

"Gestión de Recursos Humanos bajo el Enfoque de Competencias Laborales en el Servicio Nacional de la Mujer"

Profesor Guía: Mauricio Espinosa Cerpa
Alumnos: Ruth Karen Morales Escobar
Francisco Arturo Rojas Arce

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCION
EN GESTION PUBLICA**

Santiago, Noviembre de 2003.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS A LA UNIVERSIDAD DE ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO, POR LA EDUCACIÓN Y APOYO QUE NOS BRINDARON DURANTE ESTOS 4 AÑOS DE CARRERA. GRACIAS POR ENTREGARNOS SUS CONOCIMIENTOS Y VALORES PROFESIONALES, LES ASEGURAMOS QUE SE SENTIRAN ORGULLOSOS DE ESTOS PROFESIONALES QUE SALDRAN A EJERCER SU CARRERA AL MUNDO LABORAL.

GRACIAS, A NUESTRO PROFESOR GUIA, MAURICIO ESPINOSA, POR SU PACIENCIA CON NOSOTROS Y POR DARNOS EL APOYO QUE NECESITABAMOS PARA OBTENER NUESTRO TITULO.

KAREN MORALES

FRANCISCO ROJAS

AGRACEDIMIENTOS

EL TITULO QUE PRONTO OBTENDRÉ, SE LO DEDICO A MIS PAPAS, POR EL AMOR, VALORES Y FUERZAS DE SUPERACION QUE ME ENTREGAN CADA DIA Y ESTE TITULO ES PARTE DE SU FRUTO.

GRACIAS, A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, QUE ME APOYARON EN ESTE CAMINO QUE TERMINA, Y QUE ES LA BASE PARA CONTINUAR, SI DIOS QUIERE, OTRO COMO CAMINO COMO ESTE.

A FRANCHITO, MI COMPAÑERO DE TESIS, PORQUE ESTAMOS ALCANZANDO LA META TAN ESPERADA.

KAREN MORALES

A G R A D E C I M I E N T O S

A mi familia por la comprensión y paciencia por mi ausencia en aquellos largos días de estudios.

A mis hijas, les dedico esta memoria, como símbolo del esfuerzo, superación personal y profesional.

A mis compañeros de trabajo, por la constante preocupación.

A mi compañera de tesis por aceptar los diferentes puntos de vista para confeccionar esta tesis.

A aquellas personas que me motivaron para estudiar, cuando me cuestionaba esta posibilidad.

A las Jefaturas de mi Servicio, que me proporcionaron un apoyo constante durante mis estudios, en especial a la señorita Josefina Guzmán Bilbao, por haberme apoyado con textos y documentación para esta tesis.

A mi madre, que desde otra dimensión estuvo siempre conmigo.

Y sobre todo a Dios por darme la fuerza y capacidad para terminar este desafío.

A todos, MUCHAS GRACIAS

FRANCISCO ROJAS ARCE

INDICE

Indice	01
Introducción	03
Planteamiento del Problema	05
Objetivo del Estudio	05
Capítulo I Marco Teórico	06
1. El servicio Nacional de la Mujer	06
1.1 Creación del Servicio Nacional de la Mujer	06
1.2 Organigrama del Servicio Nacional de la Mujer	10
2. La concepción Actual del Trabajo decente, según la O.I.T.	11
3. La concepción del Departamento de Recursos Humanos	12
3.1 Búsqueda de un Nuevo Orden Social	12
3.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	15
3.3 Recursos Humanos en un Mundo Cambiante	19
3.4 Funciones Claves del Recursos Humanos en una Organización	23
3.5 Competencias Requeridas en el personal de Recursos	
Humanos	24
4. Competencias Laborales	26
4.1 Algunos Conceptos sobre Competencias Laborales	28
4.2 Competencias de Recursos Humanos: una Clasificación por	
Tipo	30
4.2.1 Competencias Generales	30
4.2.2 Competencias Técnicas de Recursos Humanos	39
4.2.3 Personalizar Competencias	45
4.2.4 Hipótesis	45
Capítulo II Marco Metodológico	46

1. Identificación del Universo de Estudio	46
2. Identificación de la Muestra de Estudio	46
3. Tipo de Estudio	46
4. Método de Recolección	46
Capítulo III, Desarrollo y Análisis de Resultados	52
1. Encuestas	52
2. Entrevistas	68
Capítulo IV, Conclusión y Propuesta.....	71
Conclusión	71
Propuesta	76
Bibliografía	81

INTRODUCCION

Las organizaciones poseen un elemento común; todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que las personas constituyen el recurso máspreciado, porque si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos incentivos y con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito en el cumplimiento de los objetivos sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos en las organizaciones se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Una organización esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente, por lo tanto, esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Lo que distingue a una organización son sus seres humanos, que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo a través de la Administración de los Recursos es que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

De la Mano de la nueva era de la “Información y el Conocimiento” el concepto de trabajo se ha transformado, ahora es concebido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenecen.

Es por ello, que las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.

Por esta razón, es que trabajo y organización tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano, y no en la cuidadosa prescripción de tareas de antaño. Lograr resultados es un desafío mayor a ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora, la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Como se Compatibiliza el Funcionamiento de un Departamento de Recursos Humanos Basado en Competencias Laborales con la Estructura y Gestión del Servicio Nacional de la Mujer?

OBJETIVO DEL ESTUDIO

- Elevar un diagnóstico de la Gestión actual de Recursos Humanos en el SERNAM
- Identificar los factores críticos de la actual administración de recursos de Recursos Humanos en el SERNAM
- Sugerir nuevos procesos para la gestión de Recursos Humanos en el SERNAM

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. EL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER

1.1 Creación del Servicio Nacional de la Mujer

El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) fue creado por la Ley No.19.023, publicada el 03 de Enero de 1991, durante el Gobierno de don Patricio Aylwin Azócar, y asume como Ministra, a contar de esta fecha doña Soledad Alvear Valenzuela.

El Servicio Nacional de la Mujer es un organismo creado por el Gobierno de Chile para promover oportunidades entre hombres y mujeres, y como Servicio de Estado, es responsable de diseñar, proponer y evaluar políticas públicas destinadas a:

- Avanzar en el logro de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los aspectos de la vida (sociales, políticos, económicos, educacionales y culturales, familiares, comunitarios);
- Profundizar, difundir y garantizar el pleno ejercicio de sus derechos;
- Mejorar la situación de las mujeres y su calidad de vida;
- Mejorar la situación y la calidad de vida de las familias chilenas.

Su creación se debe a:

- El cumplimiento por parte de los Gobiernos Democráticos, a compromisos internacionales contraídos por Chile al ratificar la Convención de Naciones Unidas sobre Eliminación de todas las formas de Discriminación con la Mujer (CEDAW) y suscribir otros acuerdos que recomiendan a los países, que organismos de alto nivel, se encarguen de impulsar el progreso de las mujeres;
- La demanda organizada de contar en democracia con un organismo del Estado que se preocupara de promover políticas públicas de igualdad entre mujeres y hombres.

La creación del SERNAM es el resultado de la recuperación de la democracia y de la participación política y social de las mujeres. Recoge la trayectoria de las chilenas en sus esfuerzos por conquistar el derecho a voto, el acceso a la educación, al trabajo remunerado y a una relación de equidad al interior de la familia y la pareja.

Los primeros años del SERNAM representan el compromiso de establecer un nuevo tipo de relaciones entre la sociedad chilena en su conjunto y las mujeres en particular, y entre hombres y mujeres.

Por tanto, **su misión es:** lograr que todo el aparato público, desde el Ministerio más importante al más pequeño de los servicios – incluyendo los Gobiernos Regionales, las municipalidades, las empresas estatales – consideren los intereses específicos de las mujeres en su planificación, presupuesto, estadísticas y acciones.

El Gobierno reconoce la trascendencia económica, política y social que para el desarrollo del país tiene el aporte de las mujeres. La incorporación de las mujeres es considerada como una gran oportunidad de desarrollo, de integración social, de resolución no violenta de conflictos y de energía creativa y participativa en múltiples y complejas dimensiones de la vida nacional.

En este marco, los principales ejes temáticos definidos son:

1.- Autonomía económica de las mujeres y superación de la pobreza:

Mejoría de las condiciones de participación económica de las mujeres, especialmente las de menores recursos, promoviendo su plena inserción al desarrollo económico y social del país (iniciativas productivas y autoempleo, capacitación, trabajo independiente, condiciones laborales de trabajadoras asalariadas, mujeres temporeras, calidad del empleo, brecha salarial, desigualdades previsionales, cuidado infantil para madres trabajadoras, entre otros temas).

2.- Promoción de derechos y participación de las mujeres:

Perfeccionamiento del ejercicio de derechos de las mujeres a través de modificaciones a la legislación, de las condiciones para el acceso a la justicia y promoción de derechos.

Promoción de la participación de las mujeres en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones (liderazgo de las mujeres, iniciativas que favorezcan la participación de la sociedad civil en pro de la igualdad, integración explícita de las mujeres en las políticas de gobierno).

- Difusión de derechos.
- Seguimiento a la aplicación de la nueva legislación.

3.- Mujer, familia y bienestar en la vida cotidiana:

Desarrollo de políticas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus familias, armonizando los distintos ámbitos en que se desenvuelven las personas, promoviendo su bienestar físico, psicológico y social:

- Compatibilización entre la vida familiar y la vida laboral
- Prevención de la violencia intrafamiliar y atención a las víctimas
- Propuestas de urbanismo, vivienda y vida familiar
- Espacios públicos, recreación y cultura.

Plan Nacional de Sexualidad Responsable, en conjunto con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud.

