



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Escuela de Trabajo Social

**INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA SOBRE BUENAS
PRÁCTICAS LABORALES EN LA SECRETARÍA REGIONAL
MINISTERIAL DE SALUD VALPARAÍSO**

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE TRABAJO
SOCIAL**

**ALUMNAS: PAMELA ARENAS MEZA
BETSABÉ SANDOVAL REYES**

PROFESORA GUÍA: MARÍA TERESA SÁNCHEZ ALLEN

2017



	Pág.
ÍNDICE	
RESÚMEN EJECUTIVO	6
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL	9
1. CONTEXTO POLÍTICO Y LEGAL	11
1.1. Decreto Ley N° 2.763	11
1.2. Ley N°19.937	13
1.3. Ley N°18.834 y D.F.L. N°29	14
1.4. Ley N°19.175	14
1.5. Programas y Convenios que sustentan las Políticas Institucionales	15
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL	18
2.1. Secretarías Regionales Ministeriales de Salud	19
3. CONTEXTO PROGRAMÁTICO	26
3.1. Programa en Unidad de Administración de Personas	26
3.2. Características de la Unidad de Administración de Personas que sustentan el Proyecto de Título	26
4. CONTEXTO TEMÁTICO	27
4.1. Delimitación de la temática a abordar	27
4.2. Fundamentación de la temática a abordar	28
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	29
1. INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA	31
2. MODELO DE DIAGNÓSTICO ANÁLISIS DE DISCREPANCIAS	32
2.1 Brechas	33
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS	34
3.1. Jerarquización de Puestos	35
3.2. Definición de Puestos	35
3.3. Asignación de Carga Laboral	35
4. PROCESOS INSTITUCIONALES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES	36
4.1 Principios Orientadores del Instructivo Presidencial N°001	37
4.2 Buenas Prácticas Laborales	37
5. PERCEPCIÓN	53
5.1 Percepción Social	54
6. POLIFUNCIONALIDAD	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	56
1. FUNDAMENTACIÓN	57
2. OBJETIVOS	58
2.1. Objetivo General	58
2.2. Objetivos Específicos	58
3. DELIMITACIÓN METODOLÓGICA	58
3.1 Colectivo de la Investigación Diagnóstica	58
4. DELIMITACIÓN DE FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	65
6. PLAN DE ANÁLISIS	69
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	73
1.1. Jerarquización de Puestos	74
1.2. Definición de Puestos	77
1.3. Asignación de Carga Laboral	79
2. OBJETIVO ESPECÍFICO N°2	90
2.1. Derechos Laborales	92
2.2. Condiciones Laborales	106



2.3.	Ambientes Laborales	125
	Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORA	152
1.	Fundamentación De La Propuesta	153
2.	Objetivos	155
2.1	Objetivo General	155
2.2.	Objetivos Específicos	155
3.	Beneficiarios	155
3.1.	Beneficiarios Directos	155
3.2.	Beneficiarios Indirectos	155
4.	Propuesta de Mejora	155
	Capítulo VI: CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	161
1.	Conclusiones Temáticas	163
2.	Conclusiones Metodológicas	166
3.	Conclusiones en torno al Trabajo Social	167
4.	Aprendizajes Profesionales y Personales	168
	CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	170
	ANEXOS	175
	Anexo N°1: Pauta Encuesta de Percepción	176
	Anexo N°2: Pauta Entrevista Grupal	176
	Anexo N°3: Pauta Entrevista Individual	176
	Anexo N°4: Tabla Unidades, Cargos y Funciones DDI SEREMI de Salud Valparaíso	176
	Anexo N°5: Plan Anual de Capacitación	176
	Anexo N°6: Entrevistas Individuales	177
	Anexo N°7: Entrevistas Grupales	177
	ÍNDICE DE ESQUEMAS	Pág.
	Esquema N°1: Resumen del Proyecto de Título	8
	Esquema N°2: Organigrama Subsecretaría de Salud Pública (SSP)	13
	Esquema N°3: Organigrama SEREMI de Salud Valparaíso	24
	Esquema N°4: Unidades y Cargos del Departamento de Administración y Finanzas de la SEREMI de Salud Valparaíso	25
	ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
	Tabla N°1: Identificación SEREMIS de Salud de Chile	21
	Tabla N°2: Identificación SEREMI de Salud Valparaíso	21
	Tabla N°3: Descripción de Variable Procesos	38
	Tabla N°4: Descripción de Ambientes Laborales	52
	Tabla N°5: Funcionarios y Funcionarias SEREMI de Salud Valparaíso según Tipo de Contrato	59
	Tabla N°6: Muestra y Muestreo según Objetivos Específicos	60
	Tabla N°7: Técnicas de Recolección de Información por Objetivos Específicos	64
	Tabla N°8: Operacionalización de Variables de la Investigación Diagnóstica	65
	Tabla N°9: Criterios de Rigor	70
	Tabla N° 10: Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	86
	Tabla N° 11 Triangulación de Información	144
	Tabla N° 13 Síntesis Procesos de Buenas Prácticas Laborales	140
	Tabla N° 14 Análisis FODA Estructura Organizacional	146
	Tabla N°15 Análisis FODA sobre Procesos	147
	Tabla N°16: Estrategias de Mejora para la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas	156
	Tabla N°17: Estrategias de Mejora para los Procesos sobre	159

Buenas Prácticas Laborales	
ÍNDICE DE FIGURAS	Pág.
Figura N°1: Organigrama Ministerio de Salud de Chile	12
Figura N°2: Modelo de Diagnóstico Análisis de Discrepancias	33
Figura N°3: Estudio de Brechas de la Investigación Diagnóstica en la SEREMI de Salud Valparaíso Variable Estructura Organizacional	34
Figura N°4: Estudio de Brechas de la Investigación Diagnóstica en la SEREMI de Salud Valparaíso Variable Procesos Institucionales	34
Figura N°5: Variables de Buenas Prácticas Laborales	38
Figura N°6: Esferas de la Conciliación	41
Figura N°7: Ejes de Estructura Organizacional y Buenas Prácticas Laborales	163
Figura N°8: Utilidad de la metodología de Investigación Diagnóstica	166
ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pág.
Gráfico N°1: Me he sentido respetado/a como persona en mi trabajo en los últimos 6 meses	92
Gráfico N°2: Dentro de estos últimos 6 meses, he sentido un trato prepotente en el trabajo que afecta mi desarrollo laboral	94
Gráfico N°3: Dentro de estos últimos 6 meses, me he sentido discriminado/a en el trabajo, repercutiendo en el desarrollo adecuado de mis funciones.	94
Gráfico N°4: Cuando resulta necesario, tenemos acceso a información clara, a través de diversos medios, sobre temáticas relacionadas a los derechos de postnatal parental	97
Gráfico N°5: Mi trabajo me permite realizar correctamente las tareas parentales relevantes	98
Gráfico N°6: Mi trabajo me permite adaptar de forma flexible mi labor funcionaria con mis tareas familiares	99
Gráfico N°7: Tuve acceso a información sobre Asociaciones de Funcionarios disponibles, lo que me permitió decidir la opción más adecuada para mí	101
Gráfico N°8: He sentido presión institucional al ingresar, mantenerme o salir de alguna de las Asociaciones de Funcionarios	102
Gráfico N°9: La institución respeta las opiniones oficiales de todas las Asociaciones de Funcionarios y los acuerdos que con ellas contrae y/o mantiene	104
Gráfico N°10: Dentro de mi Unidad de trabajo existe respeto mutuo entre hombres y mujeres	107
Gráfico N°11: Dentro de mi Unidad no existe discriminación por género para la realización de ciertas funciones/cargos	108
Gráfico N°12: El lenguaje utilizado entre mis compañeros/compañeras de Unidad es adecuado y respetuoso	109
Gráfico N°13: Los procedimientos de inducción e ingreso a la institución son adecuados y/o suficientes	113
Gráfico N°14: Los procedimientos de ascenso y movilidad interna en la institución se sustentan en la idoneidad y/o competencias para el cargo, alejados de sesgos y preferencias	118
Gráfico N°15: Los procedimientos de egreso institucional son adecuados y/o suficiente	119
Gráfico N°16: Se realizan estudios de clima organizacional y/o evaluaciones de riesgo psicosocial al menos una vez al año	122



