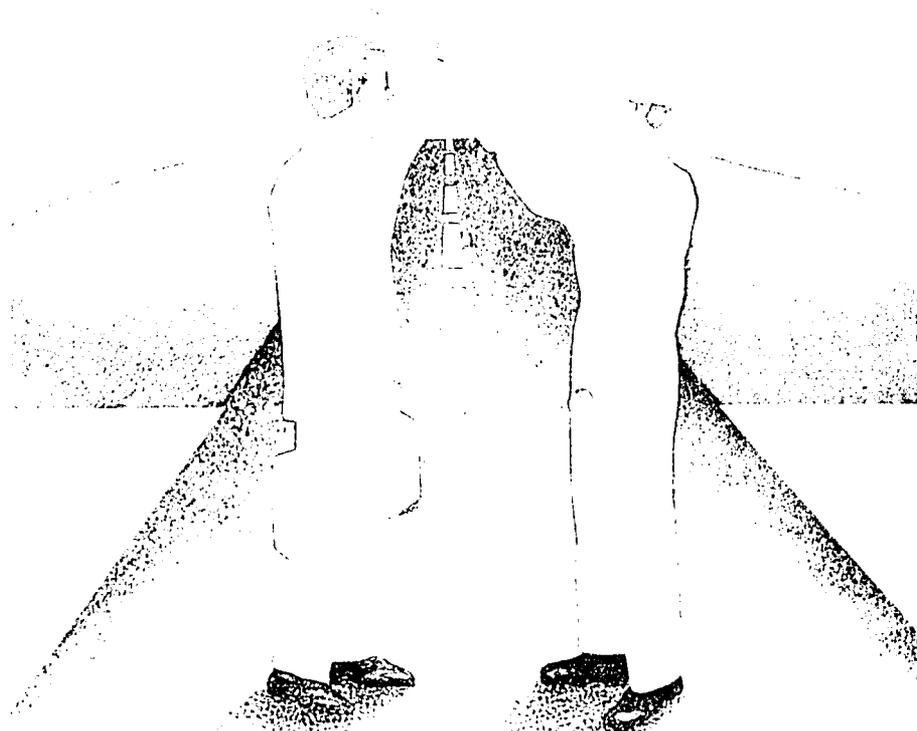


LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN CHILE: PRACTICAS Y PERCEPCIONES

Mladen Koljatic M.
Francisca Rosene G.



Pontificia Universidad Católica de Chile

Convenio entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

y la Agencia para el Desarrollo Internacional USAID en Administración de Recursos Humanos y Economía Laboral

PN-ABCQ-742

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN CHILE: PRACTICAS Y PERCEPCIONES

MLADEN KOLJATIC M.
FRANCISCA ROSENE G.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
Convenio entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
y la Agencia para el Desarrollo Internacional USAID, en Administración de Recursos
Humanos y Economía Laboral

a'

Composición: Ana María Sagüez

**Impreso en los Talleres Gráficos de la Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.**

Edición 500 ejemplares

Agosto 1993

b

PRESENTACION

En septiembre de 1989, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile suscribió un Convenio de Cooperación con The United States Agency for International Development (US-AID) en Administración de Recursos Humanos y Economía del Trabajo.

El principal objetivo de este Convenio fue contribuir a la modernización de las prácticas de relaciones humanas de las compañías en Chile, a través de la promoción de enfoques administrativos fundamentados en un "enfoque hacia las personas", de modo de lograr una mayor productividad y satisfacción laboral, una mayor capacidad de innovación y un menor nivel de conflictos entre la administración y los trabajadores. Estos resultados se pueden lograr dentro de un marco general que contribuya a la maximización de la eficiencia económica.

El tercer componente, de los cuatro en que fue estructurado el programa, tuvo por objetivo llenar un vacío con respecto al conocimiento profundo de la administración de recursos humanos y economía laboral en Chile, promoviendo un aumento de la cantidad y calidad de la investigación que se está realizando en estas áreas.

El presente informe titulado la "Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones", es el producto de una investigación realizada por los profesores Mladen Koljatic M. y Francisca Rosene G., de la Escuela de Administración, y es el primero de varios otros informes que se publicarán en breve plazo dentro de los objetivos del componente investigación del Convenio.

Debemos, no obstante, hacer presente que esta investigación fue concebida como un primer estudio, dentro del componente Administración General del Programa, o una primera parte de la evaluación del impacto del programa en el medio nacional. A este estudio le seguirá, dentro de un plazo prudencial, una segunda investigación que permita establecer las diferencias entre ambos y, con ello, deducir el impacto del programa.

Conforme a lo anterior y a pesar que en estricto rigor constituye la primera parte de la evaluación, dadas las características, metodología y resultados de este estudio, se ha optado por considerarlo también como parte del componente de investigación del Convenio.

Juan Ignacio Varas C.
Decano

. U

INDICE

	Página
1. INTRODUCCION	1
2. METODOLOGIA	2
3. PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	4
3.1. Número de Trabajadores	4
3.2. Número de Sindicatos por Empresa y Porcentaje de Trabajadores Sindicalizados	4
3.3. Propiedad del Capital y Sector Económico de las Empresas	5
3.4. Sector Económico de la Empresa	5
4. RESULTADOS DE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5
4.1. Estructuración de la Unidad de Recursos Humanos	6
4.2. Características Actuales y Deseables de los Ejecutivos del Area de Recursos Humanos	8
4.3. Nivel Comparativo de las Remuneraciones entre los Ejecutivos más altos de las Diferentes Areas Funcionales	10
4.4. Formas de Comunicación dentro de la Empresa	12
4.5. Prácticas Actuales de Administración de Recursos Humanos y Grado de Conocimiento y Adopción de Nuevas Técnicas	13
4.6. Los Principales Problemas del Area de Recursos Humanos Hoy	17
ANEXO Nº 1 CRUCE DE RESULTADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA	23
ANEXO Nº 2 CRUCE DE RESULTADOS POR ACTIVIDAD ECONOMICA	63
ANEXO Nº 3 CRUCE DE RESULTADOS POR TIPO DE EMPRESA	121

1. INTRODUCCIÓN

La apertura de la economía chilena a mercados externos y su consiguiente dinamismo ha generado la necesidad de desarrollar en forma armónica las distintas áreas de las empresas. A la fecha, en un área en particular -aquella de personal o de recursos humanos- se desconoce si su quehacer está en sintonía con las otras o si de hecho se encuentra rezgada limitando las posibilidades de una mayor productividad.

Algunos antecedentes permiten suponer que hay un cambio por recorrer en este sentido. Por un lado, es materia de debate público la necesidad de evaluar y mejorar el sistema educacional del país a fin de preparar mejor la fuerza laboral. Por otro, el clamor de muchos ejecutivos de empresas contar con "personal más calificado" y "buenos mandos medios".

Sin embargo, a la fecha, en Chile no hay información disponible que permita conocer en forma sistemática las percepciones de los ejecutivos chilenos acerca de la idoneidad de sus prácticas en el área de recursos humanos. Se desconoce, del mismo modo, las técnicas utilizadas para su administración al interior de las empresas. Se intuye, no obstante, que debiera existir bastante diversidad en cuanto a los enfoques y formas de implementarlas.

La importancia del tema, justifica de por sí el estudio de las prácticas actuales en la administración de los recursos humanos. Ello no sólo por su incidencia en la eficiencia y competitividad de las empresas chilenas, sino que también por la posibilidad de contar con una medición sistemática que establezca un punto de referencia contra el cual comparar futuras mediciones. Sólo teniendo un primer conjunto de resultados es posible hablar de un desarrollo progresivo o de un estancamiento en esta materia.

Como parte de un convenio entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de Norteamérica, se llevó a cabo

un proyecto de investigación destinado a conocer la realidad de la administración de los recursos humanos en las empresas chilenas, cuyos resultados se presentan en este documento.

En relación a la metodología a utilizar en el estudio y los temas específicos a ser abordadas en él, existían dos alternativas entre las cuales hubo que optar. Por un lado, era posible indagar las percepciones de los ejecutivos que trabajan directamente en el área, quienes tienen una visión más puntual y precisa respecto a la utilización de ciertas técnicas y procedimientos de administración de los recursos humanos. Pero, por otra parte, estaba la posibilidad de recolectar las opiniones de los máximos directivos de las empresas, a quienes corresponde diseñar e implantar las estrategias para las distintas áreas funcionales y de la empresa como un todo. Se optó por esta última alternativa por cuanto conocer el pensamiento y las opiniones que tienen los gerentes generales es trascendental para comprender los problemas que enfrentan las empresas a este respecto. Su visión sobre las necesidades del área y de los desafíos que enfrentan son esenciales para una mejor comprensión de las prácticas y técnicas que serán utilizadas en el futuro. Cualquier cambio significativo del área pasa por la aprobación de estas instancias decisionales. Como resultado de lo anterior, el cuestionario se estructuró tomando en consideración los temas sobre los cuales los directivos máximos estaban en condiciones de responder, sin pretender averiguar a fondo sobre los detalles en el empleo de las técnicas o procedimientos.

2. METODOLOGÍA

La información que permitió configurar una visión global de las prácticas de recursos humanos en el país se recopiló mediante un cuestionario autoadministrado, enviado por correo a los gerentes generales de 500 empresas del país, todas ellas, ubicadas en Santiago. Los nombres de éstas sugieron de una base de datos de ejecutivos

de empresas que han participado en seminarios, cursos o conferencias dictadas por la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, la cual fue, a su vez, complementada con información proveniente de un directorio de empresas y de la guía telefónica de Santiago.

El proceso de recolección de la información se inició en Mayo de 1991 mediante una carta personal a cada gerente general dándole a conocer el propósito de la investigación e informándole que en los días siguientes recibiría un cuestionario que habría de completar y enviar de vuelta por correo. A continuación, durante el mes de Junio se distribuyeron dichos cuestionarios, adjuntándoles un sobre prefranqueado dirigido a la Universidad, para minimizar los inconvenientes en su devolución. Pronto, se recibieron debidamente completados 190 cuestionarios. No obstante, en el mes de Agosto, se realizó un segundo envío recordatorio, para quienes no habían respondido, obteniéndose en forma gradual 50 respuestas adicionales en los meses siguientes; incorporando finalmente al estudio todas las respuestas recibidas hasta el 15 de Noviembre del mismo año.

Como es posible apreciar, el estudio tuvo una tasa de respuesta plenamente satisfactoria, dada la naturaleza y las características del mismo. En efecto, se recibieron 238 cuestionarios debidamente respondidos, lo cual al excluir once cuestionarios iniciales que fueron devueltos por el correo sin que pudiera obtenerse mayor información sobre esas empresas, da una tasa de respuesta de un 47,6%.

De igual modo, vale la pena destacar el hecho que, si bien, la identificación de la empresa y de la persona que respondía era opcional, es decir, cada gerente podía -si lo estimaba conveniente- hacer llegar sus respuestas en forma absolutamente anónima, un 74% de quienes respondieron manifestaron interés por conocer los resultados de la investigación, enviando todos sus antecedentes.

Los resultados obtenidos de las empresas participantes en el estudio permiten configurar un perfil de las empresas del estudio. En efecto, por el hecho de haber recogido información acerca de una serie de características de las mismas -tales como el

número de trabajadores, el número de sindicatos por empresa, porcentaje de trabajadores sindicalizados, su rubro y propiedad del capital- fue posible establecer una tipología de las empresas participantes, tal como se describe a continuación.

3. PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

3.1. Número de Trabajadores

Las empresas se clasificaron de acuerdo al número de trabajadores en tres categorías: pequeñas, medianas y grandes. Las primeras tenían 200 trabajadores o menos y constituyeron el 30% de la muestra (71 empresas); las segundas, eran aquellas con entre 201 y 500 trabajadores que sumaron el 32% de la muestra (76 empresas); y, finalmente, las empresas grandes con más de 500 trabajadores que alcanzaron al 38% de la muestra (91 empresas).

3.2. Número de Sindicatos por Empresa y Porcentaje de Trabajadores Sindicalizados

En cuanto al número de sindicatos, se obtuvo en la muestra que, el 63% de las empresas pequeñas, el 16% de las medianas y el 2% de las grandes, no tenían ninguno. Las restantes empresas, independiente de su tamaño, tenían entre uno y cinco, salvo en las grandes donde se da que un 6% tiene seis o más sindicatos. El grado de sindicalización es creciente de acuerdo al número de trabajadores, observándose que tienen más de la mitad de sus trabajadores sindicalizados, el 19% de las empresas pequeñas, el 44% de las medianas y el 71% de las grandes.

3.3. Propiedad del Capital y Sector Económico de las Empresas

En términos de propiedad, un 61% del total de empresas que contestaron el cuestionario es mayoritariamente de capital privado nacional, con pequeñas diferencias en este porcentaje según el tamaño de las mismas. Del resto, un 32% de los casos es mayoritariamente privado extranjero y un 7% son empresas estatales o de otro tipo.

3.4. Sector Económico de la Empresa

Las empresas se autoclasificaron en el sector económico en el cual se desempeñaban, encontrándose en la muestra que el 40% eran del sector manufacturero, un 14% del sector financiero, un 13% del sector comercio, un 9% relacionadas a otros servicios de tipo no financiero y finalmente, un 23% pertenecían a otros sectores.

4. RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo del estudio, como se señaló anteriormente, era obtener una visión global de la estructuración del área de recursos humanos en las empresas, del conocimiento y uso de ciertas prácticas en el país y no centrarse en investigar temas o tópicos especializados que sólo fueran de interés de los especialistas. Por este motivo el cuestionario se estructuró de modo que pudiese ser respondido por el ejecutivo máximo de la empresa, ya que su opinión, en particular, era la de interés. En él se abordaron una serie de temas diferentes, los que analizados en forma integral permiten conformar una descripción de la situación de las empresas chilenas en esta materia.

Para facilitar la presentación de los resultados, estos se han clasificado en los seis grandes temas que se enumeran a continuación:

1. Estructuración de la unidad de recursos humanos.
2. Características actuales y deseables de los ejecutivos del área de recursos humanos.
3. Nivel comparativo de las remuneraciones entre los ejecutivos más altos de las diferentes áreas funcionales.
4. Formas de comunicación dentro de la empresa.
5. Prácticas actuales de recursos humanos y grado de conocimiento y uso de nuevas técnicas.
6. Los principales problemas del área de recursos humanos hoy.

4.1. Estructuración de la Unidad de Recursos Humanos

La existencia o ausencia de una unidad específica orientada a manejar los asuntos del personal o de recursos humanos es un primer resultado del estudio que es de interés destacar. En total, el 87% de las empresas estudiadas respondió afirmativamente que poseían una unidad específica. Sin embargo, tal como era esperable, existen diferencias según el tamaño de la empresa, encontrándose que a mayor tamaño, mayor es el porcentaje que posee una unidad independiente: 63% en empresas pequeñas, 96% en las medianas y 98% en las grandes.

A su vez, son varios los nombres que recibe esta unidad específica, predominando dos de ellos. En primer lugar, Departamento de Personal y en segundo lugar, Gerencia o Subgerencia de Recursos Humanos. Nuevamente, de acuerdo a los diferentes tamaños de las empresas, tienden a predominar unos sobre otros. Así, Departamento de Personal es empleado por un 44% de las empresas pequeñas, 38% de las medianas y solamente un 18% de las grandes. Por su parte, Gerencia y Subgerencia de Recursos Humanos es empleado por el 18% de las empresas pequeñas y aproximadamente un 37% de las empresas medianas y grandes. El uso del nombre de Relaciones Industriales para identificar a la unidad responsable de las materias relacionadas con los recursos humanos de la empresa es muy poco común, llegando solo al 11% de las empresas encuestadas. Al estudiar una posible relación entre el

nombre que recibe esta unidad y el rubro de cada empresa, se observa una mayor tendencia a encontrar Departamentos de Personal entre las empresas manufactureras y Gerencias de Recursos Humanos entre las empresas de servicios financieros.

Respecto a la dependencia de la unidad responsable del área de recursos humanos, el ejecutivo de más alto nivel en esta unidad reporta directamente al gerente general en la mayoría de los casos, 66% de las respuestas de la muestra total, y en mucho menos medida, 16%, al gerente de administración (y finanzas). Esto se observa indistintamente en todos los tipos de empresas.

En cuanto al número de personas que trabaja en esta unidad dentro de la empresa, se encontró, como era esperable, que a mayor número de trabajadores, mayor es el tamaño de la unidad de recursos humanos. Es así como el 62% de las empresas grandes tienen más de diez personas en esta unidad, en cambio, el 63% de las medianas y el 89% de las pequeñas tienen en su mayoría cinco personas o menos.

Paralelamente, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, es mayor la presencia de profesionales contratados específicamente en las unidades de recursos humanos. En las empresas grandes, destaca la contratación de asistentes sociales (83%), ingenieros comerciales (44%), psicólogos (36%) y abogados (28%). Estos mismos profesionales son también los más contratados en las empresas medianas y pequeñas, sin embargo, los porcentajes de presencia de ellos disminuye significativamente: 40%, 33%, 18%, 21%, respectivamente en las medianas y 27%, 16%, 20%, 18%, respectivamente en las pequeñas.

El uso de consultores externos para apoyar la gestión de recursos humanos también fue indagado constituyendo un aspecto adicional a ser resaltado como parte de la estructura de funcionamiento de estas unidades. Los resultados del estudio dejan en evidencia que aproximadamente el 76% de las empresas, sin distinción de su número de trabajadores, utiliza estos servicios externos. Ahora bien, de la diversidad de tareas en que un consultor externo puede intervenir, destacan dos de ellas: la evaluación psicológica para la selección de personal (47% de menciones) y la asesoría legal (37%).

Al analizar estos patrones de comportamiento en función de los distintos tamaños de empresas, se observa que no hay mayores diferencias sobre el uso de consultores para la selección de personal, pero sí resalta como diferencia importante, el que en las empresas pequeñas y medianas el uso de abogados externos para proporcionar asesoría legal es sustancialmente mayor que en las grandes (41% y 50% contra 24%, respectivamente), de igual modo, que en los sectores manufacturero y comercio también su uso es mayor que en los otros (47% y 50%, vs. 25% aproximadamente, respectivamente). Las otras dos áreas mencionadas de utilización de consultores externos, aunque con menor frecuencia, fueron la capacitación del personal (23%) y los estudios de remuneraciones (19%).

4.2. Características Actuales y Deseables de los Ejecutivos del Área de Recursos Humanos

A este respecto, la investigación abordó dos temas complementarios: por un lado, el conocimiento de las características que en ese momento poseían los máximos ejecutivos del área de recursos humanos y por otro, cuáles atributos o características eran percibidos como deseables en caso de tener que contratar a una persona para que ocupara dicho cargo.

En relación a sus características actuales, el estudio recogió información sobre los siguientes aspectos: la edad, el nivel educacional, su experiencia previa de trabajo y los años de permanencia en el cargo. En términos de edad, se observan algunas diferencias, pudiendo establecerse ciertos patrones de acuerdo a los distintos tamaños de empresas. En las empresas medianas y pequeñas predominan los ejecutivos menores de 40 años de edad (53% y 46% respectivamente), mientras que en las grandes, la mayoría de sus ejecutivos del área de recursos humanos tiene entre 41 y 50 años de edad (46%).