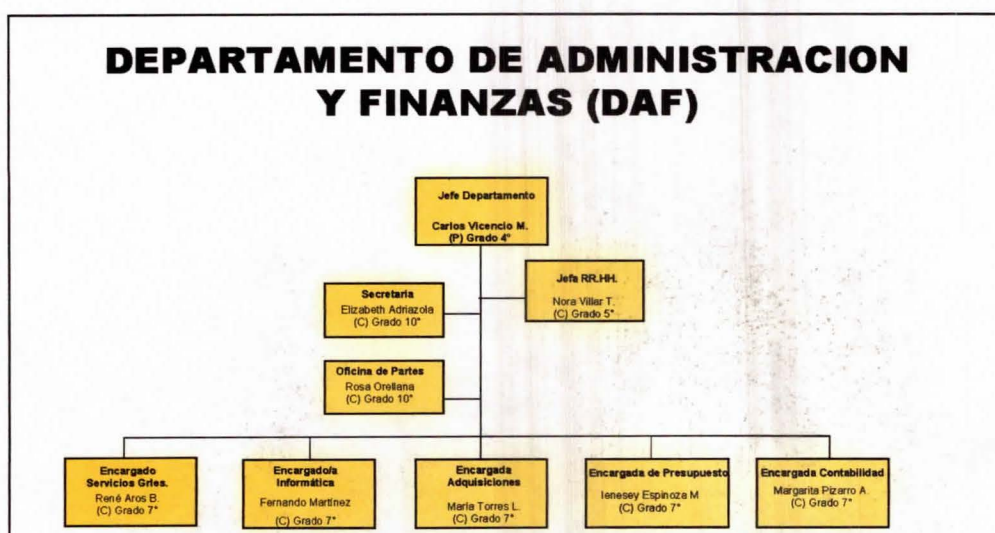
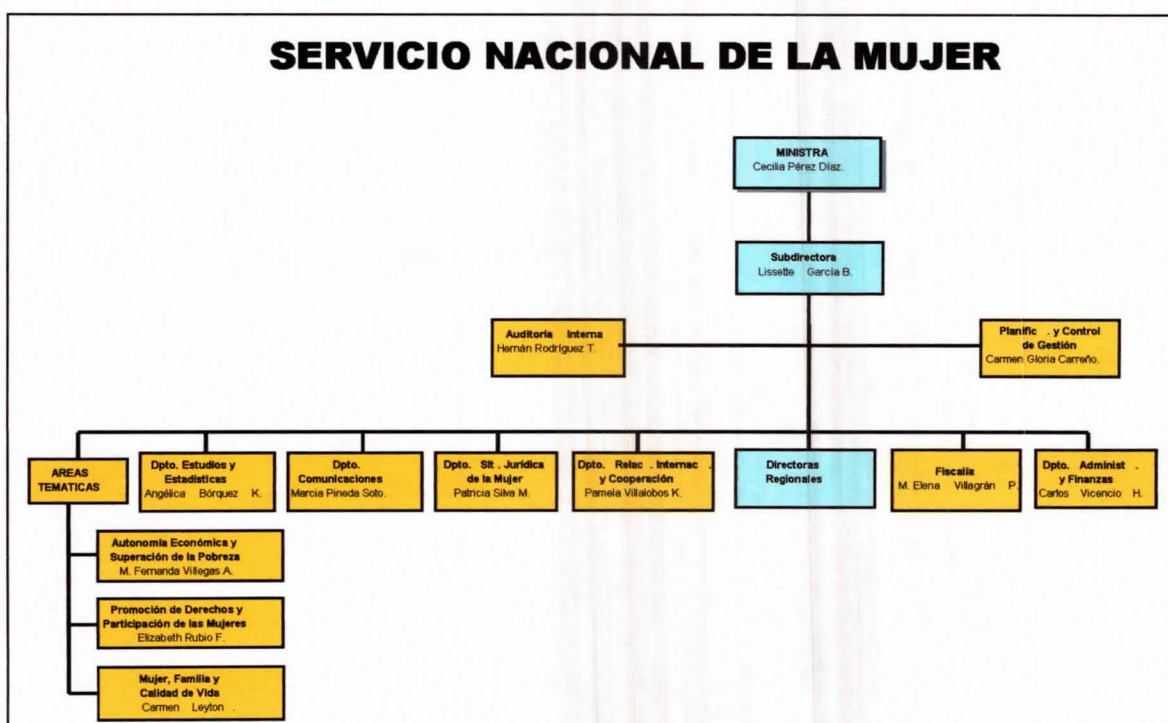
4.- Gestión pública orientada a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:

Incorporación de la equidad de género en las políticas públicas y en la gestión del Estado considerando la realidad diferente entre mujeres y hombres (transversalización de la equidad de género en el área de gestión estratégica del Estado, diagnósticos de problemas de desigualdad, publicación de estadísticas e indicadores de género en conjunto con el INE, seguimiento de compromisos asumidos por otros Ministerios).

Estos ejes temáticos están presentes en el quehacer del **SERNAM** a nivel nacional. Cada equipo regional, de acuerdo su propia realidad, otorga énfasis diversos a cada línea o incluye problemáticas propias de las particularidades geográficas, étnicas, económicas o sociales de su Región.

El Servicio Nacional de la Mujer tiene presencia activa en las trece Regiones del país. La participación de los diversos sectores de la ciudadanía en sus políticas y su gestión, se expresa a través de cuatro organismos colegiados: el Consejo Asesor, el Consejo Académico, el Consejo de Organizaciones Sociales y la Mesa Mujer y Trabajo.

1.2 ORGANIGRAMA SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER



2. LA CONCEPCION ACTUAL DEL TRABAJO DECENTE, DE ACUERDO A DEFINICION DE LA ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).

Hoy, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a definido el trabajo decente como **trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social.** En otros documentos del Director General de la OIT, se reflejan conceptos adicionales en torno al trabajo decente así: **“por tanto trabajo decente se entiende el trabajo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” y, “trabajo productivo en el cual los derechos son respetados, con seguridad y protección y con la posibilidad de participación en las decisiones que afectan a los trabajadores”.**

Es importante destacar que la organización puede beneficiarse si tiene en su estructura funcional un Departamento de Recursos Humanos que funcione de tal manera, que pueda obtener los mejores resultados laborales de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos institucionales más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. No cabe la menor duda que el activo de mayor importancia para la Administración del RRHH son los empleados. Por lo tanto, el éxito de la Organización dependerá en gran parte de la habilidad y del criterio que se pongan en juego, para atraer y contratar las personas más adecuadas para la organización, y no sólo atrayendo recursos externos sino que además

incentivando y perfeccionando los recursos actuales que posee la organización.

Por otra parte, el objetivo imperante de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, es encargarse de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorándose sobre todo lo anterior, a línea de dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

3 CONCEPCION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.1 *Búsqueda de un Nuevo Orden Social*

El hombre desde sus orígenes se ha preocupado por establecer condiciones que aseguren su supervivencia en la colectividad a través de un orden social, los cuales son capaces de adaptarse y transforma situaciones de acuerdo a sus propias necesidades, pero siempre condicionado a aspectos culturales, políticos y económicos.

El Recurso Humano, en las organizaciones, es entendido como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de los esfuerzos comunes, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio de los individuos, de las organizaciones y de los países en general, y para aunar estos conceptos, las organizaciones han tenido que crear estrategias como:

- **Estrategias Normativas:** En las que el cambio es ordenado unilateralmente por quien tiene el poder, mediante el establecimiento de decretos, políticas y lineamientos a seguir.
- **Estrategias Funcionales:** En las que se promueven los cambios relacionados a la estructura y los sistemas operativos de las instituciones.
- **Estrategias Formativas:** En las que se promueven los cambios por medio de la adquisición y actitudes que influyan en el comportamiento de las personas.

Estos tres grupos de estrategias pueden ser combinado, pues la planificación del cambio requiere del apoyo y decisión de la autoridad formal, así como la participación y colaboración de las personas competentes para institucionalizar las transformaciones en las estructuras y los sistemas operativos.

Cualquiera sea la estrategia a seguir, para planificar un cambio en las instituciones deberán ser capaces de superar la resistencia que éstos cambios producen y fomentar actitudes adecuadas, no sólo para aceptarlo sino además para promoverlo.

Y para promover algún cambio, se debe tener en cuenta:

- Conciencia de los niveles jerárquicos superiores sobre la necesidad de realizarlo.
- Disposición para hacer diagnósticos que permitan identificar problemas concretos.
- Interés suficiente para comprometerse a la ejecución de acción específicas de mejoramiento.

- Claridad en el sentido de que algunos resultados de las acciones emprendidas se dan a corto y otros a largo plazo.
- Disposición de la Organización para dar una respuesta positiva al esfuerzo y el riesgo tomado por las personas en la implementación de dichos cambios.

Por otra parte, los factores que influyen negativamente en la planificación del cambio son:

- Discrepancia, ante los ojos de los miembros de una institución, entre las aspiraciones de los altos niveles jerárquicos y sus acciones.
- Visión parcial que sólo acepta transformar una parte de la institución sin considerarla como un sistema social.
- Confusión de fines y métodos derivado de la carencia de objetivos claros.
- Experiencia de que los esfuerzos de los niveles jerárquicos superiores no tienen eco en los mandos medios y en los niveles operativos.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características hacen destacar a la persona y las características colectivas hacen destacar a la organización, por eso se dice que el recurso humano es escaso, por ello hay personas u organizaciones dispuesta a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otro, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. Por ello, el aprovechamiento e incremento de los RRHH, es beneficio para el individuo, la organización y la sociedad.

3.2 Funciones de la Departamento de Recursos Humanos

Las Departamento de Recursos Humanos, cumplen funciones específicas, y en la actualidad la extensión que tiene el Departamento de Recursos Humanos, abarca muchos ámbitos de la gestión de las instituciones. Dentro de las principales funciones que cumple actualmente el Departamento de Recursos humanos, hemos querido destacar algunas áreas, que a nuestro juicio son las más relevantes: El Empleo, Las Relaciones Internas, El Servicio al Personal y La Planeación de Recursos Humanos, las cuales definiremos a continuación:

➤ Empleo

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

- Reclutamiento:

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de concurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén trabajando en la organización y para quienes esto signifique ascenso.

- Selección:

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los postulantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de selección objetiva, se deberá recurrir al uso de herramientas técnicas: entrevistas, test Psicológicos, etc., a fin de eliminarse hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

- Contratación:

Objetivo: Llegar acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la organización y el trabajador.

- Inducción:

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

- Integración, Promoción y Transferencias.

Objetivos: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política: Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en iguales circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes estos signifique un ascenso.

➤ **Relaciones Internas**

Objetivos: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- Comunicación

Objetivos: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Políticas: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

- Disciplina

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo colectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo, el castigo y despido. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interno de trabajo.

- Motivación del Personal

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones funcionario-organización y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

- Desarrollo del Personal/Capacitación

Objetivo: Brindar oportunidades de desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo y de capacitación sobre funciones administrativas den todos los niveles

➤ Servicio al Personal

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la Organización y tratar de ayudarle en los problemas relacionales con su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y beneficios sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y las disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidades a los trabajadores.

- Actividades Recreativas

Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal

- Seguridad

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

➤ ***Planeación de Recursos Humanos***

Objetivo: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

3.3 Recursos Humanos en un Mundo Cambiante ¹

Cuando el mundo empresarial mira hacia el siglo XXI, ve desafíos que ya han cambiado drásticamente las expectativas sobre el rol de las personas en las organizaciones y el papel de Recursos Humanos. De hecho, quizás donde se haya sentido más la atmósfera generalizada del cambio haya sido en la función de Recursos Humanos.

Identificar Recursos Humanos con la simple gestión de personal – salarios, beneficios, evaluación, etc. – ya no tiene sentido para organizaciones asumidas en mercados globales, ante competencia global y nuevas tecnologías. Aunque los directivos siguen esperando que Recursos Humanos desempeñe su papel transaccional a un coste² reducido también se le exigen nuevas contribuciones a su área de dominio tradicional: tratar con la gente.

¹ Margaret Butteriss, Reinventando Recursos Humanos.

² Coste: Gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o de un servicio - De producción, Conjunto de gastos para la producción de bienes y servicios, Diccionario de la Real Lengua Española, Vigésima Segunda Edición 2001.

Jamás antes había sido tan importante la dimensión humana para el éxito de las organizaciones. A medida que las empresas entran en nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan gente competente en todas las operaciones, gente que pueda responder rápidamente al cambio, gente que entienda y pueda satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

El papel de Recursos Humanos en el cambio no es en absoluto pasivo; por el contrario, es uno de los catalizadores claves de su propia reinención, debe desarrollar herramientas que permitan a las organizaciones encontrar, contratar, formar, motivar, retener y “desplazar” a la gente adecuada hacia los trabajos adecuados.

Como el cambio está efectuando a las organizaciones y a su función de Recursos Humanos.³

Factores principales que provocan cambios en las organizaciones:

- La globalización, en particular la expansión hacia mercados globales:
- La competencia, no sólo competencia creciente en mercados establecidos sino también competencia con nuevos rivales por el control de nuevos mercados, y
- Cambios en las herramientas empresariales, en particular con las tecnologías de la información, lo que genera una nueva demanda de formación continua del trabajador y de flexibilidad en los puestos de trabajo.