Gráfico N°17: La institución entrega herramientas para reducir el stress laboral	124
Gráfico N°18: Se realizan estudios de clima organizacional y/o evaluaciones de riesgo psicosocial al menos una vez al año	126
Gráfico N°19: Me agradan las relaciones humanas que se mantienen al interior de mi Unidad de trabajo	127
Gráfico N°20: Me he sentido acosado/a laboralmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses	129
Gráficos N°21: Me he sentido acosado/a sexualmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses	129
Gráfico N°22: En mi Unidad/Departamento se realizan acciones para promover un ambiente laboral saludable, libre de acoso laboral y sexual	131
Gráfico N°23: Los directivos de mi Unidad/Departamento ejercen un liderazgo positivo	132
Gráfico N°24: Mi lugar de trabajo garantiza mi salud mental	134
Gráfico N°25: Considero que funciona adecuadamente el Comité Paritario de Higiene y Seguridad	137



RESÚMEN EJECUTIVO

El Proyecto de Título denominado “Investigación Diagnóstica”, se enmarca dentro del contexto Institucional de la Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso.

El documento se estructura a partir de siete capítulos. El primero de ellos “Marco Contextual”, hace alusión al contexto general en que se enmarca la experiencia, es decir, la Institución patrocinadora del estudio. Para propiciar un conocimiento integral, dicho capítulo será subdividido en contextos, aquello permitirá explicitar las condiciones particulares en que se desarrolla el Proyecto de Título.

En el segundo capítulo, que lleva por nombre “Marco Referencial”, se presentan todas aquellas consideraciones referenciales que enmarcan y sirven de soporte conceptual al trabajo realizado. El marco de referencia se presenta en torno a dos ejes conceptuales o variables que sustentan la Investigación Diagnóstica: Estructura Organizacional y Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales.

En el tercer capítulo “Marco Metodológico”, se despliega la metodología de trabajo, la cual se organiza en torno a una investigación de carácter mixta, presentando, entre otros aspectos relevantes, el sistema de objetivos, los métodos y técnicas de recolección de información, la delimitación de la muestra y la operacionalización de variables.

En el capítulo número cuatro, sobre Análisis de los Resultados, se procederán a sistematizar los datos de tipo cualitativos y cuantitativos obtenidos, se desarrollará un análisis según indicador por cada una de los Objetivos Específicos planteados, para posteriormente realizar un análisis integrado que contemple una triangulación de información entre el estado actual y el estado ideal de cada variable, esto con el fin de estudiar la existencia de brechas. El capítulo culmina con una síntesis diagnóstica basada en el Objetivo General de la Investigación.

El quinto capítulo “Propuesta de Mejora”, presenta una sugerencia de Estrategias de Mejora elaborada a partir de los resultados de investigación y los análisis que de ellos surgieron, la cual fue confeccionada contando con la colaboración del equipo de la Unidad de Administración de Personas.

Y por último, el capítulo número siete denominado “Bibliografía”, presenta los apoyos bibliográficos utilizados a lo largo de todo el Proyecto de Título.



ABSTRACT

The thesis project called “Diagnostic Research” is immersed in the institutional context of “Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso”.

The document is structured in seven chapters. The first one is the contextual framework. It illustrates the general context of the funding institution of this study. In order to generate integral knowledge, said chapter will be subdivided into “contexts”, which will allow to explicit the particular conditions under which the thesis project was carried out.

In the second chapter, which is called “Reference Framework”, all the referential aspects that serve as conceptual support to this work are presented. Said Reference Framework is presented around two variables that support the Diagnostic Research: Organizational Structure and Processes about Good Labor Practices.

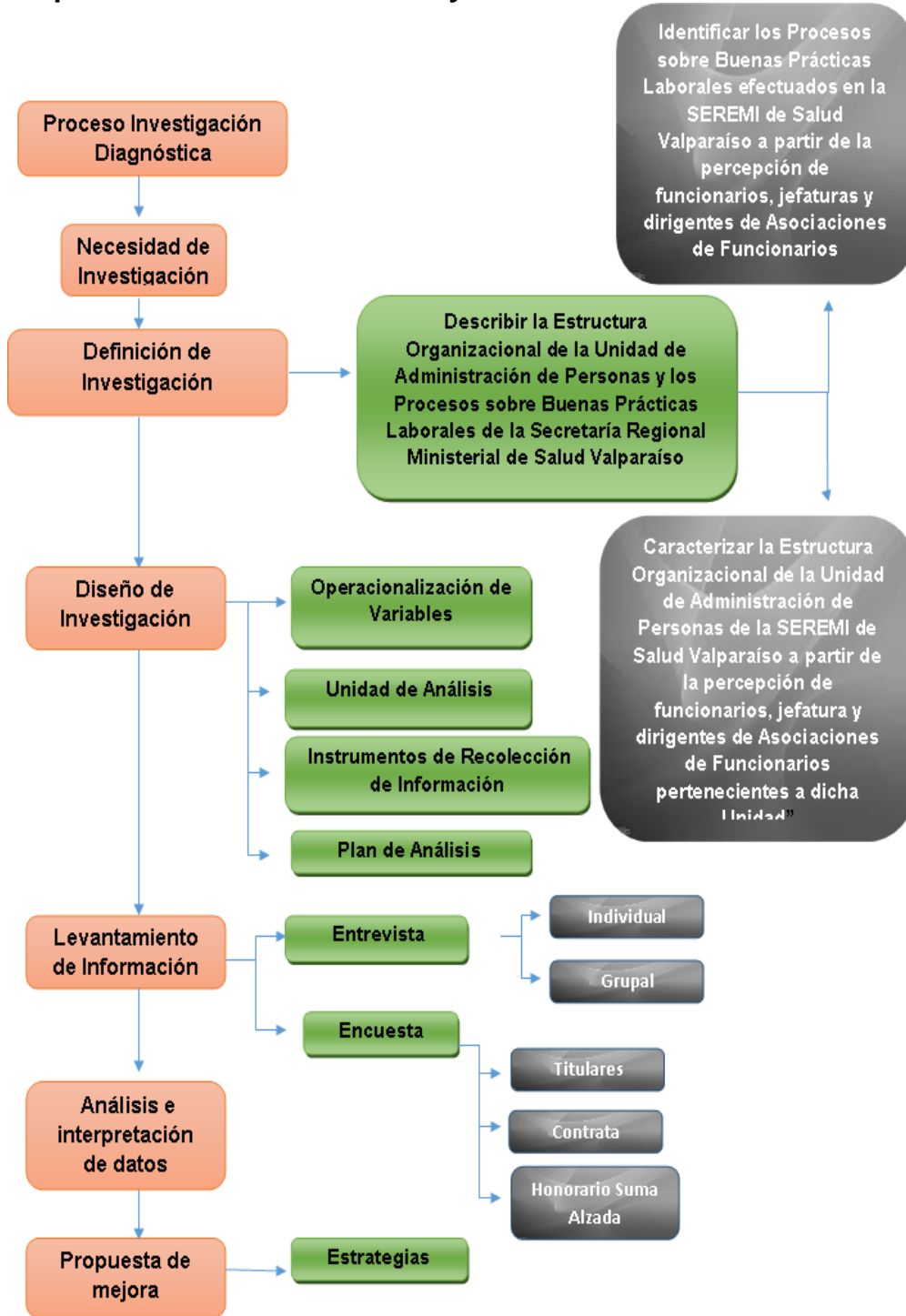
The third chapter is called “Methodological Framework”. In this chapter the work methodology which is organized as mixed-methods is explained. Some of the relevant aspects of the work methodology are the objectives system, the data collection methods and techniques, the sample delimitation and the operationalization of variables.

