

ARTÍCULO

Gestión del recurso humano: análisis en la gran minería chilena según líderes sindicales

Assessment of Human Resource Management in Chilean Mining with a Union Leaders' Perspective

MSc. Ricardo Cabana Villca, Bárbara Carrera Bruna y Sebastián Villavicencio Fuentes.

Universidad de La Serena, Chile. rcabana@userena.cl

RESUMEN

Se analizó teórica y estadísticamente la causalidad de las relaciones propuestas entre cuatro roles de los recursos humanos y el valor para la empresa, en la minería chilena, industria que enfrenta desafíos de productividad y competitividad que debe superar. Se evaluaron los roles que asume la gerencia de recursos humanos, desde la percepción de líderes sindicales. Se comprobó estadísticamente y se aceptaron las 8 hipótesis propuestas; se confirmó la interdependencia de los roles y que los profesionales de recursos humanos deben contar con el liderazgo y competencias pertinentes para gestionar sistémicamente los cuatro roles identificados. Lo anterior, claramente es una condición necesaria, pero no suficiente, pues son los ejecutivos de línea quienes concentran el poder en las empresas de la gran minería chilena. Consecuentemente, las gerencias de recursos humanos en esta industria deben mejorar sus desempeños pues actualmente sólo cubren en promedio entre un 70 % a un 80 % de los requerimiento de cada rol, lo que genera niveles de insatisfacción que limitan la contribución del personal para superar los desafíos de sus respectivas empresas.

Palabras clave: gerencia de recursos humanos, gestión, capital humano, líderes sindicales, minería.

ABSTRACT

The causality of relations suggested between four roles of human resources and their value for the company was analyzed, as Chilean mining faces productivity and competitiveness challenges that must be overcome. The roles embraced by the human resource management were evaluated from the union's perspective. Statistical demonstration was made and the suggested hypotheses were accepted, and the role of interdependence was corroborated. In addition to it, human resource professionals must have proper leadership and competences to provide continuous management of the four roles identified. Clearly, it is a necessary, but insufficient condition, because the executives keep concentrating company power in the great Chilean mining business. Hence, human resource managements must improve performance, since only 70 %-80 % of each role's requirements is met, which generates discontent and blocks personal efforts to overcome the challenges posed by their own companies.

Key Words: human resource management, management, human capital, union leaders, mining.

INTRODUCCIÓN

Chile es el primer productor mundial de cobre y el sector minero es uno de los más sólidos pilares en que se sustenta el desarrollo económico y social de este país, y es a la vez la industria más competitiva a nivel internacional (Consejo Minero, 2014). Sin embargo, la industria de la gran minería enfrenta hoy un estancamiento productivo (Sociedad de Fomento Fabril, 2014), que conlleva a la pérdida de competitividad, expresada fundamentalmente por la importante disminución de los niveles de productividad y aumento en los costos de inversión y operación (Consejo Minero, 2014).

Se puede afirmar que invertir en intangibles es, actualmente, el camino que deben seguir las empresas para así reforzar su posición competitiva y asegurarse el crecimiento a largo plazo (García, García y Rodríguez, 2012). Solo a partir de la comprensión total del contexto se producirá un cambio o evolución efectiva de dichas empresas, de allí que los procesos de recursos humanos estén influenciados por las condiciones externas e internas de la organización (Chiavenato, 2002). Uno de los aportes fundamentales para mejorar la competitividad es hacer a los trabajadores partícipes de la empresa, lo que puede lograrse a través de los sindicatos, pues son estos los encargados de representar los intereses de los trabajadores de manera efectiva.

En consecuencia, esta investigación se fundamenta en una evaluación que realizan los líderes sindicales de las empresas de la gran minería chilena, empleando el modelo de los 4 roles de Dave Ulrich (profesor de Negocios en la Ross School of Business, Universidad de Michigan y cofundador de The RBL Group). Este autor en su libro *Human Resource Champions* (Ulrich, 2006), identifica cuatro roles de los recursos humanos: experto funcional, líder de efectividad y socio de los empleados, socio estratégico y agente de cambio, los cuales le permiten a las empresas agregar valor y competitividad.