Satisfacer los requisitos cambiantes ⁴

Para poder ofrecer el apoyo y los servicios que necesita la alta dirección, la función Recursos Humanos tiene que cambiar de forma drástica. Igualmente, las capacidades y los conocimientos de los profesionales de Recursos Humanos deben cambiar en respuesta a la necesidad de más servicios de valor añadido que contribuyan a los objetivos empresariales globales. Se han identificado cuatro claves para proporcionar respaldo profesional y asesoramiento sobre la función de Recursos Humanos, éstas son:

- Gestión de Recursos Humanos estratégicos
- Gestión de la infraestructura de Recursos Humanos
- Gestión de la contribución del empleado
- Gestión de la transformación y el cambio

a) **Gestión de Recursos Humanos Estratégicos:** Recursos Humanos actúa como un socio estratégico y es responsable de alinear Recursos Humanos y la estrategia empresarial para facilitar la ejecución de la misma. Determina qué prácticas de Recursos Humanos son necesarias para respaldar la estrategia empresarial y proporciona servicios personalizados en áreas como formación y desarrollo, ayudas a la planificación empresarial y las iniciativas de equipo, procesos de selección y contratación que signifiquen un valor añadido y gestión por resultados. También ayuda a la coordinación de procesos empresariales e iniciativas de mejora de la productividad, así como en la organización y

³ Recursos Humanos en el Mundo cambiante, Margaret Butteriss.

⁴ David Ulrich, Human Resource Champions. (Boston: Harvard Business School Press, 1996)

diseño de trabajos a fin de proporcionar más valor añadido al cliente final.

- b) **Gestión de la infraestructura de Recursos Humanos:** Recursos Humanos actúa de experto administrativo y desarrolla la reingeniería de los procesos de organización de Recursos Humanos con el objetivo de crear una infraestructura eficiente, por ejemplo, para selección y contratación de personal, formación y desarrollo, administración de salarios, mantenimiento de fichas de los empleados, gestión de nóminas y beneficios, implementación de nuevas políticas y escuchar las preocupaciones de los empleados.
- c) **Gestión de la contribución del empleado:** Recursos Humanos actúa como defensor del empleado, escucha y responde a las necesidades del empleado a fin de incrementar su compromiso y capacidad. Este rol de defensor del empleado es uno de los papeles más tradicionales y valorados que Recursos Humanos ha jugado en una organización.
- d) **Gestión de las transformación y el cambio:** Recursos Humanos actúa de agente del cambio para gestionar el cambio y la transformación, a fin de crear una organización renovada. Los profesionales de Recursos Humanos ayudan a la dirección a hacer que el cambio se produzca.

De acuerdo a lo anterior, se espera que la función de Recursos Humanos sea un socio y consultor estratégico en el área de la gestión del cambio. No obstante, se le sigue exigiendo la gestión de sus actividades transaccionales tradicionales.

3.4 Funciones Claves de Recursos Humanos en una Organización

El papel y la función de Recursos Humanos de la Organización está centrado en las siguientes áreas:

- **Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.** Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- **Desarrollo de talento ejecutivo.** Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo, junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesivos.
- **Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.** Muchas organizaciones utilizan las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener la cultura y los valores de la organización.
- **Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.** Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos organizacionales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados. En algunas organizaciones, se despide al personal que no demuestra los valores requeridos, incluso aunque logre los resultados empresariales deseados.

- **Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.** Se suelen adaptar para satisfacer las condiciones y los requisitos locales, en especial cuando la organización opera en muchas áreas geográficas diferentes; no obstante, los sistemas siguen manteniendo información y principios claves.

Antiguamente el rol de Recursos Humanos en las organizaciones era desarrollar políticas y estrategias, dejando la ejecución a cargo de las divisiones y unidades de negocio. Pocas organizaciones han creado grupos comunes de servicio a nivel empresarial para tratar cuestiones como el pago de remuneraciones de toda la empresa, la gestión de currículums y el reclutamiento. Otras prefieren que otros grupos operativos se encarguen de estas áreas de servicios, dejando como estratégica la función empresarial de Recursos Humanos.

3.5 Competencias requeridas en el personal de Recursos Humanos

El rol y la función cambiante de Recursos Humanos implican un cambio también en las competencias claves de Recursos Humanos.

El profesor Ulrich, en su conferencia de 1994 ante los Canadian Human Resource Planners, destacó varias competencias de Recursos Humanos desarrolladas por muchas organizaciones a las que ha asesorado:

- Conocimiento del negocio: entender el negocio al que se dedica la empresa.
- Pensamiento empresarial y estratégico.

- Enfoque empresarial y de Cliente: entender los requisitos internos y externos del cliente y tener una orientación de resultados.
- Liderazgo individual, es decir, proporcionar liderazgo para alcanzar los valores y las metas de la organización, y ser capaz de identificar e implementar las iniciativas requeridas para respaldar la dirección de la empresa.
- Conocimiento y habilidades de implementación en términos de prácticas de reingeniería organizacional y de procesos.
- Habilidades de gestión del cambio.
- Poder trabajar en colaboración con otras funciones y divisiones de la organización y proporcionar integración con otros sistemas organizacionales.
- Capacidad de comparar las prácticas de Recursos Humanos dentro de la organización y en organizaciones externas.

Algunos profesionales de Recursos Humanos tendrán dificultades para adaptarse a estos nuevos requisitos de competencias, puesto que muchos de ellos se han formado para proporcionar apoyo transaccional y siguen todavía con esa mentalidad. Muchas organizaciones, por tanto, están trasladando a personal de línea a cargos de responsabilidad en Recursos Humanos, puesto que disponen del conocimiento empresarial necesario. Otras están utilizando un trabajo o proyecto de Recursos Humanos como parte del desarrollo de la carrera de los ejecutivos con mayor potencial, lo que tiene la doble ventaja de aportar conocimiento organizacional a la función y asegurar que los ejecutivos con potencial estén versados en estrategias y procesos de Recursos Humanos.

4. COMPETENCIAS LABORALES

Hoy en día se habla de “competencias Laborales”, que emergió con fuerza en los años 80, en países industrializados, debido a la desactualización de los sistemas existentes de formación.

La noción de **Calificación** se define como la capacidad potencial para realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo, mientras que la **competencia** es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.⁵ Además, Leonard Mertens, dice que para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que en las empresas existen, entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores buscando detectar aquellos elementos relevantes para la solución de sus problemas.

Por otra lado Marta Novick⁶, dice que las competencias intelectuales y comportamentales son indiscutiblemente factores de peso a la hora de considerar el ingreso a los puestos de trabajos, también brindar conocimientos técnicos específicos y generales; trabajar en el mejoramiento de las competencias de carácter comportamentales (tales como capacidad de trabajo grupal, de comunicación y de adaptación) y por último, la necesidad de establecer vínculos de carácter sistemático y permanente entre el mundo productivo, empresas y sindicatos y el mundo educativo.

⁵ Competencias Laborales, Cintefor, Mertens Leonard (1996)

⁶ Novick, Marta (1995) Educación, redes productivas y formación profesional.

En el mismo contexto, Rojas E y Otros⁷, señala la crucialidad de ciertos modos de concebir competencias básicas tales como leer, escribir, calcular, pensar lógicamente expresarse verbalmente, escuchar, analizar. Se resaltan modalidades de síntesis productivas, grupales y comunicativas para estas competencias, vista como base de la adaptabilidad del trabajador a los entornos impredecibles en que hoy actúa.

Sin dejar de lado, las funciones claves y específicas de la Unidad de Recursos Humanos, ni restándole la importancia que ello tiene, le agregaremos y las coordinaremos con un elemento fundamental que hace algún tiempo se está desarrollando, y que está a la par con las exigencias de un mundo globalizado, y es lo que se denomina las **COMPETENCIAS LABORALES**.

El Enfoque de Competencia Laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología y la producción, elevando así el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los trabajadores y la competitividad de las empresas.

Actualmente no interesa recoger evidencia sobre lo que el individuo ha aprendido (**el saber**), sino sobre el rendimiento real que logra (**el saber hacer**). A diferencia de la forma tradicional, la evaluación basada en competencias debe hacerse en el sitio de trabajo.

Las competencias laborales integran el conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades técnicas, actitudes y ética de todas

⁷ Rojas E y Otro (1997) Fuentes para la transformación curricular

aquellas personas que forman parte de una organización. Y el propósito o tareas de las Unidades Encargadas del desarrollo de los Recursos Humanos, no debe ser simplemente impartir información en aquellas áreas en la que dispone de capacidad instalada, sino orientarse fundamentalmente a responder de manera eficiente y eficaz a las demandas reales, económicas y sociales de la comunidad, al preparar personas que posean las capacidades que le permitan insertarse de manera crítica y creativa en la actividad productiva, proporcionando así a la sociedad los recursos humanos calificados que los países requieren para su desarrollo.

Concebida así, las competencias laborales tienen por finalidad desarrollar en las personas la capacidad para actuar como individuos conscientes de su papel de agente de desarrollo de la sociedad a través del trabajo; estar atento a los cambios constantes que ocurran en la estructura productiva y actualizarse tecnológicamente en función de las exigencias de dichos cambios; y proponer alternativas en cuanto al proceso de producción, participando de esta manera en las decisiones relativas al propósito del trabajo.

4.1 Algunos Conceptos recientes sobre competencias Laborales

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual del trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

A continuación se recogen algunos de los más recientes significados del concepto de Competencia Laboral:

- La competencia laboral es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, -y en gran medida-, mediante el aprendizaje o la experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁸
- **Anne Marelli (2000)** la define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben mostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficiencia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.
- **Agustín Ibarra (2000)** la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.
- **Desaulniers (2001)** la conceptualiza así: “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”

De acuerdo a esas tres definiciones, podemos concluir que: **“Las competencias laborales no sólo son los estudios que una personas ha obtenido durante su vida, sino que es el conjunto de conocimiento,**

⁸ Formación basada en competencia laboral: CinteFor/OIT. Montevideo,

experiencias y habilidades puestas en el trabajo, ciertamente demostrables y medibles a través de su desempeño en puestos de trabajos o tareas encomendadas”.

4.2 Competencias de Recursos Humanos: Una clasificación por tipo

Nosotros agrupamos las competencias por tipo: primero, las llamadas **competencias generales**, relacionadas con capacidades exigidas en todos los puestos de liderazgos de las empresas; y segundo, las que hemos definido como **competencias técnicas de Recursos Humanos**, relacionadas con competencias requeridas específicamente para desempeñar el papel de Recursos Humanos.

4.2.1 Competencias Generales⁹

Conocimiento de la Organización

- a) **Definición:** Entender las estrategias de la organización y de las divisiones, y utilizarlas para contribuir a las metas y los objetivos organizacionales. Entender los aspectos económicos, sociales y de consumo a los que se enfrenta la organización. Vincular objetivos de Recursos Humanos con la empresa
- b) **Comportamientos Clave:**

1997.

⁹ Margaret Butteriss con material proporcionado por John Ellsworth y Geri markvoort, en su edición Competencias de Recursos Humanos.