In the fourth chapter, which is on analysis of the results, both the qualitative and quantitative data are systematized. There is also an analysis according to indicators and every specific objective brought up. Afterwards, there will be an integrated analysis presented which entails a triangulation of data between the current and ideal state of each variable, so as to identify gaps. The chapter ends with a diagnostic synthesis based on the general objective of the research.

The fifth chapter, called “Proposal for Improvement”, presents suggestions on improvement strategies elaborated from research results and their respective analysis. These strategies were created with the support of the Human Resources department.

Finally, the seventh chapter is called “Bibliography” and it presents the bibliographical references used all along the thesis project.

Esquema N°1: Resumen del Proyecto de Título



Fuente: Elaboración Propia. 2016



Capítulo I:

MARCO CONTEXTUAL

Presentación

El presente capítulo alude a una breve descripción respecto a los contextos del Proyecto de Título, relacionados cada uno de ellos con la Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso, desde ahora en adelante SEREMI de Salud Valparaíso, que otorgará al lector una visión general de la Institución y su quehacer en la actualidad, además de abordar inductivamente la Unidad de Administración de Personas a la que se atañe el equipo de trabajo para esta Investigación Diagnóstica.

Para propiciar un conocimiento integral de la Institución, dicho capítulo será subdividido en diversos contextos, aquello permitirá explicitar las condiciones particulares en que se desarrollará el Proyecto de Título. En base a lo planteado se identifican cuatro contextos:

- **Contexto Político:** Referido a la relación de la SEREMI de Salud Valparaíso con los Organismos de Estado y su contribución al desarrollo local. En este punto, se abordará desde el Ministerio de Salud, de ahora en adelante MINSAL, como suprema Institución de la cual depende política y administrativamente, hasta las normas a las cuales se asocia directamente el desarrollo de la temática, entre éstas el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado, piedra angular de la variable Procesos que abordará más adelante el presente Proyecto de Título.
- **Contexto Institucional:** Referido a la jurisdicción sobre la cual la Institución ejerce su función a lo largo del territorio nacional. En este punto, se expondrá información relativa a la Superintendencia de Salud Pública (SPSS), como organismo intermediario entre MINSAL y SEREMIS, pasando posteriormente por las diferentes SEREMIS de Salud a nivel nacional y concluyendo con la perteneciente a la Región de Valparaíso, que incluye una breve descripción de su Departamento de Administración y Finanzas así como de la correspondiente Unidad de Administración de Personas como contexto más inmediato al Proyecto de Título.
- **Contexto Programático:** Incluye información sobre el único programa oficialmente identificado dentro de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso. Además, dentro de este contexto se declarará la vinculación de la Unidad con la aplicación del Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales.



- **Contexto Temático:** Se presenta la temática a abordar en el presente Proyecto de Título y su relevancia tanto para la Institución como para sus usuarios internos o beneficiarios.

1. CONTEXTO POLÍTICO Y LEGAL

1.1. Decreto Ley N° 2.763.

Creado el año 1979, y su última versión corresponde al año 2004. Reorganiza el Ministerio de Salud y crea los Servicios de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública de Chile y la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud.

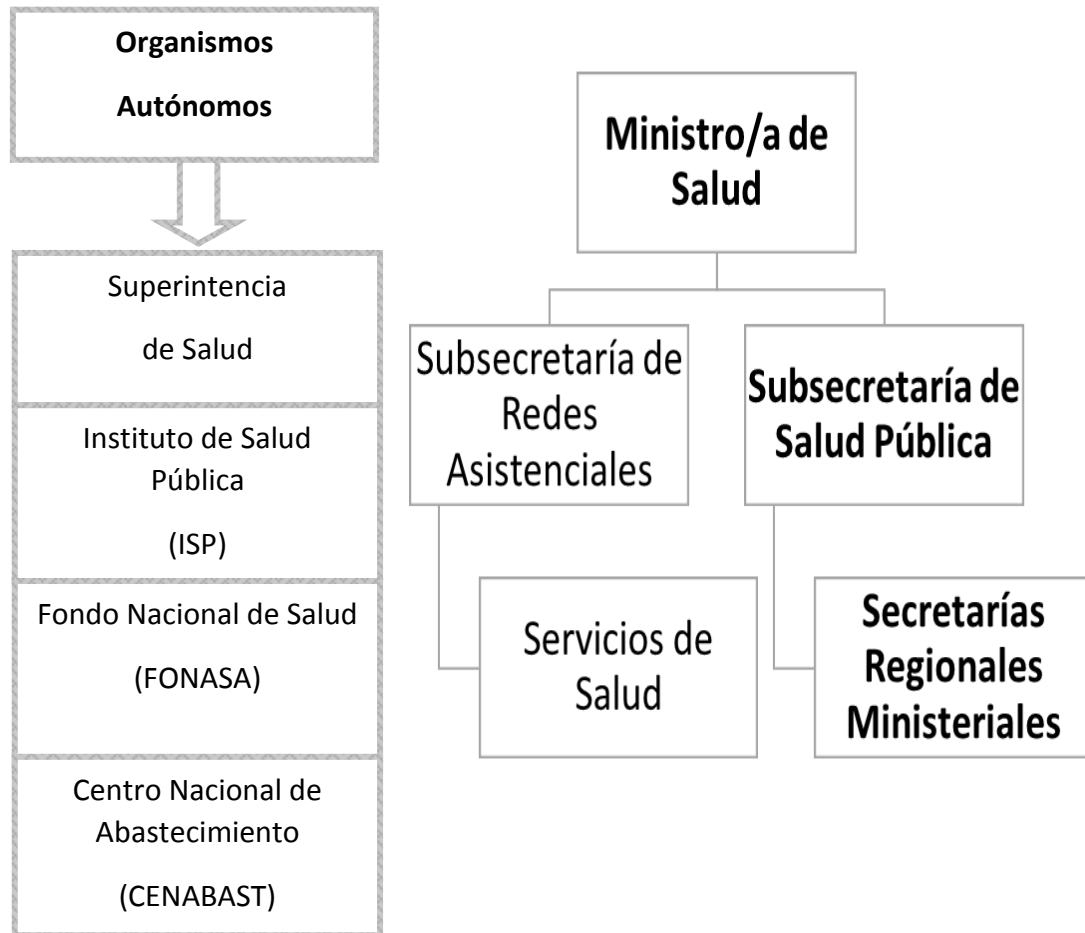
La característica principal del documento **consiste en definir las funciones, organización y atribuciones de** cada una de las instituciones que comprende el título del presente decreto ley. La normativa establece que el **Ministerio de Salud** se encuentra integrado por el Ministro, Subsecretaría de Redes Asistenciales, la **Subsecretaría de Salud Pública**, los Servicios de Salud y las **Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS)**.