En base al estudio de Dave Ulrich, en este artículo se plantean 8 hipótesis que relacionan la causalidad de los roles y el valor para la empresa. Estas hipótesis serán analizadas y validadas tanto teórica como estadísticamente. Por un lado, se desarrollará una justificación de cada hipótesis, según lo planteado por diferentes autores. Por otro lado, se diseñará una metodología que permitirá analizar y validar estadísticamente cada hipótesis propuesta en función de la evaluación que realicen los líderes sindicales. Por consiguiente, este análisis permitirá identificar la relación de dependencia de los 4 roles de recursos humanos y los niveles de satisfacción por su gestión, desde la percepción de los líderes sindicales, justificando así propuestas que irán en beneficio de sus representados: los trabajadores de la industria minera chilena, y que deberán ser ejecutadas por las gerencias de recursos humanos para mejorar el liderazgo y gestión del capital humano, y consiguientemente contribuir a la innovación y reducción de costos, de manera que se obtengan niveles de productividad y

competitividad sostenible y sustentable en sus empresas, se consolide así la estabilidad laboral y desarrollo de los trabajadores y se logre la misión de los dirigentes sindicales.

DESARROLLO

Estado del arte

Existen 4 roles relacionados entre sí; socio estratégico, agente de cambio, experto funcional y líder de efectividad y socio de los empleados, que permiten que la gerencia de recursos humanos sea un socio del negocio y de sus clientes internos (Ulrich, 2006). En Chile, la industria minera está entre las primeras del mundo, por lo cual existen otros roles que en la práctica se usan en la gestión de los recursos humanos, pero que se descartan de esta investigación pues no disponen del respaldo científico apropiado, o se consideran menos relevantes en la actualidad.

Considerando los roles definidos por Ulrich, se proponen 8 hipótesis, las cuales fueron justificadas teóricamente, de manera que lograron validar cómo los roles de los recursos humanos se relacionan entre sí y cómo influyen en el valor de la empresa.

Hipótesis 1: El rol experto funcional influye positivamente en el rol líder de efectividad y socio de los empleados.

Los profesionales de recursos humanos logran convertirse en expertos funcionales cuando utilizan la reingeniería en su trabajo, y de esta manera incorporan tecnología que aumenta la calidad; cuando miden los resultados de su trabajo en términos de eficiencia y efectividad (Ulrich, 2006). Para poder sacarle provecho a las contribuciones de los empleados en pos del éxito de la organización, a partir de un nivel de experto administrativo, es necesario que la gerencia de recursos humanos se transforme en líder de efectividad y socio de los empleados (Báez y Castillo, 2006). Por tanto, para que el proceso de gestión de los recursos humanos sea proveedor interno de valor, debe comenzar con ser líder de las funciones administrativas, y crear así las condiciones básicas para potenciar el compromiso del trabajador con el negocio, activo imprescindible en empresas mineras chilenas que deben mejorar sus niveles de productividad y competitividad.

Hipótesis 2: El rol líder de efectividad y socio de los empleados influye positivamente en el rol socio estratégico.

La gerencia de recursos humanos —al ser un conocedor de las necesidades de los empleados y saber a cabalidad la relevancia del capital humano dentro de la empresa (Thill, Covarrubias; Groblschegg, 2014)—, podrá alinear los objetivos de su área con los corporativos y de esta forma convertirse en un socio estratégico para la organización (Báez y Castillo, 2006). Así evoluciona desde una función de apoyo a las tareas de gestión empresarial, y un costo a minimizar, a ser ahora considerada como un proceso clave en la dirección estratégica (Peña, 2009), que integra a la estrategia corporativa las capacidades y expectativas del personal y genera con ello resultados empresariales más sostenibles y sustentables, en una industria minera chilena que para continuar siendo de clase mundial debe contar con una gerencia de recursos humanos que sea un socio estratégico para aportar a la competitividad de su empresa.

Hipótesis 3: El rol líder de efectividad y socio de los empleados influye positivamente en el rol agente de cambio.