- Entender cuestiones y oportunidades empresariales clave de la empresa y sus grupos de clientes. Desarrollar estrategias de Recursos Humanos apropiados para aprovechar estas oportunidades.
- Demostrar una comprensión práctica de los fundamentos organizacionales que afectan a los ingresos y gastos.
- Trabajar con grupos de clientes en el moldeado de estrategias divisionales para optimizar Recursos Humanos.
- Utilizar las mejores prácticas del sector como referencia y ayudar a los clientes a alcanzar esos niveles.
- Identificar oportunidades de integración en la organización que respalden iniciativas plurifuncionales.
- Trabajar con grupos de clientes para crear planes individuales y organizaciones de Recursos Humanos e iniciativas de desarrollo.

c) Actividades relativas al desarrollo

- Asistir a reuniones de dirección en las que se presenten y discutan los resultados pasados y los objetivos futuros de la organización.
- Discutir planes estratégicos con el jefe de división y el directos. Identificar formas en las que las metas divisionales o de departamento respalden el plan estratégico, y discutir cómo ayudar a respaldar dichas metas.
- Ver todos los vídeos relacionados con los planes estratégicos y empresariales como un conjunto, para la empresa y para la división.
- Leer publicaciones financieras. Identificar tendencias y desarrollos empresariales y evaluar sus implicaciones para la empresa.

Servicio al Cliente

a) **Definición:** Entender de forma activa las necesidades anticipadas del cliente. Asignar alta prioridad a la satisfacción de cliente. Ayudar a los clientes a resolver sus problemas.

b) **Comportamientos Clave:**

- Analizar continuamente las necesidades de los grupos de clientes e inicializar proyectos para alcanzar los resultados requeridos.
- Comparar y evaluar la prestación de servicios con las necesidades del cliente y las mejores prácticas entre la comunidad de Recursos Humanos, garantizando el cumplimiento de los requisitos de la prestación.
- Definir y evaluar el servicio en términos de fiabilidad, grado de respuesta de certeza, empatía y tangibles.
- Superar las expectativas del cliente en cuanto a entrega del servicio.
- Utilizar el feedback del servicio al cliente para mejora continuamente los procesos de entrega y reducir costes.

c) **Actividades relativas al desarrollo:**

- Encuestar regularmente al equipo directivo y a los clientes para tener un feedback de cómo se está prestando el servicio. Buscar sugerencias para identificar fallos y actuar sobre ellos.
- Identificar en qué aspectos se han superado las expectativas del cliente y basarse en esos resultados y comportamientos.
- Desarrollar indicadores e identificar estándares de servicio al cliente.
- Hacer una lista de los clientes con los que han tenido encuentros negativos en los últimos seis meses. Ver si existe algún patrón común. Identificar situaciones y tipos de personas a las que cuesta tratar y pedir ayuda a un experto en esta área.

- Asistir a un programa de Gestión de Calidad Total, y tomar parte en una revisión del proceso para identificar y eliminar actividades y procesos que no añadan valor.

Innovación, cambio y capacidad para asumir riesgos

- a) **Definición:** Desarrollar soluciones y nuevos enfoques creativos, iniciar el cambio y asumir riesgos calculados.
- b) **Comportamientos Clave:**
 - Experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y desafiar al statuquo.
 - Buscar oportunidades de hacer el trabajo con más eficacia y más eficiencia.
 - Asumir riesgos, aprendiendo de un ciclo de mejora continua
 - Iniciar mejoras o nuevas ideas.
 - Trabajar con otros para conseguir implicación en los esfuerzos para el cambio.
- c) **Actividades relativas al desarrollo:**
 - Encontrar oportunidades para aprender de diferentes situaciones y enfoques.
 - Ser voluntario para cualquier tarea que requiera nuevos enfoques, y/o trabajar con gente de otras divisiones o departamentos.
 - Presentarse voluntario para trabajar en uno de los procesos de cambio.
 - Investigar prácticas y técnicas para generar nuevas ideas, por ejemplo, técnicas de grupo nominales.
 - Observar a alguien de la organización que esté dotado de habilidades en la introducción de ideas innovadoras. Comentar con él o ella qué enfoques y habilidades utiliza.
 - Asistir a un programa sobre la capacidad de asumir riesgos.

Respaldo al cambio organizacional

a) Definición: Entender la estructura y los sistemas organizacionales, y el impacto de los inductores sociales y económicos; poder de influencia sobre el cambio a través del uso apropiado de métodos de desarrollo organizacional.

b) Comportamiento clave:

- Facilitar grupos para el respaldo del cambio organizacional o la solución de problemas.
- Conocer y poder implementar una variedad de herramientas para el desarrollo individual, de equipo y organizacional.
- Conocer métodos y procesos de cambio, y poder ayudar a grupos de clientes en sus esfuerzos de cambio.
- Implementar métodos de investigación de campo, asesoramiento y entrevistas con propósitos diagnósticos, feedback y cambio planificado.
- Respaldar la alineación y la consecución de la visión y estrategia empresarial a través de iniciativas de cambio para grupos de clientes específicos.
- Avisar a la directiva de cambios futuros en las tendencias organizacionales y socioeconómicas.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Mantenerse informado de las tendencias en el negocio.
- Trabajar con gente cuyas habilidades faciliten el respaldo del proceso de cambio en la organización.
- Reunirse con expertos en cambio organizacional y discutir sus enfoques y procesos.
- Presentarse voluntario para trabajar en una iniciativa de cambio.

- Asistir a programas de habilidades facilitadoras, de consultoría y de gestión del cambio.

Trabajo en equipo

a) Definición: Promover intervenciones y trabajar con otros cuando es apropiado para la organización, a fin de colaborar en la solución de problemas, desarrollando nuevas ideas u oportunidades.

b) Comportamientos Clave:

- Utilizar las disciplinas de la definición del rol, la fijación de objetivos, agenda y propósito de equipo, con el fin de realizar tareas de equipo.
- Facilitar dinámicas interpersonales de equipo eficaces, utilizando reglas básicas, resolución de conflictos, herramientas de evaluación para asegurar la plena participación.
- Desempeñar los roles de líder de equipo y facilitador.
- Ofrecer asesoramiento y consejo a los líderes de equipo y a directivos en materia de eficacia de equipos.
- Desarrollar oportunidades de realizar proyectos en equipos, en la organización, basados en resolver problemas mediante soluciones innovadoras.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Unirse a un esfuerzo de equipo o de fuerza de trabajo interfuncional. Utilizarla como oportunidad para practicar distintos estilos y contribuir al trabajo en equipo.
- Pedir un feedback de comportamiento específicos a los clientes, directivos y compañeros sobre cómo fortalecer el trabajo en equipo y ayudar a un equipo a alcanzar resultados.

- Observar a líderes de reuniones eficaces. Tomar notas de qué dicen y qué hacen para contribuir al éxito de una reunión. Reunirse con ellos y discutir los procesos y enfoques que utilizan.
- Asistir a programas de creación de equipos, habilidades facilitadoras, habilidades de reunión, y discutir técnicas de resolución.

Liderazgo

a) Definición: articular y conectar a los demás con la visión de la organización permitiendo, fomentando y desafiando el estado actual.

b) Comportamientos Clave:

- Fomentar y escuchar las ideas de los demás sobre cómo alcanzar la visión organizacional.
- Reconocer e involucrar a los demás en la planificación y toma de aquellas decisiones que les corresponda.
- Alentar la colaboración con colegas y otros miembros del equipo.
- Ejemplificar el modelo de comportamiento que es coherente con la visión y los valores organizacionales.
- Motivar a los demás a través del ejemplo.
- Demostrar integridad y honestidad en la toma de decisiones y en el asesoramiento a otros.
- Alcanzar metas centrándose en las prioridades clave y entender la gran imagen.
- Buscar oportunidades de trabajar más eficaz y eficientemente, explorando nuevas formas de mejorar la organización.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Buscar activamente las opiniones de directivos y colegas en términos de qué van a hacer para alcanzar la visión y dirección de la empresa.

Actuar según estas opiniones e ideas para asegurar que se alcanza la visión en su división/departamento.

- Preguntar a sus homólogos cómo se percibe su estilo de liderazgo, y solicitar sugerencias de comportamiento para mejorar a través del uso de una herramienta de evaluación del liderazgo.
- Transmitir un fuerte sentido de dirección y objetivos tanto en presentaciones como en charlas individuales.
- Mantener un equilibrio entre la “gran imagen” y las necesidades diarias, definiendo roles y metas globales, determinando áreas de resultados clave, identificando indicadores de eficacia, seleccionando y fijando objetivos clave.
- Con la ayuda de un directivo a un asociado por su habilidad de liderazgo, establecer un proceso de tutorización. Animar al tutor a que proporcione feedback y formación.
- Asistir a cursos de dirección de proyectos y programas de liderazgo.

Habilidades interpersonales

a) Definición: Comunicación oral y escrita efectiva que consiga aceptación de ideas a la vez que implique a los demás, creando relaciones constructivas y eficaces.

b) Comportamientos clave:

- Ser abierto en cuanto a sentimientos y otras cuestiones para desarrollar confianza y diálogo.
- Buscar y utilizar el input y las ideas de los demás.
- Conseguir la comprensión y el compromiso de los demás y pedir ayuda para la solución de problemas.
- Intentar entender los puntos de vista de los demás.

- Negociar cuestiones basadas en información y acercamiento a las necesidades de los demás, llegando a la vez a soluciones de ganancia mutua.
- Hacer presentaciones claras, concisas y persuasivas.
- Utilizar un enfoque con tacto, equilibrado, a la hora de aportar información.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Buscar entre los colegas un feedback específico referente al comportamiento y la eficacia de las habilidades interpersonales propias. Pedir sugerencias de mejora.
- Observar a personas que tengan buenas habilidades interpersonales y pedirles que compartan sus enfoques.
- Hacerse cargo de una tarea que requiera buenas habilidades interpersonales, y obtener después feedback de las personas con quien se ha trabajado.
- Filmar una presentación que se realice. Pedir feedback y sugerencias de mejora a los colegas.
- Asistir a programas de negociación y a un curso de habilidades de presentación en público.

Eficacia personal

a) Definición: Aprender de las situaciones estando enfocado en una visión. Desafiar las propias ideas, suposiciones y circunstancias, alimentar oportunidades más allá de los patrones y de las suposiciones actuales.

b) Comportamientos Clave:

- Ser capaz de explicar una visión, o propósito, y de trabajar para alcanzarlos.

- Aprender de los problemas, encontrando oportunidades que disminuyan la distancia entre las nociones recibidas y una visión deseada.
- Desarrollar una visión precisa de las situaciones presentes y utilizar este conocimiento para crear oportunidades.
- Desafiar las propias suposiciones sobre cómo se hacen las cosas, fortalecer la conciencia de las creencias autolimitadoras.
- Ser responsable de la interacción entre las propias acciones y sus resultados, gestionando los acuerdos y los fracasos.
- Iniciar las actuaciones, alcanzando objetivos más allá de lo esperado.
- Mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal, superando eficazmente las presiones.
- Medir constante y exhaustivamente el comportamiento frente a objetivos y metas con el fin de asegurar la congruencia.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Utilizar equipos basados en resultados y gestión de proyectos.
- Crear con el superior directo un plan de mejora/desarrollo personal.

4.2.2 Competencias técnicas de Recursos Humanos¹⁰

Desarrollo y aportación de formación.