1.1.1. Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud es el encargado de elevar el nivel de salud de la población chilena, realizando acciones que dicen relación con el desarrollo de sistemas de acceso a la salud, proteger sanitariamente los ambientes, controlar los factores de riesgo que puedan afectar a la salud de la población, y reforzar la gestión de la red nacional de atención. Todo esto con el fin de acoger oportunamente las necesidades de las personas, familias y comunidades, generando en ellas un estilo de vida más saludable.

Cabe señalar que en esta oportunidad se considerará al MINSAL dentro del Marco Político y no dentro del Marco Institucional, debido a que **representa a la autoridad máxima en el área de salud y por ende tiene un rol directamente ligado al ámbito legal, sobre formulación de leyes en salud y fiscalización de normas.**

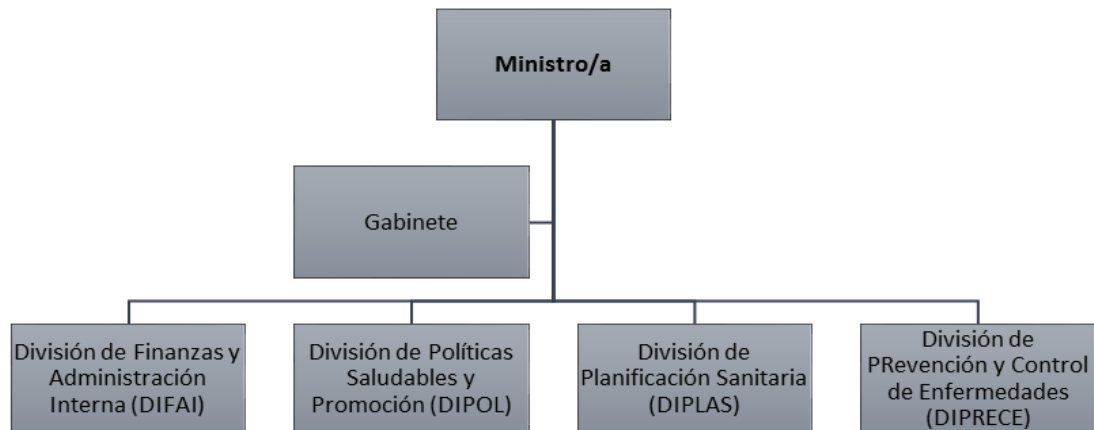
Figura N°1: Organigrama Ministerio de Salud de Chile



1.1.2. Subsecretaría de Salud Pública

La Subsecretaría de Salud Pública de Chile es la institución encargada de asegurar a todas las personas el derecho a la protección en salud, para esto, **ejerce funciones reguladoras, normativas y fiscalizadoras**. Busca contribuir a la calidad de los bienes públicos y acceso a políticas sanitario-ambientales, y desarrollar acciones de prevención de enfermedades y promoción de auto-cuidado, que permitan el mejoramiento sostenido de la salud de la población, especialmente en los sectores más vulnerables.

Esquema N°2: Organigrama Subsecretaría de Salud Pública (SSP)



Fuente: Elaboración Propia. 2016

1.2. Ley N° 19.937

Creada el año 2005, refiere a la reforma de Salud en Chile y modifica el D.L. N°2.763 de 1979, para establecer una nueva concepción de la Autoridad Sanitaria y distintas modalidades de gestión.

Se encuentra dirigida a las siguientes instituciones de salud: el **Ministerio de Salud**, Subsecretaría de Redes Asistenciales, **Subsecretaría de Salud Pública** y **Secretarías Regionales Ministeriales**.

Señala que cada una de estas tendrá su propia organización en cuanto a divisiones, departamentos, secciones y oficinas, considerando la importancia relativa y el volumen de trabajo que signifique la atención. También establece y controla políticas y programas generales, favoreciendo la generación y cumplimiento de estos.

En términos generales **la ley menciona que dichas instituciones deben efectuar vigilancia en salud pública por medio de los SEREMIS de Salud**, evaluación la salud de la población a manteniendo registros, entrega de beneficios, elaboración de presupuestos, tantos de salud como de las Garantías Explícitas de Salud (GES ex AUGE). **También identifica a la Subsecretaría de Salud Pública como superior jerárquico de las SEREMIS** de Salud en materias de su competencia, divisiones, departamentos, secciones, oficinas, unidades y personal.

El artículo N°14 establece particularidades sobre las SEREMIS de Salud respecto al funcionamiento interno, requisitos y competencias del Secretario Regional Ministerial, actualiza las funciones de la institución



que deben seguir según el Ministerio de Salud, a través de normas técnicas y administrativas, tanto a nivel nacional como regional.

1.3. Ley N°18.834 y Decreto con Fuerza de Ley N°29

En primer lugar, la ley N°18.834 está referida al Estatuto Administrativo de los Servicios Públicos y fue creada el año 1989, pero su última modificación se realizó el año 1998.

En segundo lugar, el D.F.L. N° 29, fue creado el año 2005, y su última modificación fue el año 2016. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.834.

Los anteriores cuerpos legales, **se encuentran dirigidos a los funcionarios de las siguientes instituciones del Estado:** Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y Servicios Públicos centralizados y descentralizados. En cada una de estas instituciones consideran los cargos públicos, que incluyen: **Planta personal** (cargos permanentes y son subdivididos en calidad de titulares, suplentes o subrogantes), a **contrata** (empleos transitorios en una institución).

Además, **define los requisitos que deben poseer las personas que desean ingresar a estas instituciones y el modo de evaluación**, el cual se realiza a través de calificaciones que miden el desempeño y aptitudes de cada funcionario. Así como también lo referido a **capacitaciones, obligaciones de las y los trabajadores respecto al desarrollo de funciones, cumplimiento de objetivos, probidad administrativa, vida social acorde a la dignidad del cargo, responsabilidades administrativas y motivos de cese de sus funciones.**

1.4. Ley N° 19.175

Fue creada el año 2005 y su última actualización se realizó el año 2011. Constituye una Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno, Administración Regional y Jurisprudencia Administrativa.