Respecto al nivel educacional de los mismos, también se observan algunas diferencias relacionadas con el tamaño de las distintas empresas. A mayor tamaño,

mayor es el porcentaje de profesionales (ingenieros comerciales, ingenieros civiles y abogados) a cargo de esta unidad y menor el porcentaje de ejecutivos que sólo poseen educación media. En efecto, en las empresas pequeñas, un 10% son profesionales, porcentaje que asciende a 27% en las medianas y a 38% en las grandes. En general, por otra parte, estos profesionales carecen mayoritariamente, de estudios de postgrado. Alrededor del 90% de ellos no tiene dichos estudios, independientemente del tamaño de la empresa.

En cuanto a su experiencia anterior de trabajo, destaca el hecho que aproximadamente un 25% de los ejecutivos que asumieron la gerencia de esta unidad provienen de otras áreas funcionales de la empresa. A su vez, la mitad de ellos estaban en la misma empresa antes de asumir dicha dirección.

Un aspecto que resalta sobre estos ejecutivos que tienen la responsabilidad de la unidad de recursos humanos, es el hecho que un 40% lleva menos de dos años en este cargo y que un 67% menos de cinco años; lo anterior independientemente del tamaño de la empresa.

Como ya se señalara, el estudio indagaba también por aquellos atributos o características percibidas por el máximo ejecutivo de la empresa como deseables en caso de tener que contratar a una persona para dirigir la unidad de recursos humanos. Para ello, se le pidió a los gerentes generales que expresaran el grado de importancia -de acuerdo a las categorías "ninguna", "poca", o "mucho" importancia- de seis atributos o características para escoger entre distintos candidatos. Cabe señalar que las frases que servían de estímulo eran independientes unas de otras, en el sentido que ellos no debían jerarquizar estas seis características de acuerdo a su importancia, sino que todas ellas podían tener "mucho" importancia. El Cuadro Nº 1 en la página siguiente, muestra sus apreciaciones.

Tal como se desprende del cuadro, resaltan dos características altamente valoradas por los gerentes generales -independientemente del tamaño de la empresa- al momento de escoger entre distintas personas y una tercera, muy poco valorada. Las dos

primeras se refieren a que el candidato se caracterice por sus buenas relaciones humanas (94%) y por ser de la confianza de la gerencia general (88%).

La tercera, considerada como la menos importante e incluso para algunos, sin importancia, resultó ser el hecho que el candidato posea experiencia laboral en otras áreas de la empresa. Esta última es considerada de mucha importancia por sólo un 10% de los entrevistados, aproximadamente.

Con respecto a las tres características restantes: tener estudios formales en el área de recursos humanos, poseer experiencia laboral previa en el área y tener experiencia en negociar con sindicatos, se encontró que a mayor tamaño de empresa, levemente mayor es la valoración otorgada a los estudios formales en el área, como también a la experiencia de negociar con sindicatos. Sin embargo, la experiencia laboral previa en el área fue por todos valorada en forma similar.

Respecto a esta pregunta vale la pena destacar que estas apreciaciones no difieren significativamente si se analizan las percepciones de los ejecutivos máximos de las empresas nacionales en relación a aquellas de las extranjeras.

4.3. Nivel Comparativo de las Remuneraciones entre los Ejecutivos más altos de las Diferentes Areas Funcionales.

Como una manera indirecta de conocer la importancia relativa de cada área funcional dentro de la empresa, se le pidió a sus máximos ejecutivos que proporcionaran información con respecto al nivel de remuneración de máximo ejecutivo de cada área funcional, colocando en primer lugar a aquel ejecutivo que recibiera la más alta remuneración, en segundo lugar al ejecutivo con la siguiente remuneración más alta y así sucesivamente. Como se desprende del Cuadro N° 2 a continuación, el primer lugar lo ocupa mayoritariamente el área comercial y el cuarto lugar, el área de personal o recursos humanos.

CUADRO N° 1
IMPORTANCIA RELATIVA DE SEIS CARACTERISTICAS PARA ESCOGER A LOS
MAXIMOS EJECUTIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS, DE ACUERDO A
DISTINTOS TAMAÑOS DE EMPRESAS*

	NINGUNA			POCA			MUCHA		
	200 o menos (*)	201 a 500 (**)	más de 500 (***)	200 o menos	201 a 500	más de 500	200 o emnos	201 a 500	más de 500
Buenas relaciones humanas	0%	0%	0%	3%	0%	0%	94%	95%	93%
Estudios formales en el área	0%	1%	0%	37%	34%	29%	58%	58%	62%
Experiencia laboral previa en el área	0%	1%	0%	39%	22%	23%	55%	68%	68%
Ser de confianza de la gerencia gral.	0%	1%	0%	7%	8%	4%	89%	86%	88%
Experiencia laboral en otras áreas de la empresa	23%	20%	19%	68%	62%	65%	7%	12%	9%
Experiencia en negociar con sindicatos	11%	5%	1%	52%	41%	35%	32%	47%	56%

*No incluye las alternativas no discriminina/no responde.

(*) n=71

(**)n = 76

(***)n=91.

CUADRO N° 2
JERARQUIZACION DEL NIVEL DE REMUNERACIONES DE
LOS EJECUTIVOS DE LAS DISTINTAS AREAS FUNCIONALES*

	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar	Cuarto lugar
Area financiera	31%	41%	18%	3%
Area comercial (marketing)	51%	23%	12%	4%
Area de recursos humanos	3%	11%	24%	47%
Area de producción u operaciones	23%	26%	32%	9%

* n = 238; no incluye la alternativa no responde.

Este ordenamiento relativo de las áreas funcionales es coincidente en todas las empresas, independientemente del número de trabajadores y del origen de su capital. Tampoco, al desglosar por rubros, aparece algún sector, en particular, en que el área de recursos humanos tenga un rol preponderante, reflejado en un mayor nivel relativo de remuneraciones.

4.4. Formas de Comunicación dentro de la Empresa

Es sabido que en la empresa se utilizan diferentes mecanismos para informar o comunicar al personal noticias y acontecimientos de importancia, por lo que este estudio quiso indagar por la frecuencia con que se utilizaban distintas modalidades. La pregunta permitía señalar más de una forma de comunicación cuando ello ocurría en la empresa. El Cuadro N° 3, a continuación, proporciona esta información, de acuerdo a los distintos tamaños de empresas.

CUADRO N° 3
FORMAS DE COMUNICACION EN LAS EMPRESAS, DE ACUERDO
A SUS DISTINTOS TAMAÑOS

	200 o menos*	201 a 500**	Más de 500***
No se comunican habitualmente noticias o eventos	15%	4%	5%
Reuniones de información periódicas	55%	55%	69%
Boletín o revista periódico	21%	39%	63%
Cartas periódicas	17%	25%	35%
Fichero de anuncios	62%	87%	78%
Reuniones de información ocasionales	63%	57%	68%
Boletines o cartas ocasionales	41%	46%	55%

* n = 71

** n = 76

*** n = 91

Predominan como mecanismos de comunicación entre dirección y los empleados -tal como se describe en el cuadro anterior- los ficheros de anuncios y las reuniones ocasionales (70% y 60% aproximadamente). Al efectuar un análisis comparativo de acuerdo al número de trabajadores de la empresa, destaca el hecho que a medida que éste aumenta, también aumenta la frecuencia de las comunicaciones con sus trabajadores. A este respecto resalta que el 15% de las empresas pequeñas no comunique habitualmente noticias, porcentaje que disminuye a 4% y 5% respectivamente entre las empresas medianas y grandes. Paralelamente, las empresas grandes utilizan con mayor frecuencia cada uno de los distintos mecanismos disponibles.

Un análisis tomando en consideración los diferentes rubros o sectores económicos, permite apreciar que tanto en el sector comercio como en el manufacturero, se comunican con menor frecuencia diferentes noticias o acontecimientos de interés para los trabajadores (un 13% y un 10%, respectivamente, señalan no comunicar noticias o eventos habitualmente). Por otra parte, las empresas extranjeras utilizan en mayor grado que las nacionales los distintos mecanismos de comunicación. A este respecto destacan por la mayor diferencia en su empleo, las reuniones de información periódicas (54% de las nacionales vs. 72% de las extranjeras) y los boletines periódicos (35% vs. 53%, respectivamente).

4.5. Prácticas Actuales de Administración de Recursos Humanos y Grado de Conocimiento y Adopción de Nuevas Técnicas.

Algunas empresas utilizan en la administración de su personal ciertas técnicas y procedimientos más especializados. La investigación tenía entre sus objetivos indagar por aquellos procedimientos que, de acuerdo al conocimiento de su ejecutivo máximo,

fuesen utilizados en forma habitual en su empresa. El cuadro siguiente describe esta utilización de acuerdo a los distintos tamaños de empresas:

CUADRO Nº 4
EMPLEO ACTUAL DE CIERTAS TÉCNICAS DE RECURSOS
HUMANOS SEGUN DISTINTOS TAMAÑOS DE EMPRESAS

	200 o menos*	201 a 500**	Más de 500***
Procedimientos formales en la selección del personal	85%	89%	90%
Pruebas psicológicas en el proceso de selección	65%	63%	87%
Procedimientos formales de evaluación de desempeño	54%	49%	62%
Medición de ausentismo laboral	48%	70%	84%
Medición de la rotación del personal	39%	51%	77%
Descripciones de cargo escritas	52%	45%	75%
Costeo de contratos colectivos	37%	78%	90%
Uso de estudios de remuneraciones	69%	86%	92%
Uso de escalas de remuneraciones	70%	70%	96%
Procedimientos formales de promoción (ascenso)	44%	39%	53%

* n = 71

** n = 76

*** n = 91

De acuerdo al cuadro anterior, destaca, en primer lugar, el uso de procedimientos formales en la selección de personal y en menor medida, el uso de estudios y escalas de remuneraciones. En efecto, el 85% o más de todas las empresas estudiadas utiliza procedimientos formales para la selección de sus recursos humanos. Con respecto, tanto a las escalas como a los estudios de remuneraciones, éstas

constituyen técnicas utilizadas por el 70% de las empresas pequeñas, aumentando, por sobre un 90% en las empresas grandes.

En general, se aprecia que a medida que aumenta el número de trabajadores de las empresas, mayor es el profesionalismo en las mismas, a juzgar por el empleo creciente de procedimientos específicos de dirección de recursos humanos. No obstante, queda mucho por incorporar en cuanto al uso de estas distintas técnicas, particularmente en lo que dice relación con la aplicación de procedimientos formales de promoción o ascenso dentro de la empresa y la aplicación de procedimientos formales de evaluación de desempeño. Cabe agregar al respecto, que al analizar estos resultados por sector económico, destaca el financiero, por el mayor uso que en él se hace de todos los procedimientos aquí mencionados, en comparación al resto de los sectores.

En la administración de los recursos humanos, tal como ocurre en las otras disciplinas, se están planteando permanentemente innovaciones que llevan a modificar las prácticas tradicionales. Al respecto, el cuestionario contenía un listado de técnicas frente a las cuales el entrevistado debía manifestar si éstas eran, en primer lugar, conocidas por él o ella, y en segundo lugar, si se utilizaban o no en sus respectivas empresas. El Cuadro N° 5, a continuación, proporciona estos resultados, de acuerdo a los distintos tamaños de empresas.

CUADRO N° 5
 CONOCIMIENTO DE NUEVAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACION
 DE RECURSOS HUMANOS SEGUN DISTINTOS TAMAÑOS DE
 EMPRESAS

	200 o menos*	201 a 500**	Más de 500***
Círculos de calidad	73%	87%	87%
Administración orientada a las personas	61%	70%	70%
Técnicas de enriquecimiento de cargos	42%	39%	43%
Administración estilo japonés	52%	63%	60%
Selección descentralizada de personal por área de la empresa	54%	70%	70%
Medición sistemática del clima organizacional	51%	74%	74%
Grupos de trabajo autorregulados	37%	45%	45%

* n = 71

** n = 76

*** n = 91

Tal como puede observarse en el cuadro anterior, no hay diferencias según los distintos tamaños de empresas, destacándose como la técnica más conocida, aquella de los círculos de calidad (73% de las empresas pequeñas, y 87% de las medianas y grandes, respectivamente) y como las menos conocidas, aquellas referidas al enriquecimiento de cargos (40% de las empresas, en general) y los grupos de trabajo autorregulados (37% de las empresas pequeñas y 45% de las medianas y grandes, respectivamente).

Ahora bien, en cuanto al uso de estas nuevas técnicas en sus respectivas empresas, el cuadro siguiente proporciona esta información:

CUADRO Nº 6
USO DE NUEVOS ENFOQUES EN EL AREA RECURSOS HUMANOS SEGUN
DISTINTOS TAMAÑOS DE EMPRESAS

	200 o menos*	201 a 500**	Más de 500***
Círculos de calidad	18%	17%	23%
Administración orientada a las personas	41%	46%	51%
Técnicas de enriquecimiento de cargos	25%	16%	19%
Administración estilo japonés	4%	1%	5%
Selección descentralizada de personal por área de la empresa	23%	46%	36%
Medición sistemática del clima organizacional	27%	32%	33%
Grupos de trabajo autorregulados	13%	17%	13%

* n = 71

** n = 76

*** n = 91

Como se aprecia en el cuadro anterior, el uso de estas nuevas técnicas es, en general, bajo, destacándose solamente, con una mayor frecuencia, aquella referida a la administración orientada a las personas (41% en las empresas pequeñas, 46% en las medianas y 51% en las grandes).

4.6. Los Principales Problemas del Area de Recursos Humanos Hoy

Al finalizar el cuestionario, se le solicitó a cada gerente general o ejecutivo máximo de la empresa que estaba proporcionando la información ya descrita, que manifestara, en forma espontánea, a través de una pregunta abierta, cuáles eran los

principales problemas de recursos humanos que veía, en ese momento, presentes en su empresa. Cabe mencionar que algunos ejecutivos declinaron responder esta pregunta (47 empresas, o sea, un 17,2% de ellas), lo cual no puede interpretarse necesariamente como que éstas están exentas de problemas. Explícitamente, sólo 15 empresas manifestaron no tener problemas en este sentido (6,3% de la muestra).

Previo a presentar estos resultados parece apropiado mencionar que la agrupación de las respuestas a esta pregunta no fue fácil. Por una parte, se trataba de una pregunta de respuesta múltiple, en el sentido de que cada ejecutivo podía señalar tener más de un problema, lo cual se dio en la mayoría de los casos. Por otra parte, por el hecho mismo de ser espontánea, se combinaron síntomas, problemas actuales, causas, efectos y metas a lograr. No obstante y a pesar de lo anterior, fue posible ordenar y clasificar esta diversidad de respuestas en una serie de "grandes categorías de problemas" que constituyen la base del cuadro resumen que se presenta a continuación.

CUADRO N° 7
PRINCIPALES PROBLEMAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS HOY SEGUN LOS
MAXIMOS EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS

	200 o menos*	201 a 500**	Más de 500***
Falta de capacitación y entrenamiento del personal	19%	18%	25%
Problemas de comunicación en la empresa	6%	20%	26%
Baja calidad de los mandos medios y de los recursos humanos en general en la empresa	13%	20%	18%
Falta de motivación de los trabajadores	17%	15%	10%
Ausencia de políticas y estrategias adecuadas en el área de recursos humanos	11%	13%	12%
Problemas de remuneraciones, beneficios y compensaciones	8%	11%	13%
Problemas de selección y reclutamiento de los trabajadores	11%	8%	7%
Bajo nivel de profesionalismo del personal del área de recursos humanos	8%	8%	10%
Problemas de clima y estructura organizacional	2%	7%	7%
Malas relaciones interpersonales	8%	2%	7%
Problemas con los sindicatos	4%	5%	7%
Inexistencia de procedimientos de promoción	4%	5%	6%
Inexistencia de evaluaciones de desempeño	2%	3%	7%
Alta rotación y ausentismo de trabajadores	4%	5%	3%
Falta de liderazgo	0%	0%	9%
Problemas relacionados a la legislación laboral	2%	2%	4%
Falta de identificación con la empresa	0%	3%	4%
Otros problemas	25%	10%	19%

* n = 53

** n = 61

*** n = 68; esta pregunta admite respuesta múltiple.

Si bien, tal como se aprecia en el cuadro, se identificaron 17 grandes categorías de problemas en el área, cinco de ellos fueron señalados como los más importantes. En primer lugar, destaca la falta de capacitación y entrenamiento del personal, el cual es señalado como un inconveniente por un 19% de los directivos de empresas pequeñas, un 18% de las medianas y un 25% de las grandes. En segundo lugar, aparece la dificultad de las comunicaciones al interior de las empresas, la cual revista seriedad para empresas grandes y medianas (26% y 20% de menciones, respectivamente), no así para las pequeñas (6% de menciones).

A continuación se encuentra el obstáculo que enfrentan los ejecutivos por la baja calidad de los inandos medios y de los recursos humanos en general. Esto fue aludido por el 13% de los entrevistados de empresas pequeñas, 20% de las medianas y 18% de las grandes. A continuación destaca la falta de motivación de los trabajadores, nombrada por el 17% de aquellos pertenecientes a empresas pequeñas, el 15% de aquellos en empresas medianas y el 10% de aquellos en las grandes. Finalmente, la falta de políticas y estrategias adecuadas en el área de recursos humanos es una queja en alrededor del 12% de los directivos de las empresas encuestadas, independientemente de su tamaño.

Este mismo análisis, hecho según si la empresa es mayoritariamente de capital nacional o extranjero, muestra gran semejanza en los porcentajes de menciones de las 17 categorías de problemas, salvo en aquellas referidas a las remuneraciones y beneficios, que es mencionada por un 19% de las empresas extranjeras versus un 6% de las empresas nacionales y la falta de motivación en los trabajadores, que señalan en mayor medida las empresas nacionales (17%), en relación a las extranjeras (9%).

A modo de ilustración del tipo de problemas descritos por los ejecutivos, se presentan algunas transcripciones textuales y sus respectivas ubicaciones dentro de las principales categorías utilizadas en el cuadro:

Falta de capacitación y entrenamiento:

- "no se capacita al personal con los propósitos de la empresa"
- "capacitación eficaz"
- "desarrollo de ejecutivos, mandos medios y jefaturas"
- "adecuación y/o recentrenamiento permanente del personal"

Problemas de comunicaciones en la empresa:

- "comunicación horizontal y vertical"
- "mantener comunicación eficaz a lo largo de toda la organización"
- "comunicación interna por el rápido crecimiento. Comunicación más eficiente de ejecutivos entre sí y con los trabajadores"
- "información poco clara a través de canales de comunicación informal que desvirtúan los objetivos de la organización, deteriorando el clima laboral".

Baja calidad de los recursos humanos y de los mandos medios:

- "poca oferta de fuerza de trabajo de real calidad"
- "falta de homogeneidad, falta de profesionalización"
- "la dificultad de contar con personal eficiente en el mercado, ya que el trabajador ingresa con una actitud negativa hacia la empresa (resentimiento social histórico)".

