

RE - EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DEL RUBRO INDUSTRIAL EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA

Lorena Rico De Los Rios¹

¹ Graduada de Psicología - UPSA.

Resumen

El principal objetivo fue describir el panorama actual de la gestión de los recursos humanos de las empresas del área Industrial de Santa Cruz de la Sierra en la gestión 2017, comparando los resultados encontrados en la misma investigación realizada hace 14 años atrás. Las empresas que participaron de la investigación fueron 65 en total, de las cuales 38 contaban con área de recursos humanos y el 27 restante otra área o persona es encargada de la gestión de personal. Se vio por conveniente utilizar un diseño descriptivo, no experimental, transversal. Se hizo la toma de muestra mediante cuestionarios que fueron enviados mediante cartas de la universidad de solicitud de información.

Los resultados obtenidos mostraron que se observa a nivel económico, pero no acompaña con el crecimiento y desarrollo estructural de la empresa y menos aún con el departamento de recursos humanos, además se puede observar que los procesos de gestión de recursos humanos son aplicados dependiendo de la importancia que les otorgue la empresa o ya definitivamente no son aplicados. Se observó que ante la falta de personal asignado al departamento de recursos humanos surge la necesidad de tercerizar algunos procesos o en su defecto partes de los procesos.

Palabras Clave: Recursos humanos, Procesos, Gestión, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The main objective was to describe the current panorama of human resource management of companies in the Industrial area of Santa Cruz de la Sierra, in 2017 management, comparing the results found in the same research carried out 14 years ago. The companies that participated in the investigation were 65 in total, of which 38 had a human resources area and the remaining 27 had another area or person in charge of personnel management. It was considered convenient to use a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. The sampling was done through questionnaires that were sent by letters from the university requesting information.

The results obtained showed that it is observed at an economic level, but it does not accompany the growth and structural development of the company, and even less so with the human resources department. Furthermore, it can be observed that the human resources management processes are applied depending on the importance given by the company or they are definitely not applied. It was observed that due to the lack of personnel assigned to the human resources department, the need arises to outsource some processes or, failing that, parts of the processes.

Keywords: Human resources, Processes, Management, Organizational Development.

1.1. Antecedentes y estado actual

Para evaluar el estado de la gestión de los recursos humanos en las empresas del sector industrial del departamento de Santa Cruz de la Sierra, debemos tener una idea del panorama del sector industrial, así como también conocer el estado actual de las investigaciones que han abordado el estudio de la gestión

de recursos humanos en el país y fuera de él.

1.1.1. El Desarrollo del sector industrial en Bolivia

En Bolivia, específicamente en el departamento de Santa Cruz, se viene

suscitando en los últimos 10 años un constante cambio demográfico y socioeconómico que ha contribuido al crecimiento del área industrial. Este desarrollo se ha dado tanto en la creación de nuevas industrias como en la consolidación de la industria ya existente, puesto que el modelo económico y las condiciones económicas en el exterior han favorecido al crecimiento y mejoramiento del sector. (Duran, 2011).

Sin embargo, el presidente de la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO) señaló en un informe reciente, que se experimenta una marcada desaceleración de la economía, pues al primer semestre del 2016 se registró un crecimiento del PIB del 4%, cuando en 2013 estaba en el orden del 6,8% y que estas cifras son indicadores directos de cambios desfavorables para el sector (Lazcano, 2016) Exponiendo de esta manera una perspectiva diferente sobre el panorama del sector económico – industrial, cinco años después del panorama que pintaba Duran .

1.1.2. La gestión de RRHH en Santa Cruz

En Santa Cruz de la Sierra, Rojas (2004) hizo un estudio de la gestión de los recursos humanos, donde describe el panorama de los procesos del área de recursos humanos y la existencia e importancia del área dentro de las empresas industriales pertenecientes a la CAINCO. Él abordó el objetivo de la investigación a partir de la funcionalidad del área de recursos humanos dentro de la empresa, las funciones que cumplen, los procesos fundamentales del área, su dependencia jerárquica, el grado de participación en la toma de decisiones estratégicas para la organización, si hay o no un presupuesto asignado al departamento, como también abordó las características de la persona que está a cargo de área y de las personas que conforman el departamento dentro de la empresa, estas características fueron descritas mediante indicadores,

como ser su formación académica, sexo, edad, experiencia en Recursos Humanos y en el caso de las personas que conforman el área se toma en cuenta las funciones que desempeñan para el área .

Rojas(2004) toma una muestra de aproximadamente 107 empresas y encuentra que solo en 13% de las empresas del sector industrial afiliadas a CAINCO cuentan con un departamento de Recursos Humanos formalmente estructurado, además se percata que un 27,1% tenía establecido dentro de la empresa el área de Recursos humanos como un departamento de personal con una alta carga de tareas administrativas más que de gestión y el 59,8% de las empresas no contaban con ninguna de las dos figuras ya mencionadas. (Rojas, 2004)

1.1.3. La investigación de la gestión de RRHH en Iberoamérica

La trayectoria de la gestión de los recursos humanos ha sido dinámica y ha estado en constante cambio buscando reconocimiento como un área fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. A través de los constantes cambios existentes en el medio laboral, es que el área de los recursos humanos cobra importancia e influencia dentro de las organizaciones. Esta área se hace necesaria para apoyar la convivencia y al ambiente de trabajo, y para encargarse de la vinculación y desvinculación de personas en las organizaciones y para guiar en su formación, desarrollo y crecimiento dentro de las mismas para así desempeñar mejor sus funciones (Alles, 2000; Chiavenato, 2002).

Este fenómeno en el área los recursos humanos se ve reflejado, no sólo en Bolivia, sino también en otros países como ser España, México y Colombia. Independientemente del desarrollo económico de estos países, no necesariamente comparables entre sí, la inquietud por conocer el panorama actual

de la gestión de recursos humanos está presente.

Dentro de las investigaciones que abordan este tema en España están las de González, Martínez y Pardo del Val (2009) y la de Nicolás y Rubio (2013). González, et al. (2009) analizan la gestión del talento humano en la empresa industrial española. Ellos parten dando un enfoque diferente a la gestión de recursos humanos, definiendo la gestión del talento como la capacidad de la organización de adquirir, desarrollar y asignar el talento de las personas, maximizando el valor que éste genera para la organización. De ahí que analizan esta capacidad de acuerdo con los elementos que la constituyen, los cuales son actitudes, habilidades, valores, conocimiento y experiencia.

A partir de un análisis Delphi con un grupo de expertos, consultores de recursos humanos, presentan el estado actual de la gestión del talento en la empresa industrial española. Ellos concluyen que las empresas reconocen la importancia del talento, son conscientes de que éste se compone principalmente de actitudes y entienden que una adecuada gestión del mismo permitirá a la empresa aprovechar mejor su ventaja competitiva, no obstante hacen muy poco para alcanzar una gestión del talento efectiva, la cual definen como una capacidad para emplear diversos recursos organizativos y coordinativos de manera estratégica para alcanzar mejores resultados en la organización (González, et al., 2009).