Refiere a la existencia de órganos de administración pública, como las SEREMIS. Específicamente en el art. N°61 indica que según la jurisprudencia de este artículo, las citadas SEREMIS forman parte del Ministerio respectivo en el carácter de dependencias desconcentradas.

El art. N°62 dispone que cada **Secretaría Regional Ministerial** estará a cargo de un **Secretario Regional**, colaborador directo del intendente, al que estará subordinado en todo lo relativo a la elaboración, ejecución y coordinación de las políticas, planes, presupuestos, proyectos de desarrollo y demás asuntos que sean de competencia del gobierno regional, ya que tales funciones son sin desmedro de la condición de representante del ministerio correspondiente. Además, aclara que los Secretarios Regionales, serán nombrados por el/la Presidenta de la República, Intendente respectivo y el Ministro del ramo.

El art. N°63 define las funciones de los Secretarios Regionales Ministeriales que deben ajustarse a las instrucciones de carácter técnico y administrativo que imparten los correspondientes Ministerios. Y en el art. N°64 aclara las atribuciones de los Secretarios Regionales Ministeriales.

1.5. Programas y Convenios que Sustentan las Políticas Institucionales

La SEREMI de Salud Valparaíso al ser una Institución del Estado, incorpora y mantiene para su funcionamiento, convenios y programas que ratifica Chile con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Presentándose a continuación:

- **Programa Trabajo Decente**

El año 2008 se suscribe a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) y la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina.

Las entidades acuerdan llevar a cabo el significado de Trabajo Decente, el cual se constituye por **“El acceso a trabajos productivos y adecuadamente remunerados, que se encuentren socialmente protegidos, con resguardo de sus derechos fundamentales sin discriminación alguna e incorpore el Diálogo Social como método para formular consensos”**. Lo anterior se configura con elementos esenciales como: la existencia de empleos suficientes, remuneraciones, seguridad en el trabajo, las condiciones laborales salubres, la seguridad social, la seguridad de ingresos. También se identifican cuatro áreas temáticas que son: el



trabajo infantil, Género, Empleo Juvenil, Seguridad y Salud en el Trabajo. (Programa Trabajo Decente, 2008).

- **Convenio N°87 sobre la Libertad Sindical y la Protección del Derecho de Sindicalización**

En San Francisco, durante el año 1948, Chile ratifica este convenio a través de la OIT y el 04 de julio de 1950 entra en vigor.

En este convenio, se acuña el término **Organización**, referido a **“toda organización de trabajadores o de empleadores que tenga por objetivo fomentar y defender los intereses de los trabajadores o de los empleadores”**, conjuntamente, se declara **el derecho de los trabajadores y los empleadores de constituir, sin ninguna distinción y sin autorización previa, las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas**. En relación a lo anterior, el convenio establece que estas organizaciones tienen **el derecho de constituir federaciones y confederaciones, así como el de afiliarse a ellas** y a toda organización, federación o confederación tiene a su vez, el derecho de afiliarse a organizaciones internacionales.

Estos derechos deben ser respetados por todos los países miembros de la OIT, los cuales se obligan a poner en práctica las legalidades del convenio, adoptando las medidas necesarias para **garantizar el libre ejercicio del derecho de sindicalización y la protección de este derecho**.

- **Convenio N°103 sobre Protección a la Maternidad**

En Ginebra, en el año 1952, Chile ratificó este convenio a través de la OIT y entra en vigor el año 1994.

El documento especifica los derechos que poseen **las mujeres en situación de maternidad y que efectúan una actividad laboral**, que deben ser aplicados en los distintos tipos de trabajos que se puedan efectuar en el país que ratifica, siendo en este caso, en Servicios Públicos.

Señala además, que las mujeres pueden presentar certificado médico con fecha presunta del parto, sin ser rechazado por su empleador. Por otro lado, el convenio plantea el **postnatal como un descanso obligatorio de maternidad con un tiempo mínimo de doce semanas**, que será

resguardado por **seguros sociales que prevean prestaciones de maternidad ajustados a los salarios pagados junto con sus respectivas imposiciones**, con el fin de proporcionar dichas prestaciones, ya sea por empleadores o conjuntamente con los trabajadores.

Por último, considera que **toda mujer que lacta a su hijo podrá interrumpir periodos de su actividad laboral para efectuar lactancia sin ser tener repercusiones en sus remuneraciones.**

- **Convenio N°156 sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares**

En Ginebra, durante el año 1981, Chile ratifica este convenio a través de la OIT y el 11 de agosto de 1983 entra en vigor.

El presente convenio se contextualiza en la necesidad de **igualdad de oportunidades y trato para hombres y mujeres**, reconociendo que **los problemas de los trabajadores con responsabilidades familiares son aspectos de cuestiones más amplias relativas a la familia y a la sociedad, que deberían tenerse en cuenta en las políticas nacionales.** Ante esto, el fin último de esta herramienta es poder mejorar la condición de las y los trabajadores mediante la adopción de medidas que permitan satisfacer sus necesidades personales y familiares, dentro el contexto laboral.

De esta manera, el convenio **hace referencia a los trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, y a su vez, respecto de otros miembros de su familia directa que evidencian una necesidad de cuidado o sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica, ingresar, participar, progresar y reingresar a ella.** La aplicación de este derecho no debe conllevar discriminación y se aplica a todas las ramas de actividad económica y a todas las categorías de trabajadores.

Resulta importante señalar que el presente convenio apunta a **integrar las responsabilidades familiares en la planificación y desarrollo de los países en lo referido a: condiciones y elección de un empleo, seguridad social, planificación de comunidades locales o regionales, servicios de asistencia de la infancia y familia,** entre otros.

En relación al párrafo precedente, las autoridades y países suscritos están obligados a adoptar medidas apropiadas para cumplir lo anteriormente

dispuesto, así como a **informar y a educar sobre el principio de igualdad de género**. Finalmente, se reconoce dentro del convenio, el derecho de participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores, en la elaboración y aplicación de medidas a este respecto.

- **Convenio N°187 sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo**

En Ginebra, durante el año 2006, Chile ratifica este convenio a través de la OIT y el 20 de febrero de 2009 entra en vigor.

Dentro de un **marco preventivo de Salud y Seguridad Laboral**, y reconociendo que la existencia de lesiones, enfermedades, accidentes y muertes provocadas por trabajo afectan negativamente al desarrollo económico y social de los países, la OIT mediante el presente convenio, **busca desarrollar políticas, sistemas y programas nacionales que apunten a promover un mejoramiento continuo en este aspecto**. Así también, el convenio obliga a los países miembros a adoptar medidas para **mantener ambientes laborales saludables y seguros**. Todo lo anterior debiendo contar con la participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores con mayor representatividad dependiendo del sector o tramo.

Así también, la **prevención y evaluación de riesgos** relacionadas al desarrollo de acciones o bien, a la entrega de capacitación e información al respecto, representan ejes centrales dentro de este acuerdo, que se integran en un concepto de **cultura preventiva en materia de seguridad y salud laboral**.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Como se expuso brevemente en el punto anterior sobre marco legal, las **SEREMIS de Salud dependen de** una institución máxima que corresponde al **Ministerio de Salud de Chile**, sin embargo, **en este sistema de dependencia la Subsecretaría de Salud Pública funciona como ente mediador y representa el organismo que se relaciona directamente con las SEREMIS de Salud de todo el país en temas de presupuesto, planificación, fiscalización, cumplimiento de normas y funciones, entre otros**.

