado de RR.HH., el 44,7% declara no poseerlo porque no se ajusta al tamaño de la empresa, el 62,3% manifiesta que quien cumple las tareas básicas de RR.HH. en la empresa es el dueño, el 65,6% de las empresas declara que no deberían contar con un área, departamento o encargado de RR.HH. y el 62,5% del 7,2% manifestó que el área, departamento o encargado de RR.HH. representa una forma de controlar al personal y mantenerlo contento.

En cuanto a la evaluación de roles, se observa una puntuación general de 157,4 puntos, donde el rol estratégico tiene 40,6 puntos, el administrativo 40,2 puntos, el de contribución de los empleados 42,2 puntos y el agente de cambio 34,4 puntos.

## Medianas empresas

De las 50 medianas empresas encuestadas el 100% tiene claramente definido los objetivos de la empresa, el 42,9% posee un área, departamento o encargado de RR.HH., el 50% declara no poseerlo porque estas funciones son realizadas en Santiago, el 41,7% manifestó que quien cumple las tareas básicas de RR.HH. en la empresa son los encargados de administración y finanzas, 91,7% declara que la empresa debería contar con un área, departamento o encargado de RR.HH. y el 54,5% del 42,9% manifestó que el área, departamento o encargado de RR.HH. representa una oportunidad para mejorar el desempeño.

En cuanto a la evaluación de roles, se observa una puntuación general de 153,7 puntos. Donde el rol estratégico tiene 38 puntos, el rol administrativo 39 puntos, el rol

de contribución de los empleados 39,2 puntos y el agente de cambio 37,4 puntos.

## Grandes empresas

De las 27 grandes empresas encuestadas el 100% tiene claramente definido los objetivos de la empresa, el 72% posee un área, departamento o encargado de RR.HH., el 77,8% de las empresas que no poseen RR.HH. declara no poseerlo porque son sucursales, el 62,5% manifestó que quien cumple las tareas básicas de RR.HH. en la empresa es el jefe o encargado de local, el 57,1% declara que la empresa debería contar con un área, departamento o encargado de RR.HH. y el 56,5% del 72% expresa que el área, departamento o encargado de recursos humanos representa una oportunidad para mejorar el desempeño.

En cuanto a la evaluación de roles, se observa una puntuación general de 164,5 puntos. Donde el rol estratégico tiene 42,3 puntos, el rol administrativo 42,2 puntos, el rol de contribución de los empleados 40,3 puntos y el agente de cambio 39,7 puntos.

## DISCUSION

Sin duda el tema planteado en este estudio es una primera etapa que pretende de manera exploratoria conocer la realidad en materia de RR.HH. Autores como Ulrich (2000) "plantean que los RR.HH. hoy importan más que nunca". Sin embargo, nuestra realidad nos entrega antecedentes que nos alejan de esta anhelada visión. Tal como lo destacan Rodríguez y Gómez (2001), "la administración de RR.HH. en Chile se encuentra en una etapa tayloriana, donde se ve a las personas como recursos productivos y se administran con una mentalidad de corto plazo donde se aprecia una falta de con-

fianza entre los sectores que puedan gestar cambios”. Sin duda que realizar este estudio en la ciudad de Chillán ayuda a comparar la información obtenida con lo planteado por los autores mencionados respecto de la importancia del RR.HH.; esto da una visión de lo que está sucediendo y deja en evidencia aquello que realmente es prioritario para las diferentes empresas encuestadas. Conocer el planteamiento regional en este tema ayuda a definir estrategias que nos puedan acercar a lo que teóricamente debiera hacerse para ser más competitivos en materia de recursos humanos.

Los datos obtenidos en esta investigación nos muestran que de las empresas micro, pequeñas y medianas el 97,4%, 92,8% y 57,1%, respectivamente, no cuentan con área, departamento o encargado de RR.HH.; en la gran empresa este porcentaje es de un 28%. Se observa en las empresas micro y pequeñas que el porcentaje es bastante elevado y esto está asociado a que ambos tipos de empresas no lo consideran necesario debido a su tamaño, por tanto, las responsabilidades por manejar algunas funciones básicas de RR.HH. las asume directamente el dueño de la empresa, en ambos casos. Más aún, estas empresas no consideran necesario un área, departamento o encargado de RR.HH., en un 78,4% las microempresas y en un 65,6% las pequeñas empresas.