La gestión de recursos humanos debe permitir preparar y readaptar el personal a las nuevas exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizativos, basados en una nueva cultura de trabajo, y de esta forma convertirse en agente de cambio (Betancourt y Caballero, 2010). Por ello, es necesario construir una cultura de confianza que potencie el compromiso de los trabajadores con los desafíos de la empresa. Así, lejos de estar marginada, como en el pasado, ahora la función de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios; su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso (Dolan y Raich, 2010), lo que ciertamente permite que su rol de líder del cambio sea más efectivo, y contribuya así en el diseño e implementación de innovaciones en modelos de gestión del personal, tan necesarias en industrias globalizadas.

Hipótesis 4: El rol socio estratégico influye positivamente en el rol agente de cambio.

Cuando la gerencia de recursos humanos tiene como foco el ámbito estratégico de la empresa, permite identificar la necesidad de cambio; es decir, con una buena planeación estratégica se puede llevar a cabo una transformación dentro de la empresa (Báez y Castillo, 2006). Por lo tanto, el profesional estratégico de los recursos humanos permite contribuir directamente en los asuntos estratégicos del negocio, y

alineadamente intervenir en cada una de las interacciones y relaciones que se dan en los procesos de recursos humanos (Buchanan, 2010), por lo que cada una de sus acciones operativas es consistente con la estrategia corporativa de empresas mineras que necesitan aumentar la productividad y en el largo plazo incrementar su competitividad.

Hipótesis 5: El rol experto funcional influye positivamente en el rol socio estratégico.

Si los profesionales de recursos humanos se desempeñan como expertos de las funciones administrativas, se incrementan los logros de las gerencias de recursos humanos que simultáneamente contribuyen a los objetivos corporativos y de esta forma se convierten en socios estratégicos de la organización. Para lograr esta tarea, aquellos profesionales deben comenzar por reconocer los desafíos que implica convertirse en un especialista estratégico y luego contribuir a la gestación de condiciones necesarias para que estos desafíos se cumplan, generando de manera constante y creciente valor para la empresa (Hernando, 2007). Más aún, una efectiva gestión de recursos humanos es un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas (Longo, 2002).

Hipótesis 6: El rol experto funcional influye positivamente en el rol agente de cambio.

Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad de experto conferida por la organización, además de habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio. Así, posicionar internamente la calidad del servicio de la gerencia de recursos humanos es un logro que la potencia para continuar mejorando continuamente, lo que requiere desarrollar una cultura adecuada para alcanzar un rendimiento óptimo, que es una de las principales tareas de la gerencia de recursos humanos en su rol de líder del cambio (Dolan y Raich, 2010).

Hipótesis 7: El rol socio estratégico influye positivamente en el valor para la empresa.

Como es sabido, la labor de los recursos humanos dentro de una empresa se ha convertido en un activo clave del cual depende el éxito de las organizaciones, ya que el desempeño de su personal, los niveles de motivación y el compromiso que asumen los trabajadores, así como el desarrollo de las competencias, son esenciales para la implementación efectiva del negocio. Por tanto, este importante recurso ha llegado a ser

socio estratégico de las organizaciones por ser aquellos que desarrollan todos los planes y objetivos de la organización. Si el cumplimiento de las metas depende en buena parte de las habilidades de sus trabajadores para lograr satisfacer las necesidades del cliente, es lógico pensar que los recursos humanos deben desempeñar un papel clave, no sólo alcanzando los talentos que se necesitan, sino teniendo la visión de mantenerlos dentro de la compañía, a los fines de sacarles lo mejor en provecho de los clientes, de la empresa y de ellos mismos. Se entiende entonces que la gerencia de recursos humanos participa activamente en entrenar y conseguir los talentos que necesita la empresa para lograr las metas y objetivos, sin mencionar que deben obtener el punto de equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y las metas de la organización. Si se quiere que la función de recursos humanos cumpla con su rol de ser especialista estratégico y generar valor para la organización, se debe actuar como un verdadero “socio estratégico”, lo que significa conocer y entender a la organización en la que se está, conocer y entender el entorno de su industria, y el papel actual y futuro que juega la empresa dentro de ella; esto garantizará la creación de valor para la empresa (Buchanan, 2010). Un desafío estratégico en la gestión de recursos humanos en el futuro, es lograr convertir las tendencias de negocios, las expectativas de los accionistas y *stakeholders*, en prácticas efectivas de recursos humanos que dan valor a una organización (Ulrich, 2012). Así, la ejecución de la estrategia tiene como objetivo crear valor para la empresa (Echecopar, Ghirardelli, Jiménez, Montes, Kunc y Sinn, 2011), resultado que al ser sostenible y sustentable permitirá a la industria minera chilena superar los amenazas inherentes a los ciclos de bajos precios de los *commodities*.