Más recientemente, Nicolás y Rubio (2015) identifican que cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español y como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Por lo cual, realizan una investigación donde pretendieron definir, identificar y analizar

la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología el estudio de casos. Ellos concluyeron que las empresas sociales deben mejorar su gestión de RRHH, porque realizan prácticas muy básicas en las que distinguen entre trabajadores y voluntarios.

Otro país en el que se encontró una investigación relacionada con el área de los recursos humanos es México, en el Estado de Hidalgo donde Mendoza y Hernández (2008) deciden analizar la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas empresas con el desempeño, según la percepción del propietario principal, así como la influencia que éstas tienen en el desempeño organizacional. Ellos demostraron la importancia que tiene la aplicación de gestión de los recursos humanos en la empresa y sobre todo, la influencia que tiene el sistema de incentivos justo, en el desempeño de la empresa y no así por afinidades parentales.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) realizan un estudio en Colombia que aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país. Ellos describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, el mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos. Por último, abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última desde donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización. Ellos resaltan la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional, donde todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La

investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incide. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas.

Por otra parte, Restrepo y Arias (2015) plantean explorar las prácticas de gestión humana en las empresas agropecuarias de la sub-región de Urabá (Colombia) y establecen el estado actual de una situación. Ellos observaron la relación existente entre los procesos de la gestión humana y la competitividad organizacional desde la perspectiva de los gerentes y/o administradores del área de Gestión del Talento Humano de organizaciones agrícolas. En base a sus resultados llegaron a la conclusión de que en las organizaciones estudiadas y los líderes de talento humano coinciden en que existe un proceso de desarrollo y formación de personal, en cuanto a que este contribuye a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, al logro de las estrategias de producción y comercialización y, por consiguiente, a la competitividad. En relación al sistema de compensaciones de las unidades productivas estudiadas, se encontró que la empresa cumple con todas las prestaciones legales, pero es claro que el sistema de compensaciones no obedece a un estudio a profundidad de los puestos de trabajo, además que los procesos de selección no cuentan con mapas de competencias y descripciones de cargos acordes al sector agropecuario. Lo anterior permite plantear que se requieren mejoras en métodos e instrumentos de selección y sistemas de compensación adecuados a la cultura organizacional, al sector agrícola y a la región.

1.2. Referentes Teóricos

Se presentarán referentes encontrados que estructuraron conceptualizaciones teóricas, en relación al área de recursos

humanos y los temas que engloba el estudio de esta área, a partir de los cuales se desarrolla el presente trabajo.

1.2.1. Administración de los Recursos Humanos

Se encontraron varios autores que abordan desde diferentes perspectivas la administración de Recursos Humanos. Por ejemplo Chiavenato (2002), propone como premisa que las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. A partir de esa premisa es que conceptualiza la administración de recursos humanos como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos; además de un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

Sin embargo la autora, Alles (2000) propone a la administración de los recursos humanos como un gobierno el cual implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral organización - empleado, en busca de aportar un soporte a la organización para evitar caer en situaciones desventajosas para la organización. Orizaga (2011) por su parte plantea que con los cambios ideológicos que se dan en cuanto al medio ambiente laboral, en la definición de los recursos humanos se encuentra un respaldo humanista, transformando la administración de los recursos humanos en la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales.

El autor Chiavenato (2002), resume la historia de la administración de los recursos humanos en tres eras o etapas de evolución, las cuales permiten preciar y diferenciar los cambios para consolidar el área de recursos humanos como un

área fundamental que brinda un soporte estratégico a la organización a través de las relaciones humanas. La primera de las etapas es la era de la industrialización clásica, la cual se centra en los años 1900 a 1950 se conceptualizó a la época de manera estática, burocrática, estructurada bajo el modelo piramidal y con pocas enormidades de crecimiento, en relación al área se describe como un espacio de vinculación entre los trabajadores y la empresa encargada con un rol específicamente centrado en la conciliación. La segunda era nombrada como neoclásica es comprendida en la segunda mitad del Siglo XX la cual es visualizada como una etapa donde los principales cambios se ven en la estructura dirigida hacia la estructura matricial, la cual ofrece la departamentalización para garantizar la especialización del trabajo, apertura hacia los cambios e innovación pero mantiene la estabilidad y rigidez en el procesamiento de información. La tercera y última etapa es llamada la era de la información comprendida desde 1990 en adelante y se caracteriza por tener un diseño orgánico y fluctuante, que concibe a las áreas de trabajo como equipos con redes internas de apoyo, gran procesamiento de información y comunicación en todos los cargos y niveles, enfoque orientado hacia la creatividad, innovación y al dinamismo del cambio constante.

A continuación, se presentan los procesos involucrados en la gestión de los recursos humanos que permitirán clarificar el panorama sobre los procesos realizados desde los departamentos de recursos humanos.

1.2.2. Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

Como ya se había mencionado, en la gestión de los recursos humanos se encuentran involucrados procesos destinados al soporte dinámico en busca del bienestar de la organización y de los empleados. Los procesos que

se toman en cuenta para este trabajo son: el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación de desempeño y la capacitación.

El reclutamiento es explicado por Chiavenato (2002), desde la relación entre las organizaciones y las personas, donde existe una necesidad de una elección recíproca de emplear y ser empleados. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar una relación laboral. Perea (2006) define el reclutamiento como un proceso de captación de recursos humanos que tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona.

Werther, Davis, y Guzmán (2014) hacen una división del reclutamiento como dos procesos diferentes a los que llaman como reclutamiento interno que es aquella búsqueda de captación de candidatos potenciales en un rango de alcance solo dentro de la organización y el reclutamiento externo que es aquel reclutamiento que no se limita solo a los miembros de la organización si no que amplía sus alcances, permitiendo la participación del mercado externo laboral disponible.

Saavedra (1998) describe el proceso de selección como la fase subsiguiente al proceso de reclutamiento. Dicha fase consiste en determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización, tanto de una persona que se incorpora a la organización o del cambio de puesto de un miembro de la misma.

El objetivo del proceso de selección es escoger al mejor candidato para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la

gestión de personal, este proceso es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. (López, 2010)

Restrepo, Ladino, y Orozco(2008) apoyan las conceptualizaciones anteriores de selección, pero acotan la importancia del trabajo en equipo con otras áreas afines a la empresarial como es la psicología. Mediante uso de técnicas y herramientas que proporciona la psicología se facilita el proceso de selección aportando mayor eficiencia en la elección del mejor candidato para la empresa. Para los autores, se distinguen dos tipos de pruebas: las psicotécnicas que son aquellas diseñadas para poder reconocer habilidades específicas para el cargo receptor y las pruebas psicométricas que son aquellas herramientas de diseño complejo consideradas objetivas e estandarizadas que permiten visualizar diferencias individualizadas de inteligencia, personalidad y aptitudes.