En la mediana empresa el porcentaje no es tan elevado, pero sobrepasa el 50% y el motivo para no contar con área, departamento o encargado de RR.HH. se asocia a que son sucursales, por lo tanto, las funciones de RR.HH. están centralizadas en la casa matriz, y quien asume funciones básicas de RR.HH. es el encargado de administración y finanzas.

En la gran empresa el porcentaje que no posee área, departamento o encargado de RR.HH. es de un 28%, bastante más bajo que los anteriores. Lo cual no deja de ser

interesante ya que se trata de grandes empresas, que de acuerdo a nuestro estudio poseen más de 200 trabajadores. Se podría esperar que por el hecho de tratarse de grandes empresas este porcentaje fuera inferior o que todas contaran con un área, departamento o encargado de RR.HH. Coincide con la mediana empresa en que no poseen área de RR.HH. porque son sucursales y en este caso quien asume las funciones básicas es el jefe de local. En estas últimas se ve que las funciones de RR.HH. las asume alguien independiente al dueño de la empresa.

A diferencia de lo que sucede en la micro y pequeña empresa, la mediana y gran empresa en un 91,7% y un 57,1% consideran que la empresa debiera tener un área, departamento, o encargado de RR.HH. Es interesante observar cómo este último porcentaje es considerablemente mayor en la mediana empresa.

Es destacable mencionar que en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que poseen área, departamento o encargado de RR.HH., en un 100% los objetivos de RR.HH. están alineados con los objetivos de la organización y la función de RR.HH. es considerada como una parte importante. Esto indica que, a pesar de que el porcentaje de empresas que cuentan con área de RR.HH. no es tan elevado, los que la poseen identifican en él una importancia real para la empresa. Dentro de los argumentos mencionados como importantes se indican: Administrar al personal, la satisfacción al cliente interno, búsqueda de calidad, bienestar del personal, capacitación, selección, mejorar la atención a los trabajadores y la solución de sus problemas. Esto se ve reflejado en que la micro, mediana y gran empresa ven al área, departamento o encargado de RR.HH. como una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional y la pequeña empresa lo ve como una forma de controlar y mantener contento al personal. Se ve que las empresas

están preocupadas por mejorar el desempeño y ven efectivamente a un área de RR.HH. como la posibilidad para lograrlo, pero sin perder el control de los empleados y preocupado de mantenerlos contentos como una forma de incentivarlos. Esto muestra que las empresas poseen una visión tradicional respecto de la función que debe cumplir un área de RR.HH.

Respecto a cómo llegaron a trabajar al área, departamento o encargado de RR.HH. en el caso de la pequeña y mediana empresa, fue por asignación, no así en la gran empresa que es por postulación y práctica. Las microempresas no contestaron esta pregunta.

Se mantienen actualmente trabajando en el área de RR.HH., en el caso de la pequeña y mediana empresa, por el agrado de trabajar con las personas y en la gran empresa por un desarrollo profesional. Se ve que en la gran empresa hay mayor claridad profesional tanto en el cómo se llegó al área de RR.HH. como en el porqué se mantienen ahí.

En cuanto a la evaluación de roles de acuerdo a lo que plantea Ulrich (1999),

un puntaje total para los cuatro roles entre 50 y 200 puntos constituye una evaluación general de la calidad de los servicios de recursos humanos. Los puntajes por encima de los 160 puntos se deben considerar altos, indicando la percepción de una alta calidad en la entrega de servicios de recursos humanos.

En el caso del estudio la micro y gran empresa obtuvieron un puntaje superior a 160 puntos (196 y 164,5 puntos, respectivamente), la pequeña y mediana empresa obtuvieron un puntaje inferior a 160 puntos (157,4 y 153,7 puntos, respectivamente). De tal manera que se puede deducir que la percepción de la calidad de los servicios de recursos humanos es mejor a nivel de las micro y gran empresas. Es curioso observar cómo esta percepción coincide en los extre-

mos de las empresas, pero existe una información que de alguna manera lo explica, ambos grupos de empresas a su nivel declaran la preocupación por los trabajadores como importante.