Falta de motivación:

- "como motivar e incentivar a subalternos con mucha antigüedad en los cargos".
- "vco ausente la música en algunas áreas".
- "falta de interés y responsabilidad en el trabajo".
- "mantener al equipo permanentemente motivado".
- "mejorar autoestima. Generar empleados que mejoren su trabajo".

Ausencia de políticas adecuadas para el área de recursos humanos:

- "falta de aplicación de técnicas más avanzadas"
- "formular un plan de personal. Los planes de personal han sido de parche e incompletos"
- "falta de especialistas idóneos y con experiencia"
- "manejo tradicional e intuitivo del área sin el uso formal de técnicas de administración modernas".

Problemas de remuneraciones, beneficios y compensaciones:

- "comprensión del personal del sistema de remuneraciones y beneficios"
- "el sistema de remuneraciones es regresivo en relación a las personas (el mejor no gana más)".
- "adecuar una mezcla de remuneraciones atractivas para mantener al equipo permanentemente motivado"
- "compensación ante industria competitiva".

ANEXO Nº 1

**CRUCE DE RESULTADOS POR TAMAÑO
DE EMPRESA**

¿EN SU EMPRESA, HAY UNA UNIDAD ESPECIFICA ORIENTADA
A MANEJAR LOS ASUNTOS DEL PERSONAS O RECURSOS HUMANOS?

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
SI	45	63%	73	95%	89	98%	207	87%
NO	26	37%	3	4%	2	2%	31	13%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

HASTA 200

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	2	4%	0	0%	8	18%	1	2%
Departamento	20	44%	0	0%	2	4%	0	0%
Sección	4	9%	0	0%	1	2%	0	0%
Subgerencia	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%
Otro	2	4%	1	2%	0	0%	2	4%
Total	30	67%	1	2%	11	24%	3	7%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

ENTRE 201-500

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	3	4%	2	3%	12	16%	0	0%
Departamento	28	38%	4	5%	4	5%	0	0%
Sección	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	0	0%	2	3%	8	11%	2	3%
Otro	3	4%	0	0%	4	5%	0	0%
Total	35	48%	8	11%	28	38%	2	3%

Previous Page Blank

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

MAS DE 500

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	9	10%	11	12%	26	29%	4	4%
Departamento	16	18%	1	1%	2	2%	2	2%
Sección	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	1	1%	1	1%	6	7%	1	1%
Otro	0	0%	1	1%	6	7%	2	2%
Total	26	29%	14	16%	40	45%	9	10%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

	Total	
Gerencia	78	38
Departamento	79	38
Sección	6	3
Subgerencia	23	11
Otro	21	10
Total	207	100

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

Personal	92	44%
Relaciones Industriales	23	11%
Recursos Humanos	79	38%
Otro	15	7%
Total	209	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	Hasta 200		Entre 2001-500		Más de 500	
Gerente General (Pdte., Vicepdte.)	28	62%	44	60%	63	72%
Gerente de Admin. (y Finanzas)	7	16%	12	16%	13	15%
Gte. de Operaciones (Producción)	0	0%	6	8%	1	1%
Subgerente General	2	4%	1	1%	1	1%
Subgerente de Admin. (y Finanzas)	1	2%	1	1%	3	3%
Otro	7	16%	9	12%	7	8%
Total	45	100%	73	100%	88	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	Total	
Gerente General (Pdte., Vicepdte.)	135	66%
Gerente de Admin. (y Finanzas)	32	16%
Gte. de Operaciones (Producción)	7	3%
Subgerente General	4	2%
Subgerente de Admin. (y Finanzas)	5	2%
Otro	23	11%
Total	206	100%

NIVEL EDUCACIONAL DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	Número de Trabajadores					
	Hasta 200		Entre 2001-500		Más de 500	
Ingeniero Comercial	2	4%	16	22%	12	13%
Educación Media	9	20%	9	12%	7	8%
Contador (General, Auditor)	9	20%	8	11%	8	9%
Técnico en Alimentos, Forestal, Químico, Otros	6	13%	7	10%	11	12%
Psicologo, Sociologo, Asist.Social	4	9%	5	7%	10	11%
Administrador o Estudios Técnicos de Personal	2	4%	10	14%	5	6%
No Responde	3	7%	7	10%	5	6%
Ing. Civil (Mecánico, Industrial, otro)	2	4%	1	1%	11	12%
Abogado	1	2%	3	4%	8	9%
Otros	4	9%	3	4%	5	6%
Educ. Univ. Incompleta	2	4%	3	4%	4	4%
Estudios en FFAA	1	2%	1	1%	3	3%
Total	45	100%	73	100%	89	100%

	Total	
Ingeniero Comercial	30	14%
Educación Media	25	12%
Contador (General, Auditor)	25	12%
Técnico en Alimentos, Forestal, Químico, Otros	24	12%
Psicologo, Sociologo, Asist.Social	19	9%
Administrador o Estudios Técnicos de Personal	17	8%
No Responde	15	7%
Ing. Civil (Mecánico, Industrial, otro)	14	7%
Abogado	12	6%
Otros	12	6%
Educ. Univ. Incompleta	9	4%
Estudios en FFAA	5	2%
Total	207	100%

ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	Número de Trabajadores					
	Hasta 200		Entre 2001-500		Más de 500	
No tiene	43	96%	65	89%	79	89%
Magister/Postítulo en Administración	0	0%	3	4%	4	4%
Otro	2	4%	1	1%	3	3%
Postgrado en RRHH, RRII	0	0%	2	3%	3	3%
No Responde	0	0%	2	3%	0	0%
Total	45	100%	73	100%	89	100%

ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	Total	
No tiene	187	90%
Magister/Postítulo en Administración	7	3%
Otro	6	3%
Postgrado en RRHH, RRII	5	1%
No Responde	2	1%
Total	207	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 2001-500		Más de 500	
No tiene Cursos, Semin., Experto en RRIIII, Personal	36	80%	57	78%	76	85%
No Responde	9	20%	14	19%	13	15%
	0	0%	2	3%	0	0%
Total	45	100%	73	100%	89	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

	Total	
No tiene Cursos, Semin., Experto en RRIIII, Personal	169	82%
No Responde	36	17%
	2	1%
Total	207	100%

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
2 años o menos	19	42%	30	41%	41	46%	90	43%
Entre 3 y 5 años	12	27%	17	23%	21	24%	50	24%
Entre 6 y 10 años	11	24%	14	19%	16	18%	41	20%
Más de 10 años	3	7%	10	14%	11	12%	24	12%
No responde	0	0%	2	3%	0	0%	2	1%
Total	45	100%	73	100%	89	100%	207	100%

CARGO QUE OCUPABA ESA PERSONA AL MOMENTO DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Cargo en área de personal	12	27%	34	47%	42	47%	88	43%
Cargo en otra área de la empresa	12	27%	18	25%	24	27%	54	26%
Cargo en área no especificada	15	33%	10	14%	18	20%	43	21%
No responde	6	13%	11	15%	5	6%	22	11%
Total	45	100%	73	100%	89	100%	207	100%

¿ESTABA LA PERSONA EN LA MISMA EMPRESA
ANTES DE ASUMIR ESTE CARGO?

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
	Si	28	62%	33	45%	45	51%	106
No	17	38%	37	51%	44	49%	98	47%
No Responde	0	0%	3	4%	0	0%	3	1%
Total	45	100%	73	100%	89	100%	207	100%

CRUCE CARGO PREVIO CON EMPRESA

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500							
	Si	No	Si	No	No Responde					
Cargo en área de personal	6	21%	6	35%	12	36%	22	59%	0	0%
Cargo en otra área de la empresa	11	39%	1	6%	15	45%	3	8%	0	0%
Cargo en área no especificada	11	39%	4	24%	4	12%	5	14%	1	33%
No responde	0	0%	6	35%	2	6%	7	19%	2	67%
Total	28	100%	17	100%	33	100%	37	100%	3	100%

Número de Trabajadores

	Más de 500				TOTAL	
	Si		No			
Cargo en área de personal	18	40%	24	55%	88	43%
Cargo en otra área de la empresa	18	40%	6	14%	54	26%
Cargo en área no especificada	7	16%	11	25%	43	21%
No responde	2	4%	3	7%	22	11%
Total	45	100%	44	100%	207	100%

EDAD DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL.

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500	
30 años o menos	1	2%	6	8%	3	3%
Entre 3 y 5 años	20	44%	33	45%	23	26%
Entre 6 y 10 años	15	33%	21	29%	41	46%
Más de 10 años	8	18%	10	14%	19	21%
No responde	1	2%	3	4%	3	3%
Total	45	100%	73	100%	89	100%

NUMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIII

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
5 Personas o menos	40	89%	46	663%	11	12%	97	47%
Entre 6 y 10 personas	3	7%	16	22%	18	20%	37	18%
Más de 10 personas	2	4%	10	14%	55	62%	67	32%
No responde	0	0%	1	1%	5	6%	6	3%
Total	45	100%	73	100%	89	100%	207	100%

PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIII

	SI			NO			NO RESP.	TOTAL
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Más de 500	
Psicólogo	9 20%	13 18%	32 336%	36 80%	60 82%	57 64%	0 0%	207 100%
Asistente social	12 27%	29 40%	74 83%	33 73%	44 60%	15 17%	0 0%	207 100%
Sociólogo	1 2%	1 1%	6 7%	44 98%	72 99%	82 92%	1 1%	207 100%
Ingeniero Comercial	7 16%	24 33%	39 44%	38 84%	49 67%	49 55%	1 1%	207 100%
Ingeniero Civil	2 4%	4 5%	13 15%	43 96%	69 95%	75 84%	1 1%	207 100%
Enfermera	2 4%	12 16%	18 20%	43 96%	61 84%	70 79%	1 1%	207 100%
Abogado	8 18%	15 21%	25 28%	37 82%	58 79%	63 71%	1 1%	207 100%
Oficial de FFAA	2 4%	3 4%	6 7%	43 96%	70 96%	82 92%	1 1%	207 100%

OTRO PROFESIONAL

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
SI	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
NO	45	100%	68	93%	85	96%	198	96%
Doctora y paramédicos	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
Médicos	0	0%	0	0%	2	2%	2	1%
Educ. de Parvulos	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
Practicante de Enferm.	0	0%	2	3%	1	1%	3	1%
No Responde	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%
Total	45	100%	73	100%	89	100%	207	100%

USO DE CONSULTORES EXTERNOS PARA APOYAR LA GESTION EN EL AREA

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
SI	51	72%	59	78%	72	79%	182	76%
NO	20	28%	17	22%	19	21%	56	24%
TOTAL	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

AREA DE EMPLEO DE PROFESIONALES EXTERNOS

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500	
Selección de personal, reclutamiento	16	31%	13	22%	15	20%
Eval. Psicol., Psicólogo	5	10%	11	18%	11	14%
Eval. Psicol. para selec. de personal	4	8%	5	8%	7	9%
Eval./Descrip. de cargos	2	4%	4	7%	6	8%
Asesoría legal, abogado, legisl. laboral	21	41%	30	50%	18	24%
Capacitación	10	20%	17	28%	16	21%
Eval. de desempeño	0	0%	2	3%	2	3%
Estudio de remuneraciones	9	18%	9	15%	18	24%
Temas de seg., prevención de riesgos	1	2%	5	8%	4	5%
Exámenes médicos	1	2%	3	5%	0	0%
Estudios de clima, satisfacción	1	2%	4	7%	10	13%
Desarrollo organizacional	1	2%	1	2%	5	7%
Comunicación	0	0%	2	3%	1	1%
Otros	19	37%	12	20%	34	45%
Total	51	100%	60	100%	76	100%

	TOTAL	
Selección de personal, reclutamiento	44	224%
Eval. Psicol., Psicólogo	27	14%
Eval. Psicol. para selec. de personal	16	9%
Eval./Descrip. de cargos	12	6%
Asesoría legal, abogado, legisl. laboral	69	37%
Capacitación	43	23%
Eval. de desempeño	4	2%
Estudio de remuneraciones	36	19%
Temas de seg., prevención de riesgos	10	5%
Exámenes médicos	4	2%
Estudios de clima, satisfacción	15	8%
Desarrollo organizacional	7	4%
Comunicación	3	2%
Otros	65	35%
Total	187	100%

IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRIII

	NINGUNA			POCA		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Buenas relaciones humanas	0 0%	0 0%	0 0%	2 3%	0 0%	0 0%
Estudios formales en el área	0 0%	1 1%	0 0%	26 37%	26 34%	26 29%
Experiencia laboral previa en el área	0 0%	1 1%	0 0%	28 39%	17 22%	21 23%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	0 0%	1 1%	0 0%	5 7%	6 8%	4 4%
Exp. laboral en otras áreas de la emp.	16 23%	15 20%	17 19%	48 68%	47 62%	59 65%
Exp. en negociar con sindicatos	8 11%	4 5%	1 1%	37 52%	31 41%	32 35%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRIII**

	MUCHA			NO DISCRIMINA		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Buenas relaciones humanas	67 94%	72 95%	85 93%	2 3%	4 5%	6 7%
Estudios formales en el área	41 58%	44 58%	56 62%	2 3%	4 5%	6 7%
Experiencia laboral previa en el área	39 55%	52 68%	62 68%	2 3%	4 5%	6 7%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	63 89%	65 86%	80 88%	2 3%	4 5%	6 7%
Exp. laboral en otras áreas de la emp.	5 7%	9 12%	8 9%	2 3%	4 5%	6 7%
Exp. en negociar con sindicatos	23 32%	36 47%	51 56%	2 3%	4 5%	6 7%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRIII**

	NO RESPONDE			TOTAL
	Número de trabajadores			
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	
Buenas relaciones humanas	0 0%	0 0%	0 0%	238 100%
Estudios formales en el área	2 3%	1 1%	3 3%	238 100%
Experiencia laboral previa en el área	2 3%	2 3%	2 2%	238 100%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	1 1%	0 0%	1 1%	238 100%
Exp. laboral en otras áreas de la emp.	0 0%	1 1%	1 1%	238 100%
Exp. en negociar con sindicatos	1 1%	1 1%	1 1%	238 100%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	SI			NO		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Proced. Formales en la selección del Personal	60 85%	68 89%	82 90%	11 15%	7 9%	9 10%
Test Psicológicos en el proceso de selección	46 65%	48 63%	79 87%	24 34%	23 30%	11 12%
Proced. formales de evaluación de desempeño	38 54%	37 49%	56 62%	30 42%	34 45%	34 37%
Medición de ausentismo laboral	34 48%	53 70%	76 84%	33 46%	21 28%	13 14%
Medición de la rotación del personal	28 39%	39 51%	70 77%	38 54%	35 46%	18 20%
Descripciones de cargo escritas	37 52%	34 45%	68 75%	29 41%	36 47%	22 24%
Costeo de contratos colectivos	26 37%	59 78%	82 90%	40 56%	17 22%	8 9%
Uso de estudios de remuneraciones	49 69%	65 86%	84 92%	20 28%	9 12%	7 8%
Uso de escalas de remuneraciones	50 70%	53 70%	87 96%	18 25%	20 26%	4 4%
Proced. formales de promoción (Ascenso)	31 44%	30 39%	48 53%	36 51%	43 57%	39 43%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	NO RESPONDE			TOTAL
	Hasta 200	Número de trabajadores Entre 201-500	Más de 500	
Proced. Formales en la selección del Personal	0 0%	1 1%	0 0%	238 100%
Test Psicológicos en el proceso de selección	1 1%	5 7%	1 1%	238 100%
Proced. formales de evaluación de desempeño	3 4%	5 7%	1 1%	238 100%
Medición de ausentismo laboral	4 6%	2 3%	2 2%	238 100%
Medición de la rotación del personal	5 7%	2 3%	3 3%	238 100%
Descripciones de cargo escritas	5 7%	6 8%	1 1%	238 100%
Costeo de contratos colectivos	5 7%	0 0%	1 1%	238 100%
Uso de Estudios de remuneraciones	2 3%	2 3%	0 0%	238 100%
Uso de escalas de remuneraciones	3 4%	3 4%	0 0%	238 100%
Proced. formales de promoción (Ascenso)	4 6%	3 4%	4 4%	238 100%

CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNICAS

	SI			NO		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Conoce círculos de calidad	52 73%	66 87%	79 87%	14 20%	8 11%	7 8%
Conoce administración orientada a las personas	43 61%	53 70%	64 70%	20 28%	17 22%	18 20%
Conoce capacitación periódica del personal	61 86%	73 96%	82 90%	1 1%	0 0%	1 1%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	30 42%	30 39%	39 43%	36 51%	40 53%	44 48%
Conoce administración por objetivos	62 87%	68 89%	82 90%	4 6%	4 5%	4 4%
Conoce administración estilo japonés	37 52%	48 63%	55 60%	26 37%	23 30%	28 31%
Conoce selección personal descentr. por áreas de empresa	38 54%	53 70%	64 70%	24 34%	19 25%	18 20%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	36 51%	56 74%	67 74%	25 35%	17 22%	15 16%
Conoce dirección del desempeño	31 44%	36 47%	45 49%	32 45%	34 45%	38 42%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	26 37%	34 45%	41 45%	35 49%	35 46%	43 47%

CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Número de trabajadores			
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	
Conoce círculos de calidad	5 7%	2 3%	5 5%	238 100%
Conoce administración orientada a las personas	8 11%	6 8%	9 10%	238 100%
Conoce capacitación periódica de personal	9 13%	3 4%	8 9%	238 100%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	5 7%	6 8%	8 9%	238 100%
Conoce administración por objetivos	5 7%	4 5%	5 5%	238 100%
Conoce administración estilo japonés	8 11%	5 7%	8 9%	238 100%
Conoce selecc. personal descentr. por áreas de empresa	9 13%	4 5%	9 10%	238 100%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	10 14%	3 4%	9 10%	238 100%
Conoce dirección del desempeño	8 11%	6 8%	8 9%	238 100%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	10 14%	7 9%	7 8%	238 100%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	SI			NO		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Usa círculos de calidad	13 18%	13 17%	21 23%	46 65%	59 78%	65 71%
Usa administración orientada a las personas	29 41%	35 46%	46 51%	33 46%	32 42%	35 38%
Usa capacitación periódica del personal	54 76%	69 91%	85 93%	9 13%	6 8%	4 4%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	18 25%	12 16%	17 19%	43 61%	54 71%	58 64%
Usa administración por objetivos	46 65%	40 53%	51 56%	18 25%	30 39%	31 34%
Usa administración estilo japonés	3 4%	1 1%	5 5%	55 77%	67 88%	73 80%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	16 23%	35 46%	33 36%	43 61%	36 47%	51 56%
Usa medición sistemática y periódica del clima	19 27%	24 32%	30 33%	43 61%	49 64%	55 60%
Usa dirección del desempeño	24 34%	24 32%	22 24%	37 52%	43 57%	61 67%
Usa grupos de trabajo autorregulados	9 13%	13 17%	12 13%	51 72%	56 74%	71 78%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Número de trabajadores			
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	
Usa círculos de calidad	12 17%	4 5%	5 5%	238 100%
Usa administración orientada a las personas	9 13%	9 12%	10 11%	238 100%
Usa capacitación periódica de personal	8 11%	1 1%	82 2%	238 100%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	10 14%	10 13%	16 18%	238 100%
Usa administración por objetivos	7 10%	6 8%	59 10%	238 100%
Usa administración estilo japonés	13 11%	8 7%	13 9%	238 100%
Usa selecc. personal descentr. por áreas de empresa	9 18%	4 11%	9 14%	238 100%
Usa medición sistemática y periódica del clima	12 17%	5 7%	7 8%	238 100%
Usa dirección del desempeño	9 13%	3 4%	6 9%	238 100%
Usa grupos de trabajo autorregulados	10 14%	9 12%	8 9%	238 100%