El uso de pruebas psicotécnicas les sugieren para la identificación de competencias funcionales, para pruebas situacionales y para complementar entrevistas con encargados y jefes inmediatos.

En la rama de pruebas psicométricas hace una subdivisión en cuatro áreas fundamentales: Tests de inteligencia, que son aquellos que permiten conocer su nivel de resolución de conflictos y capacidad de aprendizaje; Tests de aptitudes exploran las aptitudes necesarias existentes para realizar tareas específicas de acuerdo con el cargo; Tests de personalidad, que evalúan los rasgos característicos esenciales y no modificables y de poca variación de la persona, y finalmente los tests proyectivos que exponen rasgos del carácter del individuo en relación a su

percepción y proyección personal con el mundo.

Guiñazú (2004) aborda el proceso de capacitación desde la capacidad de aprendizaje orientada a la acción hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud. La capacitación es un proceso diseñado como medio por el cual la organización atiende las necesidades del contexto. Por lo que es un proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo.

Para Palaci (2005), el desempeño laboral es el aporte a la organización que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, mediante conductas y actitudes que contribuirán a la eficiencia organizacional. Por lo que dicho desempeño debe ser medido y cuantificado mediante herramientas que permitan evaluar cuán importante es para la empresa. Y en busca de ampliar los conocimientos en materia de evaluación de desempeño, explican algunos métodos unilaterales y multilaterales de evaluación de desempeño frecuentes.

La escala gráfica de calificación es una evaluación de desempeño del área empresarial, que según Snell y Bohlander (2012) describen este método como unilateral, es decir refleja la evaluación y percepción de una sola de las partes caracterizada por la evaluación de los rasgos y características estructuras en una escala en el que el evaluador indica el grado en el evaluado percibe que posee ese rasgo en específico o característica.

En el caso de las evaluaciones multilaterales se puede ejemplificar con

la evaluación de 360 grados, que Snell y Bohlander (2012) define este tipo de modalidad de evaluación como un tipo de evaluación compleja, ya que requiere la combinación y acoplaje de la percepción de todas las partes involucradas en el trabajo y desempeño laboral del evaluado, ayudando a reducir sesgos de percepción. Después de haber realizado un estudio de varios trabajos de investigación relacionados al tema y conjuntamente hacer una revisión teórica de los conceptos relacionados al tema, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la situación actual en gestión de recursos humanos en la ciudad Santa Cruz de la Sierra, como se desarrollan las prácticas y sus procesos dentro de las empresas específicamente del área industrial?

A continuación, se presenta los objetivos de la investigación:

1.3. Objetivo general

Describir el panorama actual de la gestión de los recursos humanos de las empresas del área Industrial de Santa Cruz de la Sierra, en la gestión 2017.

1.3.1. Objetivos específicos

- Conocer la estructura del departamento de recursos humanos en empresas que forman parte de esta investigación.
- Identificar cuál es el perfil de los responsables del departamento de recursos humanos y del personal a su cargo.
- Indagar sobre qué funciones ejerce el departamento para la organización.
- Analizar cuál es el rol del psicólogo dentro del área de recursos humanos.

2.1. Tipo de Investigación

En esta investigación, se vio por conveniente emplear un diseño de investigación de tipo descriptivo, no experimental, transversal que según Hernández, Fernandez y Baptista (2010)

define como un diseño que busca explorar y conocer una situación, un evento y o un contexto en específico, la recolección de datos es realizada una sola vez en un momento específico.

2.2. Participantes

La población meta que se escogió para este trabajo fueron las empresas (404) afiliadas del área industrial. Por circunstancias de tiempo y accesibilidad se enviaron 170 cartas de solicitud de información a las 242 empresas afiliadas al área industrial con una planilla superior a 50 personas empleadas de manera directa en la empresa, no tomando en cuenta subcontrataciones, ya que empresas con esas características se consideran fuera del rango de empresas pequeñas y medianas (Claros, Estívariz, & Camacho, 2010). Dando 65 en total las empresas que respondieron a la solicitud y forman parte de la muestra, cabe resaltar que dentro de ella se incluyen 3 holdings empresariales.

El tipo de muestreo que fue necesario utilizar fue el muestro por conveniencia, debido al tiempo planificado para la toma de datos y la disponibilidad de las empresas que cumplían con los criterios establecidos que aceptaron formar parte de la investigación (Hernández, et al. 2010).

2.3. Instrumentos

Para la recolección de información se utilizó cuestionarios. Según Blasco y Laura (2008) consiste en proporcionar una consulta estructurada, en las cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación. Donde se formula en la mayoría de los casos un número fijo de preguntas de forma estándar y en el mismo orden.

Los instrumentos utilizados son dos cuestionarios base que fueron adaptados para el contexto actual, tomados del trabajo de Rojas (2004) y de autoría propia de este autor no validados

estadísticamente para una población específica. Dichos cuestionarios fueron diseñados para ser aplicados según la estructura de la empresa, contemplándose la existencia o no del departamento de recursos humanos/personal. Se optó por esta técnica e instrumento para poder obtener la

información pertinente y para darle continuidad al trabajo anterior.

2.4. Variables

A continuación en la tabla se presentan las variables con la que se orienta esta investigación.

Tabla 1
Tabla de explicativa de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Diseño de la estructura del área de R.R.H.H.	Conformación del área dentro de la estructura organizacional con un nivel jerárquico y equipo de personal que en función a un presupuesto aprobado apoyen y ejecuten el cumplimiento de las metas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Posición en la organización • Cantidad de personal
Características del responsable de R.R.H.H.	Cualidades físicas y personales que lo definen e identifican.	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Grado de formación académica • Edad
Características del personal	Cualidades personales de los individuos que conforman el departamento respondiendo a las necesidades, funciones y actividades del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de formación profesional • Grado de formación académica • Sexo • Principales funciones del departamento
Procesos y funciones del departamento	Tareas específicas del área de recursos humanos para responder a las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía y participación en la organización • Reclutamiento • Selección • Capacitación • Evaluación de desempeño • Procesos administrativos

2.5. Procedimiento

Se contactó con las empresas para corroborar que cumplieran los criterios y hacer la propuesta de participación en la investigación donde se les explicó brevemente en qué consistía la investigación. Posteriormente se enviaron las cartas emitidas por la Universidad UPSA como respaldo, aclarando por escrito lo anteriormente conversado además del acuerdo de confidencialidad y los cuestionarios adjuntos en sobres de la UPSA a las empresas para la participación en la investigación. Vía telefónica se hizo el seguimiento del llenado de los cuestionarios. Se aplicó el cuestionario según lo pactado.