Hipótesis 8: El rol agente de cambio influye positivamente en el valor para la empresa.

Para que el rol agente de cambio influya en el valor para la empresa, se requieren líderes que impulsen y gestionen el cambio efectivamente. Ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como crear procesos que den valor a la empresa. En esta industria minera y dado el poder sindical, las gerencias de recursos humanos deben poseer capacidades para gestionar los conflictos inherentes a los cambios en los procesos de su especialidad y en los procesos relacionados, de

manera que se construya un compromiso con el cambio y se posibilite que su ejecución sea efectiva para así aportar valor a la empresa.

Los especialistas en recursos humanos deben buscar permanentemente la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, además de sus habilidades y actitudes, y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

Por lo tanto, la generación de valor para la empresa viene acompañada de profesionales expertos en implementar el cambio, ya que con profesionales con amplios conocimientos y experiencia acerca de cómo gestionar el cambio organizativo, se podrá agregar valor a los negocios a través de la diferenciación competitiva basada en la innovación y en el desarrollo de una cultura innovadora, factores claves para la generación efectiva de valor para la empresa (Ballesta, 2013). Es así como la gestión de recursos humanos se convierte en factor potencial e innovador capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa, toda vez que lidere asumiendo un rol de agente de cambio (Montoya y Montoya, 2012).

Metodología y resultados

Etapas 1: Determinación del universo y la muestra

Los sujetos de análisis de esta investigación lo constituyen los líderes sindicales (miembros de directorios sindicales) pertenecientes a las empresas de la gran minería en Chile. El universo se determina a partir de la información entregada por la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI) y por la base de datos existente en la principal organización sindical del país, denominada Federación Minera de Chile. El tamaño muestral se obtiene a partir de la fórmula de una distribución normal probabilística, con un nivel de significancia del 95 % y un error del 6,5 %.

De acuerdo a lo anterior, el universo lo componen 255 líderes sindicales. El tamaño muestral en estudio es de 125 líderes sindicales, pertenecientes a 8 empresas de la gran minería chilena, con sus respectivos perfiles y dimensiones univariantes (Tabla 1).

Etapas 2: Construcción del instrumento de evaluación

La construcción del instrumento de evaluación se basa en el estudio de Ulrich (2006), el cual fue adaptado y modificado por los autores de esta investigación. La finalidad de esta encuesta es evaluar el rol que asume la gerencia de recursos humanos en la empresa, para esto se identifican preguntas para cada rol y el valor para la empresa, calificadas con escala Likert de 5 puntuaciones.

Etapa 3: Validación real del instrumento de evaluación

Para el proceso real de validación del instrumento de evaluación se realiza una depuración de preguntas por parte de un panel de expertos, compuesto por 3 directorios sindicales mineros de la región de Coquimbo. Dado que la validación de este instrumento se determina de forma presencial, se pudo redefinir, eliminar y/o agregar preguntas, lo que garantiza la obtención de resultados satisfactorios.

Se construyó y validó el instrumento de evaluación, compuesto por 34 preguntas, se identificaron 7 preguntas por cada rol y 6 preguntas relacionadas al valor para la empresa.

Etapa 4: Obtención de información

Se empleó el método cuantitativo para recoger la información, basado en una encuesta estructurada, la cual es enviada a los líderes sindicales por correo electrónico, y en un 10 % se aplica de forma presencial.

Etapa 5: Análisis de fiabilidad y validez convergente

Para realizar el análisis de fiabilidad y validez se utiliza el software SPSS Statistics versión 20; para esto se asume que cada uno de los roles identificados y el concepto de valor para la empresa en la encuesta corresponden a un constructo (los constructos se pueden definir como propiedades que son subyacentes, a las cuales no se les puede medir en forma directa, solo se miden a través de manifestaciones externas de su existencia, o sea, usando indicadores) y cada una de las preguntas asociadas a cada rol y al concepto de valor para la empresa corresponden a los indicadores (los indicadores son variables observables, que pueden ser definidas a través de una medida y que son diseñadas para capturar el dominio de contenido de un constructo).