FORMAS DE COMUNICACION

	No Discrimina			No		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
No se comunican habitualmente noticias o eventos	11 15%	3 4%	5 5%	58 82%	73 96%	86 95%
Reuniones de información periódica	39 55%	42 55%	63 69%	30 42%	34 45%	28 31%
Boletín/Revista periódico	15 21%	30 39%	57 63%	54 76%	46 61%	34 37%
Cartas/mailling periódico	12 17%	19 25%	32 35%	57 80%	57 75%	59 65%
Fichero de anuncios	44 62%	66 87%	71 78%	25 35%	10 13%	20 22%
Reuniones de información ocasionales	45 63%	43 57%	62 68%	24 34%	33 43%	29 32%
Boletines, cartas ocasionales	29 41%	35 46%	50 55%	40 56%	41 54%	41 45%

FORMAS DE COMUNICACION

	No discrimina Número de trabajadores Hasta 200		No responde Número de trabajadores Haasta 200		Total	
No se comunican habitualmente Noticias o eventos	1	1%	1	1%	238	100%
Reuniones de información periódicas	1	1%	1	1%	238	100%
Boletín/Revista periódico	1	1%	1	1%	238	100%
Cartas/mailling periódico	1	1%	1	1%	238	100%
Fichero de anuncios	1	1%	1	1%	238	100%
Reuniones de información ocasionales	1	1%	1	1%	238	100%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	SI			NO		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Manejo de conflictos	8 11%	15 20%	26 29%	22 31%	29 38%	28 31%
Desarrollo de liderazgo eficaz	20 28%	35 46%	55 60%	10 14%	8 11%	7 8%
Técnicas de negociación	14 20%	27 36%	46 51%	16 23%	17 22v	13 14%
Desarrollo de creatividad	13 18%	17 22%	16 18%	14 20%	25 33%	34 37%
Formación de equipos de trabajo	21 30%	25 33%	27 30%	9 13%	19 25%	27 30%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO RECUERDA			NO DISCRIMINA		
	Número de trabajadores			Número de trabajadores		
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500
Manejo de conflictos	1 1%	5 7%	7 8%	38 54%	26 34%	25 27%
Desarrollo de liderazgo eficaz	0 0%	4 5%	1 1%	38 54%	26 34%	25 27%
Técnicas de negociación	0 0%	4 5%	1 1%	38 54%	26 34%	25 27%
Desarrollo de creatividad	3 4%	4 5%	9 10%	38 54%	26 34%	25 27%
Formación de equipos de trabajo	1 1%	4 5%	5 5%	38 54%	26 34%	25 27%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO RESPONDE			TOTAL
	Hasta 200	Número de trabajadores Entre 201-500	Más de 500	
Manejo de conflictos	2 3%	1 1%	5 5%	238 100%
Desarrollo de liderazgo eficaz	3 4%	3 4%	3 3%	238 100%
Técnicas de negociación	3 4%	2 3%	6 7%	238 100%
Desarrollo de creatividad	3 4%	4 5%	7 8%	238 100%
Formación de equipos de trabajo	2 3%	2 3%	7 8%	238 100%

PROBLEMAS EN EL AREA DE PERSONAL

Número de Trabajadores

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500	
No responde	138	194%	134	176%	139	153%
Reclutamiento	3	4%	1	1%	0	0%
Selección	3	4%	4	5%	5	5%
Capacitación/entrenamiento	10	14%	11	14%	17	19%
Remuneraciones/Benefic./ Compensación	4	6%	7	9%	9	10%
Evaluación de desempeño	1	1%	2	3%	5	5%
Rotación/ausentismo	2	3%	3	4%	2	2%
Comunicación	3	4%	12	16%	18	20%
Liderazgo	0	0%	0	0%	6	7%
Sindicatos	2	3%	3	4%	5	5%
Legislación	1	1%	1	1%	3	3%
Motivación	9	13%	9	12%	7	8%
RRHH, RR Interpersonales	4	6%	1	1%	5	5%
Clima/estructura	1	1%	4	5%	5	5%
Calidad profes de RRHH/ mandos medios	7	10%	12	16%	12	13%
Procedimientos de promoción	2	3%	3	4%	4	4%
Calidad RRHH del área de personal	2	3%	3	4%	3	3%
Falta estrat., planes, polít. glob. para área de RRHH	6	8%	8	11%	8	9%
Profesionales del área	2	3%	2	3%	4	4%
Identificación con la empresa	0	0%	2	3%	3	3%
Otros	13	18%	6	8%	13	14%
Total	71	100%	76	100%	91	100%

NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Menor 20	4	6%	0	0%	0	0%	4	2%
Entre 20 y 50	8	11%	0	0%	0	0%	8	3%
Entre 51 y 100	27	38%	0	0%	0	0%	27	11%
Entre 101 y 200	32	45%	0	0%	0	0%	32	13%
Entre 201 y 500	0	0%	76	100%	0	0%	76	32%
Más de 500	0	0%	0	0%	91	100%	91	38%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

PORCENTAJE DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
0%	42	59%	13	17%	2	2%	57	24%
1-10%	1	1%	0	0%	4	4%	5	2%
11-20%	2	3%	5	7%	2	2%	9	4%
21-30%	5	7%	9	12%	3	3%	17	7%
31-40%	2	3%	5	7%	8	9%	15	6%
41-50%	5	7%	7	9%	7	8%	19	8%
51-60%	2	3%	7	9%	12	13%	21	9%
61-70%	3	4%	11	14%	11	12%	25	11%
71-80%	5	7%	8	11%	19	21%	32	13%
81-90%	3	4%	9	12%	12	13%	24	10%
91-99%	0	0%	1	1%	10	11%	11	5%
100%	1	1%	1	1%	1	1%	3	1%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

HAY NEGOCIACION COLECTIVA EN LA EMPRESA

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
SI	28	39%	64	84%	88	97%	180	76%
NO	43	61%	11	14%	3	3%	57	24%
9.00	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

NUMERO DE SINDICATOS EN LA EMPRESA

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
0	45	63%	12	16%	2	2%	59	25
1-5	26	37%	63	83%	72	79%	161	68%
6-10	0	0%	0	0%	8	9%	8	3%
11-15	0	0%	0	0%	5	5%	5	2%
21-25	0	0%	0	0%	2	2%	2	1%
26-30	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%
31-35	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%
9.00	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

TIPO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Más de 50% priv. Nacional	43	61%	42	55%	59	65%	144	61%
Más de 50% Priv. Extranjero	22	31%	31	41%	22	24%	75	32%
Otro	6	8%	3	4%	10	11%	19	8%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Agricultura, Forestal, Pesca	3	4%	4	5%	6	7%	13	5%
Energía, agua	3	4%	0	0%	3	3%	6	3%
Minería	0	0%	4	5%	12	13%	16	7%
Ind. Química	6	8%	12	16%	3	3%	21	9%
Financiero, Serv. Financieros	10	14%	11	14%	13	14%	34	14%
Construcción	2	3%	1	1%	1	1%	4	2%
Manufactura	18	25%	20	26%	17	19%	55	23%
Comercio	16	23%	9	12%	6	7%	31	13%
Transporte, Comu- nicaciones	3	4%	3	4%	8	9%	14	6%
Alimentación	5	7%	3	4%	12	13%	20	8%
Servicios no Financieros	5	7%	8	11%	9	10%	22	9%
No responde	0	0%	1	1%	1	1%	2	1%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

SEXO DEL RESPONDENTE

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Masculino	64	90%	72	95%	90	99%	226	95%
Femenino	7	10%	4	5%	1	1%	12	5%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

EDAD DEL RESPONDENTE

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Menor de 35 años	11	15%	6	8%	5	5%	22	9%
Entre 35 y 50 años	44	62%	57	75%	65	71%	166	70%
Sobre 50 años	16	23%	13	17%	21	23%	50	21%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

NIVEL EDUCACIONAL DEL RESPONDENTE

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Educac. Media	3	4%	4	5%	4	4%	11	5%
Ing. Comercial	16	23%	21	28%	36	40%	73	31%
Ing. Civil mecánico industrial, otro	20	28%	23	30%	30	33%	73	31%
Contador Gral., Auditor	5	7%	3	4%	1	1%	9	4%
Ing. de ejecución	2	3%	0	0%	0	0%	2	1%
Tecn. alim, transp. Quim., fores, adm. publ., Ind. Hot.	0	0%	5	7%	5	5%	10	4%
Estudios técnicos Area personal Especialista RRIII	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Estudios en IF:AA	1	1%	0	0%	1	1%	2	1%
Abogado	3	4%	3	4%	1	2%	8	3%
Educ. Univ. Incompleta	9	13%	4	5%	1	1%	14	6%
Edic. Univ. no identificada	9	13%	12	16%	8	9%	29	12%
Otro	1	1%	1	1%	0	0%	2	1%
No responde	1	1%	0	0%	3	3%	4	2%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

POSTGRADOS DE LOS RESPONDENTES

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Magister/Post título o Admin., Dir. Empr., otros afines	3	4%	5	7%	5	5%	13	5%
No tiene	67	94%	71	93%	83	91%	221	93%
No responde	1	1%	0	0%	3	3%	4	2%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

PROFESION DEL RESPONDENTE

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Cursos, semin., experto en RRIII personal	0	0%	3	4%	0	0%	3	1%
Otro	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
No tiene	70	99%	72	95%	88	97%	230	97%
No responde	1	1%	0	0%	3	3%	4	2%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

AÑOS DEL RESPONDENTE EN EL CARGO

	Hasta 200		Entre 201-500		Más de 500		Total	
Un año o menos	7	10%	15	20%	14	15%	36	15%
Más de 1 y hasta 5 años	28	39%	29	38%	28	31%	85	36%
Más de 5 y hasta 10 años	16	23%	13	17%	30	33%	59	25%
Más de 10 y hasta 15 años	9	13%	8	11%	9	10%	26	11%
Más de 15 y hasta 20 años	1	1%	5	7%	4	4%	10	4%
Más de 20 años	5	7%	3	4%	1	1%	9	4%
No responde	5	7%	3	4%	5	5%	13	5%
Total	71	100%	76	100%	91	100%	238	100%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	PRIMERO			SEGUNDO			TERCERO	
	Número de trabajadores			Número de trabajadores			Número de trabajadores	
	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 101-500
Arca financiera	18 25%	24 32%	31 34%	34 48%	34 45%	29 32%	12 17%	13 17%
Area comercial	41 58%	40 53%	41 45%	17 24%	14 18%	24 26%	7 10%	12 16%
Area de Personal o RRIII	3 4%	1 1%	4 4%	6 8%	4 5%	16 18%	15 21%	19 25%
Area de Producción u operaciones	13 18%	13 17%	29 32%	12 17%	27 36%	22 24%	30 42%	25 33%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	TERCER	CUARTO			NO RESPONDE			TOTAL
	Número de trabaj.	Número de trabajadores			Número de trabajadores			
	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	Hasta 200	Entre 201-500	Más de 500	
Area Financiera	19 215	0 0%	1 1%	5 5%	7 10%	4 5%	7 8%	238 100%
Area comercial	9 10%	0 0%	3 4%	7 8%	6 8%	7 9%	10 11%	238 100%
Area de personal o RRIII	24 26%	30 42%	44 58%	39 43%	17 24%	8 11%	8 9%	238 100%
Area de Producción u operaciones	22 24%	6 8%	5 7%	10 11%	10 14%	6 8%	8 9%	238 100%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
HASTA 200

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	18	34	12	0	7
Area comercial	41	17	7	0	6
Area de personal o RRHH	3	6	15	30	17
Area de producción u operaciones	13	12	30	6	10

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
HASTA 200

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	25%	48%	17%	0%	10%
Area comercial	58%//	24%	10%	0%	8%
Area de personal o RRHH	4%	8%	21%	42%	24%
Area de producción u operaciones	18%	17%	42%	8%	14%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
ENTRE 201-500

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	24	34	13	1	4
Area comercial	40	14	12	3	7
Area de personal o RRIII	1	4	19	44	8
Area de producción u operaciones	13	27	25	5	6

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
HASTA 201-500

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	32%	45%	17%	1%	5%
Area comercial	53%	18%	16%	4%	9%
Area de personal o RRIII	1%	5%	25%	58%	11%
Area de producción u operaciones	17%	36%	33%	7%	8%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
MAS DE 500

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	31	29	19	5	7
Area comercial	41	24	9	7	10
Area de personal o RRHH	4	16	24	39	8
Area de producción u operaciones	29	22	22	10	8

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
MAS DE 500

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	34%	32%	21%	5%	8%
Area comercial	45%	26%	10%	8%	11%
Area de personal o RRHH	4%	18%	26%	43%	9%
Area de producción u operaciones	32%	24%	24%	11%	9%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
TOTAL

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	73	97	44	6	18
Area comercial	122	55	28	10	23
Area de personal o RRIII	8	26	58	113	33
Area de producción u operaciones	55	61	77	21	24

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

NUMERO DE TRABAJADORES
TOTAL

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	NO RESPONDE
Area Financiera	31%	41%	18%	3%	8%
Area comercial	5%	23%	12%	4%	10%
Area de personal o RRIII	3%	11%	24%	47%	14%
Area de producción u operaciones	23%	26%	32%	9%	10%

ANEXO Nº 2

**CRUCE DE RESULTADOS POR ACTIVIDAD
ECONOMICA**

EN SU EMPRESA, ¿HAY UNA UNIDAD ESPECIFICA ORIENTADA
A MANEJAR LOS ASUNTOS DEL PERSONAL O RECURSOS HUMANOS?

SECTOR AGRUPADO

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros	
SI	82	85%	32	94%	24	77%	21	95%
NO	15	15%	2	6%	7	23%	1	5%
TOTAL	97	100%	34	100%	31	100%	22	100%

EN SU EMPRESA, ¿HAY UNA UNIDAD ESPECIFICA ORIENTADA
A MANEJAR LOS ASUNTOS DEL PERSONAL O RECURSOS HUMANOS?

	SECTOR AGRUPADO Otros		TOTAL	
SI	49	89%	208	87%
NO	6	11%	31	13%
TOTAL	55	100%	239	100%

Previous Page Blank

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

MANUFACTURA

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	2	2%	11	13%	7	8%	2	2%
Departamento	35	42%	5	6%	4	5%	1	1%
Sección	3	4%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	0	0%	2	2%	2	2%	3	4%
Otro	0	0%	1	1%	1	1%	4	5%
Total	40	48%	19	23%	14	17%	10	12%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

	FINANCIEROS, SERVICIOS FINANCIEROS				COMERCIO			
	Personal		Recursos Humanos		Personal		Recursos Humanos	
Gerencia	5	16%	13	41%	1	4%	7	29%
Departamento	8	25%	0	0%	7	29%	0	0%
Sección	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%
Subgerencia	1	3%	3	9%	0	0%	3	13%
Otro	2	6%	0	0%	1	4%	2	8%
Total	16	50%	16	50%	10	42%	13	54%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

	COMERCIO		SERVICIOS NO FINANCIEROS					
	Otro		Personal		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	1	4%	2	10%	5	24%	1	5%
Departamento	0	0%	7	33%	0	0	0	0%
Sección	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	0	0%	1	5%	3	14%	0	0%
Otro	0	0%	1	5%	1	5%	0	0%
Total	1	4%	11	52%	9	43%	1	5%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

OTRO

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	4	8%	2	4%	14	29%	1	2%
Departamento	8	16%	0	0%	4	8%	1	2%
Sección	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	1	2%	1	2%	3	6%	0	0%
Otro	1	2%	1	2%	6	12%	1	2%
Total	15	31%	4	8%	27	55%	3	6%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

OTRO

	Total	
Gerencia	78	37%
Departamento	80	38%
Sección	5	3%
Subgerencia	23	11%
Otro	22	11%
Total	209	100%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

	Total	
Personal	92	44%
Relaciones Industriales	23	11%
Recursos Humanos	79	38%
Otro	15	7%
Total	209	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	SECTOR AGRUPADO					
	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio	
Gte. Gral. (Pdte., Vicepdte.)	53	64%	25	78%	14	58%
Gte. de Admin. (y Finanzas)	13	16%	1	3%	5	21%
Gte. de Operaciones (Producción)	4	5%	1	3%	0	0%
Subgte. General	2	2%	1	3%	0	0%
Subgte. de Admin. (y Finanzas)	2	2%	1	3%	0	0%
Otro	8	10%	3	9%	5	21%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%
Total	83	100%	32	100%	24	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	SECTOR AGRUPADO				Total	
	Servicios no Financieros		Otros			
Gte. Gral. (Pdte., Vicepdte.)	13	62%	30	61%	135	65%
Gte. de Admin. (y Finanzas)	3	14%	10	20%	32	15%
Gte. de Operaciones (Producción)	0	0%	2	4%	7	3%
Subgte. General	0	0%	1	2%	4	2%
Subgte. de Admin. (y Finanzas)	1	5%	1	2%	5	2%
Otro	3	14%	5	10%	24	11%
No responde	1	5%	0	0%	2	1%
Total	21	100%	49	100%	209	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	SECTOR AGRUPADO					
	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio	
Gte. Gral. (Pdte., Vicepdte.)	53	64%	25	78%	14	58%
Gte. de Admin. (y Finanzas)	13	16%	1	3%	5	21%
Gte. de Operaciones (Producción)	4	5%	1	3%	0	0%
Subgte. General	2	2%	1	3%	0	0%
Subgte. de Admin. (y Finanzas)	2	2%	1	3%	0	0%
Otro	8	10%	3	9%	5	21%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%
Total	83	100%	32	100%	24	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	SECTOR AGRUPADO				Total	
	Servicios no Financieros		Otr os			
Gte. Gral. (Pdte., Vicepdte.)	13	62%	30	61%	135	65%
Gte. de Admin. (y Finanzas)	3	14%	10	20%	32	15%
Gte. de Operaciones (Producción)	0	0%	2	4%	7	3%
Subgte. General	0	0%	1	2%	4	2%
Subgte. de Admin. (y Finanzas)	1	5%	1	2%	5	2%
Otro	3	14%	5	10%	24	11%
No responde	1	5%	0	0%	2	1%
Total	21	100%	49	100%	209	100%

NIVEL EDUCACIONAL DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	SECTOR AGRUPADO					
	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio	
Ingeniero Comercial	10	12%	7	22%	2	8%
Educación Media	13	16%	3	9%	2	8%
Contador (General, auditor) Técnico	12	14%	1	3%	6	25%
(Alimentos, forestal, químico, otros)	5	6%	3	9%	4	17%
Psicólogo, sociólogo, asistente social	5	6%	4	13	2	8%
Administrador (o estudios técnicos) de Personal	12	14%	1	3%	3	13%
No Responde	7	8%	2	6%	2	8%
Ing. Civil (Mecánico, industrial, otro)	5	6%	3	9%	0	0%
Abogado	4	5%	4	13%	1	4%
Otros	4	5%	1	3%	1	4%
Educ. Univ. Incompleta	4	5%	2	6%	0	0%
Estudios en IFAA	2	2%	1	3%	1	4%
Total	83	100%	32	100%	24	100%