Las empresas que no cumplieron con la provisión de datos suficientes para la investigación fueron automáticamente descartadas.

Se tabularon los resultados obtenidos de las entrevistas según la estructura de los cuestionarios, se sometieron a un análisis los resultados de la tabulación para la elaboración y presentación de las conclusiones.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación realizada. Debido a que se dividió la investigación en dos grupos de empresas; las que tienen un área de Recursos Humanos

o personal y las que no, se presentarán en primera instancia los resultados obtenidos del primer grupo de empresas que contemplan un departamento de Recursos Humanos o personal dentro de su estructura organizativa y consecutivamente se expondrá los resultados del segundo grupo, las que no contienen un área de Recursos Humanos.

3.1. Diseño de la Estructura del Área de Recursos Humanos – Primer grupo

En la tabla que se presenta a continuación, muestra que la Gerencia General tiene una relación significativa con el área de Recursos Humanos, porque el 50% del área de Personal depende directamente de Gerencia.

Tabla 2
Dependencias frecuentes del área de RRHH o personal

Dependencia del Área de RRHH	n	%
Gerencia General	19	50
Administración general o subgerencia administrativa	8	21
Finanzas y contabilidad	8	21
Área coordinativa entre gerencias y Gerencia General	3	8

n = número con departamentos dependientes a esa área

También se indagó sobre la cantidad de personas que conforman las empresas y las asignadas a área de Recursos Humanos. Como se observa en la tabla 4 el tamaño de las empresas y de los departamentos de personal son muy variados, sin embargo la mayor parte de los departamentos de personal son pequeños. No se puede establecer una relación entre cantidad de personas en el departamento y número de personal en la empresa, pero se observa que aproximadamente el 1% del personal está destinado a esta área.

Tabla 3
Distribución de personal de la empresa y el personal al área de RRHH

Proporción de personal	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Cantidad de personas que conforman el departamento	1	58	4,53	9,10
Cantidad de personas que conforman la empresa	50	4420	437,26	754,06

3.2. Características del responsable de Recursos Humanos – Primer grupo

En este apartado se organizaron los resultados que tienen relación con las características, cualidades físicas -personales y profesionales del responsable del departamento de Recursos Humanos. La primera de las cualidades físicas que se indagó, fue el sexo y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 4
Sexo de la persona encargada del área de RRHH

sexo	n	%
Mujer	9	23,7
Varón	29	76,3

n = número de mujeres y varones

Como los resultados muestran, existe una mayor preferencia de las empresas a contratar a un varón, para que sea el responsable del área, ya que actualmente más del 70% de los responsables del área de Recursos Humanos es de sexo masculino.

La segunda cualidad física que se indagó fue el rango edad en que los responsables se encontraban, los resultados mostraron lo siguiente:

Tabla 5
Rango etario de los responsables del área de RRHH

Rangos Etarios	n	%
de 25 a 35 años	12	31,6
de 36 a 46 años	18	47,4
de 47 a 67 años	8	21,1

n= número de personas pertenecientes a ese rango etario

Los resultados expuestos en la tabla anterior mostraron que el rango etario de preferencia en las empresas para responsables esta entre los 36 a 46 años ya que el 47% de las empresas tienen una persona en esa franja etaria haciéndose cargo del departamento de Recursos Humanos. Pero es importante destacar que muy cerca con un 31% se encuentra el rango etario de 25 a 35 años, lo que sugiere que existe una cierta tendencia a contratar personas jóvenes para asumir la responsabilidad del departamento.

Para finalizar el análisis del perfil de los responsables del departamento de Recursos Humanos, se expondrán los resultados encontrados en relación a su formación académica.

Tabla 6
Áreas de formación de responsables del departamento de RRHH

Área de Formación	N	%
Administración de Empresas	17	45
Ciencias Contables	10	26
Ingeniería Comercial	6	16
Psicología	5	13

n= número de personas con esa formación

Como se puede apreciar en los resultados expuestos en la tabla anterior, pese a que el área de Recursos Humanos es un área que requiere parcialmente una formación humanista, más del 80% las personas que se encuentran a cargo son profesionales del área empresarial – contable.

Para profundizar el análisis del área de formación de los responsables, se hizo una segregación de datos por sexo para saber de manera detallada cuál es la formación según mujeres y hombres, los datos encontrados son los siguientes.

Tabla 7
Área de formación segregada por sexo

sexo	Área de formación	n	%
Mujer	Psicología	4	44,5
	Ingeniería Comercial	2	22,2
	Administración de Empresas	2	22,2
	Ciencias contables	1	11,1
Varón	Administración de Empresas	15	51,8
	Ciencias contables	9	31,0
	Ingeniería Comercial	4	13,8
	Psicología	1	3,4

n= número de personas con esa formación y sexo

Según la tabla anterior, los resultados mostraron que las carreras más frecuentes entre estos responsables son: Psicología para mujeres con un 44,5%, en el caso de los varones Administración de Empresas y Ciencias contables con un 82,8%.

En base a los resultados anteriormente presentados, buscando tener un panorama más amplio sobre la idoneidad de formación académica de los responsables del área y poder conocer si habría una formación adicional compensatoria para las necesidades humanistas del departamento, se indagó sobre su formación académica de post – graduación, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 8
Post-titulación segregada por sexo

sexo	post-título	n	%
Mujer	Desarrollo Organizacional	1	11,1
	Relaciones Laborales y Recursos Humanos	1	11,1
Varón	sin post-título	0	0
n= número de personas con post-título			

Los resultados mostraron que solo el 22,2% de los profesionales a cargo del área ostentan un post-título y en su totalidad mujeres.

Tabla 9
Diplomados segregados por sexo

sexo	Diplomado	n	%	
Mujer	Dirección de Recursos Humanos y gerencia de RRHH	1	11,1	
	Gestión de Recursos Humanos	1	11,1	
	Gestión por Competencias	1	11,1	
	Gestión y Coaching de Recursos Humanos	1	11,1	
	Recursos Humanos	1	11,1	
Varón	Gestión por Competencias	2	6,9	
	Formación y Desarrollo de Recursos Humanos	1	3,4	
	Gestión de Recursos Humanos	1	3,4	
	Administración de Recursos Humanos	1	3,4	
	Gestión por Competencias de la UPSA	1	3,4	
	Gestión por Competencias y Auditoría General	1	3,4	
	Gestión y Administración Estratégica de RRHH	1	3,4	
	Gestión y Coaching de Recursos Humanos	1	3,4	
	Programación Neurolingüística PNL	1	3,4	
	Recursos Humanos	1	3,4	
	Recursos Humanos en Gestión por Competencias	1	3,4	
	n= personas con diplomado			

Los resultados segregados por sexo en diplomados, mostraron que el 55,5 % de las mujeres tienen un Diplomado y todas relacionadas a la gestión de recursos humanos, por otra parte los resultados de los varones a cargo de los departamentos de recursos humanos muestran que solo el 41,4% ostentan un Diplomado y en uno de los casos el diplomado no tiene relación directa con la gestión de recursos humanos.