Previo al análisis de fiabilidad se debe desarrollar una evaluación del supuesto de correlación entre las variables, a través del índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y la

prueba de esfericidad de Bartlett (PEB) a cada uno de los constructos, para establecer si se justifica o no su aplicación.

Existe varios contrastes que pueden realizarse para evaluar si la extracción de los factores en su conjunto es significativa.

El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación, observados entre las variables. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. En dicho test se aconseja que:

Si $KMO \geq 0,75$ → La idea de realizar un análisis factorial es adecuada.

Si $0,75 > KMO \geq 0,5$ → La idea es aceptable.

Si $KMO < 0,5$ → La idea es inaceptable.

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) $< 0,05$ aceptamos H_0 (hipótesis nula) → se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) $> 0,05$ rechazamos H_0 → no se puede aplicar el análisis factorial.

Análisis de fiabilidad

Fiabilidad individual de los indicadores: En base a los resultados de índice KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, que permitirán aceptar el análisis, para determinar la fiabilidad individual de los indicadores se calculan las cargas factoriales de cada uno. Para aceptar un indicador como integrante de un constructo sus cargas factoriales deben tener valores superiores a 0,6 fijado por Falk y Miller (1992) y Schlesinger, Cervera, Iniesta, y Sánchez (2014).

Fiabilidad del constructo: Para evaluar la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, se analiza la fiabilidad del constructo por medio del alpha de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC). Para el caso del alpha de Cronbach, los niveles recomendados están entre 0,7 y 0,8 según Fuentes y Moliner (2014). Para el IFC, según Fornell y Larcker (1981), el valor recomendado para una buena consistencia interna debe ser superior a 0,7.

Análisis de validez convergente

La validez convergente se comprueba a través de la varianza extraída media (AVE) de los constructos. Todos los valores deben superar el valor mínimo recomendado de 0,5, según Fornell y Larcker (1981) y Vinzi, Chin, Henseler y Wang (2010).

Considerando lo anterior, y antes de analizar la fiabilidad y validez del instrumento de evaluación, sus constructos y las escalas empleadas, se evaluó la viabilidad del análisis factorial y se cuantificó el índice Kaiser Meyer Olkin (KMO) que para cada uno de los constructos fue superior a 0,5, y la prueba de esfericidad de Bartlett (PEB) fue significativa ($p < 0,05$), en consecuencia el análisis factorial fue ejecutado. Aceptada la viabilidad del análisis factorial, las cargas factoriales de los indicadores para cada constructo resultaron ser mayores a 0,6; por tanto, solo se eliminó un indicador perteneciente al constructo de socio estratégico. Complementariamente, tanto los IFC como los Alpha de Cronbach tienen una alta consistencia interna en los 5 constructos analizados, ya que todas las medidas superaron los niveles recomendados de 0,7 y 0,8 respectivamente, lo cual ratifica la consistencia interna de las variables del instrumento de evaluación. En el caso del análisis de validez, con respecto a la varianza extraída media (AVE), todos los valores alcanzados superan el valor mínimo recomendado de 0,5, por lo que se puede afirmar que las variables explican más del 50 % de la varianza de sus constructos y, por tanto, existe validez convergente (Tabla 2).

Una vez analizada la fiabilidad y validez, se determinó que el instrumento de evaluación es el adecuado para el análisis de regresión logística, ya que entrega resultados consistentes y coherentes, además de permitir medir lo que se desea evaluar.

Etapa 6: Análisis de relaciones causales y contraste de hipótesis

Para la validación estadística de las 8 hipótesis establecidas, se desarrolla un análisis de regresión logística multinomial, según Swaminathan y Rogers (1990), para explicar las relaciones causales que existen entre los “4 roles de recursos humanos” y el “valor para la empresa”, mediante los parámetros R^2 de Cox-Snell y Nagelkerke, además de medir la bondad del ajuste de las relaciones mediante el test de chi-cuadrado de razón de verosimilitudes. La regresión logística se realiza, permite analizar relaciones de causalidad entre constructos que no son mesurables de un modo directo, pero que se manifiestan a través de ciertas características observables; para este análisis también se emplea el software SPSS Statistics.