NIVEL EDUCACIONAL DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	SECTOR AGRUPADO				Total	
	Servicios no financieros		Otros			
Ingeniero Comercial	4	19%	7	14%	30	14%
Educación Media	2	10%	5	10%	25	12%
Contador (General, auditor) Técnico	2	10%	4	8%	25	12%
(Alimentos, forestal, químico, otros)	3	14%	9	18%	24	11%
Psicólogo, sociólogo, asistente social	2	10%	6	12%	19	9%
Administrador (o estudios técnicos) de Personal	1	5%	1	2%	18	9%
No Responde	2	10%	3	6%	16	8%
Ing. Civil (Mecánico, industrial, otro)	2	10%	4	8%	14	7%
Abogado	1	5%	2	4%	12	6%
Otros	1	5%	5	10%	12	6%
Educ. Univ. Incompleta	1	5%	2	4%	9	4%
Estudios en IFAA	0	0%	1	2%	5	2%
Total	21	100%	49	100%	209	100%

**ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO
NIVEL EN LA UNIDAD**

	SECTOR AGRUPADO					
	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio	
No Tiene	75	90%	31	97%	20	83%
Magister/Postítulo en Administración	1	1%	1	3%	2	8%
Otro	1	1%	0	0%	1	4%
Postgrado en RRHH, RRII	4	5%	0	0%	0	0%
No responde	2	2%	0	0%	1	4%
Total	83	100%	32	100%	24	100%

**ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO
NIVEL EN LA UNIDAD**

	SECTOR AGRUPADO				Total	
	Servicios no financieros		Otros			
No Tiene	18	86%	44	90%	188	90%
Magister/Postítulo en Administración	1	10%	1	2%	7	3%
Otro	0	0%	4	8%	6	3%
Postgrado en RRHH, RRII	1	5%	0	0%	5	2%
No responde	0	0%	0	0%	3	1%
Total	21	100%	49	100%	209	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

	SECTOR AGRUPADO					
	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio	
No Tiene Cursos, Semin, experto en RRIIII, Personal	63	76%	28	88%	19	79%
No Responde	18	22%	4	13%	4	17%
	2	2%	0	0%	1	4%
Total	83	100%	32	100%	24	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

	SECTOR AGRUPADO				Total	
	Servicios no financieros		Otros			
No Tiene Cursos, Semin, experto en RRHH, Personal	17	81%	43	88%	170	81%
No Responde	4	19%	6	12%	36	17%
	0	0%	0	0%	3	1%
Total	21	100%	49	100%	209	100%

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

SECTOR AGRUPADO

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros	
2 años o menos	23	28%	13	41%	10	42%	11	52%
Entre 3 y 5 años	22	27%	8	25%	4	17%	9	43%
Entre 6 y 10 años	21	25%	9	28%	8	33%	0	0%
Más de 10 años	15	18%	2	6%	1	4%	1	5%
No responde	2	2%	0	0%	1	4%	0	0%
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

	SECTOR AGRUPADO Otros		TOTAL	
2 años o menos	34	69%	91	44%
Entre 3 y 5 años	7	14%	50	24%
Entre 6 y 10 años	3	6%	41	20%
Más de 10 años	5	10%	24	11%
No responde	0	0%	3	1%
Total	49	100%	209	100%

**CARGO QUE OCUPABA ESA PERSONA AL MOMENTO
DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD**

SECTOR AGRUPADO

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros	
Cargo en área de personal	31	37%	14	44%	12	50%	10	48%
Cargo en otra área de la empresa	25	30%	12	38%	5	21%	3	14%
Cargo en Área no Especificada	19	23%	4	13%	3	13%	5	24%
No responde	8	10%	2	6%	4	17%	3	14%
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%

**CARGO QUE OCUPABA ESA PERSONA AL MOMENTO
DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD**

	SECTOR AGRUPADO Otros		TOTAL	
Cargo en área de Personal	21	43%	88	42%
Cargo en otra área de la empresa	9	18%	54	26%
Cargo en área no especificada	13	27%	44	21%
No responde	6	12%	23	11%
Total	49	100%	209	100%

**¿ESTABA LA PERSONA EN LA MISMA EMPRESA
ANTES DE ASUMIR ESTE CARGO?**

SECTOR AGRUPADO

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros		Otros
SI	51	61%	16	50%	11	46%	8	38%	21
No	31	37%	16	50%	12	50%	11	52%	28
No responde	1	1%	0	0%	1	4%	2	10%	0
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%	49

**¿ESTABA LA PERSONA EN LA MISMA EMPRESA
ANTES DE ASUMIR ESTE CARGO?**

	SECTOR AGRUPADO Otros	TOTAL	
Si	43%	107	51%
No	57%	98	47%
No Responde	0%	4	2%
Total	100%	209	100%

CRUCE CARGO PREVIO CON EMPRESA

SECTOR AGRUPADO

	MANUFACTURA						FINANCIERO, SERVICIOS FINANCIEROS			
	Si		No		No responde		Si		No	
Cargo en área de personal	12	24%	19	61%	0	0%	4	25%	10	63%
Cargo en otra área de la empresa	22	43%	3	10%	0	0%	11	69%	1	6%
Cargo en área no especificada	14	27%	5	16%	0	0%	1	6%	3	19%
No responde	3	6%	4	13%	1	100%	0	0%	2	13%
Total	51	100%	31	100%	1	100%	16	100%	16	100%

CRUCE CARGO PREVIO CON EMPRESA

SECTOR AGRUPADO

	COMERCIO						SERVICIOS NO FINANCIEROS			
	Si		No		No responde		Si		No	
Cargo en área de personal	5	4%	7	58%	0	0%	6	75%	4	36%
Cargo en otra área de la empresa	3	27%	2	17%	0	0%	1	13%	2	18%
Cargo en área no especificada	3	27%	0	0%	0	0%	1	13%	3	27%
No responde	0	0%	3	25%	1	100%	0	0%	2	18%
Total	11	100%	12	100%	1	100%	8	100%	11	100%

CRUCE CARGO PREVIO CON EMPRESA

SECTOR AGRUPADO

	SERVICIOS NO FINANCIEROS		OTROS				TOTAL	
	No responde		Si		No			
Cargo en área de personal	0	0%	9	43%	12	43%	88	42%
Cargo en otra área de la empresa	0	0%	7	33%	2	7%	54	26%
Cargo en área no especificada	1	50%	4	19%	9	32%	44	21%
No responde	0	50%	1	5%	5	18%	23	11%
Total	2	100%	21	100%	28	100%	209	100%

EDAD DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros		Otros	
30 años o menos	3	4%	1	3%	2	8%	3	14%	2	4%
Entre 31 y 40 años	30	36%	16	50%	9	38%	9	43%	12	24%
Entre 41 y 50 años	37	45%	11	34%	6	25%	5	24%	18	37%
Más de 50 años	10	12%	4	13%	5	21%	3	14%	15	31%
No responde	3	4%	0	0%	2	8%	1	5%	2	4%
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%	49	100%

NUMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIH

	Manufactura		Financiero servicios financieros		Comercio		Servicios no financieros	
5 personas o menos	41	49%	13	41%	17	71%	11	52%
Entre 6 y 10 personas	18	22%	5	16%	2	8%	5	24%
Más de 10 personas	22	27%	14	44%	4	17%	5	24%
No responde	2	2%	0	0%	1	4%	0	0%
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%

NUMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIH

	Otros		Total	
5 personas o menos	16	33%	98	47%
Entre 6 y 10 personas	7	14%	37	18%
Más de 10 personas	22	45%	67	32%
No responde	4	8%	7	3%
Total	49	100%	209	100%

PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIII

	SI					NO		
	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financ. servic. financ.	Comercio
Psicólogo	10 12%	13 41%	7 29%	7 33%	17 35%	72 87%	19 59%	17 71%
Asistente social	50 60%	14 44%	6 25%	12 57%	33 67%	32 39%	18 56%	18 75%
Sociólogo	0 0%	3 9%	1 4%	0 0%	4 8%	82 99%	29 91%	23 96%
Ing. Comercial	19 23%	16 50%	7 29%	7 33%	21 43%	63 76%	16 50%	17 71%
Ingeniero Civil	8 10%	2 6%	0 0%	0 0%	9 18%	74 89%	30 94%	24 100%
Enfermera	25 30%	0 0%	0 0%	0 0%	7 14%	557 69%	32 100%	24 100%
Abogado	15 18%	8 25%	6 25%	6 29%	13 27%	67 81%	24 75%	18 75%
Oficial de FFAA	6 7%	2 6%	1 4%	0 0%	2 4%	76 92%	30 94%	23 96%

PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRIIH

	NO		NO RESPONDE		TOTAL
	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Otros	
Psicólogo	14 67%	32 65%	1 1%	0 0%	209 100%
Asistente social	9 43%	16 33%	1 1%	0 0%	209 100%
Sociólogo	21 100%	44 90%	1 1%	1 2%	209 100%
Ing. Comercial	14 67%	27 55%	1 1%	1 2%	209 100%
Ingeniero Civil	21 10%	39 84%	1 1%	1 2%	209 100%
Enfermera	21 100%	41 84%	1 1%	1 2%	209 100%
Oficial de FFAA	21 100%	46 94%	1 1%	1 2%	209 100%

OTRO PROFESIONAL

	Manufactura		Financiero, servicios		Comercio		Servicios no Financieros		Otros
SI	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0
NO	75	90%	32	100%	24	100%	21	100%	47
Doctora y paramédicos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1
Médicos	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Educ. de Parvulos	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Practicante de Enfermería	3	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0
No Responde	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1
Total	83	100%	32	100%	24	100%	21	100%	47

OTRO PROFESIONAL

	Otros	Total	
SI	0%	1	0%
NO	96%	199	95%
Doctora y paramédicos	2%	1	0%
Médicos	0%	2	1%
Educ. de Parvulos	0%	1	0%
Practicante de Enfermería	0%	3	1%
No Responde	2%	2	1%
Total	100%	209	100%

**USO DE CONSULTORES EXTERNOS PARA APOYAR LA
GESTION EN EL AREA**

	Manufactura		Financiero, servicios		Comercio		Servicios no Financieros		Otros
SI	71	72%	27	79%	22	71%	18	82%	45
NO	26	27%	7	21%	9	29%	4	18%	10
No Responde	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total	98	100%	34	100%	31	100%	32	100%	55

**USO DE CONSULTORES EXTERNOS PARA APOYAR LA
GESTION EN EL AREA**

	Otros	Total	
SI	82%	133	76%
NO	18%	56	23%
Nc Responde	0%	1	0%
Total	100%	240	100%

AREA DE EMPLEO DE PROFESIONAL EXTERNOS

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio	
Selección de personal, reclutamiento	17	23%	8	29%	6	27%
Eval. Psicol., Psicólogo	11	15%	4	14%	3	14%
Eval. Psicol. para selec. de personal	5	7%	3	11%	2	9%
Eval./Descrip. de cargos	3	4%	3	11%	1	5%
Asesoría legal, abogado, legis. laboral	35	47%	5	18%	11	50%
Capacitación	14	19%	9	32%	5	23%
Eval. de desempeño	1	1%	0	0%	0	0%
Estudio de remuneraciones	11	15%	10	36%	2	9%
Temas de seg., prevención de riesgos	5	7%	0	0%	1	5%
Exámenes médicos	3	4%	1	4%	0	0%
Estudios de clima, satisfacción	5	7%	3	11%	1	5%
Desarrollo organizacional	2	3%	1	4%	1	5%
Comunicación	1	1%	1	4%	0	0%
Otros	23	31%	9	32%	7	32%
No responde	3	4%	0	0%	0	0%
Total	74	100%	28	100%	22	100%

AREA DE EMPLEO DE PROFESIONAL EXTERNOS

	Servicios No Financieros		Otros		Total	
Selección de personal, reclutamiento	4	22%	9	19%	44	23%
Eval. Psicol., Psicólogo	3	17%	6	13%	27	14%
Eval. Psicol. para selec. de personal	2	11%	4	9%	16	8%
Eval./Descrip. de cargos	0	0%	5	11%	12	6%
Asesoría legal, abogado, legis. laboral	6	33%	12	26%	69	37%
Capacitación	3	17%	12	26%	43	23%
Eval. de desempeño	1	6%	2	4%	4	2%
Estudio de remuneraciones	2	11%	11	23%	36	19%
Temas de seg., prevención de riesgos	2	11%	2	4%	10	5%
Exámenes médicos	0	0%	0	0%	4	2%
Estudios de clima, satisfacción	1	6%	5	11%	15	8%
Desarrollo organizacional	0	0%	3	6%	7	4%
Comunicación	1	6%	0	0%	3	2%
Otros	4	22%	23	49%	66	35%
No responde	0	0%	0	0%	3	2%
Total	18	100%	47	100%	189	100%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIII**

	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	NINGUNA Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	POCA Manu- factura
Buenas relaciones Humanas	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 0%
Estudios formales en el area	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	31 30%
Experiencia laboral previal en el area	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	29 30%
Ser de confianza de la gerencia general	0 0%	0 0%	0 0%	1 5%	0 0%	7 7%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	21 21%	8 24%	5 16%	3 14%	11 20%	55 56%
Exper. en negociar con Sindicatos	4 4%	5 15%	2 6%	1 5%	1 2%	37 38%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIII**

	POCA				MUCHA	
	Fienc. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financiero Servicios Financieros
Buenas relaciones Humanas	0 0%	1 3%	0 0%	0 0%	89 91%	34 100%
Estudios formales en el area	12 35%	10 32%	7 32%	18 33%	55 56%	22 65%
Experiencia laboral previa en el area	13 38%	9 29%	3 14%	12 22%	57 58%	21 62%
Ser de confianza de la gerencia general	2 6%	2 6%	0 0%	4 7%	82 84%	32 94%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	22 65% 50%	23 74% 48%	18 82% 55%	37 67% 36%	13 13% 49%	4 12% 35%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIH**

	Manu- factura	Fianc. Servic. Financ.	NINGUNA Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	POCA Manu- factura
Buenas relaciones Humanas	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 0%
Estudios formales en el area	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	31 30%
Experiencia laboral previal en el area	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	29 30%
Ser de confianza de la gerencia general	0 0%	0 0%	0 0%	1 5%	0 0%	7 7%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	21 21%	8 24%	5 16%	3 14%	11 20%	55 56%
Exper. en negociar con Sindicatos	4 4%	5 15%	2 6%	1 5%	1 2%	37 38%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIH**

	Fianc. Servic. Financ.	POCA Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	MUCHA Manu- factura	Financiero Servicios Financieros
Buenas relaciones Humanas	0 0%	1 3%	0 0%	0 0%	89 91%	34 100%
Estudios formales en el area	12 35%	10 32%	7 32%	18 33%	55 56%	22 65%
Experiencia laboral previa en el area	13 38%	9 29%	3 14%	12 22%	57 58%	21 62%
Ser de confianza de la gerencia general	2 6%	2 6%	0 0%	4 7%	82 84%	32 94%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	22 65% 50%	23 74% 48%	18 82% 55%	37 67% 36%	13 13% 49%	4 12% 35%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIH**

	Comercio	MUCHA Servicios no Fi- nanc.	Otros	NO DISCRIMINA		
				Manu- factura	Comercio	Otros
Buenas relaciones Humanas	29 94%	22 100%	51 93%	7 7%	1 3%	4 7%
Estudios formales en el area	19 61%	15 68%	31 56	7 7%	1 3%	4 7%
Experiencia laboral previal en el area	20 65%	18 82%	38 59%	7 7%	1 3%	4 7%
Ser de confianza de la gerencia general	28 90%	21 95%	46 84%	7 7%	1 3%	4 7%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	2 6%	1 5%	2 4%	7 7%	1 3%	4 7%
Exper. en negociar con Sindicatos	12 39%	9 41%	29 53%	7 7%	1 3%	4 7%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A
EJECUTIVO PRINCIPAL DE RRIH**

	Manu- factura	Comercio	NO RESPONDE		TOTAL
			Servic. no Fi- nanc.	Otros	
Buenas relaciones Humanas	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	240 100%
Estudios formales en el area	4 4%	1 3%	0 0%	2 4%	240 100%
Experiencia laboral previal en el area	4 4%	1 3%	1 5%	1 2%	240 100%
Ser de confianza de la gerencia general	2 2%	0 0%	0 0%	1 2%	240 100%
Exper. laboral en otras areas de la empresa	2 2%	0 0%	0 0%	1 2%	240 100%
Exper. en negociar con Sindicatos	2 2%	1 3%	0 0%	1 2%	240 100%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	SI Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	NO Manu- factura
Proced. Formales en la selección del personal	82 84%	31 91%	28 90%	22 100%	48 87%	15 15%
Tests Psicológicos en el proceso de selección	60 61%	32 94%	19 61%	15 68%	47 85%	33 34%
Proced. formales de evaluación de desempeño	45 46%	27 79%	20 65%	14 64%	26 47%	46 47%
Medición de Ausentismo laboral	77 79%	24 71%	12 39%	11 50%	40 73%	17 17%
Medición de la rotación del personal	58 59%	19 56%	16 52%	11 50%	34 62%	36 37%
Descripciones de cargo escritas	49 50%	27 79%	15 48%	12 55%	36 65%	43 44%
Costeo de contratos colectivos	79 81%	23 68%	14 45%	11 50%	41 75%	16 16%
Uso de estudios de remuneraciones	79 81%	32 94%	24 77%	16 73%	48 87%	15 15%
Uso de escalas de remuneraciones	78 80%	27 79%	19 61%	15 68%	52 95%	16 16%
Proced. formales de promoción (ascenso)	40 41%	19 56%	12 39%	13 59%	25 45%	50 51%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	NO				NO RESPONDE	
	Financ. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financiero Servicios Financieros
Proced. Formales en la selección del personal	2 6%	3 10%	0 0%	7 13%	1 1%	1 3%
Tests Psicológicos en el proceso de selección	1 3%	11 35%	6 27%	8 15%	5 5%	1 3%
Proced. formales de evaluación de desempeño	6 18%	10 32%	7 32%	29 53%	7 7%	1 3%
Medición de Ausentismo laboral	7 21%	18 58%	10 45%	15 27%	4 4%	3 9%
Medición de la rotación del personal	12 35%	14 45%	10 45%	19 35%	4 4%	3 9%
Descripciones de cargo escritas	5 15%	15 48%	8 36%	17 31%	6 6%	2 6%
Costeo de contratos colectivos	10 29%	15 48%	10 45%	14 25%	3 3%	1 3%
Uso de estudios de remuneraciones	1 3%	7 23%	6 27%	7 13%	4 4%	1 3%
Uso de escalas de remuneraciones	5 15%	11 35%	7 32%	3 5%	4 4%	2 6%
Proced. formales de promoción (ascenso)	12 35%	19 61%	8 36%	30 55%	8 8%	3 9%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	NO RESPONDE			TOTAL
	Comercio	Servicios no Financieros	Otros	
Proced. Formales en la selección del personal	0 0%	0 0%	0 0%	240 100%
Tests Psicológicos en el proceso de selección	1 3%	1 5%	0 0%	240 100%
Proced. formales de evaluación de desempeño	1 3%	1 5%	0 0%	240 100%
Medición de Ausentismo laboral	1 3%	1 5%	0 0%	240 100%
Medición de la rotación del personal	1 3%	1 5%	2 4%	240 100%
Descripciones de cargo escritas	1 3%	2 9%	2 4%	240 100%
Costeo de contratos colectivos	2 6%	1 5%	0 0%	240 100%
Uso de estudios de remuneraciones	0 0%	0 0%	0 0%	240 100%
Uso de escalas de remuneraciones	1 3%	0 0%	0 0%	240 100%
Proced. formales de promoción (ascenso)	0 0%	1 5%	0 0%	240 100%