Tabla 10
Especialidades segregadas por sexo

sexo	Especialidad	n	%
Mujer	Psicología Sistémica	1	11,1
Varón	Recursos Humanos	2	6,9
	Comercio Exterior	1	3,4
n= personas con especialidad			

En los resultados obtenidos de las Especialidades que solo el 11,1% de las mujeres cuenta con una especialidad no directamente relacionada con los recursos humanos y en el caso de los varones el 10,3% cuenta con una especialidad, de los cuales el 6,9% las especialidades de los mismos, se relaciona directamente con los recursos humanos.

Tabla 11
Masterados segregados por sexo

sexo	Masterado	n	%
Mujer	Administración de Recursos Humanos	1	11,1
	MBA - Dirección y Gestión Empresarial	1	11,1
Varón	Administración de Empresas	1	3,4
	Dirección de Empresas	1	3,4
	Gerencia de Recursos Humanos	2	6,9
	Gestión del Talento Humano y por Competencias	1	3,4
	MBA	1	3,4
	Recursos Humanos y Gestión por Competencias	1	3,4
	RRHH y Gestión del conocimiento	1	3,4
n= personas con Masterado			

Los resultados que se obtuvieron de la segregación por sexo y masterado, mostró que en las mujeres el 22,2 % ostenta y en el caso de los varones casi equitativamente con las mujeres el 27,6% de los hombres tienen un masterado y está a cargo de un departamento de recursos humanos o personal.

A continuación se presentan los resultados que responden a la tercera variable de investigación.

3.3. Características del responsable de personal de la empresa – segundo grupo

En este apartado se presentan los resultados relacionados con el encargado de la gestión de los funcionarios en las empresas que no tienen un área o departamento exclusivo para la gestión de los recursos humanos o personal. Para comenzar en análisis de cómo funcionan las empresas sin un departamento de recursos humanos o personal, se preguntó quién eso qué área es la que se encarga de la administración y gestión de los funcionarios en la empresa, los resultados se exponen a continuación.

Tabla 12
Encargado de la gestión del personal

Encargado de Personal	n	%
Administración General	12	44,4
Contabilidad Administrativa	9	33,3
Encargado de Contabilidad y pagos	3	11,1
Dueño Administrador	2	7,4
Finanzas y Contabilidad	1	3,7

n= número de empresas

Los resultados obtenidos de la pregunta realizada a las empresas reveló que el 44,4% de las empresas realiza las gestiones de su personal a través de su área de Administración General y el 33,3% prefiere designar esa tarea al área de Contabilidad Administrativa.

3.4. Características de los colaboradores del área de Recursos Humanos

En este apartado se exponen los resultados que tienen relación con las cualidades personales tanto físicas como formativas de los colaboradores del área de Recursos Humanos. Estas nos permitirán apreciar y analizar de manera íntegra al equipo y soporte que otorgan a la Organización.

La primera de las cualidades que se indagó fue el sexo y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 13
Sexo de los colaboradores asignados al área de RRHH

sexo	n	%
Mujer	33	40
Varón	50	60
N=	83	100

n= número de personas
N= total de personas

Los resultados obtenidos de los colaboradores mostraron, que en las 38 empresas con planillas de un rango entre los 50 a 4.420 de empleados, actualmente se tiene 83 personas trabajando en el área de recursos humanos y también se observa que la preferencia de estas empresas es de contratar a hombres como soporte del encargado del área de Recursos Humanos, ya que de estas 83 personas solo el 40% son mujeres.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, se presentarán los resultados obtenidos del área de formación del personal asignado a Recursos Humanos.

Tabla 14
Área de formación de los colaboradores de recursos humanos

Área de formación	n	%
Ciencias empresariales	56	67,4
Otro	14	16,8
Psicología	9	10,8
Comunicación	4	4,8

n= número de personas con esa formación

Los resultados de la tabla anterior son reiterativos en la preferencia de las empresas industriales participantes, por contratar a personas del área empresarial u otras áreas antes que contratar a personas con formación humanista como Psicología y Comunicación, ya que solo llegan a ser 15%. Con los resultados obtenidos sobre la formación académica de los colaboradores de recursos humanos, se vio por conveniente explorar a profundidad este punto para poder obtener información completa y detallada, por lo que a continuación se presenta un cuadro con la información segregada por sexo y grado académico del personal.

Tabla 15
Grado de formación del personal del área de RRHH segregado por sexo

Sexo	Grado	n	%
Mujer	Bachiller	2	6,1
	Técnico Superior	7	21,2
	Licenciatura	21	63,6
	Maestría	3	9,1
Varón	Bachiller	4	8,0
	Técnico Superior	16	32,0
	Licenciatura	25	50,0
	Maestría	5	10,0

n= número de personas con ese grado

Con la información acotada en el cuadro anterior, podemos observar una probable postura en las empresas participantes que exige preferentemente contar con profesionales a nivel Licenciatura

para el área de Recursos Humanos indistintamente del sexo, porque en ambos el grado de mayor prevalencia es la Licenciatura. Nuevamente aparece la tendencia que se presenta en la información anteriormente explorada, en la que las mujeres contratadas tienen una aparente exigencia mayor por tener un grado académico (preferentemente Licenciatura) para acceder a puestos en las empresas para el área de Recursos Humanos, debido a que en el caso de las mujeres 85% es mínimamente Técnico Superior o licenciado y en el caso de los varones es 82%.

Se vio por conveniente explorar más sobre cuáles son las funciones o actividades que los colaboradores desempeñan para el departamento. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 16
Actividades realizadas por los colaboradores del área de RRHH

Actividades y Funciones	n	%
Tareas Administrativas	46	26,2
Otros	42	24,0
Reclutamiento y Selección	24	13,7
Planillas	22	12,7
Inducción	21	12,0
Capacitación	20	11,4

n = número de personas que realizan esa función

Con la exploración de las actividades y funciones que realiza el personal de recursos humanos, podemos confirmar la información obtenida en anteriores cuadros, ya que se puede observar que las principales actividades del área de Recursos Humanos actualmente en la mayoría de las empresas son de carácter administrativo, ya que dedican más del 26% a ellas. Por otro lado funciones de gestión específicas de Recursos Humanos como ser inducción y capacitación no superan un 12%.

A continuación se presentarán los resultados que responden a la cuarta variable de investigación.