Respecto de cada uno de los roles, tanto para la micro, pequeña, mediana y gran empresa los datos muestran una percepción pareja, lo que indica que no existe una claridad respecto al rol que debiera ser relevante en cada tipo de empresa, no se destaca un rol sobre otro (tabla III). De acuerdo a lo planteado por Ulrich (1999) "cuando se produce una puntuación equitativa entre los cuatro roles implica una percepción corriente o tradicional de los servicios de recursos humanos". Al comparar la información de la evaluación de roles con lo que representa el área de RR.HH. para todos los tipos de empresas, se ratifica la visión tradicional respecto de la función de RR.HH., ya que en todos los casos se menciona como importante, ya sea en primer o segundo lugar, la oportunidad de mejorar el desempeño pero manteniendo a las personas tanto contentas como controladas. Estas son funciones que caracterizan a una visión tradicional de los RR.HH.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas muestran su inquietud por el trabajador, desde su bienestar hasta mejorar la atención hacia él. La microempresa se focaliza en la búsqueda de una mejor administración del personal. Estas inclinaciones no se manifiestan en la evaluación de roles, ya que debiera desde este punto vista sobresalir el socio administrativo y contribución de los empleados. Esto nos puede mostrar que existe una diferencia entre lo que se piensa y lo que realmente se está haciendo.

Si bien es cierto, que hay empresas que poseen un área, departamento o encargado de RR.HH. y lo consideran importante. El porcentaje de empresas que no lo poseen es más elevado en todos los casos a excepción de la gran empresa. Considerando que el

TABLA III. Puntuación de los roles en cada uno de los tipos de empresa.

	Socio estratégico	Socio administrativo	Adalid de los empleados	Agente del cambio	Puntuación general
Micro empresa	49	49	48	50	196
Pequeña empresa	40,6	40,2	42,2	34,4	157,4
Mediana empresa	38	39	39,2	37,4	153,7
Grande empresa	42,3	42,2	40,3	39,7	164,5

28% para la gran empresa es un porcentaje alto. Los planteamientos para no tenerlo van desde el tamaño de la empresa, los costos y el hecho que son sucursales. En todos los casos las razones más poderosas son los costos asociados a poseer un área de este tipo y el tamaño de la empresa. Este último motivo parece razonable, si lo pensamos para la micro y pequeña empresa, pero algunas empresas grandes también lo utilizan como argumento válido para no poseer un área de ésta naturaleza, o sea, ¿cuánto más grande deben ser las empresas?

Estudios realizados como los de Rodríguez y Gómez (2001) nos muestran que aún estamos lejos de una cultura en materia de RR.HH. que se acerque a las necesidades de hoy y a los planteamientos de los pensadores en esta materia. El presente estudio ratifica de alguna manera estos antecedentes, quizás no de una forma tan pesimista, pero sí mostrando una realidad la cual no se puede desconocer. La investigación deja en evidencia que las empresas encuestadas aunque poseen algún grado de preocupación por los RR.HH. su visión de éstos es tradicional y se escapa al concepto de generador de valor que se plantea como prioritario en el marco teórico. Es más, en algunos casos el porcentaje de empresas que no consideran importante a un área de RR.HH. es alta, lo cual complica el panorama al momento de tomar decisiones en este tipo de materias. Es necesario por lo tanto revertir esta postura y transformar esta visión tradicional en una

renovada que lleve a pensar que la inversión en RR.HH. es lo que marcará la diferencia.

### BIBLIOGRAFIA

- BARTHETT, D. y GHOSHAL, S. (2000) El papel cambiante de managers de más alto nivel: Desde la estrategia hacia el propósito. En Ulrich, D. (eds.). Evaluación de resultados. España: Granica, pp. 191-218.
- BECKER, B., HUSELID, M. y ULRICH, D. (2001) El cuadro de mando de recursos humanos. Editorial Gestión 2000.
- BUTTERISS, M. (2001) "Reinventando recursos humanos, cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento". Editorial Gestión 2000.
- FITZ-ENZ, J. (1999) "Cómo medir la gestión de los recursos humanos". Editorial Deusto.
- HAY GROUP (2002) "Hacia una nueva gestión de los recursos humanos en Chile". Hr Opción, 57: 24-25.
- PETERS, T y WATERMAN, R. (1984) En busca de la excelencia. Editorial Norma.
- RODRIGUEZ, J y GOMEZ, C. (2001) Organizational culture and human resources management in Chile. Artículo presentado en el XIX Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía. Universidad de Talca. Chile.
- ULRICH, D. (1999). Recursos humanos champion. Editorial Granica.
- ULRICH, D. (2000) Evaluación de resultados. Editorial Granica.
- ZUÑIGA, L., BARRA, S y FIGUEROA, S. (2001) Seminario Evaluación de necesidades de capacitación en la Mipyme asociadas a la cámara de comercio de Chillán y planteamientos de alternativas enfocadas a enfrentar una economía globalizada. Universidad del Bío-Bío.