La prueba de bondad de ajuste para las relaciones arrojó un resultado excelente, y ratificó que la relación de dependencia entre las variables detalladas en las hipótesis son directas y positivas, ya que la significación de chi-cuadrado para cada una de las relaciones identificadas en las 8 hipótesis fue de $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$. Por tanto, se puede decir que las relaciones identificadas en las hipótesis presentan un buen ajuste, pues predicen bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de las variables dependientes. Más aún, las variables independientes identificadas en las hipótesis planteadas explican significativamente a la variable dependiente de cada hipótesis, esto se corrobora por la varianza explicada (R^2 de Cox-Snell) que oscila entre 64,6 % y 80,6 %, con un R^2 Nagelkerke que tiene para cada hipótesis valores entre 71,7 % y 86,2 %, según Hair, Black, Babin y Anderson (2010), por lo que a través del análisis de regresión logística se aceptan cada una de las 8 hipótesis relacionadas con los 4 roles que asumen las gerencias de recursos humanos de las empresas mineras chilenas (Tabla 3).

Discusión

Las evidencias estadísticas generadas cuentan con el respaldo de la participación de líderes sindicales, cuya muestra representa al 66,67 % de las empresas de la gran minería en Chile, incluso a los sindicatos de las 3 principales empresas de la industria: Corporación Nacional del Cobre, BHP Billiton y Antofagasta Minerals (Tabla 1).

Se afirma con confiabilidad estadística que los profesionales de las gerencias de recursos humanos deben contar con talento interno que gestione sistémicamente los 4 roles identificados para que se contribuya con el valor de la empresa. Sin embargo, es claro que esta gestión sistémica es una condición necesaria pero no suficiente, pues son los ejecutivos de línea los que concentran el poder real de las empresas de la gran minería, resultado que está en la línea expuesta por Pons y Ramos (2012).

Desde las percepciones de los líderes sindicales de la minería chilena, las gerencias de recursos humanos en sus empresas deben asumir un rol de experto funcional, para así satisfacer totalmente las expectativas de sus clientes internos, pues existe una influencia positiva, significativa y sistémica en los otros 3 roles que asumen como gerencia: líder de efectividad y socio de los empleados, socio estratégico y agente de cambio. Con ello debe de aumentar la calidad de su servicio, así como su contribución a

la productividad de la empresa minera, tan necesaria en Chile según lo expresado por la Sociedad de Fomento Fabril (2014), lo que por cierto influye relevantemente en el valor de la empresa, resultado que está en la línea expuesta por Dolan y Raich (2010), Buchanan (2010) y Echeopar *et al.* (2011).

Del análisis de regresión logística igual se desprende que la gerencia de recursos humanos generará una propuesta de valor si logran el desempeño efectivo en su rol líder de efectividad y socio de los empleados, generando desde esa posición una influencia positiva y significativa estadísticamente sobre los roles socio estratégico y agente de cambio, por lo que poseerá las condiciones necesarias para participar activamente como asesor en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, lo que hará factible que el cambio corporativo y su gestión también cuente con la asesoría activa de la gerencia de recursos humanos.

Si se consideran los datos univariantes de la muestra, se puede afirmar que las empresas privadas y públicas bajo estudio perciben que las gerencias de recursos humanos tienen un nivel de desempeño que cubre en promedio del 70 % al 80 % de los requerimiento en cada uno de los 4 roles, por lo que existe un nivel de insatisfacción de los servicios que le proveen a sus clientes internos que ciertamente se debe mejorar. Con respecto al nivel de contribución promedio de las gerencias de recursos humanos se pueden destacar los siguientes: satisfacción de los empleados (56 %), desarrollar confianza en la dotación laboral para liderar cambios (60 %) y valor económico de la empresa (61 %). Específicamente, en las empresas mineras públicas la contribución es en promedio un 10 % menos que en las empresas privadas (Tabla 1).