3.5. Procesos y Funciones del Departamento de Recursos Humanos –Primer Grupo

En el presente apartado se presentan los resultados relacionados con la cuarta variable, la cual focaliza su análisis en las tareas específicas como son reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, procesos administrativos y autonomía del área de Recursos Humanos que le aportan un soporte a la Organización.

Para comenzar, se preguntó sobre el nivel de participación del Departamento de Recursos Humanos en las toma de decisiones estratégicas para la Organización, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 17
Nivel de participación de RRHH en decisiones estratégicas

Grado de Participación	n	%
Solo participa en casos específicos	17	44,7
Alta	14	36,8
Baja o nula	7	18,4

n= número de empresas con ese grado de participación

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede apreciar que en el 45% de las empresas participantes, el Departamento de Recursos Humanos solo participa en casos específicos en lo que se refiere a decisiones organizacionales.

Continuando con el análisis, se preguntó sobre las planeaciones estratégicas para la dotación de personal que realiza el Departamento de Recursos Humanos para la empresa. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 18
Departamentos de RRHH que realizan planificaciones estratégicas de dotación de personal

Planeación estratégica	n	%
Sí	20	52,6
No	18	47,4

n= número de empresas

Por los resultados obtenidos, podemos ver que más de 52% de los departamentos realiza una proyección de sus necesidades de personal para cubrir con mayor eficiencia las exigencias de la empresa.

Continuando con el análisis del Departamento de Recursos Humanos, uno de los procesos característicos de la gestión de recursos humanos es el proceso de reclutamiento, al preguntar sobre este proceso a las empresas las respuestas fueron sintetizadas en el siguiente cuadro.

Tabla 19
Proceso de reclutamiento

Proceso de reclutamiento	n	%
El propio departamento de recursos humanos	32	84,2
Es un proceso que se encuentra terciarizado	5	13,2
Otro	1	2,6

n= número de empresas

Por las respuestas obtenidas del proceso de reclutamiento, el 84,2% de las empresas prefieren realizar esa función mediante su propio Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 13,2% prefiere derivar ese proceso a una proveedora de ese tipo de servicios.

Para continuar con el proceso de reclutamiento, se preguntó sobre el tipo de reclutamiento que de mayor frecuencia recurrían y los resultados obtenidos que se obtuvieron fueron los siguientes.

Tabla 20
Tipo de reclutamiento frecuente

Tipo de reclutamiento	n	%
Reclutamiento interno	1	2,6
Reclutamiento externo	6	15,8
Ambos	31	81,6

n = número de tipo de reclutamiento usado

Por lo expresado en la tabla anterior, las empresas tienen una preferencia a tener un panorama completo en relación al mercado laboral externo y a la gama de posibles postulantes internos debido a que el tipo de reclutamiento más frecuente es "ambos tipos de reclutamiento" con un 81,6% de frecuencia.

Otro de los procesos característicos del Departamento de Recursos Humanos es la selección de personal, en relación a este proceso los resultados obtenidos se presenta a continuación.

Tabla 21
Proceso de selección

Proceso de Selección	n	%
El propio departamento de recursos humanos	32	84,2
Es un proceso que se encuentra terciarizado	3	7,9
Otro	3	7,9

n= número de empresas

Los resultados obtenidos sobre el proceso de selección repiten la tendencia del reclutamiento con un 84,2% de las empresas que prefieren realizar esa función mediante el su propio Departamento de Recursos Humanos, de la misma forma que en el proceso de reclutamiento.

Ampliando el análisis del proceso de selección, se les preguntó a las empresas si sus Departamento de Recursos Humanos incluían la aplicación de pruebas psicométricas o psicotécnicas dentro de su proceso de selección. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 22
Frecuencia de empresas que aplican pruebas psicotécnicas y psicométricas

Aplicación de pruebas	n	%
sí	19	50,0
no	19	50,0

n= número de empresas

Según las respuestas obtenidas por las empresas, el 50% de sus departamentos incluyen la aplicación de pruebas dentro de su proceso regular de selección.

Continuando con el análisis de los procesos de la gestión de recursos humanos, otro proceso característico de esta área es el proceso de capacitación, el cual se desglosará a continuación.

Se abordó el tema de capacitación desde la responsabilidad de ejecución del mismo dentro de la empresa, los resultados obtenidos fueron los siguientes,

Tabla 23
Proceso de capacitación

Proceso de capacitación	n	%
El propio departamento de recursos humanos	20	52,6
Es un proceso que se encuentra terciarizado	9	23,7
Otro	9	23,7

n= número de empresas

Los resultados del proceso de capacitación mostraron que si bien aún lidera el Departamento de Recursos Humanos como área encargada de gestionar el proceso, no es un proceso de tanta importancia en el departamento ya que más del 46 % de los casos prefiere derivar esta responsabilidad terciarizando este servicio o entregando la responsabilidad a otro departamento. Para finalizar con el análisis de los procesos característicos de la gestión de recursos humanos, se abordará los resultados obtenidos en relación a evaluación de desempeño,

este análisis comenzó abordando cuál es el área que posee como principal responsabilidad llevar a cabo la evaluación de desempeño. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 24
Proceso de evaluación de desempeño

Proceso de Evaluación de Desempeño	n	%
El propio departamento de recursos humanos	28	73,6
Es un proceso que se encuentra terciarizado	2	5,2
Otro	8	21,2

n = número de empresas

Los resultados expuestos en la tabla anterior reflejan que para el caso de la evaluación de desempeño, el 73.6 % de las empresas industriales prefieren que sea su Departamento de Personal o de Recursos humanos el que encabece y lleve a cabo el proceso de evaluación de desempeño, aunque de nuevo reaparece la tendencia con 21,2 % de otro departamento encargado. Conociendo los resultados obtenidos en relación a la evaluación de desempeño, se vio por conveniente interrogar a los departamentos de personal y recursos humanos sobre el alcance de su evaluación a nivel jerárquico, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Tabla 25
Niveles jerárquicos de aplicación de evaluación de desempeño

Niveles jerárquicos	n	%
Gerentes y jefes	1	2,6
Administrativos	3	7,9
Personal Operativo	9	23,7
Todos los anteriores	25	65,8

n = número de empresas

Según las respuestas proporcionadas por los departamentos de recursos humanos, los niveles que están sujetos a una

evaluación continua son todos los niveles contemplados dentro de la Organización, pero existe una especial distinción con el de personal operativo, ya que en el 23,7% de las empresas prefieren evaluar sólo a este nivel y no así a gerentes y jefes.

Para aclarar algunas dudas sobre los resultados obtenidos en la tabla anterior, se vio por conveniente preguntar sobre la frecuencia de aplicación de sus evaluaciones de desempeño. Las respuestas se sintetizan a continuación.