- a) Definición:** Entender y poder utilizar apropiadamente métodos que faciliten el aprendizaje, atendiendo también a sus necesidades de diseño, aportación y evaluación.

¹⁰ Margaret Butteriss con material proporcionado por John Ellsworth y Geri markvoort, en Edición Competencias de Recursos Humanos.

b) Comportamientos Claves:

- Desarrollar e implementar herramientas que determinen las necesidades de formación a nivel organizacional, de grupo de trabajo y personal.
- Generar feedback a lo largo del diseño e implementación de los procesos de evaluación.
- Respaldar activamente la creación de un entorno de aprendizaje.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Identificar necesidades de formación a través del uso de un método definido.
- Facilitar y evaluar un módulo de formación.
- Asistir a programas que tengan como objetivo fomentar las habilidades en la programación y diseño de métodos de formación.

Gestión de retribuciones y administración de beneficios

a) Definición: Administrar, comunicar y asesorar en el proceso de evaluación del trabajo.

b) Comportamientos Claves:

- Facilitar el uso y la interpretación de las descripciones de los puestos de trabajo por parte de los directivos, eliminando redundancias y asegurando la precisión y calidad de la información.
- Dar respuesta a las cuestiones sobre beneficios y pensiones del empleado, y presentar información cuando sea apropiado.
- Recomendar niveles de retribución adecuados para los recién contratados, que sean competitivos y satisfagan los requisitos de equidad interna.
- Asesorar a los directivos sobre la utilización de bonificaciones.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Asistir a talleres de trabajo sobre orientación de las retribuciones.
- Participar en un comité de evaluación sobre el trabajo.
- Realizar cursos sobre beneficios y retribuciones de los empleados, para tener información general más que conocimientos profundos.
- Revisar las políticas de beneficios, pensiones y retribuciones de los empleados.
- Revisar los acuerdos con unidades de negociación.

Sanidad y seguridad

a) Definición: Entender y promover una mentalidad defensora de la sanidad y la seguridad, mediante una apropiada actividad en comisiones, una plantilla proactiva, una formación adecuada y modificación de las tareas según necesidad.

b) Comportamientos Clave:

- Entender y comunicar las disposiciones de la Ley de Seguridad e Higiene en el trabajo según está previsto.
- Asegurar la sanidad y seguridad dentro del grupo de clientes a través de comités de seguridad eficaces.
- Supervisar de forma activa los empleados con discapacidades relacionadas con el trabajo.
- Poner en marcha programas de trabajo modificados para empleados en procesos de recuperación física.
- Respaldar a directivos y a sindicatos en requisitos de diligencia, incluyendo conformidad con la documentación y comprensión de las políticas de la organización.
- Promover la reducción de costes a través de una gestión adecuada de las quejas.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Encontrar oportunidades para revisar todas las investigaciones de accidentes y trabajar de la Ley de Seguridad en el Trabajo.
- Asistir a seminario de sanidad y seguridad patrocinados por Recursos Humanos en la organización.
- Participar en un comité conjunto de sanidad y seguridad.
- Asistir a formación especializada.

Relaciones laborales y con los empleados

a) Definición: Entender a la directiva, trabajar con ella y ser capaz de asesorarla sobre los principios de Seguridad e Higiene en el trabajo, los estándares de empleo y los acuerdos colectivos.

b) Comportamientos Clave:

- Fomentar iniciativas de cambio del puesto de trabajo dentro del entorno social, llevando a un beneficio mutuo y a negociaciones de creación de valor.
- Asegurar relaciones positivas con los empleados, proporcionando consultoría sobre cuestiones de actuación, puesto de trabajo y acoso sexual.
- Formar y aconsejar a los empleados en la resolución de cuestiones relativas al puesto de trabajo.
- Asesorar en derechos humanos, políticas de la empresa y el Estatuto de los Trabajadores.
- Mantener a los directivos al día del código laboral, la legislación y la jurisprudencia, en tanto que se relacionan con las estrategias organizacionales del grupo de clientes.

- Demostrar habilidades de relaciones laborales estratégicas que resulten en relaciones sindicales positivas.
- Proporcionar consejo de iniciativas de Recursos Humanos dentro del contexto del entorno sindical.
- Proporcionar a los directivos formación sobre relaciones laborales.
- Entender los asuntos internos de los sindicatos particulares en un grupo de clientes.
- Estar al día en cuestiones de fondo para la preparación de negociaciones colectivas.
- Facilitar reuniones de gestión laboral, resolviendo problemas rápidamente.
- Dirigir investigaciones correctivas y sesiones de escucha de quejas.
- Proporcionar interpretación de las estipulaciones de los acuerdos colectivos.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Asistir a seminarios y programas de Relaciones Laborales.
- Mantener al corriente de las novedades legislativas.
- Mantenerse informado de la actividad de las unidades de negocio en relación a cuestiones laborales.
- Obtener el respaldo de un especialista en relaciones laborales con experiencia.

Selección y contratación de personal

a) Definición: Gestionar la selección y contratación en función de los costes, situando a la gente adecuada en el momento adecuado por el precio adecuado en base a las necesidades de la organización.

b) Comportamientos Clave:

- Utilizar procesos y modelos de planificación de recursos informatizados.

- Identificar y utilizar dimensiones de trabajo cruciales al desarrollar criterios de selección.
- Escribir y distribuir anuncios que atraigan a solicitantes cualificados para satisfacer las necesidades organizacionales.
- Desarrollar estrategias de captación eficaces y oportunas en costes.
- Utilizar métodos de entrevista basados en modelos de comportamiento.
- Empezar procesos de selección que respalden los derechos humanos, la igualdad laboral y las estrategias que valoren la diversidad.
- Determinar una disposición laboral apropiada para ocupar puestos vacantes.
- Ayudar a la dirección en el desarrollo de planes de captación y sucesión.
- Asegurar orientación y documentación a los nuevos empleados.
- Desarrollar perfiles de éxito.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Asistir a cursos sobre derechos humanos, curso de gestión de la diversidad y curso sobre técnicas de captación y selección de personal.

Sistema de información de Recursos Humanos

a) Definición: Entender y poder trabajar con el Sistema de Información de Recursos Humanos, asegurando un uso preciso de los servicios al contratar empleados, aprobar cambios de status o rescindir contratos.

b) Comportamientos Clave:

- Ser capaz de acceder a datos clave de Recursos Humanos en el sistema de información de Recursos Humanos.
- Supervisar los cambios de status de los empleados para asegurar la coherencia con las políticas y prácticas de la organización.

- Revisar datos relativos a la administración de retribuciones y a cambios de status de los empleados para garantizar su exactitud.
- Comunicar e implementar los cambios de políticas
- Ayudar a identificar mejoras y eficiencias.

c) Actividades relativas al desarrollo:

- Asistir a talleres de orientación de Recursos Humanos
- Revisar políticas y procedimientos de Recursos Humanos
- Revisar acuerdos de unidades de negociación
- Formación en el sistema de información a utilizar

4.2.3 Personalizar Competencias

Las competencias pueden ser útiles para reclutar personal de Recursos Humanos, pues describen los requisitos para las distintas posiciones y para desarrollar a los empleados para asumir responsabilidades presentes y futuras. Cada organización tendrá que personalizar las competencias requeridas por su función de Recursos Humanos, en particular en relación a las actividades de desarrollo. No obstante, estas definiciones sirven de base para empezar a definir las competencias requeridas.

4.2.4 HIPOTESIS

La Gestión del Servicio Nacional de la Mujer, alcanzará un Nivel de Desempeño más alto, en la medida que cuente con un Departamento de Recursos Humanos basado en el Enfoque de Competencias Laborales.

CAPITULO II

MARCO METODOLOGICO

1.- Identificación Universo Estudio

- Los funcionarios del Servicio Nacional de la Mujer, en su Nivel Central, ubicado en Teatinos No.950, donde funciona la dirección nacional con todo el estamento directivo del Servicio, estructurado por 9 Departamentos y áreas temáticas y donde trabajan aproximadamente 100 personas.

2 *Identificación de la Muestra de Estudio:*

- Las encuestas y entrevistas están dirigidas al 50% de los funcionarios que se desempeñan en el Nivel central, en los distintos departamento y áreas

3 Tipo de Estudio:

- Correlacional

4 *Método de Recolección de Información*

a) Encuesta de 16 preguntas a 50 Funcionarios

FORMATO DE ENCUESTA

1. Usted está de acuerdo como funciona la actual administración de Recursos Humanos?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. Usted está de acuerdo que es necesario fusionar Bienestar, personal y capacitación en un solo Departamento?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. Usted está de acuerdo que debiera ser informado periódicamente sobre las materias concernientes a recursos humanos?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. A usted le beneficiaría en su trabajo diario, la creación de un Departamento de Recursos Humanos?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5.- Esta de acuerdo que es importante que los compañeros de trabajo se apoyen constantemente en sus funciones?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6.- Usted esta de acuerdo que la remuneración que percibe está acorde a la labor que desempeña?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7.- Esta usted de acuerdo en que la Unidad de Personal le mantiene informado respecto a temas específicos como por ejemplo: días administrativo, Feriados legales, evaluación de desempeño, etc..?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8.- Usted esta de acuerdo con la importancia de conocer los objetivos específicos de su función?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9.- Usted esta de acuerdo con la importancia de conocer los objetivos que persigue la institución?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10.- Usted esta de acuerdo con el apoyo que le entrega el plan de capacitación actual de la institución?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11.- Usted esta de acuerdo que el sistema de evaluación de desempeño debiera ser un instrumento que le permita desarrollarse al interior del Servicio?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

12.-Usted esta de acuerdo en que Servicio le entrega los conocimientos y apoyo necesario para realizar funciones distintas a las que realiza?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13.- Usted esta de acuerdo en que los funcionarios siempre han desempeñado las mismas funciones dentro del Servicio?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

14.- Usted esta de acuerdo en estar capacitado para desempeñar otras labores dentro de la Institución, distinta a la que realiza en la actualidad?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

15.- Usted esta de acuerdo en que el trabajo que realiza es reconocido por la Institución?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

16.- Usted esta de acuerdo en que su trabajo es conocido por el resto de los funcionarios?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

b) Entrevista: A 4 Jefes de Departamentos, con 6 preguntas

- Patricia Silva Melendéz, Jefa de Departamento Situación Jurídica de la Mujer
- María Angélica Bórquez Kesler, Jefa de Departamento de Estudio
- María Josefina Gúzman Bilbao, Jefa de Departamento de Administración y Finanzas
- María Elena Villagran Paredes, Jefa de Departamento Fiscalía