Por lo anterior, es posible afirmar que el capital humano en la industria minera chilena, que es y debe ser de clase mundial, tiene actualmente un potencial relevante que aún no entrega sistemática, autónoma e innovadoramente en sus empresas, lo que genera un costo estratégico y daña la sustentabilidad y sostenibilidad de la industria en el corto y largo plazo, dados los desafíos que se deben superar, según los estudios del Consejo Minero (2014) y la Sociedad de Fomento Fabril (2014).

CONCLUSIONES

Esta investigación representa un aporte para lograr que las gerencias de recursos humanos mejoren su contribución en el liderazgo y gestión de la fuerza laboral de las empresas mineras en Chile, lo que de manera simultánea impactará positivamente en el logro de la misión de la dirigencia sindical de la minería chilena, conformando un escenario de asociatividad necesario, dados los desafíos de productividad y competitividad que tiene esta industria.

Los líderes sindicales expresan la necesidad de incorporar creativamente al personal, para lo cual la gestión efectiva de los 4 roles, permite que la gerencia de recursos humanos pase de ser un centro de costo a ser un centro de beneficios e inversiones, lo cual generará valor para la empresa minera, siempre y cuando se implementen sistemas de control de gestión que apoyen la ejecución efectiva de las estrategias de recursos humanos y contribuyan a logros operativos y estratégicos.

RECOMENDACIONES

Para una futura investigación, será relevante analizar cómo la gerencia de recursos humanos en la minería chilena y en una economía globalizada, puede actuar más allá de los límites de la propia organización, siendo proactivos, efectivos y constructores de las condiciones organizacionales necesarias para contribuir al negocio, desarrollando un capital humano integrado a estrategias de valor compartido y responsabilidad social corporativa, siempre alineado a la estrategia del negocio, para crear así mejores condiciones para que la fuerza laboral se comprometa con la empresa y posibilite el cambio cultural que requiere la industria minera chilena.

REFERENCIAS

BÁEZ, P. y CASTILLO, B. (2006). Los roles de los gerentes operativos y profesionales de recursos humanos en la creación de organizaciones competitivas. Tesis de grado, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

BALLESTA, O. (2013). *Potenciar el rol estratégico de RRHH. Clave del éxito* empresarial en la economía del conocimiento (en línea). Recuperado el 3 de mayo de 2015, de <https://talentoenexpansion.com/2013/02/14/potenciar-el-rol-estrategico-de-rrhh-una-clave-de-exito-empresarial-en-la-economia-del-conocimiento/>

- BETANCOURT, A. y CABALLERO, A. (2010). La función de los recursos humanos y su aporte a la empresa actual. *Revista Digital Sociedad de la Información*, s.v.(21), 1-5.
- BUCHANAN, C. (2010). *Recursos Humanos: Creando valor para el negocio* (en línea). Recuperado el 8 de abril de 2015, de <http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/recursos-humanosvalor-para-negocios.php>
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- CONSEJO MINERO. (2014). *Reporte anual Consejo Minero 2013-2014* (en línea). Recuperado el 17 de enero de 2015, de <http://www.consejominero.cl/reportes-anuales/2013-2014/>
- DOLAN, S. y RAICH, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, s.v.(10), 35-52.
- ECHECOPAR, G., GHIRARDELLI, G., JIMÉNEZ, G., MONTES, J., KUNC, M. y SINN, F. (2011). *En estrategia hoy y para siempre*. Chile: Editorial Andrés Bello.
- FALK, R. y MILLER, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- FORNELL, C. y LARCKER, F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, s.v. (18), 39-50.
- FUENTES, M. y MOLINER, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *Revista Innovar*, 24 (53), 99-112.
- GARCÍA, L., GARCÍA, J. y RODRÍGUEZ, A. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, s.v.(51), 15-26.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B. y ANDERSON, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7ma. ed.). USA: Prentice Hall.
- HERNANDO, M. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.