Tabla 26
Frecuencia de aplicación de evaluación de desempeño

Frecuencia de aplicación	n	%
Una vez por año	18	47,4
No existe una frecuencia establecida	11	28,9
Cada medio año	8	21,1
Tres veces al año	1	2,6

n = número de empresas

Los resultados de frecuencias de aplicación de evaluación de desempeño mostraron que el 47,4% de las empresas prefieren llevar a cabo este proceso una vez al año o definitivamente no tener una frecuencia establecida, también sorprende encontrar que 2,6 % realiza este proceso 3 veces al año.

El último tópico de análisis en la gestión de los recursos humanos son las tareas administrativas asignadas al departamento, para el desglose de los resultados relacionados se comenzó abordando en planeamiento de carrera profesional y su existencia dentro de las empresas industriales participantes. Los resultados se exponen a continuación.

Continuando con el análisis de las tareas administrativas asignadas con frecuencia al Departamento de Personal o Recursos Humanos está el pago de salarios y de planillas. Para abordar el tema se indagó sobre qué área es la encargada de esta

función, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 27
Departamento encargado de hacer planillas

Encargado de pago de planillas	n	%
El propio departamento de recursos humanos	31	81,6
Otro departamento dentro de la empresa	5	13,2
Es un proceso que se encuentra tercerizado	2	5,3

n = número de empresas

Los resultados mostraron que esta función actualmente continua con la tradición de ser delegada al área de Recursos Humanos dentro de las empresas participantes, ya que más del 81% de las empresas tiene delegada esta tarea a este Departamento.

Tabla 28
Responsabilidad de pago de beneficios sociales

Beneficios sociales	n	%
El propio departamento de recursos humanos	34	89,5
Otro departamento dentro de la empresa	4	10,5

n = número de empresas

Por los resultados obtenidos, se puede ver que el pago y gestión de los beneficios sociales por ley continua siendo en casi el 90 % de las empresas participantes de la investigación una responsabilidad del Departamento De Recursos Humanos o Personal en su defecto. De la misma manera que con los beneficios sociales, se indagó sobre la responsabilidad del control de vacaciones, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

3.6. Procesos y Funciones de Recursos Humanos – Segundo grupo

Entrando en materia de gestión de recursos humanos, se preguntó sobre qué tipo de reclutamiento realizaban cuando

surge la necesidad. Las respuestas que se obtuvieron se exponen el siguiente cuadro.

Tabla 29
Tipo de reclutamiento frecuente

Tipo de reclutamiento	n	%
Reclutamiento interno	4	14,8
Reclutamiento externo	9	33,3
Ambos	14	51,9

n = número de tipo de reclutamiento usado

Según la tabla expuesta anteriormente, el 51,9 % de las empresas que carecen de un Departamento de Recursos Humanos tienen una preferencia por reclutar personal tanto interna como externamente. Aunque más del 30% de las empresas optan por un reclutamiento externo.

Tabla 30
Criterios usuales de selección

Criterios de selección	n	%
Experiencia laboral y voluntad de trabajar	9	33,3
Disponibilidad de trabajo	5	18,5
Requerimiento de puesto	4	14,8
Referencias personales y experiencia laboral	3	11,2
Experiencia laboral y necesidades del puesto	2	7,4
Motivación de trabajo en el candidato, disposición para aprender, experiencia laboral	1	3,7
Empatía con el jefe	1	3,7
Experiencia laboral, disposición para el cargo y funciones	1	3,7
Resultados de desempeño en la empresa	1	3,7

n= número de empresas

En relación a las respuestas obtenidas sobre los criterios de selección en las empresas que carecen de un departamento de gestión de personal, podemos observar que más del 30% de las estas empresas consideran importante para seleccionar a sus candidatos experiencias previas

laborales y la disposición o voluntad para aprender y desempeñarse en su nueva fuente laboral, aunque cabe resaltar dos casos de empresas que tiene criterios peculiares de lección, en una la empatía con el jefe y otra el desempeño en la empresa después de un periodo de prueba.

Otro proceso que se tocó fue la capacitación del personal, se indagó sobre la existencia de un soporte de capacitación continua para el personal, las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Tabla 31
Programa de Capacitación continúa para el personal

soporte de capacitación	n	%
Si	21	77,8
No	6	22,2

n= número de empresas

Las respuestas de este grupo de empresas, en relación a la capacitación, muestran en un 22,2% que no es un proceso prioritario el desarrollo continuo de sus trabajadores.

Para tener una idea más clara del proceso de capacitación, en este grupo de empresas, se indago sobre los temas que se abordan en sus programas de capacitación, las respuestas fueron las siguientes.

Tabla 32
Temas frecuentes de capacitación

Temas de capacitación	n	%
Calidad y seguridad, higiene laboral	12	57,2
Entrenamiento en el puesto, procedimientos y funciones del cargo	5	23,8
Capacitación técnica y administrativa	3	14,3
Inducción, dependiendo del área se refuerzan los valores y métodos de trabajo	1	4,7

n= número de empresas

En los programas de capacitación de este grupo, el 57,2 % de las empresas centra su atención en temas de calidad, higiene laboral y seguridad industrial, solo el 4,7% toma atención en el reforzamiento de valores de sus funcionarios para afianzar su cultura organizacional. Para finalizar se indagó sobre la posibilidad de terciarizar servicios relacionados con los procesos de Recursos Humanos, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 33
Tercerización de servicios de recursos humanos

posibilidad de tercerización	n	%
No	18	66,7
No, pero se considera como un opción	9	33,3

n= número de empresas

En este sentido, los resultados de estas interrogantes en más de un 60% de las empresas fue un tajante No ante esta propuesta de tercerización de servicios en gestión de recursos humanos, lo que nos lleva a asumir que en este grupo de empresas no es una prioridad avanzar en gestión de Recursos Humanos.

4. Discusión

A continuación, se analizarán los resultados y dimensiones alcanzados con esta investigación, comparando los hallazgos con la información de investigaciones precedentes.

En un análisis específico de los objetivos principales de investigaciones anteriores en el sector industrial, como es la de Rojas (2004) y ésta investigación, se pudo elaborar una fotografía que refleja el estado de la gestión de Recursos Humanos, pero en esta oportunidad retomando los resultados obtenidos de aquella investigación para comparar con los resultados actualmente encontrados, convirtiendo una investigación transversal en una investigación longitudinal.