FORMATO DE ENTREVISTA

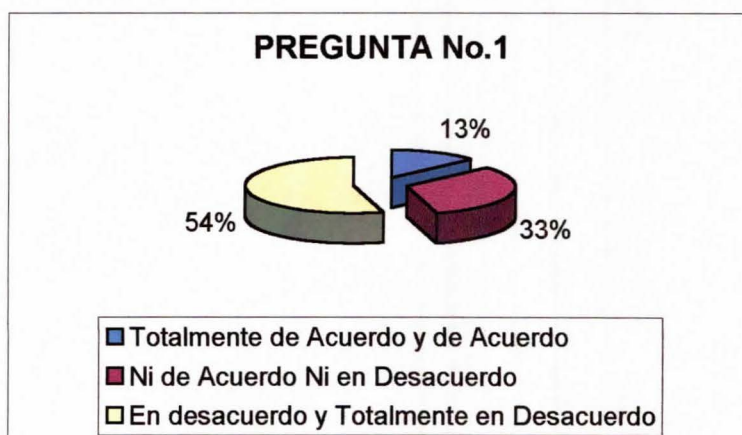
1. Usted conoce el perfil y diseño de cargo de los funcionarios de su dependencia?
2. Usted esta de acuerdo que el personal de su dependencia tiene las competencias laborales necesarias para cumplir su trabajo?
3. Usted participa en la confección de los programas de capacitación al interior del Servicio?
4. Usted participa en el proceso de selección de los nuevos postulantes que ingresan al Servicio específicamente a su dependencia?
5. En que beneficiaria para su dependencia de trabajo, la creación de un Departamento de Recursos Humanos, que tenga a su cargo Bienestar, Personal, Remuneraciones y Capacitación?
6. En que lugar del Organigrama posicionaría usted, el Departamento de Recursos Humanos

CAPITULO III

RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADOS

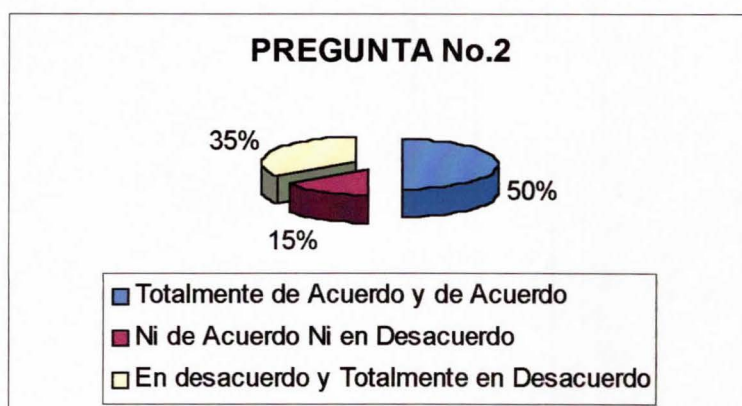
1.- ENCUESTAS

1. Usted está de acuerdo como funciona la actual administración de Recursos Humanos?



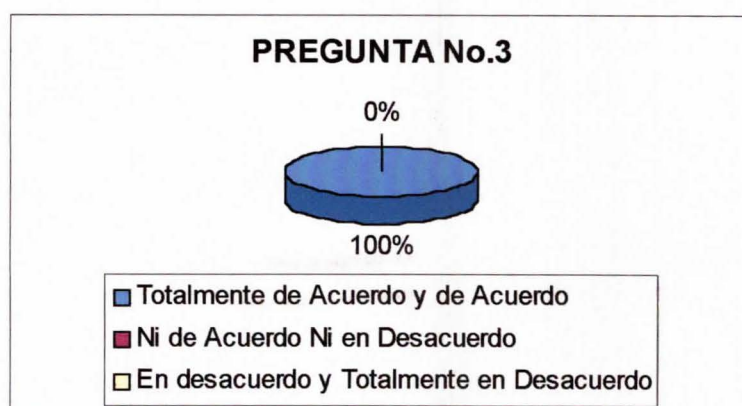
Como se observa en el cuadro, el 54% de los funcionarios encuestados, no están de acuerdo de cómo funciona la actual administración de recursos humanos, y esto se debería a que todas las materias concernientes a la administración de estos recursos están dispersadas en distintas áreas dentro del servicio, y no existe un ente que regule, reúna y canalice por una misma vía las necesidades que surjan.

2. Usted está de acuerdo que es necesario fusionar Bienestar, Personal y Capacitación en un solo Departamento?



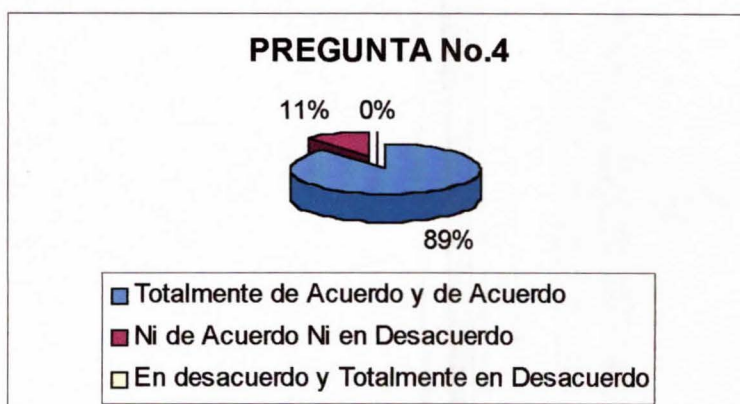
El 50% de las encuestas dicen que están de acuerdo con fusionar en un solo departamento las áreas que están relacionadas directamente con las demandas de intereses en la administración de recursos humanos. Sobre todo si tomamos en cuenta que la administración de recursos humanos debe tener la capacidad de impartir información en aquellas áreas en la que dispone de capacidad instalada y, principalmente responder de manera eficiente y eficaz a las demandas reales, económicas y sociales dentro del servicio.

3. Usted está de acuerdo que debiera ser informado periódicamente sobre las materias concernientes a recursos humanos?



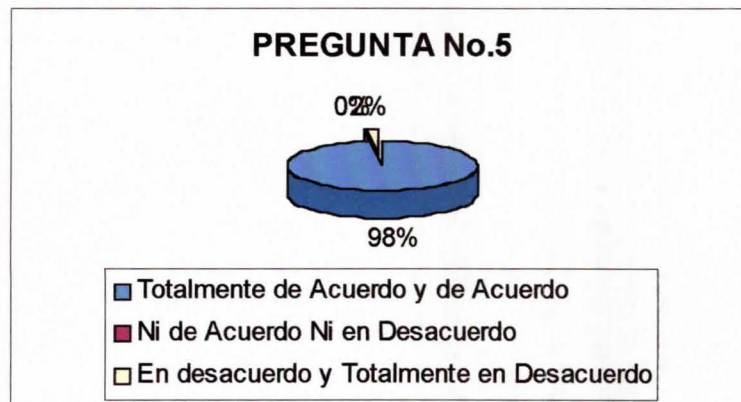
El 100% de las encuestas demuestran que los funcionarios están totalmente de acuerdo con la necesidad de estar informado constantemente respecto a las materias concernientes a recursos humanos, más aún si tomamos en cuenta que una de las aristas de las competencias laborales hablan de la necesidad de Información, actualización y perfeccionamiento dentro de las Instituciones para poder sobrevivir a los cambios constantes en que estamos inmersos.

4. A usted le beneficiaría en su trabajo diario, la creación de un Departamento de Recursos Humanos?



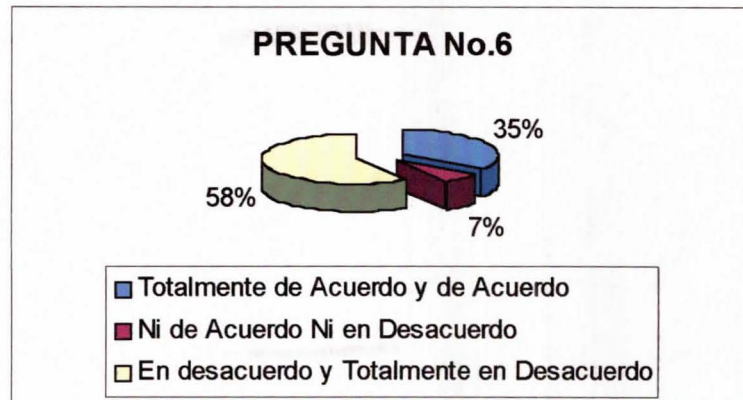
El 89%, de los funcionarios dicen que le beneficiaría en su trabajo la creación de un ente que regule las temas relacionados con recursos humanos, y tomando en cuenta que en la 1ª pregunta el 54% no esta de acuerdo con la eficacia de la actual administración, esto nos permite establecer, que es importante desarrollar en las personas la capacidad para actuar como individuos conscientes de su papel de agente de desarrollo de la sociedad a través del trabajo, y estar preparado para afrontar los cambios constantes y participar en decisiones relativas al propósito de su trabajo.

5. Usted está de acuerdo, que es importante que los compañeros de trabajo se apoyen constantemente en sus funciones?



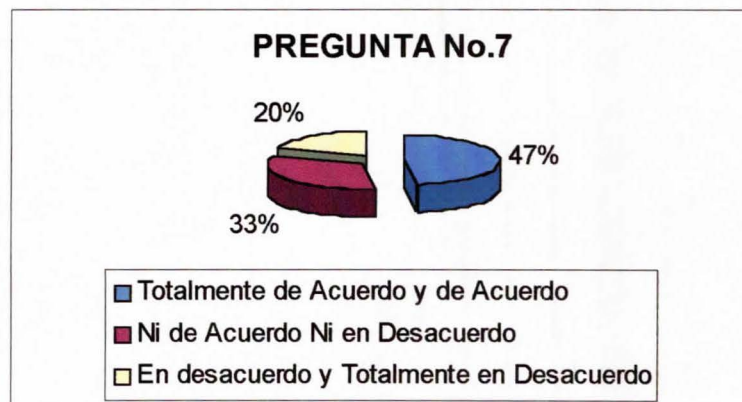
El 98%, dice estar de acuerdo con el apoyo que le puedan brindar sus compañeros de trabajo en las funciones que realizan, sobre todo se requiere de un nuevo concepto de trabajo, a través de conocimientos y técnicas que permitan alcanzar en conjunto los objetivos institucionales más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos.

6. Usted esta de acuerdo que la remuneración que percibe está acorde a la labor que desempeña?



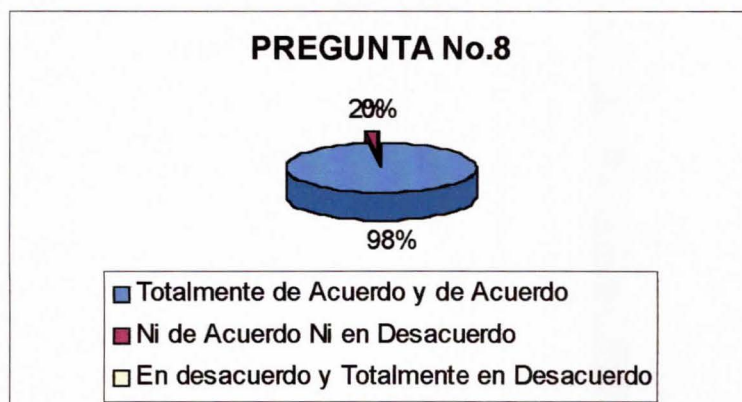
El 58% de los funcionarios esta en desacuerdo con la remuneración que perciben, en relación a la labor que desempeña. Esto se debe a que muchos funcionarios desconocen el diseño de sus cargos, razón por la cual creemos que no están en condiciones de vincular función con remuneración.