CONOCIMIENTOS DE NUEVAS TECNICAS

	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	SI Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	NO Manu- factura
Conoce círculos de calidad	86 88%	29 85%	23 74%	17 77%	43 78%	7 7%
Conoce administración orientada a las personas	67 68%	23 68%	19 61%	15 68%	37 67%	24 24%
Conoce capacitación periódica del personal	91 93%	32 94%	29 94%	20 91%	45 82%	0 0%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	41 42%	18 53%	13 42%	10 45%	18 33%	49 50%
Conoce administración por objetivos	84 86%	33 97%	27 87%	19 85%	50 91%	7 7%
Conoce administración estilo japonés	57 58%	22 65%	18 58%	14 54%	30 55%	34 35%
Conoce selección personal descentr. por áreas de empresa	58 59%	23 68%	223 74v	15 68%	37 67%	30 31%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	63 64%	29 85%	17 55v	13 59%	38 69%	28 29%
Conoce dirección del desempeño	41 42%	20 59%	14 45%	11 50%	27 49%	49 50%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	36 37%	16 47%	12 39%	14 64%	24 44%	54 55%

CONOCIMIENTOS DE NUEVAS TECNICAS

	NO				NO RESPONDE	
	Financ. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financ. Servicios Financ.
Conoce círculos de calidad	3 9%	7 23%	4 18%	8 15%	5 5%	2 6%
Conoce administración orientada a las personas	7 21%	10 32%	5 23%	9 16%	7 7%	4 12%
Conoce capacitación periódica del personal	1 3%	0 0%	0 0%	1 2%	7 7%	1 3%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	15 44%	15 48%	10 45%	31 56%	8 8%	1 3%
Conoce administración por objetivos	0 0%	2 6%	2 9%	1 2%	7 7%	1 3%
Conoce administración estilo japonés	11 32%	10 32%	6 27%	16 29%	7 7%	1 3%
Conoce selección personal descentralizada por áreas de empresa	8 24%	7 23%	6 27%	10 18%	10 10%	3 9%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	2 6%	11 35%	7 32%	9 16%	7 7%	3 9%
Conoce dirección del desempeño	12 35%	13 42%	9 41%	21 38%	8 8%	2 6%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	14 41%	14 45%	7 32%	24 44%	8 8%	4 12%

CONOCIMIENTOS DE NUEVAS TECNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Comercio	Servicios no Financieros	Otros	
Conoce círculos de calidad	1 3%	1 5%	4 7%	240 100%
Conoce administración orientada a las personas	2 6%	2 9%	9 16%	240 100%
Conoce capacitación periódica del personal	2 6%	2 9%	9 16%	240 100%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	3 10%	2 9%	6 11%	240 100%
Conoce administración por objetivos	2 6%	1 5%	4 7%	240 100%
Conoce administración estilo japonés	3 10%	2 9%	9 16%	240 100%
Conoce selección personal descentr. por áreas de empresa	1 3%	1 5%	8 15%	240 100%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	3 10%	2 9%	8 15%	240 100%
Conoce dirección del desempeño	4 13%	2 9%	7 13%	240 100%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	5 16%	1 5%	7 13%	240 100%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	Financ. Servic. Financ.	Comercio	SI Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	NO Financ. Servicios Financ.
Usa círculos de calidad	22 22%	6 18%	4 13%	5 23%	10 18%	70 71%
Usa administración orientada a las personas	37 38%	20 59%	15 48%	12 55%	26 47%	51 52%
Usa capacitación periódica del personal	84 86%	31 91%	26 84%	19 86%	48 87%	9 9%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	22 22%	4 12%	10 32%	6 27%	5 9%	63 64%
Usa administración por objetivos	50 51%	22 65%	22 71%	11 50%	33 60%	37 38%
Usa administración estilo japonés	5 5%	1 3%	0 0%	1 5%	2 4%	81 83%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	35 36%	7 21%	14 45%	10 45%	18 33%	52 53%
Usa medición sistemática y periódica del clima	23 23%	17 50%	10 32%	6 27%	17 31%	68 69%
Usa dirección del desempeño	20 20%	15 44%	11 35%	9 41%	15 27%	65 66%
Usa grupos de trabajo autorregulados	12 12%	3 9%	7 23%	8 36%	5 9%	74 76%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	NO				NO RESPONDE	
	Financ. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financ. Servicios Financ.
Usa círculos de calidad	26 76%	23 74%	14 64%	38 69%	6 6%	2 6%
Usa administración orientada a las personas	11 32%	14 45%	8 36%	17 31%	10 10%	3 9%
Usa capacitación periódica del personal	3 9%	2 6%	1 5%	5 9%	5 5%	0 0%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	27 79%	17 55%	11 50%	38 69%	13 13%	3 9%
Usa administración por objetivos	10 29%	5 16%	10 45%	17 31%	11 11%	2 6%
Usa administración estilo japonés	30 88%	26 84%	18 82%	41 75%	12 12%	3 9%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	24 71%	14 45%	9 41%	32 58%	11 11%	3 9%
Usa medición sistemática y periódica del clima	16 47%	18 58%	12 55%	34 62%	7 7%	1 3%
Usa dirección del desempeño	16 47%	17 55%	10 45%	34 62%	13 13%	3 9%
Usa grupos de trabajo autorregulados	28 82%	22 71%	12 55%	42 76%	12 12%	3 9%

USO DE NUEVAS TÉCNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Comercio	Servicio no Financieros	Otros	
Usa círculos de calidad	4 13%	3 14%	7 13%	240 100%
Usa administración orientada a las personas	2 6%	2 9%	12 22%	240 100%
Usa capacitación periódica del personal	3 10%	2 9%	2 4%	240 100%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	4 13%	5 23%	12 22%	240 100%
Usa administración por objetivos	4 13%	1 5%	5 9%	240 100%
Usa administración estilo japonés	5 16%	3 14%	12 22%	240 100%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	3 10%	3 14%	5 9%	240 100%
Usa medición sistemática y periódica del clima	3 10%	4 18%	4 7%	240 100%
Usa dirección del desempeño	3 10%	3 14%	6 11%	240 100%
Usa grupos de trabajo autorregulados	2 6%	2 9%	8 15%	240 100%

FORMAS DE COMUNICACION

	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	SI Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	NO Manu- factura
No se comunican habitualmente noticias o eventos	10 10%	1 3%	4 13%	1 5%	3 5%	86 88%
Reuniones de información periódica	52 53%	25 74%	19 61%	15 68%	34 62v	44 45%
Boletín/Revista periódico	33 34%	21 62%	7 23%	11 50%	30 55%	63 64%
Cartas/mailling periódico	17 17%	17 50%	9 29%	5 23%	15 27%	79 81%
Fichero de anuncios	79 81%	23 68%	21 68%	19 86%	40 73%	17 17%
Reuniones de información ocasionales	62 63%	20 59%	15 48%	14 64%	39 71%	34 35%
Boletines, cartas ocasionales	48 49%	17 50%	15 48%	12 55%	22 40%	48 49%

FORMAS DE COMUNICACION

	NO				NO DISCRIMINA Comercio	NO RESPONDE Manufactura
	Fianc. Serv. Financ.	Comercio	Servic. no Financ.	Otros		
No se comunican habitualmente noticias o eventos	33 97%	26 84%	21 95%	52 95%	1 3%	2 2%
Reuniones de información periódica	9 26%	11 35%	7 32%	21 38%	1 3%	2 2%
Boletín/Revista periódico	13 38%	23 74%	11 50%	25 45%	1 3%	2 2%
Cartas/mailling periódico	17 50%	21 68%	17 77%	40 73%	1 3%	2 2%
Fichero de anuncios	11 32%	9 29%	3 14%	15 27%	1 3%	2 2%
Reuniones de información ocasionales	14 41%	15 45%	8 36%	16 29%	1 3%	2 2%
Boletines, cartas ocasionales	17 50%	15 48%	10 45%	33 60%	1 3%	2 2%

FORMAS DE COMUNICACION

	TOTAL
No se comunican habitualmente noticias o eventos	240 100%
Reuniones de información periódica	240 100%
Boletín/Revista periódico	240 100%
Cartas/mailling periódico	240 100%
Fichero de anuncios	240 100%
Reuniones de información ocasionales	240 100%
Boletines, cartas ocasionales	240 100%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	Manu- factura	Fianc. Servic. Financ.	SI Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	NO Manu- factura
Manejo de conflictos	14 14%	6 18%	6 19%	8 36%	15 27%	34 35%
Desarrollode liderazgo eficaz	45 46%	16 47%	13 42%	12 55%	25 45%	9 9%
Técnicas de negociación	36 37%	13 38%	8 26%	6 27%	24 44%	19 19%
Desarrollo de creatividad	17 17%	9 26%	5 16%	7 32%	8 15%	31 32%
Formación de equipos de trabajo	32 33%	8 24%	9 29%	10 45%	15 27%	20 20%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	Fianc. Servic. Financ.	Comercio	NO Servic. no Fi- nanc.	Otros	NO RECUERDA Manu- factura	Financ. Servic. Financ.
Manejo de conflictos	13 38%	10 32%	6 27%	16 29%	9 5%	1 3%
Desarrollode liderazgo eficaz	2 6%	3 10%	2 9%	9 16%	3 3%	2 6%
Técnicas de negociación	6 18%	8 26%	6 27%	7 13%	2 2%	0 0%
Desarrollo de creatividad	6 18%	9 29%	6 27%	21 38%	6 6%	5 15%
Formación de equipos de trabajo	10 29%	7 23%	2 9%	16 29%	5 5%	2 6%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO RECUERDA			NO DISCRIMINA		
	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	Comercio
Manejo de conflictos	0 0%	1 5%	2 4%	36 37%	14 41%	15 48%
Desarrollode liderazgo eficaz	0 0%	0 0%	0 0%	36 37%	14 41%	15 48%
Técnicas de negociación	0 0%	0 0%	3 5%	36 37%	14 41%	15 48%
Desarrollo de creatividad	1 3%	0 0%	4 7%	36 37%	14 41%	15 48%
Formación de equipos de trabajo	0 0%	0 0%	3 5%	36 37%	14 41%	15 48%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO DISCRIMINA		NO RESPONDE			
	Servic. No Financ.	Otro	Manufac- tura	Financ. Servic. Financ.	Comer- cio	Servic. No Financ.
Manejo de conflictos	6 27%	18 33%	5 5%	0 0%	0 0%	1 5%
Desarrollode liderazgo eficaz	6 27%	18 33%	5 5%	0 0%	0 0%	2 0%
Técnicas de negociación	6 27%	18 33%	5 5%	1 3%	0 0%	4 18%
Desarrollo de creatividad	6 27%	18 33%	8 8%	0 0%	1 3%	3 14%
Formación de equipos de trabajo	6 27%	18 33%	5 5%	0 0%	0 0%	4 18%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO RESPONDE	TOTAL
Manejo de conflictos	4 7%	240 100%
Desarrollode liderazgo eficaz	3 5%	240 100%
Técnicas de negociación	3 5%	240 100%
Desarrollo de creatividad	4 7%	240 100%
Formación de equipos de trabajo	3 5%	240 100%

PROBLEMAS EN EL AREA DE PERSONAL

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio	
No responde	176	180%	61	179%	48	155%
Reclutamiento	1	1%	2	6%	1	3%
Selección	5	5%	1	3%	2	6%
Capacitación/entrenamiento	13	13%	7	21%	5	16%
Remuneraciones/Benefic./ Compensación	6	6%	3	9%	4	13%
Evaluación de desempeño	2	2%	2	6%	0	0%
Rotación/ausentismo	2	2%	3	9%	1	3%
Comunicación	15	15%	5	15%	1	3%
Liderazgo	0	0%	1	3%	0	0%
Sindicatos	7	7%	0	0%	0	0%
Legislación	2	2%	0	0%	0	0%
Motivación	12	12%	2	6%	6	19%
RRHH, RR Interpersonales	3	3%	0	0%	1	3%
Clima/estructura	3	3%	3	9%	3	10%
Calidad profes de RRHH/ mandos medios	10	10%	4	12%	6	19%
Procedimientos de promoción	3	3%	1	3%	3	10%
Calidad RRHH del área de personal	5	5%	0	0%	1	3%
Falta estrat., planes, polít. glob. para área de RRHH	13	13%	2	6%	2	6%
Profesionales del área	3	3%	1	3%	1	3%
Identificación con la empresa	2	2%	2	6%	0	0%
Otros	11	11%	2	6%	8	26%
Total	98	100%	34	100%	31	100%

PROBLEMAS EN EL AREA DE PERSONAL

	Servicios No Financieros		Otros		Total	
No responde	41	186%	91	165%	417	174%
Reclutamiento	0	0%	0	0%	4	2%
Selección	2	9%	2	4%	12	5%
Capacitación/entrenamiento	3	14%	10	18%	38	16%
Remuneraciones/Benefic./ Compensación	2	9%	5	9%	20	8%
Evaluación de desempeño	1	5%	3	5%	8	3%
Rotación/ausentismo	0	0%	1	2%	7	3%
Comunicación	2	9%	10	18%	33	14%
Liderazgo	0	0%	5	9%	6	3%
Sindicatos	0	0%	3	5%	10	4%
Legislación	0	0%	3	5%	5	2%
Motivación	2	9%	3	5%	25	10%
RRHH, RR Interpersonales	2	9%	4	7%	10	4%
Clima/estructura	0	0%	1	2%	10	4%
Calidad profes de RRHH/ mandos medios	3	14%	8	15%	31	13%
Procedimientos de promoción	0	0%	2	4%	9	4%
Calidad RRHH del área de personal	1	5%	1	2%	8	3%
Falta estrat., planes, polít. glob. para área de RRHH	2	9%	3	5%	22	9%
Profesionales del área	1	5%	2	4%	8	3%
Identificación con la empresa	0	0%	1	2%	5	2%
Otros	4	18%	7	13%	32	13%
Total	22	100%	55	100%	240	100%

NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

	Manufactura		Financiero, Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Menor 20	1	1%	0	0%	1	3%	2	9%
En tre 20 y 50	2	2%	1	3%	3	10%	0	0%
Entre 51 y 100	15	15%	2	6%	7	23%	0	0%
Entre 101 y 200	11	11%	7	21%	5	16%	3	14%
Entre 201 y 500	35	36%	11	32%	9	29%	8	36%
Más de 500	32	33%	13	38%	6	19%	9	41%
No responde	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

	Otros		Total	
Menor 20	0	0%	4	2%
En tre 20 y 50	2	4%	8	3%
Entre 51 y 100	3	5%	27	11%
Entre 101 y 200	6	11%	32	13%
Entre 201 y 500	13	24%	76	32%
Más de 500	31	56%	91	38%
No responde	0	0%	2	1%
Total	55	100%	240	100%

PORCENTAJE DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
	0%	15	15%	11	32%	15	48%	8
1-10%	0	0%	0	0%	2	6%	0	0%
11-20%	2	2%	3	9%	0	0%	1	5%
21-30%	7	7%	2	6%	3	10%	2	9%
31-40%	6	6%	4	12%	1	3%	4	18%
41-50%	10	10%	6	18%	0	0%	1	5%
51-60%	11	11%	3	9%	5	16%	1	5%
61-70%	11	11%	4	12%	2	6%	3	14%
71-80%	19	19%	1	3%	1	3%	2	9%
81-90%	13	13%	0	0%	1	3%	0	0%
91-99%	2	2%	0	0%	10	11%	11	5%
100%	1	1%	1	1%	1	3%	0	0%
No responde	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

PORCENTAJE DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS

	Otros		Total	
	0%	8	15%	57
1-10%	3	5%	5	5%
11-20%	3	5%	9	4%
21-30%	3	5%	17	7%
31-40%	0	0%	15	6%
41-50%	2	4%	19	8%
51-60%	1	2%	21	9%
61-70%	5	9%	25	10%
71-80%	9	16%	32	13%
81-90%	10	18%	24	10%
91-99%	8	15%	11	5%
100%	3	5%	3	1%
No responde	0	0%	2	1%
Total	55	100%	240	100%

HAY NEGOCIACION COLECTIVA EN LA EMPRESA

	Manufactura		Financiero, Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
SI	82	84%	24	71%	16	52%	13	59%
NO	14	14%	10	29%	15	48%	9	41%
9.00	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

HAY NEGOCIACION COLECTIVA EN LA EMPRESA

	Otros		Total	
SI	46	84%	181	75%
NO	9	16%	57	24%
9.00	0	0%	2	18%
Total	55	100%	240	100%

NUMERO DE SINDICATOS EN LA EMPRESA

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
0	15	15%	11	32%	16	52%	9	41%
1-5	74	76%	20	59%	15	48%	13	59%
6-10	4	4%	2	6%	0	0%	0	0%
11-15	2	2%	1	3%	0	0%	0	0%
21-25	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
26-30	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
31-35	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
9.00	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

NUMERO DE SINDICATOS EN LA EMPRESA

	Otros		Total	
0	0	15%	59	25%
1-5	40	73%	162	68%
6-10	2	4%	8	3%
11-15	2	4%	5	2%
21-25	1	2%	2	1%
26-30	1	2%	1	0%
31-35	1	2%	1	0%
9.00	0	0%	2	1%
Total	55	100%	240	100%

TIPO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Más de 50% priv. Nacional	60	62%	16	47%	21	68%	16	73%
Más de 50% Priv. Extranjero	34	35%	14	41%	10	32%	4	18%
Otro	3	3%	4	12%	0	0%	2	9%
Total	97	100%	34	100%	31	100%	22	100%

TIPO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Otros		Total	
Más de 50% priv. Nacional	32	58%	145	61%
Más de 50% Priv. Extranjero	13	24%	75	31%
Otro	10	18%	19	8%
Total	55	100%	239	100%

SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Agricultura, Forestal, Pesca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Energía, agua	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Minería	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ind. Química	22	22%	0	0%	0	0%	0	0%
Financiero, Serv. Financieros	0	0%	34	100%	0	0%	0	0%
Construcción	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Manufactura	55	56%	0	0%	0	0%	0	0%
Comercio	0	0%	0	0%	31	100%	0	0%
Transporte, Comu- nicaciones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Alimentación	21	21%	0	0%	0	0%	0	0%
Servicios no Financieros	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
No responde	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