Para comenzar, podemos citar la primera de las diferencias significativas encontradas en comparación de este estudio con el anterior, la cual está situada en las diferencias poblacionales de la muestra de aquella época, que registraba sólo 14 de las 107 empresas encuestadas que tenían un área de personal o de Recursos Humanos y aquellas empresas eran principalmente del sector petrolero o multinacionales. En la actual investigación, la muestra registra 38 de las 65 empresas que tienen un área de personal o Recursos Humanos en su estructura y conformada principalmente por empresas del área de la construcción y sus materiales, procesamiento agroindustrial de oleaginosas, productos comestibles, productos avícolas y embutidos. No se pudo contar en esta oportunidad con la participación de empresas multinacionales y petroleras como en la oportunidad anterior, debido a cambios políticos y en disposiciones en la posición de empresas ahora fiscalizadas por instancias gubernamentales, que les impide proporcionar información bajo cualquier fin.

Otra coincidencia encontrado con el primer estudio, es que las principales actividades de mayor frecuencia del departamento de Recursos Humanos son de carácter administrativo que la gestión de procesos y que existen empresas que valoran el soporte de Recursos Humanos asignando personal con cargos específicos para determinados procesos.

Una diferencia encontrada en esta oportunidad con el anterior estudio, es que si bien en el anterior se mencionaba que la orientación del personal y los encargados del departamento de Recursos Humanos era de carácter empresarial y que para formar parte de este departamento se exigía mayor grado de formación académica, en este segundo estudio se puede discrepar en que el grado de exigencia académica no estaba en la pertenecía al Departamento de Recursos Humanos si no en el sexo, es

decir que a las mujeres se les exige mayor grado académico para formar parte del departamento que a los hombres, ya que se encontró evidencia de que ninguna de las mujeres encargadas de un departamento tiene un rango menos a Licenciada con post-títulos o diplomado y en el caso de los hombres existen casos de encargados que solo llegan a un grado formativo de Técnico Superior o Licenciado. Pero se concuerda con el anterior estudio que la orientación de mayor frecuencia para este departamento continúa siendo del área de las ciencias empresariales y contables.

Concordamos en ambos estudios, que los procesos de recursos humanos no siempre están siendo realizados por personas idóneas en formación para ser llevados a cabo en especial con los procesos que están relacionados estrechamente con la formación de un psicólogo, es decir las empresas prefieren no tener a un psicólogo en su plantel de funcionarios, sin embargo se puede apreciar que existe una formación compensatoria humanista de los encargados de recursos humanos, porque pese a que son formados en ciencias empresariales buscan una post – titulación en recursos humanos. Es importante resaltar que si bien las empresas prefieren no tener a una persona con formación en Psicología dentro de su planilla de funcionarios, reconocen la importancia que aporta esta orientación de formación, ya que se evidencio que existe una importante tasa de tercerización de servicios de Recursos Humanos específicamente en proceso de selección en el cual en algunos casos requieren del uso de pruebas psicométricas y psicotécnicas.

Continuando con el análisis de los resultados de los procedimientos de Recursos Humanos, se puede concordar con la primera investigación en que no todos los procesos están siendo administrados y gestionados con el mismo nivel de importancia y atención que conlleva para conseguir los mejores

beneficios de cada uno. Pero en este segundo estudio se puede ver que existen procesos de primer nivel de importancia y otros de segundo nivel, como en el caso de capacitación, donde los resultados muestran que es un proceso que al parecer se realiza prácticamente para cumplir con las normativas o disposiciones legales y no así por apoyar el crecimiento formativo de los funcionarios.

6. Conclusiones

Para concluir con la investigación, se puede decir que es un estudio diseñado para la realidad de Bolivia, ya que tocó tópicos específicos que se llevan a cabo en la gestión de las empresas bolivianas, en la medida de lo posible se intentó mostrar el panorama actual de las empresas industriales, pero tomando en cuenta las limitaciones geográficas y disposiciones legales que evitaron tener una muestra más diversificada.

Se logró conocer los diferentes tipos de diseños estructurales relacionados al área de Recursos Humanos que nos permitió visualizar que esta unidad usualmente se encuentra estrechamente vinculada con Gerencia General.

Se indagó sobre las características personales y académicas de todos los integrantes del área de Recursos Humanos, los resultados mostraron que existe una preferencia del sexo masculino para liderar los departamentos de recursos humanos y que a las mujeres se les exige mayor formación para formar parte del área.

Se coincidió con el estudio anterior, que las personas que pertenecen al área de recursos humanos continúan siendo de orientación académica de ciencias empresariales y contables. Pero se encontró en esta oportunidad que los encargados, al ser del área contable y empresarial, tienen una tendencia compensatoria a su falta de formación humanista, en cursos y post-títulos

relacionados con los Recursos Humanos y se gestión.

En relación a la gestión de los procesos característicos de Recursos Humanos, los resultados mostraron que existen procesos de mayor y menor importancia para ser llevados a cabo. En el caso de algunos procesos, el porcentaje de tercerización de este servicio es mayor que en otros.

En relación al rol del Psicólogo en este medio de los Recursos Humanos en las empresas industriales, se pudo evidenciar que la gran mayoría de las empresas prefieren no tener a un Psicólogo como funcionario de las mismas pero reconocen el valioso aporte de la Psicología en el campo empresarial, ya que para determinados procesos específicamente en el de selección y toma de pruebas, buscan la tercerización de este servicio.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Blasco, T., & Laura, O. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La Entrevista. *Nure Investigación* (33).
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 4, 39 - 64.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Claros, L., Estívariz, M., & Camacho, M. (2010). *Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la gestión PYMES de Bolivia*. Bolivia: FUNES.
- Durán, J. (2011). Razones para el optimismo. *Gazeta del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas*, pág. 21.

- González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *EI* (134), 21-35.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación Efectiva en la Empresa. *Invenio*, 7(12), 103 -116.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Lazcano, J. (2016). *CAINCO: 2016 un año de dificultades y con tareas para el 2017*. Santa Cruz de la Sierra: CAINCO.
- López, R. (2010). La Selección de Personal basado en competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional. (U. C. Pablo, Ed.) *Perspectivas*, 129 - 152.
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2008). Las Prácticas de Recursos Humanos y su Relación con el Desempeño Percibido de las Pequeñas Empresas. *Forum Empresarial*, 23 - 43.
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de los recursos Humanos en la Empresa Social. *Universia Business Review*, 82 - 15.
- Orizaga, C. (2011). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. *El Búzon de Pacioli*, 1 - 24.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(3), 493-505.
- Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque Sistemico desde una Perspectiva Global. *III PSI*, 9(1), 109 - 122.
- Restrepo, F., & Arias, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20 - 32.
- Restrepo, L. E., Ladino, A., & Orozco, D. (septiembre de 2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, 14(39), 286 -291.
- Rojas, J. C. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos en las Empresas del Sector Industrial Afiliadas a Cainco. Trabajo Final de Grado sin Publicar, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Saavedra, I. (1998). *Planificación y Selección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F., Mexico: CENAGAGE Learning.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración De Recursos Humanos Gestión del Capital Humano*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill Education.