- 7. Esta usted de acuerdo en que la Unidad de Personal le mantiene informado respecto de temas específicos como por ejemplo: días administrativo, feriados legales, evaluación de desempeño, etc?**



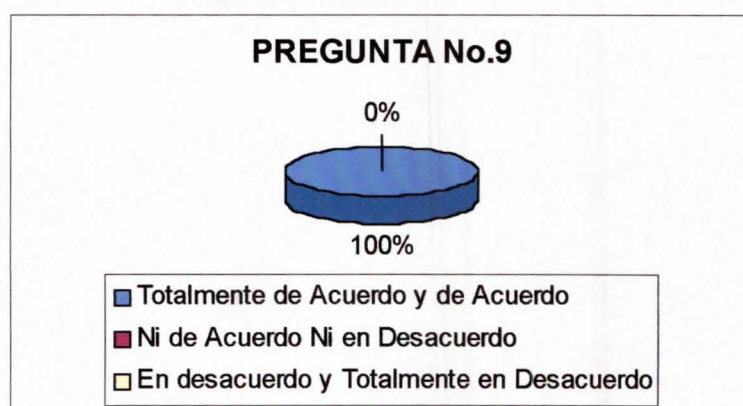
En esta encuesta hay dos dimensiones, por un lado el 47% esta de acuerdo con la información que obtienen desde la unidad de personal y por el otro lado el 33% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con la calidad de información que reciben, por lo tanto se puede deducir que la comunicación no es buena, la información se envía pero no llega a todos los funcionarios por falta de sistemas, medios de comunicación y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda las organización.

8. Usted está de acuerdo con la importancia de conocer los objetivos específicos de su función?



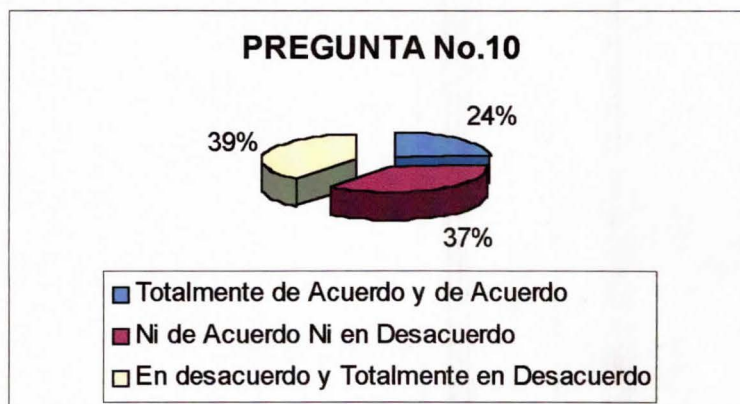
El 98% está de acuerdo en la importancia de conocer los objetivos específicos de su función, situación que en general no se da, ya que no existen políticas de inducción adecuadas, dirigidas a publicar y difundir los objetivos particulares e institucionales.

9. Usted esta de acuerdo con la importancia de conocer los objetivos que persigue la institución?



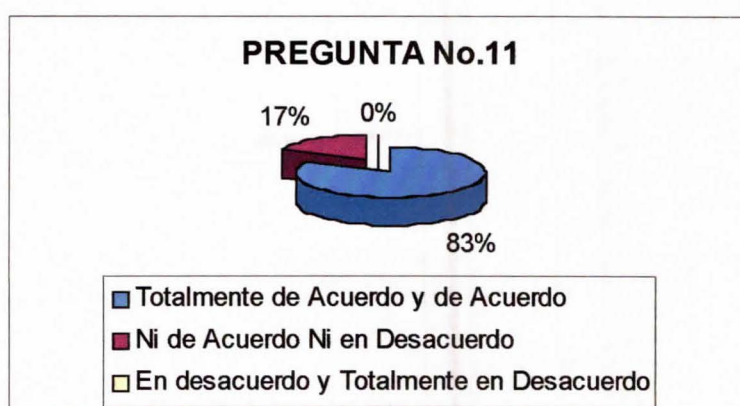
El 100% esta de acuerdo con la importancia de conocer los objetivos específicos que persigue la institución. Al igual que en la pregunta anterior, es necesario dar la información adecuada al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo funcionario y la organización y viceversa.

10. Usted esta de acuerdo con el apoyo que le entrega el plan de capacitación actual de la institución?



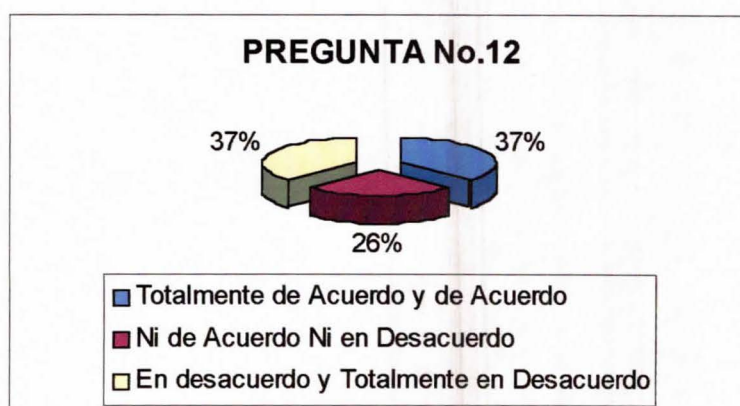
Como se observa en el gráfico, aquí claramente existe un problema de comunicación y no existen planes integrales de capacitación al interior del servicio, que permitan participar a todos los funcionarios de la organización, a fin de que logren satisfacer sus distintas necesidades. Por lo tanto se puede deducir que la capacitación está orientada a ciertas áreas.

11. Usted esta de acuerdo que el sistema de evaluación de desempeño debiera ser un instrumento que le permita desarrollarse al interior del servicio?



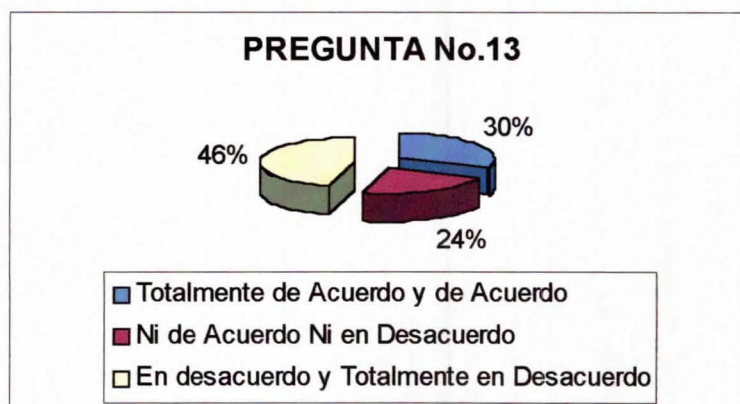
Como se observa el 83% está de acuerdo en que el sistema de evaluación existente debiera ser un instrumento de desarrollo. Por lo tanto se puede deducir que los funcionarios requieren de motivación e incentivo en sus labores cotidianas y es necesario lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

12. Usted esta de acuerdo en que el servicio le entrega los conocimientos y apoyo necesario para realizar funciones distintas a las que realiza?



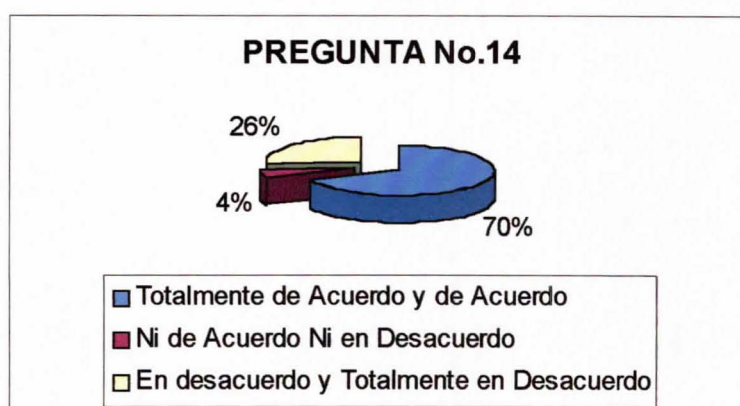
Nuevamente se observa, que no existe una política general que asegure que todos los funcionarios tengan oportunidades de capacitación. Se requiere asignar a los funcionarios, en los puestos donde mejor utilicen sus habilidades.

13. Usted está de acuerdo en que los funcionarios siempre han desempeñado las mismas funciones dentro del Servicio?



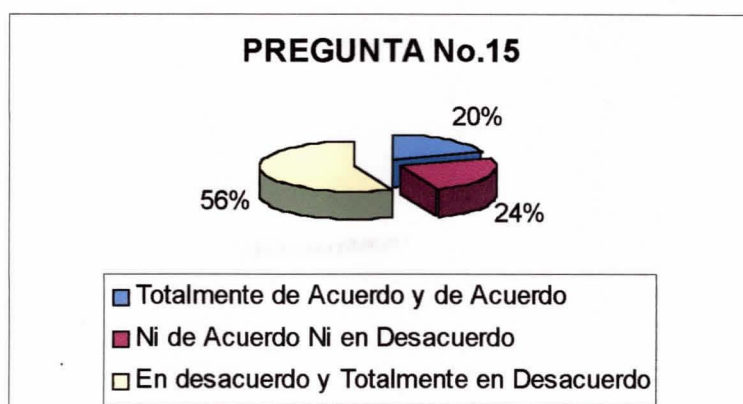
Este gráfico demuestra que las opiniones están divididas, se deduce que no existen procesos internos donde los funcionarios puedan postular a otros puestos de trabajos al interior del servicio, ni tampoco existe una unidad que canalice esta necesidad.

14. Usted está de acuerdo en estar capacitado para desempeñar otras labores dentro de la institución, distintas a la que realiza en la actualidad?



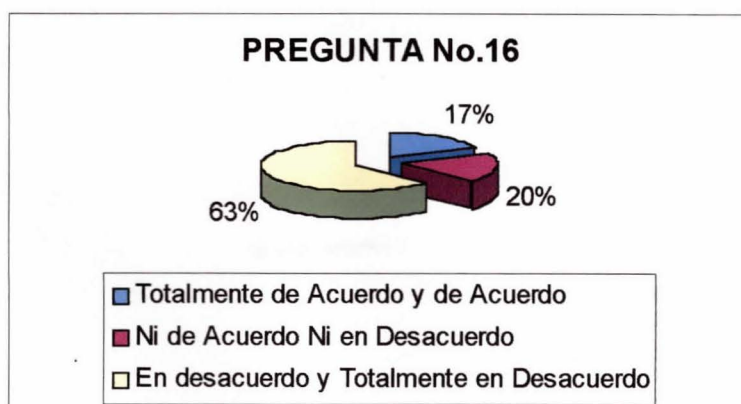
Sin perjuicio de que en respuestas anteriores las personas han manifestado no estar capacitadas formalmente por la institución, aquí los funcionarios dejan de manifiesto que poseen las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades para desarrollar otras funciones dentro del servicio.

15. Usted está de acuerdo en que el trabajo que realiza es reconocido por la Institución?



Como se observa claramente, el 56% de las encuestas demuestra que no existe una política destinada a satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización. Por otra parte, es necesario desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones funcionarios-organización y la calidad del personal. El trabajo se supone que es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo social y personal.

16. Usted está de acuerdo en que su trabajo es conocido por el resto de los funcionarios?



Como se observa el 63% de las encuestas demuestran que existen problemas relacionados con trabajos en equipos, por lo tanto es necesario promover los sistemas de comunicación apropiados e intercambiar información a través de toda la organización.

2.- ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas personales a 4 Jefes de Departamento, de un total de 9, cuya síntesis de respuesta es la siguiente:

1. Usted conoce el perfil y diseño de cargo de los funcionarios/as de su dependencia?

Si lo conocen y participan del diseño del perfil, pero no existe un ente externo que indique el perfil del profesional que se requiere.