Ahora bien, resulta necesario considerar que las SEREMIS en sí, cuentan con un Nivel Central del que dependen funcionalmente (ubicado en



Santiago) y de Niveles Regionales, dentro de los cuales se encuentra la SEREMI de Salud Valparaíso.

A continuación se exponen brevemente y de forma inductiva las principales instituciones a considerar dentro del Marco Institucional en que se enmarca este Proyecto de Título.

2.1. Secretaría Regionales Ministeriales de Salud

2.1.1. Autoridad Sanitaria SEREMIS de Salud

Es la **institucionalidad permanente del Estado**, encargada de llevar a cabo los objetivos de **rectoría, regulación y fiscalización**, con ejercicio de su autoridad en todo el territorio nacional y sobre todos los actores del sistema, de manera de asegurar la conducción política integral del sector salud y ejercer el liderazgo estratégico técnico del sistema.

Debe **vigilar y controlar los factores que afectan la salud**, incluido el medio ambiente y la atención médica, y **desarrollar políticas que contribuyan a generar condiciones para una vida más saludable**.

Actúa en el espacio intersectorial y hacia todo el quehacer del Gobierno, de manera de promover y desarrollar políticas públicas de promoción y prevención, coherentes con las prioridades sanitarias.

2.1.2. Secretaría Regional Ministerial de Salud

Son los **servicios desconcentrados representantes del Ministerio de Salud en cada una de las regiones del país**, tienen por labor ejercer todos los objetivos y funciones correspondientes a la Autoridad Sanitaria y se encuentran dirigidas por un Secretario Regional Ministerial.

a. Funciones de las SEREMIS de Salud

Asociado al D.L. N°2.763, desarrollado en el Contexto Político del presente documento.

Velar por el cumplimiento de las normas, planes, programas y políticas nacionales de salud fijadas por la autoridad. Así mismo, adecuar los planes y programas a la realidad de la respectiva región dentro del marco fijado para ello por las autoridades nacionales.

- Ejecutar las acciones que correspondan para la protección de la salud de la población de los riesgos producidos por el medioambiente y para la conservación, mejoría y recuperación de los elementos básicos del ambiente que inciden en ella, velando por el debido cumplimiento de las disposiciones del Código Sanitario y de los reglamentos, resoluciones e instrucciones sobre la materia, para lo cual se encontrará dotado de todas las facultades y atribuciones que el Código Sanitario y demás normas legales y reglamentos sanitario ambientales le confieren, de conformidad con lo previsto en el artículo 14C.
- Adoptar las medidas sanitarias que correspondan según su competencia, otorgar autorizaciones sanitarias y elaborar informes en materias sanitarias. Las normas estándares e instrumentos utilizados en la labor de fiscalización serán homogéneos para los establecimientos públicos y privados.
- Velar por la debida ejecución de las acciones de la salud pública por parte de las entidades que integran la red asistencial de cada servicio de salud y, en su caso, ejecutarlas directamente, o mediante la celebración de convenios con las personas o entidades que correspondan. En el ejercicio de estas funciones, coordinará aquellas acciones de promoción y prevención cuya ejecución recaiga en los servicios de salud.
- Mantener actualizado el diagnóstico epidemiológico regional y realizar la vigilancia permanente del impacto de las estrategias y acciones implementadas.
- Colaborar a solicitud de cualquier organismo público del sector salud, en la implementación de procedimientos de recepción de reclamos. Los procedimientos a que se refiere este numeral deberán ser concordados con los mencionados organismos, conforme lo determine el reglamento.
- Cumplir las acciones de fiscalización y acreditación que señalen la ley y los reglamentos y aquellas que les sean encomendadas por otros organismos públicos del sector salud mediante convenio.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas fijadas a las entidades administradoras de salud municipal y sus establecimientos, conforme a lo dispuesto en el artículo 4 de la ley N°19.813.
- Organizar, bajo su dependencia y apoyar el funcionamiento de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN).
- Las demás que establezcan las leyes y reglamentos.

2.1.3. Secretarías Regionales Ministeriales de Salud en Chile

A continuación se muestra un cuadro con todas las SEREMIS a nivel país, en base a la D.L. N°2.763, del año 1979, última versión 2004, que ha sido desarrollado en el contexto legal presentado anteriormente.

Tabla N°1: Identificación Secretarías Regionales Ministeriales de Chile

Región I Tarapacá	Región II Antofagasta	Región III Atacama	Región IV Coquimbo	Región V Valparaíso
Región VI O'Higgins	Región VII Maule	Región VIII Biobío	Región IX Araucanía	Región X De Los Lagos
Región XI Aysén	Región XII Magallanes	Región XIII Metropolitana	Región XIV De Los Ríos	Región XV Arica y Parinacota

Fuente: Elaboración Propia. 2016

2.1.4. Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso

a. Identificación de la Institución

Tabla N°2: Identificación Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso

Institución	Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso
Dirección	Blanco 1791, Edificio Costanera Pacífico, piso 4, Valparaíso
Teléfono Central	(32) 2571423
Página web	http://seremi5.redsalud.gob.cl/
Departamento	Administración y Finanzas
Unidad	Administración de Personas
Teléfono Unidad de Administración de Personas	(32) 2571614 Anexo 321614

Fuente: Elaboración Propia.2016

b. Misión SEREMI de Salud Valparaíso

Asegurar a todas las personas el derecho a la protección en salud ejerciendo las funciones reguladoras, normativas y fiscalizadoras que al Estado de Chile le competen, para contribuir a la calidad de los bienes

públicos y acceso a políticas sanitario-ambientales de manera participativa, que permitan el mejoramiento sostenido de la salud de la población, especialmente de los sectores más vulnerables, con el fin de avanzar en el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la década.

c. Visión SEREMI de Salud Valparaíso

Las personas, familias y comunidades tendrán una vida más saludable, participarán activamente en la construcción de estilos de vida que favorezcan su desarrollo individual y colectivo. Vivirán en ambientes sanitariamente protegidos. Tendrán acceso a una atención en salud oportuna, acogedora, equitativa, integral y de calidad, con lo cual se sentirán más seguras y protegidas.

d. Objetivos Estratégicos SEREMI de Salud Valparaíso

La SEREMI de Salud Valparaíso posee los siguientes objetivos.