- LONGO, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil* (en línea). Recuperado el 20 de enero de 2015, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdirorgpub/materiales/BID_Marco_analitico.pdf
- MONTOYA, M. J. y MONTOYA, N. J. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46), 21-38.
- PEÑA, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Revisión teórica y aplicación empírica*. Tesis de grado, Universidad de Castilla-La Mancha, España.
- PONS, F. y RAMOS, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- SCHLESINGER, M., CERVERA, A., INIESTA, M. y SÁNCHEZ, R. (2014). Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia. *Revista Innovar*, 24(53), 113-125.
- SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL. (2014). *Ámbito empresarial-estrategia* [en línea]. Recuperado el 29 de enero de 2015, de <http://web.sofofa.cl/noticia/mientras-principales-costos-de-la-mineria-se-han-duplicado-ley-del-cobre-promedio-ha-caido-20/>
- SWAMINATHAN, H. y ROGERS, J. (1990). Detecting Differential Item Functioning Using Logistic Regression Procedures. *Journal of Educational Measurement*, 27(4), 361-370.
- THILL, K., COVARRUBIAS, B., y GROBLSCHEGG, S. (2014). H. R. Roles and Activities. Empirical Results from the DACH Region and Implications for a Future Development of the HR Profession. *International Journal of Business and Management*, 2(4), 97-109.
- ULRICH, D. (2006). *Recursos Humanos Champions* (1ra. ed.). Buenos Aires: Granica.
- ULRICH, D. (2012). *HR From the Outside In*. New York: Mc Graw Hill.
- VINZI, V., CHIN, W., HENSELER, J. y WANG, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Recibido: 25/06/16

Aprobado: 28/12/2016

Ricardo Cabana Villca. Universidad de La Serena, Chile. rcabana@userena.cl

Tabla 1. Participación de sindicatos y contribuciones de la gerencia de recursos humanos		
Participación de sindicatos en la investigación		
Empresa	% sindicatos por empresa presentes en la muestra	% de sindicatos encuestados c/r al total de sindicatos por empresa
Corporación Nacional del Cobre (CODELCO)	52 %	57 %
BHP Billiton	12 %	75 %
Antofagasta Minerals	12 %	100 %
Barrick Chile	8 %	100 %
GlencoreXstrata	4 %	33 %
Lumina Copper Chile	4 %	100 %
Cia. Minera Doña Inés de Collahuasi	4 %	50 %
Teck Chile	4 %	33 %
Contribuciones promedio de la gerencia de recursos humanos		
Contribución	Porcentaje	
Satisfacción de los empleados	56 %	
Selección, mantenimiento y desarrollo de trabajadores competentes	60 %	
Selección, mantenimiento y desarrollo de trabajadores comprometidos	58 %	
Instalar confianza en la dotación laboral para liderar cambios	60 %	
Mejorar la calidad de vida	54 %	
Valor económico	61 %	
Fuente: elaboración propia		

Tabla 2. Fiabilidad y validez por constructo			
Constructo	Alpha de Cronbach	IFC	AVE
Rol experto funcional	0,945	0,947	0,720
Rol de líder en efectividad y socio de empleados	0,965	0,967	0,807
Rol socio estratégico	0,908	0,920	0,659
Rol agente de cambio	0,931	0,940	0,693
Valor para la empresa	0,976	0,978	0,883
Fuente: elaboración propia			

Tabla 3. Resultados análisis regresión logística y contraste de hipótesis				
Hipótesis	Relación causal	R ² Cox -Snell	R ² Nagelkerke	Contraste
H1+	Rol experto funcional → rol líder de efectividad y socio de empleados	0,758	0,824	Se acepta
H2+	Rol de líder de efectividad y socio de empleados → rol socio estratégico	0,806	0,862	Se acepta
H3+	Rol de líder en efectividad y socio de empleados → rol agente de cambio	0,713	0,763	Se acepta
H4+	Rol socio estratégico → rol agente de cambio	0,732	0,807	Se acepta
H5+	Rol experto funcional → rol socio estratégico	0,660	0,717	Se acepta
H6+	Rol socio estratégico → rol agente de cambio	0,693	0,753	Se acepta
H7+	Rol socio estratégico → valor para la empresa	0,656	0,723	Se acepta
H8+	Rol agente de cambio → valor para la empresa	0,646	0,727	Se acepta
Fuente: elaboración propia				