	Otros		Total	
Agricultura, Forestal, Pesca	13	24%	13	5%
Energía, agua	6	11%	6	3%
Minería	16	29%	16	7%
Ind. Química	0	0%	22	9%
Financiero, Serv. Financieros	0	0%	34	14%
Construcción	4	7%	4	2%
Manufactura	0	0%	55	23%
Comercio	0	0%	31	13%
Transporte, Comu- nicaciones	14	25%	14	6%
Alimentación	0	0%	21	9%
Servicios no Financieros	0	0%	22	9%
No responde	2	4%	2	1%
Total	55	100%	240	100%

SEXO DEL RESPONDENTE

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Masculino	94	96%	33	97%	28	90%	20	91%
Femenino	3	3%	1	3%	3	10%	2	9%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

SEXO DEL RESPONDENTE

	Otros		Total	
Masculino	52	95%	227	95%
Femenino	3	5%	12	5%
No responde	0	0%	1	0%
Total	55	100%	240	100%

EDAD DEL RESPONDENTE

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Menor de 35 años	8	8%	1	3%	4	13%	3	14%
Entre 35 y 50 años	64	65%	30	88%	22	71%	14	64%
Sobre 50 años	25	26%	0	0%	0	0%	0	0%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

EDAD DEL RESPONDENTE

	Otros		Total	
Menor de 35 años	7	13%	23	10%
Entre 35 y 50 años	36	65%	166	69%
Sobre 50 años	12	22%	50	21%
No responde	0	0%	1	0%
Total	55	100%	249	100%

NIVEL EDUCACIONAL DEL RESPONDENTE

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Educac. Media	6	6%	0	0%	2	6%	1	5%
Ing. Comercial	31	32%	14	14%	9	29%	7	32%
Ing. Civil mecánico industrial, otro	31	32%	3	9%	9	29%	7	32%
Contador Gral., Auditor	4	4%	1	3%	2	6%	0	0%
Ing. de ejecución Tecn. alim, transp.	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Quim., fores, adm. publ., Ind. Hot.	3	3%	2	6%	2	6%	1	5%
Estudios técnicos Area personal Especialista RRIH	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Estudios en FFAA	0	0%	0	0%	1	3%	1	5%
Abogado	1	1%	4	12%	1	3%	0	0%
Educ. Univ. Incompleta	7	7%	1	3%	2	6%	2	9%
Edic. Univ. no identificada	10	10%	7	21%	2	6%	2	9%
Otro	0	0%	0	0%	1	3%	1	5%
No responde	2	2%	2	6%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

NIVEL EDUCACIONAL DEL RESPONDENTE

	Otros		Total	
Educac. Media	2	4%	11	5%
Ing. Comercial	12	22%	73	30%
Ing. Civil mecánico industrial, otro	24	44%	74	31%
Contador Gral., Auditor	2	4%	9	4%
Ing. de ejecución	0	0%	2	1%
Tecn. alim, transp. Quim., forest, adm. públ., In ^o Hol.	2	4%	10	4%
Estudios técnicos				
Area personal				
Especialista RRHH	0	0%	1	0%
Estudios en FFAA	0	0%	2	1%
Abogado	2	4%	8	3%
Educ. Univ.				
Incompleta	2	4%	14	6%
Edic. Univ. no identificada	8	15%	29	12%
Otro	0	0%	2	1%
No responde	1	2%	5	2%
Total	55	100%	240	100%

POSTGRADOS DE LOS RESPONDENTES

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Magister/Post título o Admin., Dir. Empr, otros afines	7	7%	4	12%	2	6%	0	0%
No tiene	89	91%	28	82%	29	94%	22	100%
No responde	2	2%	2	6%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

POSTGRADOS DE LOS RESPONDENTES

	Otros		Total	
Magister/Post título o Admin., Dir. Empr, otros afines	1	2%	14	6%
No tiene	53	96%	221	92%
No responde	1	2%	5	2%
Total	55	100%	240	100%

PROFESION DEL RESPONDENTE

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Cursos, semin., experto en RRIIH personal	1	1%	0	0%	0	0%	1	5%
Otro	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
No tiene	94	96%	32	94%	31	100%	21	95%
No responde	2	2%	2	6%	0	0%	0	0%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

PROFESION DEL RESPONDENTE

	Otros		Total	
Cursos, semin., experto en RRIIH personal	1	2%	3	1%
Otro	0	0%	1	0%
No tiene	53	96%	231	96%
No responde	1	2%	5	2%
Total	55	100%	240	100%

AÑOS DEL RESPONDENTE EN EL CARGO

	Manufactura		Financiero Servicios Financieros		Comercio		Servicios no Financieros	
Un año o menos								
Más de 1 y hasta 5 años	15	15%	4	12%	3	10%	2	9%
Más de 5 y hasta 10 años	37	38%	17	50%	6	19%	6	27%
Más de 10 y hasta 15 años	17	17%	9	26%	15	48%	8	36%
Más de 15 y hasta 20 años	11	11%	2	6%	5	16%	2	9%
Más de 20 años	7	7%	0	0%	0	0%	0	0%
No responde	6	6%	2	6%	1	3%	2	9%
Total	98	100%	34	100%	31	100%	22	100%

AÑOS DEL RESPONDENTE EN EL CARGO

	Otros		Total	
Un año o menos	12	22%	36	15%
Más de 1 y hasta 5 años	20	36%	86	36%
Más de 5 y hasta 10 años	10	18%	59	25%
Más de 10 y hasta 15 años	6	11%	26	11%
Más de 15 y hasta 20 años	2	4%	10	4%
Más de 20 años	2	4%	9	4%
No responde	3	5%	14	6%
Total	55	100%	240	100%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	PRIMERO					SEGUNDO		
	Manu- factura	Fianc. Servic. Financ.	Comercio	Servic. no Fi- nanc.	Otros	Manu- factura	Financ. servic. financ.	Comer- cio
Area financiera	30 31%	14 41%	8 26%	6 27%	16 29%	34 35%	13 38%	17 55%
Area comercial	51 52%	17 50%	24 77%	11 50%	20 36%	23 23%	9 26%	6 19%
Area de Personal o RRIIH	3 3%	1 3%	1 3%	0 0%	3 5%	7 7%	3 9%	3 10%
Area de Producción u operaciones	18 18%	4 12%	2 6%	4 18%	27 49%	32 33%	7 21%	6 19%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	SEGUNDO		TERCERO				CUARTO Manu- factura	
	Servic. no Financ.	Otros	Manu- factura	Financ. Servic. Financ.	Comer- cio	Servic. no financ.		otros
Area financiera	9 41%	24 44%	22 22%	5 15%	5 16%	4 18%	8 15%	2 2%
Area comercial	5 23%	12 22%	11 11%	4 12%	1 3%	1 5%	11 20%	2 2%
Area de Personal o RRIIH	2 9%	11 20%	20 20%	8 24%	9 29%	8 36%	14 25%	51 52%
Area de Producción u operaciones	4 18%	13 24%	31 32%	13 38%	17 55%	7 32%	9 16%	7 7%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	CUARTO				NO RESPONDE			
	Financ. Serv. Financ.	Comercio	Servic. no Financ.	Otros	Manu- factura	Financ. serv. financ.	Comer- cio	Servic. no Financ.
Area financiera	0 0%	0 0%	0 0%	4 7%	10 10%	2 6%	1 3%	3 14%
Area comercial	1 3%	0 0%	1 5%	6 11%	11 11%	3 9%	0 0%	4 18%
Area de Personal o RRHH	18 53%	14 45%	9 41%	21 38%	17 17%	4 12%	4 13%	3 14%
Area de Producción u operaciones	6 8	3 10v	3 14%	2 4%	10 10%	4 12%	3 10%	4 18%

ORDEN EN NIVEL DE REMUNERACIONES

	NO RESPONDE	TOTAL
Area Financiera	3 5%	240 100%
Area comercial	6 11%	240 100%
Area de personal o RRHH	6 11%	240 100%
Area de Producción u operaciones	4 7%	240 100%

121.

ANEXO N° 3

**CRUCE DE RESULTADOS POR TIPO
DE EMPRESA**

Previous Page Blank

¿EN SU EMPRESA, HAY UNA UNIDAD ESPECIFICA ORIENTADA
A MANEJAR LOS ASUNTOS DEL PERSONAL O RECURSOS HUMANOS?

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
SI	121	83%	69	92%	18	95%	208	87%
NO	24	17%	6	8%	1	5%	31	13%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

MAS DE 50% PRIVADO NACIONAL

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	6	5%	8	7%	20	17%	3	2%
Departamento	42	35%	2	2%	5	4%	2	2%
Sección	5	4%	0	0%	0	0%	0	0%
Subgerencia	3	2%	2	2%	10	8%	2	2%
Otro	3	2%	1	1%	5	4%	2	2%
Total	59	49%	13	11%	40	33%	9	7%

Previous Page Blank

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

MAS DE 50% PRIVADO EXTRANJERO

	Personal		Relaciones Industriales		Recursos Humanos		Otro	
Gerencia	6	9%	5	7%	22	32%	2	3%
Departamento	16	23%	3	4%	3	4	0	0%
Sección	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
Subgerencia	0	0%	1	1%	3	4%	1	1%
Otro	2	3%	1	1%	2	3v	1	1%
Total	24	35%	10	14%	31	45%	4	6%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

OTRO

	Personal		Recursos Humanos		Otro		Total	
Gerencia	2	11%	4	22%	0	0%	78	38%
Departamento	7	39%	0	0%	0	0%	80	38%
Sección	0	0%	0	0%	0	0%	6	3%
Subgerencia	0	0%	1	6%	0	0%	23	11%
Otro	0	0%	3	17%	1	6%	21	10%
Total	9	50%	8	44%	1	6%	208	100%

NOMBRE QUE RECIBE LA UNIDAD

Personal	92	44%
Relaciones Industriales	23	11%
Recursos Humanos	79	38%
Otro	15	7%
Total	209	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacinal		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
Gerente General (Pdte., Vicepdte.)	73	61%	51	74%	11	61%
Gerente de Admin. (y Finanzas)	25	21%	7	10%	0	0%
Gte. de Operaciones (Producción)	5	4%	2	3%	0	0%
Subgerente General	2	2%	1	1%	1	6%
Subgerente de Admin. (y Finanzas)	3	3%	1	1%	1	6%
Otro	12	10%	7	10%	5	28%
Total	120	100%	69	100%	18	100%

¿A QUIEN REPORTA LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL DEL AREA?

	Total	
Gerente General (Pdte., Vicepdte.)	135	65%
Gerente de Admin. (y Finanzas)	32	15%
Gte. de Operaciones (Producción)	7	3%
Subgerente General	4	2%
Subgerente de Admin. (y Finanzas)	5	2%
Otro	24	12%
Total	207	100%

NIVEL EDUCACIONAL DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
Ingeniero Comercial	14	12%	15	22%	1	6%
Educación Media	19	16%	5	7%	1	6%
Contador (General, Auditor)	16	13%	6	9%	3	17%
Técnico en						
Alimentos, Forestal, Químico, Otros	15	12%	7	10%	2	11%
Psicologo, Sociologo, Asist.Social	10	8%	5	7%	4	22%
Administrador o Estudios Técnicos de Personal	12	10%	6	9%	0	0%
No Responde	10	8%	5	7%	0	0%
Ing. Civil (Mecánico, Industrial, otro)	8	7%	3	4%	3	17%
Abogado	6	5%	5	7%	1	6%
Otros	3	2%	8	12%	1	6%
Educ. Univ. Incompleta	4	3%	3	4%	2	11%
Estudios en FFAA	4	3%	1	1%	0	0%
Total	121	100%	69	100%	18	100%

NIVEL EDUCACIONAL DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	Total	
Ingeniero Comercial	30	14%
Educación Media	25	12%
Contador (General, Auditor)	25	12%
Técnico en		
Alimentos, Forestal, Químico, Otros	24	12%
Psicologo, Sociologo, Asist.Social	19	9%
Administrador o Estudios Técnicos de Personal	18	9%
No Responde	15	7%
Ing. Civil (Mecánico, Industrial, otro)	14	7%
Abogado	12	6%
Otros	12	6%
Educ. Univ. Incompleta	9	4%
Estudios en FFAA	5	2%
Total	208	100%

ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
No tiene	108	89%	63	91%	17	94%
Magister/Posttítulo en Administración	3	2%	4	6%	0	0%
Otro	4	3%	1	1%	1	6%
Postgrado en RRHH, RRII	4	4%	1	1%	0	0%
No Responde	2	2%	0	0%	0	0%
Total	121	100%	69	100%	18	100%

ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL EN LA UNIDAD

	Total	
No tiene	188	90%
Magister/Posttítulo en Administración	7	3%
Otro	6	3%
Postgrado en RRHH, RRII	5	2%
No Responde	2	1%
Total	208	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
No tiene Cursos, Semin., Experto en RRIII, Personal	99	82%	55	80%	16	89%
No Responde	20	17%	14	20%	2	11%
	2	2%	0	0%	0	0%
Total	121	100%	69	100%	18	100%

OTROS CURSOS DE LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

	Total	
No tiene Cursos, Semin., Experto en RRIII, Personal	170	82%
No Responde	36	17%
	2	1%
Total	208	100%

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO LA PERSONA MAS ALTA EN LA UNIDAD

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		TOTAL	
2 años o menos	49	40%	29	42%	13	72%	91	44%
Entre 3 y 5 años	32	26%	14	20%	4	22%	50	24%
Entre 6 y 10 años	21	20%	17	25%	0	0%	41	20%
Más de 10 años	15	12%	8	12%	1	6%	24	12%
No responde	1	1%	1	1%	0	0%	2	1%
Total	121	100%	69	100%	18	100%	208	100%

CARGO QUE OCUPABA ESA PERSONA AL MOMENTO DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		TOTAL	
Cargo en área de personal	51	42	31	45%	6	337%	88	42%
Cargo en otra área de la empresa	29	24%	21	30%	4	22%	54	26%
Cargo en área no especificada	25	21%	11	16%	8	44%	44	21%
No responde	16	13%	6	9%	0	0%	22	11%
Total	121	100%	69	100%	18	100%	208	100%

**¿ESTABA LA PERSONA EN LA MISMA EMPRESA
ANTES DE ASUMIR ESTE CARGO?**

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		TOTAL	
Si	61	50%	37	54%	9	50%	107	51%
No	58	48%	31	45%	9	50%	98	47%
No Responde	2	2%	1	1%	0	0%	3	1%
Total	121	100%	69	100%	18	100%	208	100%

CRUCE CARGO PREVIO CON EMPRESA

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional						Más de 50% Privado Extranjero			
	Si		No		No Responde		Si		No	
Cargo en área de personal	20	33%	31	53%	0	0%	13	35%	18	58%
Cargo en otra área de la empresa	24	39%	5	9%	0	0%	17	46%	4	13%
Cargo en área no especificada	14	23%	10	17%	1	50%	6	16%	5	16%
No responde	3	5%	12	21%	1	50%	1	3%	4	13%
Total	61	100%	58	100%	2	100%	37	100%	31	100%

CRUCE CARGO PRVIO CON EMPRESA

ORIGEN DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Extranjero		Otro				TOTAL	
	No Responde		Si		No			
Cargo en área de personal	0	0%	3	33%	3	33%	88	42
Cargo en otra área de la empresa	0	0%	3	33%	1	11%	54	26%
Cargo en área no especificada	0	0%	3	33%	5	56%	44	21%
No responde	1	100%	0	0%	0	0%	22	11%
Total	1	100%	9	100%	9	100%	208	100%

EDAD DE LA PERSONA DE MAS ALTO NIVEL

	Número de Trabajadores					
	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
30 años o menos	8	7%	3	4%	0	0%
Entre 3 y 5 años	45	37%	28	41%	3	17%
Entre 6 y 10 años	40	33%	27	39%	10	56%
Más de 10 años	22	18%	11	16%	4	22%
No responde	6	5%	0	0%	1	6%
Total	121	100%	69	100%	18	100%

NUMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRHH

	Mas de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		TOTAL	
5 Personas o menos	60	50%	31	45%	7	39%	98	47%
Entre 6 y 10 personas	18	15%	17	25%	2	11%	37	18%
Más de 10 personas	39	32%	21	30%	7	39%	67	32%
No responde	4	3%	0	0%	2	11%	6	3%
Total	121	100%	69	100%	18	100%	208	100%

PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN UNIDAD DE PERSONAL O RRHH

	SI			NO			NO RESP.	TOTAL
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Otro	
Psicólogo	35 29%	13 19%	6 33%	86 71%	56 81%	12 67%	0 0%	208 100%
Asistente social	65 54%	37 54%	13 72%	56 46%	32 46%	5 28%	0 0%	208 100%
Sociólogo	5 4%	1 1%	2 11%	116 96%	68 99%	15 83%	1 6%	208 100%
Ingeniero Comercial	35 29%	30 43%	5 28%	86 71%	39 57%	12 67%	1 6%	208 100%
Ingeniero Civil	5 4%	9 13%	5 28%	116 96%	60 87%	12 67%	1 6%	208 100%
Enfermera	19 16%	11 16%	2 11%	102 84%	58 84%	15 83%	1 6%	208 100%
Abogado	30 25%	14 20%	4 22%	91 75%	55 80%	13 72%	1 6%	208 100%
Oficial de FFAA	9 7%	2 3%	0 0%	112 93%	67 97%	17 94%	1 6%	208 100%

AREA DE EMPLEO DE PROFESIONALES EXTERNOS

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
Selección de personal, reclutamiento	23	21%	16	26%	5	29%
Eval. Psicol., Psicólogo	17	15%	6	10%	4	24%
Eval. Psicol. para selec. de personal	10	9%	6	10%	0	0%
Eval./Descrip. de cargos	5	5%	5	8%	2	12%
Asesoría legal, abogado, legisl. laboral	48	44%	19	31%	2	12%
Capacitación	28	25%	11	18%	4	24%
Eval. de desempeño	4	4%	0	0%	0	0%
Estudio de remuneraciones	11	10%	21	34%	4	24%
Temas de seg., prevención de riesgos	8	7%	2	3%	0	0%
Exámenes médicos	0	0%	3	5%	1	6%
Estudios de clima, satisfacción	10	9%	4	7%	1	6%
Desarrollo organizacional	2	2%	3	5%	2	12%
Comunicación	2	2%	0	0%	1	6%
Otros	35	32%	25	41%	6	35%
Total	110	100%	61	100%	17	100%

AREA DE EMPLEO DE PROFESIONALES EXTERNOS

	TOTAL	
Selección de personal, reclutamiento	44	23%
Eval. Psicol., Psicólogo	27	14%
Eval. Psicol. para selec. de personal	16	9%
Eval./Descrip. de cargos	12	6%
Asesoría legal, abogado, legisl. laboral	69	37%
Capacitación	43	23%
Eval. de desempeño	4	2%
Estudio de remuneraciones	36	19%
Temas de seg., prevención de riesgos	10	5%
Exámenes médicos	4	2%
Estudios de clima, satisfacción	15	8%
Desarrollo organizacional	7	4%
Comunicación	3	2%
Otros	66	35%
Total	188	100%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRHH**