- Desarrollar políticas públicas que fomenten estilos y hábitos de vida saludables, a través del fortalecimiento de los programas de prevención y promoción a nivel nacional y regional, para fomentar en la población competencias de auto-cuidado y protección de estilos de vida y entornos saludables, y mejorar la capacidad de detección temprana de enfermedades que puedan ocasionar discapacidades.
- Proteger la salud de las personas frente a riesgos sanitarios, a través del diagnóstico y mapeo de riesgos, el fortalecimiento de la capacidad nacional y local de emergencia, fiscalización efectiva y eficiente y definición de planes de acción, tomando medidas adecuadas en los casos ya identificados, para prevenir y mitigar los efectos en la salud de las personas y estar preparados para enfrentar situaciones de emergencias y catástrofes.
- Fortalecer las actuales Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), a través de mejoras en su gestión y la penalización efectiva del mal uso de las licencias, para hacerlas más eficientes y mejorar el acceso oportuno y adecuado a este derecho.
- Optimizar el funcionamiento de la Subsecretaría de Salud Pública y las Secretarías Regionales Ministeriales, a través del diseño e



implementación de modelos de gestión modernos y basados en evidencia, generación de sistemas de información confiables y efectivos, y el desarrollo y estandarización de las capacidades y procesos críticos, para orientar el desarrollo de políticas ministeriales y decisiones de gestión, y agregar valor a los usuarios y usuarias finales, maximizando el impacto y la eficacia de los procesos.

- Optimizar la implementación del Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES), a través de la definición de garantías, elaboración técnica de guías clínicas, protocolos y canastas de prestaciones asociadas al GES, para lograr acciones efectivas de prevención del daño en salud y favorecer el ejercicio de los Derechos y Garantías estipulados en el AUGE.
- Fortalecer las políticas de salud pública orientadas a la reducción de inequidades de los grupos en situación de riesgo, mediante la efectiva ejecución de acciones y programas focalizados, para mejorar la calidad de vida de adultos mayores, mujeres, y niños en situación de riesgo.

e. Características Generales

La **SEREMI de Salud Valparaíso** es una **Institución centralizada** pues depende directamente del Ministerio de Salud. Sin embargo, es **desconcentrada**, pues obedeciendo al espíritu de la Reforma de Salud del año 2005 en Chile, sus Divisiones de Gestión y Departamentos se encuentran repartidos a lo largo de la Región de Valparaíso. Busca **contribuir en el mejoramiento sostenido de la salud y la calidad de vida de la población de la Región de Valparaíso**.

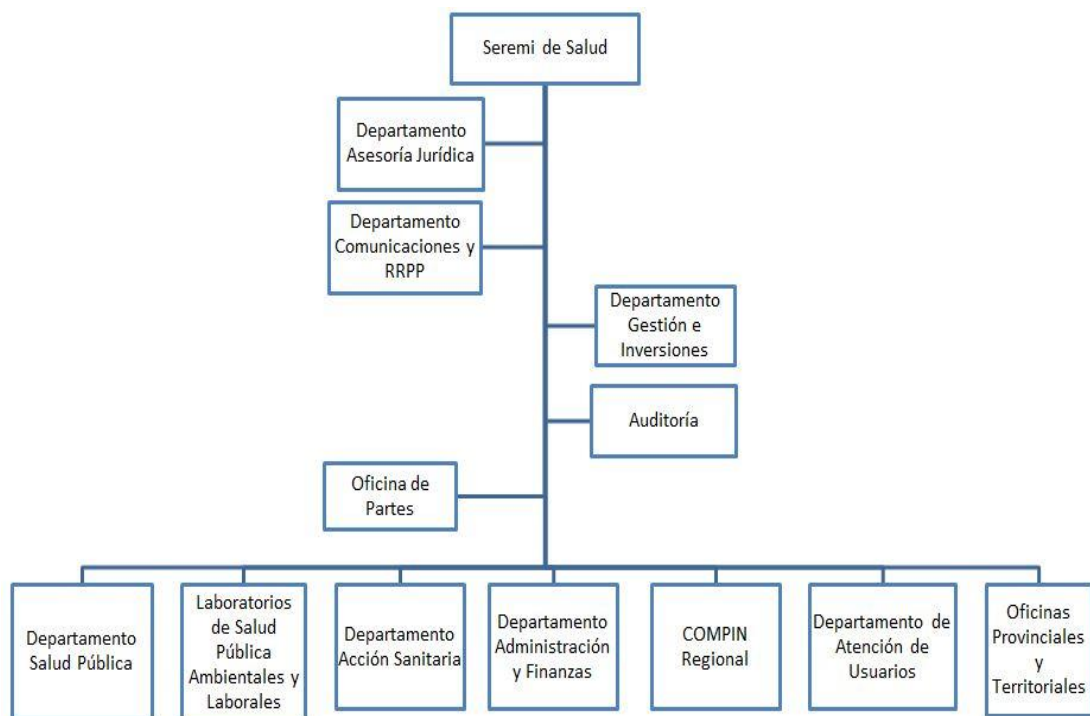
A través de su rol de Autoridad Sanitaria realiza acciones de salud pública, de promoción, prevención y fiscalización en el ámbito sanitario ambiental que velen por el cumplimiento de las normativas vigentes y los lineamientos ministeriales, con un modelo de gestión participativo e intersectorial que responda de manera eficiente y oportuna a los problemas y necesidades sanitario ambientales de la Región.

f. Divisiones de Gestión de la SEREMI de Salud Valparaíso

La SEREMI de Salud Valparaíso, se conforma por cuatro Divisiones de Gestión que a continuación se presentan.

- División de Prevención y Control de Enfermedades.
- División de Políticas Públicas Saludables y Promoción.
- División de Planificación Sanitaria.
- División de Finanzas y Administración Interna.

Esquema N°3: Organigrama SEREMI de Salud Valparaíso



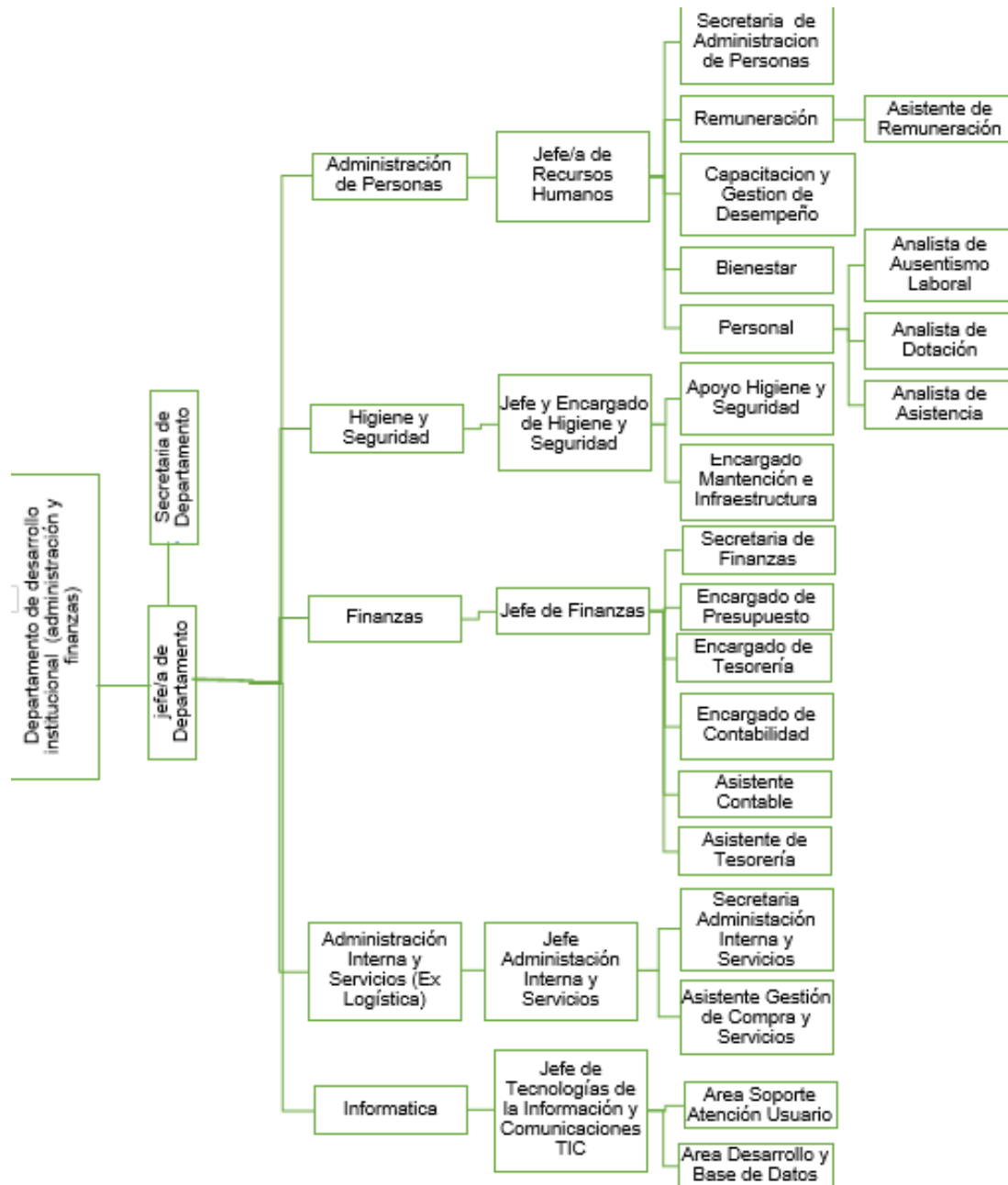
Fuente: SEREMI de Salud Valparaíso, 2012.