2. Usted esta de acuerdo que el personal de su dependencia tiene las competencias laborales necesarias para cumplir su trabajo?

Un gran porcentaje de las competencias fueron adquiridas a través del tiempo, por las experiencias propias, sin capacitación formal por parte de la Institución.

3. Usted participa en la confección de los programas de capacitación al interior del Servicio?

Existe un comité bipartito para estos fines, razón por la cual las jefaturas no participan directamente en la confección de los programas de capacitación.

4. Usted participa en el proceso de selección de los nuevos postulantes que ingresan al Servicio, específicamente a su dependencia.

Participan durante todo el proceso de selección del personal, desde que se abre el concurso, pero sólo en casos puntuales, básicamente con el personal de su dependencia.

5. En que beneficiaría, para su dependencia de trabajo, la creación de un Departamento de Recursos Humanos, que tenga a su cargo, Bienestar, Personal, Remuneraciones y Capacitación?

No son expertos en el tema, no saben cual sería el optimo de la institución, pero sin duda se requiere un Departamento de Recursos Humanos, como una unidad que les solucionara una serie de situaciones que tienen que ver con tema laborales, sería interesante, por ejemplo, regular el tema de las compensaciones horarias. Debiera haber una política única y no conforme a las funciones propias de cada Departamento.

Entonces, se evitaría, por ejemplo, tener que hablar con la Ministra, Subdirectora, Jefe de Personal, el Jefe Daf o con la Jefa de Recursos Humanos, para resolver algún hecho puntual.

La Unidad de Recursos Humanos, además tiene un marco legal importante, el Estatuto Administrativo, es el que nos rige, por lo tanto la solución es parte de una política. Entonces habría más fluidez en los procesos administrativos y mejora en el ambiente laboral.

6. En qué lugar del organigrama usted posicionaría el Departamento de Recursos Humanos.

Esta debiera ser una Unidad independiente o asesora y autónoma, sin que estuviera en el organigrama vertical, sino más bien una asesoría de carácter horizontal que permita administrar políticas de Recursos Humanos, más allá de otros temas. Ahora que el Departamento de Recursos Humanos deba tener, Bienestar, Personal Capacitación, etc., no tienen mayor información al respecto.

CAPITULO IV

CONCLUSION

En la Administración Pública actual, se requiere de funcionarios calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, razón por la cual es indispensable la existencia de un Departamento de Recursos Humanos, que pueda compatibilizar las necesidades de las organizaciones y de las personas que en ella trabajan.

Sabemos que el éxito de los cambios institucionales dependen, en gran medida de la formulación de reglas generales y claras que modifiquen los incentivos para facilitar la construcción de un contrato renovado entre los dirigentes políticos, los funcionarios públicos y la sociedad civil.

Pero además, para que ello sea factible es preciso una tarea de seguimiento continuo, entendiendo que la transformación de las reglas y de la cultura administrativa forman parte de un mismo proceso de retroalimentación, a nivel de todo el sistema.

En este marco el resultado de este proceso no sólo deberá ser producto de una redefinición teórica del modelo de gestión, sino también del grado de compromiso de los actores que participan del proceso de renovación.

Por eso es que el éxito de este gran reto, no sólo dependerá de la perfección del diseño y formulación de la política señalada, sino principalmente en la medida en que los actores a los que se está dirigido este proyecto se conviertan en agentes de cambios, sentando las bases de una nueva cultura organizativa para hacerla permanente en el tiempo.

Nuestro trabajo, realizado en el Servicio Nacional de la Mujer ha querido demostrar la falta de estos conceptos al interior de esta organización pública. Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado.

Se requiere de estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente, tanto externo como interno, es decir, trabajos orientados a resultados, puestos de trabajos flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades de ciudadano o el contexto.

Las organizaciones públicas cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de éstos, rediseñar sus estructuras organizativas, de manera que éstas respondan de forma ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y de información de los trámites, los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de un modelo de gestión o resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

Las competencias, -ese conjunto de conocimiento, habilidades, capacidades que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas- no pueden ser adquiridas por el simple pasaje por el sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. Por eso, a la hora de diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupos de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización.

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

Lo anterior implica que la competencia no viene de la aprobación de un curriculum escolar formal, sino de un ejercicio de conocimientos en circunstancias críticas.

Las competencias representan entonces, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Sin duda, que en la actualidad se ha avanzado bastante en esta materia, en la última década los Gobiernos de Patricio Aylwin Azocar y Eduardo Frei Ruíz-Tagle, realizaron esfuerzos importantes en lo que se refiere a Modernización del Estado y Probidad Administrativa.

Recientemente se ha promulgado la Ley No.19.882¹¹, que regula la nueva política de personal en la Administración Pública y que entre otras materias crea una Dirección Nacional del Servicio Civil, modifica la carrera funcionaria, dicta normas sobre remuneraciones y establece un sistema de alta dirección pública, al que están sujetos los funcionarios de exclusiva confianza.

¹¹ Publicada en el Diario Oficial el 23 de Junio del 2003

De acuerdo al trabajo que hemos desarrollado, detectamos lo siguiente:

1.- Los factores críticos de la actual administración de Recursos Humanos en el Servicio Nacional de la Mujer

1. No existe una política formal de Recursos Humanos
2. No existe el Departamento de Recursos Humanos autónomo y dependiendo de la Autoridad Superior del Servicio Nacional de la Mujer
3. No existen diseños y perfiles de cargos
4. Existe incapacidad de determinar el potencial humano existente en el Servicio
5. Escasa información respecto a los planes de capacitación al interior del Servicio
6. No existe información respecto a las funciones que realizan los funcionarios
7. Dispersidad de Roles, no existe un ente unificador de criterios

PROPUESTA

NUEVO MODELO DE PROCESOS PARA UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se requiere crear un Departamento de Recursos Humanos autónomo dependiendo de la Dirección del Servicio el cual deberá tener a cargo todas las materias relacionadas con la administración de Recursos Humanos, el cual deberá evaluar y reconocer la trayectoria y capacidades individuales del personal de la organización. Promoverá y capacitará al personal en relación al trabajo en equipo y clima laboral, deberá mejorar la comunicación interna en materias de recursos humanos y del Servicio.

El Departamento de Recursos Humanos, tendrá dentro de sus funciones, la tarea de entregar a las distintas unidades las herramientas necesarias para que la organización pueda llevar a cabo los procesos centrales claves, sustantivos más relevantes, aquellas que la diferencien de otras organizaciones y le permitan tener éxito.

Este Departamento deberá definir también los puestos de trabajo y las respectivas competencias específicas, incluyendo las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura. De esta manera se podrá definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada del Servicio, por ejemplo Recursos Humanos.

En base a las Competencias Institucionales del SERMAN, desarrollaremos las competencias que tendrá el Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las siguientes etapas:

ETAPA I

Dar a conocer las Competencias Institucionales del Servicio Nacional de la Mujer

- **Determinar la orientación al logro de resultados:** Establecer claramente cuales son las metas u objetivos que persigue el Servicio, para poder alcanzar exitosamente los desafíos organizacionales y no sólo objetivos aislados.
- **Determinar la orientación al cliente:** Establecer cual es la demanda del cliente externo para poder diseñar u orientar nuestro objetivos al interior del servicio.
- **Determinar el tipo de flexibilidad:** Establecer que se debe trabajar en situaciones variadas, con personas y grupos diversos de acuerdo a las necesidades que la organización presente.
- **Determinar el compromiso con la organización:** Establecer que las unidades deben abocarse como prioridad al logro de los objetivos del servicio, antes que a su propia unidad.
- **Determinar el tipo de transparencia:** Establecer conductas de integridad y ética profesional, demostrando altos estándares de

profesionalismo, que representen los valores organizacionales en las relaciones internas y externas y posteriormente se puedan transmitir.

ETAPA II

Involucrar a todos los estamentos de la Organización para Determinar las necesidades de las respectivas Unidades y Cargos existentes

- Realizar asambleas generales con participación de la Asociación de Funcionarios
- Realizar reuniones personalizadas con equipos o unidades de trabajos
- Se realizarán encuestas y entrevistas, a cada uno de los funcionarios del Servicio

ETAPA III

Descripción y Análisis de los puestos de trabajo existentes

- **Describir las tareas de cada uno de los puestos de trabajo:** Establecer cuales son los puestos de trabajo existentes dentro del Servicio, y en cada uno de ellos, determinar cuales con las tareas y funciones que deben realizar.
- **Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas:** Una vez determinadas las funciones, se deberá identificar cuales con las competencias individuales, tanto profesionales como experiencia laboral, de las personas que realicen este trabajo, para poder cumplir con éxito la función encomendada.

- **Asignar un grado o nivel de cada competencia requerido para cada puesto:** Establecer de acuerdo al análisis de los puestos de trabajo y tareas, cuales son los grados y niveles jerárquicos al interior de la organización, sobre los cuales se priorizará la importancia de los puestos de trabajo.
- **Diseñar perfiles de cargo:** Una vez que se hayan descritos los grados y niveles jerárquicos a efecto, se determinará cuales son los grados de competencias y responsabilidades de cada uno de ellos.
- **Considerar, comparar y evaluar las competencias existentes con las deseadas:** Una vez teniendo claro lo anterior, se podrá evaluar el potencial humano existente, y ello permitirá poner a las personas de acuerdo a sus capacidades en los puestos de trabajo, con el propósito de cumplir con mayor eficiencia los objetivos que persigue el Servicio.

ETAPA IV

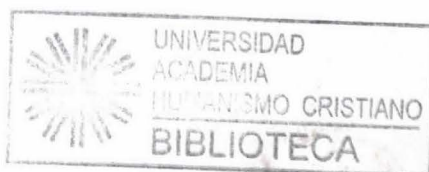
Establecimientos de Políticas

- Entregar Constante Información a la autoridad superior, para la Nivelación de Remuneraciones
- Elaborar Planes de Capacitación
- Entregar Constante información para establecer Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal
- Entregar instrumentos para el mejoramiento del clima laboral (casino, flexibilidad horaria, reconocimiento por el trabajo realizado, etc.)
- Mejoramiento de las Políticas del área de Bienestar y Seguridad Social
- Mejoramiento a los procesos de Evaluación del Desempeño

ETAPA V

Permanente Actualización y Retroalimentación, para la Toma de Decisiones

- Comunicación entre el Departamento de Recursos y los distintos estamentos del Servicio.
- Comprensión del Entorno Organizacional
- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Pensamiento Analítico



BIBLIOGRAFIA

- Margaret Butteriss, Reinventando Recursos Humanos.
- Diccionario de la Real Lengua Española, Vigésima Segunda Edición 2001.
- Recursos Humanos en el Mundo cambiante, Margaret Butteriss.
- David Ulrich, Human Resource Champions. (Boston: Harvard Business School Press, 1996)
- Competencias Laborales, Cintefor, Mertens Leonard (1996)
- Novick, Marta (1995) Educación, redes productivas y formación profesional.
- Rojas E y Otro (1997) Fuentes para la transformación curricular
- Formación basada en competencia laboral: Cintefor/OIT. Montevideo, 1997.
- Margaret Butteriss con material proporcionado por John Ellsworth y Geri Markvoort, en su edición Competencias de Recursos Humanos.
- Ley No.19.882, Publicada en el Diario Oficial el 23 de Junio del 2003
- Ley No.19.023, Publicada en el Diaria Oficial 03 de Enero de 1991