	NINGUNA			POCA		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Buenas relaciones humanas	0 0%	0 0%	0 0%	2 1%	0 0%	0 0%
Estudios formales en el área	0 0%	1 1%	0 0%	44 30%	26 35%	8 42%
Experiencia laboral previa en el área	0 0%	1 1%	0 0%	44 30%	15 20%	7 37%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	0 0%	1 1%	0 0%	10 7%	4 5%	1 5%
Exp. laboral en otras áreas de la emp.	31 21%	16 21%	1 5%	96 66%	43 57%	16 84%
Exp. en negociar con sindicatos	8 6%	3 4%	2 11%	65 45%	32 43%	4 21%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRIII**

	MUCHA			NO DISCRIMINA		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Buenas relaciones humanas	137 94%	70 93%	18 95%	6 4%	5 7%	1 5%
Estudios formales en el área	94 65%	39 52%	9 47%	6 4%	5 7%	1 5%
Experiencia laboral previa en el área	91 63%	52 69%	11 58%	6 4%	5 7%	1 5%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	129 80%	64 85%	16 84%	6 4%	5 7%	1 5%
Exp. laboral en otras áreas de la emp.	11 8% 44%	10 13% 45%	1 5% 63%	6 4% 4%	5 7% 7%	1 5% 5%

**IMPORTANCIA DE FACTORES PARA CANDIDATO A EJECUTIVO
PRINCIPAL DE RRIH**

	NO RESPONDE			TOTAL
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	
Buenas relaciones humanas	0 0%	0 0%	0 0%	239 100%
Estudios formales en el área	1 1%	4 5%	1 5%	239 100%
Experiencia laboral previa en el área	4 3%	2 3%	0 0%	239 100%
Ser de confianza de la Gerencia Gral.	0 0%	1 1%	1 5%	239 100%
Exp. laboral en otras áreas de la cmp.	1 1%	1 1%	0 0%	239 100%
Exper. en negociar con sindicatos	2 1%	1 1%	0 0%	239 100%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	SI			NO		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Proced. Formales en la selección del Personal	125 86%	69 92%	17 89%	20 14%	5 7%	2 11%
Test Psicológicos en el proceso de selección	99 68%	58 77%	16 84%	41 28%	15 20%	3 16%
Proced. formales de evaluación de desempeño	71 49%	52 69%	9 47%	67 46%	21 28%	10 53%
Medición de ausentismo laboral	102 70%	47 63%	15 79%	38 26%	26 35%	3 16%
Medición de la rotación del personal	78 54%	50 67%	10 53%	61 42%	23 31%	7 37%
Descripciones de cargo escritas	73 50%	53 71%	13 68%	63 43%	21 28%	4 21%
Costeo de contratos colectivos	105 72%	50 67%	13 68%	36 25%	23 31%	6 32%
Uso de estudios de remuneraciones	113 78%	71 95%	15 79%	29 20%	3 4%	4 21%
Uso de escalas de remuneraciones	113 78%	61 81%	17 89%	28 19%	12 16%	2 11%
Proced. formales de promoción (Ascenso)	59 41%	41 55%	9 47%	78 54%	31 41%	10 53%

TECNICAS ACTUALMENTE EMPLEADAS EN LA EMPRESA

	NO RESPONDE			TOTAL
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	
Proced. Formales en la selección del Personal	0 0%	1 1%	0 0%	239 100%
Test Psicológicos en el proceso de selección	5 3%	2 3%	0 0%	239 100%
Proced. formales de evaluación de desempeño	7 5%	2 3%	0 0%	239 100%
Medición de ausentismo laboral	5 3%	2 3%	1 5%	239 100%
Medición de la rotación del personal	6 4%	2 3%	2 11%	239 100%
Descripciones de cargo escritas	9 6%	1 1%	2 11%	239 100%
Costeo de contratos colectivos	4 3%	2 3%	0 0%	239 100%
Uso de Estudios de remuneraciones	3 2%	1 1%	0 0%	239 100%
Uso de escalas de remuneraciones	4 3%	3 3%	0 0%	239 100%
Proced. formales de promoción (Ascenso)	8 6%	3 4%	0 0%	239 100%

CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNICAS

	SI			NO		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Conoce círculos de calidad	115 79%	70 93%	13 68%	21 14%	4 5%	4 21%
Conoce administración orientada a las personas	88 61%	61 81%	12 63%	40 28%	10 13%	5 26%
Conoce capacitación periódica del personal	128 88%	72 96%	17 89%	1 1%	1 1%	0 0%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	55 38%	40 53%	5 26%	78 54%	29 39%	13 68%
Conoce administración por objetivos	126 87%	70 93%	17 89%	10 7%	2 3%	0 0%
Conoce administración estilo japonés	78 54%	53 71%	10 53%	54 37%	18 24%	5 26%
Conoce selección personal descentr. por áreas de empresa	92 63%	47 63%	17 89%	36 25%	24 32%	1 5%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	90 62%	57 76%	13 68%	38 26%	16 21%	3 16%
Conoce dirección del desempeño	58 40%	47 63%	8 42%	69 48%	25 33%	10 53%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	50 34%	42 56%	10 53%	78 54%	29 39%	6 32%

CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	
Conoce círculos de calidad	9 6%	1 1%	2 11%	239 100%
Conoce administración orientada a las personas	17 12%	4 5%	2 11%	239 100%
Conoce capacitación periódica del personal	16 11%	2 3%	2 11%	239 100%
Conoce técnicas de enriquecimiento de cargos	12 8%	6 8%	1 5%	239 100%
Conoce administración por objetivos	9 6%	3 4%	2 11%	239 100%
Conoce administración estilo japonés	13 9%	4 5%	4 21%	239 100%
Conoce selección personal descentr. por áreas de empresa	17 12%	4 5%	1 5%	239 100%
Conoce medición sistemática y periódica del clima	17 12%	2 3%	3 16%	239 100%
Conoce dirección del desempeño	18 12%	3 4%	1 5%	239 100%
Conoce grupos de trabajo autorregulados	17 12%	4 5%	3 16%	239 100%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	SI			NO		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Usa círculos de calidad	27 19%	15 20%	5 26%	105 72%	57 76%	9 47%
Usa administración orientada a las personas	59 41%	46 61%	5 26%	71 49%	22 29%	8 42%
Usa capacitación periódica del personal	121 83%	69 92%	18 95%	15 10%	4 5%	1 5%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	23 16%	23 31%	1 5%	100 69%	43 57%	13 68%
Usa administración por objetivos	77 53%	52 69%	9 47%	54 37%	18 24%	7 37%
Usa administración estilo japonés	8 6%	1 1%	0 0%	117 81%	65 87%	14 74%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	51 35%	26 35%	7 37%	76 52%	44 59%	11 58%
Usa medición sistemática y periódica del clima	39 27%	29 39%	5 26%	93 64%	44 59%	11 58%
Usa dirección del desempeño	33 23%	35 47%	2 11%	95 66%	34 45%	13 68%
Usa grupos de trabajo autorregulados	18 12%	15 20%	2 11%	111 77%	55 73%	12 63%

USO DE NUEVAS TECNICAS

	NO RESPONDE			TOTAL
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	
Usa círculos de calidad	13 9%	3 4%	5 26%	239 100%
Usa administración orientada a las personas	15 10%	7 9%	66 32%	239 100%
Usa capacitación periódica del personal	9 6%	2 3%	0 0%	239 100%
Usa técnicas de enriquecimiento de cargos	22 15%	9 12%	5 26%	239 100%
Usa administración por objetivos	14 10%	5 7%	3 16%	239 100%
Usa administración estilo japonés	20 14%	9 12%	5 26%	239 100%
Usa selección personal descentr. por áreas de empresa	18 12%	5 7%	1 5%	239 100%
Usa medición sistemática y periódica del clima	13 9%	2 3%	3 16%	239 100%
Usa dirección del desempeño	17 12%	6 8%	4 21%	239 100%
Usa grupos de trabajo autorregulados	16 11%	5 7%	5 26%	239 100%

FORMAS DE COMUNICACION

	SI			NO		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
No se comunican habitualmente noticias o eventos	16 11%	3 4%	0 0%	127 88%	72 96%	19 100%
Reuniones de información periódica	79 54%	54 72%	12 63%	64 44%	21 28%	7 37%
Boletín/Revista periódico	51 35%	40 53%	11 58%	92 63%	35 47%	8 42%
Cartas/mailling periódico	34 23%	23 31%	6 32%	109 75%	52 69%	13 68%
Fichero de anuncios	106 73%	64 85%	12 63%	37 26%	11 15%	7 37%
Reuniones de información ocasionales	88 61%	47 63%	15 79%	55 38%	28 37%	4 21%
Boletines, cartas ocasionales	64 44%	41 55%	9 47%	79 54%	34 45%	100 53%

FORMAS DE COMUNICACION

	No discrimina Más de 50% Privado Nacional	No responde Más de 50% Privado Nacional	Total
No se comunican habitualmente Noticias o eventos	1 1%	1 1%	239 100%
Reuniones de información periódicas	1 1%	1 1%	239 100%
Boletín/Revista periódico	1 1%	1 1%	239 100%
Cartas/mailling periódico	1 1%	1 1%	239 100%
Fichero de anuncios	1 1%	1 1%	239 100%
Reuniones de información ocasionales	1 1%	1 1%	239 100%
Boletines, cartas ocasionales	1 1%	1 1%	239 100%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	SI			NO		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Manejo de conflictos	30 21%	14 19%	5 26%	49 34%	26 35%	4 21%
Desarrollode liderazgo eficaz	64 44%	40 53%	7 37%	18 12%	4 5%	3 16%
Técnicas de negociación	54 37%	26 35%	7 37%	30 21%	15 20%	1 5%
Desarrollo de creatividad	24 17%	20 27%	2 11%	48 33%	19 25%	6 32%
Formación de equipos de trabajo	45 31%	25 33%	4 21%	33 23%	16 21%	6 32%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	NO RECUERDA			NO DISCRIMINA		
	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro	Más de 50% Priv. Nac.	Más de 50% Priv. Extr.	Otro
Manejo de conflictos	9 6%	4 5%	0 0%	52 36%	29 39%	8 42%
Desarrollode liderazgo eficaz	4 3%	1 1%	0 0%	52 36%	29 39%	8 42%
Técnicas de negociación	1 1%	4 5%	0 0%	52 36%	29 39%	8 42%
Desarrollo de creatividad	10 7%	5 7%	1 5%	52 36%	29 39%	8 42%
Formación de equipos de trabajo	5 3%	5 7%	0 0%	52 36%	29 39%	8 42%

CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO

	Más de 50% Privado Nacional	No responde Más de 50% Privado Extranjero	Otro	Total
Manejo de conflictos	3%	3%	11%	100%
Desarrollode liderazgo eficaz	7 5%	1 1%	1 5%	239 100%
Técnicas de negociación	8 6%	1 1%	3 16%	239 100%
Desarrollo de creatividad	11 8%	2 3%	2 11%	239 100%
Formación de equipos de trabajo	10 7%	0 0%	1 5%	239 100%

PROBLEMAS EN EL AREA DE PERSONAL

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro	
No responde	248	171%	134	179%	32	168%
Reclutamiento	2	1%	2	3	0	0%
Selección	7	5%	4	5%	1	5%
Capacitación/entrenamiento	24	17%	10	13%	4	21%
Remuneraciones/Benefic./ Compensación	7	5%	11	15%	2	11%
Evaluación de desempeño	3	2%	2	3%	3	16%
Rotación/ausentismo	5	3%	2	3%	0	0%
Comunicación	18	12%	12	16%	3	16%
Liderazgo	3	2%	2	3%	1	5%
Sindicatos	7	5%	1	1%	2	11%
Legislación	3	2%	2	3%	0	0%
Motivación	19	13%	5	7%	1	5%
RRHH, RR Interpersonales	8	6%	2	3%	0	0%
Clima/estructura	7	5%	3	4%	0	0%
Calidad profes de RRHH/ mandos medios	21	14%	9	12%	1	5%
Procedimientos de promoción	3	2%	4	5%	2	11%
Calidad RRHH del área de personal	6	4%	1	1%	1	5%
Falta estrat., planes, polít. glob. para área de RRHH	14	10%	8	11%	0	0%
Profesionales del área	6	4%	1	1v	1	5%
Identificación con la empresa	4	3%	1	1%	0	0%
Otros	20	14%	9	12%	3	16%
Total	145	100%	75	100%	19	100%

PROBLEMAS EN EL AREA DE PERSONAL

	TOTAL	
No responde	414	173%
Reclutamiento	4	2%
Selección	12	5%
Capacitación/entrenamiento	38	16%
Remuneraciones/Benefic./ Compensación	20	8%
Evaluación de desempeño	8	3%
Rotación/ausentismo	7	3%
Comunicación	33	14%
Liderazgo	6	3%
Sindicatos	10	4%
Legislación	5	2%
Motivación	25	10%
RRHH, RR Interpersonales	10	4%
Clima/estructura	10	4%
Calidad profes de RRHH/ mandos medios	31	13%
Procedimientos de promoción	9	4%
Calidad RRHH del área de personal	8	3%
Falta estrat., planes, polít. glob. para área de RRHH	22	9%
Profesionales del área	8	3%
Identificación con la empresa	5	2%
Otros	32	13%
Total	239	100%

NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Menor 20	3	2%	1	1%	0	0%	4	2%
En tre 20 y 50	6	4%	2	3%	0	0%	8	3%
Entre 51 y 100	15	10%	10	13%	2	11%	27	11%
Entre 101 y 200	19	13%	9	12%	4	21%	32	13%
Entre 201 y 500	42	29%	31	41%	3	16%	76	32%
Más de 500	59	41%	22	29%	10	53%	91	38%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

PORCENTAJE DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
0%	31	21%	23	31%	3	16%	57	24%
1-10%	4	3%	1	1%	0	0%	5	2%
11-20%	5	3%	3	4%	1	5%	9	4%
21-30%	9	6%	7	9%	1	5%	17	7%
31-40%	13	9%	2	3%	0	0%	15	6%
41-50%	12	8%	7	9%	0	0%	19	8%
51-60%	16	11%	5	7%	0	0%	21	9%
61-70%	17	12%	7	9%	1	5%	25	10%
71-80%	17	12%	10	13%	5	26%	32	13%
81-90%	14	10%	7	9%	3	16%	24	10%
91-99%	3	2%	3	4%	5	26%	11	5%
100%	3	2%	0	0%	0	0%	3	1%
No responde	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

HAY NEGOCIACION COLECTIVA EN LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
SI	115	79%	53	71%	13	68%	181	76%
NO	30	21%	22	29%	5	26%	57	24%
9.00	0	0%	0	0%	1	5%	1	0%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

NUMERO DE SINDICATOS EN LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
0	32	22%	23	31%	4	21%	59	25%
1-5	105	72%	48	64%	9	47%	162	68%
6-10	4	3%	3	4%	1	5%	8	3%
11-15	3	2%	1	1%	1	5%	5	2%
21-25	1	1%	0	0%	1	5%	2	1%
26-30	0	0%	0	0%	1	5%	1	0%
31-35	0	0%	0	0%	1	5%	1	0%
9.00	0	0%	0	0%	1	5%	1	0%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

TIPO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Más de 50% priv. Nacional	145	100%	0	0%	0	0%	145	100%
Más de 50% Priv. Extranjero	0	0%	75	100%	0	0%	75	100%
Otro	0	0%	0	0%	19	100%	19	100%
Total	145	100%	76	100%	19	100%	239	100%

SECTOR ECONOMICO DE LA EMPRESA

	Más de 50% Privado Nacional		Má. de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Agricultura, Forestal, Pesca	8	6%	5	7%	0	0%	13	5%
Energía, agua	5	3%	0	0%	1	5%	6	3%
Minería	8	6%	5	7%	3	16%	16	7%
Ind. Química	9	6%	11	15%	1	5%	21	9%
Financiero, Serv. Financieros	16	11%	14	19%	4	21%	34	14%
Construcción	3	2%	1	1%	0	0%	4	2%
Manufactura	35	24%	19	25%	1	5%	55	23%
Comercio	21	14%	10	13%	0	0%	31	13%
Transporte, Comunicaciones	7	5%	1	1%	6	32%	14	6%
Alimentación	16	11%	4	5%	1	5%	21	9%
Servicios no Financieros	16	11%	4	5%	2	11%	22	9%
No responde	1	1%	1	1%	0	0%	2	1%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

SEXO DEL RESPONDENTE

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Masculino	140	97%	70	93%	17	89%	227	95%
Femenino	5	3%	5	7%	2	11%	12	5%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

EDAD DEL RESPONDENTE

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Menor de 35 años	17	12%	4	5%	2	11%	23	10%
Entre 35 y 50 años	99	68%	55	73%	12	63%	166	69%
Sobre 50 años	29	23%	16	21%	5	26%	50	21%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

NIVEL EDUCACIONAL DEL RESPONDENTE

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Educac. Media	10	7%	1	1%	0	0%	11	5%
Ing. Comercial	49	34%	20	27%	4	21%	73	31%
Ing. Civil mecánico industrial, otro	46	32%	20	27%	8	42%	74	31%
Contador Gral., Auditor	6	4%	3	4%	0	0%	9	4%
Ing. de ejecución Tecn. alim., transp.	2	1%	0	0%	0	0%	2	1%
Quim., fores, adm. publ., Ind. Hot.	4	3%	6	8%	0	0%	10	4%
Estudios técnicos Area personal Especialista RRIII	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Estudios en ITAA	1	1%	0	0%	1	5%	2	1%
Abogado	3	2%	5	7%	0	0%	8	3%
Educ. Univ. Incompleta	10	7%	4	5%	0	0%	14	6%
Edic. Univ. no identificada	10	7%	15	20%	4	21%	29	12%
Otro	1	1%	0	0%	1	5%	2	1%
No responde	2	1%	1	1%	1	5%	4	2%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

POSTGRADOS DE LOS RESPONDENTES

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Magister/Post título o Admin., Dir. Empr, otros afines	5	3%	7	9%	2	11%	14	6%
No tiene	138	95%	67	89%	16	84%	221	92%
No responde	2	1%	1	1%	1	5%	4	2%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

PROFESION DEL RESPONDENTE

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Cursos, semin., experto en RRHH personal	2	1%	1	1%	0	0%	3	1%
Otro	0	0%	1	1%	0	0%	1	0%
No tiene	141	97%	72	96%	18	95%	231	97%
No responde	2	1%	1	1%	1	5%	4	2%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%

AÑOS DEL RESPONDENTE EN EL CARGO

	Más de 50% Privado Nacional		Más de 50% Privado Extranjero		Otro		Total	
Un año o menos	21	14%	11	15%	4	21%	36	15%
Más de 1 y hasta 5 años	43	30%	32	43%	11	58%	86	36%
Más de 5 y hasta 10 años	38	26%	19	25%	2	11%	59	25%
Más de 10 y hasta 15 años	20	43%	6	8%	0	0%	26	11%
Más de 15 y hasta 20 años	8	6%	1	1%	1	5%	10	4%
Más de 20 años	8	6%	1	1%	0	0%	9	4%
No responde	7	5%	5	7%	1	5%	13	5%
Total	145	100%	75	100%	19	100%	239	100%