2.1.5. Departamento de Administración y Finanzas de la SEREMI de Salud Valparaíso

a. Unidades

Dentro del Departamento de Administración y Finanzas existen **cinco unidades**: **Unidad de Administración de Personas**, Unidad de Higiene y Seguridad, Unidad de Administración Interna y Servicios, Unidad de Finanzas, y por último Unidad de Informática. A continuación se presenta un organigrama institucional del departamento, sus unidades y cargos de cada unidad.

Esquema N°4: Unidades y Cargos Departamento Administración y Finanzas SEREMI Valparaíso



Fuente: Elaboración Propia.2016

De esta manera, el Proyecto de Título que se desarrolla actualmente se enmarca dentro de la **Unidad de Administración de Personas**, en donde se trabaja en directa supervisión de la Jefa de Administración de Personas, con apoyo desde el área de Bienestar.

Una descripción más detallada de las unidades, cargos y funciones asociadas al Departamento de Administración y Finanzas se presentan en la Tabla N°1 (ver en anexos).



3. CONTEXTO PROGRAMÁTICO

La **Unidad de Administración de Personas** de la SEREMI de Salud Valparaíso vela por el cumplimiento de la **atención integral de sus funcionarios y su grupo familiar, asegurando la entrega efectiva de beneficios**. Para ello, realiza un trabajo interdependiente con las unidades y cargos descritos en el punto anterior, permitiendo satisfacer este objetivo institucional acorde a las normativas en las que se adscribe.

3.1. Programas en Unidad de Administración de Personas

Denominado como “**Beca Institucional de Capacitación**” que se encuentra dirigido a funcionarios/as Titulares y Contrata, además de trabajadores Honorarios Suma Alzada para realizar actividades de capacitación que no están en el Plan Anual de Cursos; consiste en el pago total o subvención económica de dichas capacitaciones, las que deben ser gestionadas por el profesional a cargo, considerando la disponibilidad de cupos para realizar dichos cursos. También se identifican líneas de acción sobre la entrega de aportes, como recursos económicos y materiales para el apoyo de programas y planes que varían cada año, las cuales son realizadas por otros departamentos que conforman la SEREMI de Salud Valparaíso.

3.2. Características de la Unidad de Administración de Personas que sustentan el Proyecto de Título

La Unidad de Administración de Personas, desde un punto de vista general, es la encargada de mantener un control sobre el personal de planta, atender las necesidades de los funcionarios/as, reconocer sus derechos, garantizar sus compensaciones económicas, velar por el cumplimiento de objetivos institucionales, y el logro de metas que se encuentran adscritas a las directrices impartidas por el Nivel Central, referentes a Buenas Prácticas Laborales.

A partir del 2015 se publica el **Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales** en la Administración Central del Estado, con la finalidad de modernizar los procesos y estructura en los Servicios Públicos, incluida la **SEREMI de Salud Valparaíso**. Este Instructivo aborda tres



variables sobre Buenas Prácticas Laborales: Derechos Laborales, Condiciones Laborales y Ambientes Laborales.

La Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, ha puesto particular interés en abordar estas variables, a través de la búsqueda de actividades alineadas al espíritu del instructivo. En un esfuerzo por avanzar en estas materias, contenidas en el instructivo, se han realizado acciones innovadoras que requieren del apoyo de las estudiantes con la finalidad de contrastar el estado actual de la unidad respecto a las demandas propias del instructivo presidencial, teniendo en cuenta la percepción del usuario interno, la estructura institucional y sus procesos.

4. CONTEXTO TEMÁTICO

4.1. Delimitación de la temática a abordar

En el marco del presente Proyecto de Título las estudiantes, a través de una Investigación Diagnóstica de la SEREMI de Salud Valparaíso, buscarán describir dos variables institucionales. Por un lado, la **Estructura Organizacional** de la Unidad de Administración de Personas del servicio, y por otro, los principales **Procesos Institucionales** de la SEREMI de Salud Valparaíso, que se extraen de la propuesta entregada por el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado.

Para esto, la percepción de los funcionarios, jefaturas y dirigentes gremiales permitirá caracterizar la Estructura de la Unidad de Administración de Personas y, a su vez, identificar los Procesos efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso; lo anterior proporcionará los antecedentes para realizar una triangulación de la información obtenida. Todo ello, a la luz del uso del Modelo de Análisis de Discrepancias, el cual permitirá contrastar lo teóricamente propuesto sobre estas dos variables y la información de la situación actual que se obtenga.

A raíz de la naturaleza diagnóstica de esta investigación, se buscará adicionalmente, la existencia de espacios de mejora institucional con el objeto de retroalimentar positivamente el desarrollo de la Estructura Organizacional y de los Procesos Institucionales.



4.2. Fundamentación de la temática a abordar

En un escenario en el que la búsqueda de mejora continua en la entrega de servicios va in crescendo y en donde cada vez es mayor la demanda de calidad y oportunidad en las prestaciones y beneficios otorgados a los funcionarios de las instituciones públicas, la Unidad de Administración de

Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, plantea la necesidad de una Investigación Diagnóstica sobre sus lineamientos actuales sobre Estructura Organizacional y Procesos Institucionales dirigidos hacia sus trabajadores y trabajadoras, con el objetivo principal de poder describirlos y conocer más sobre estas variables.

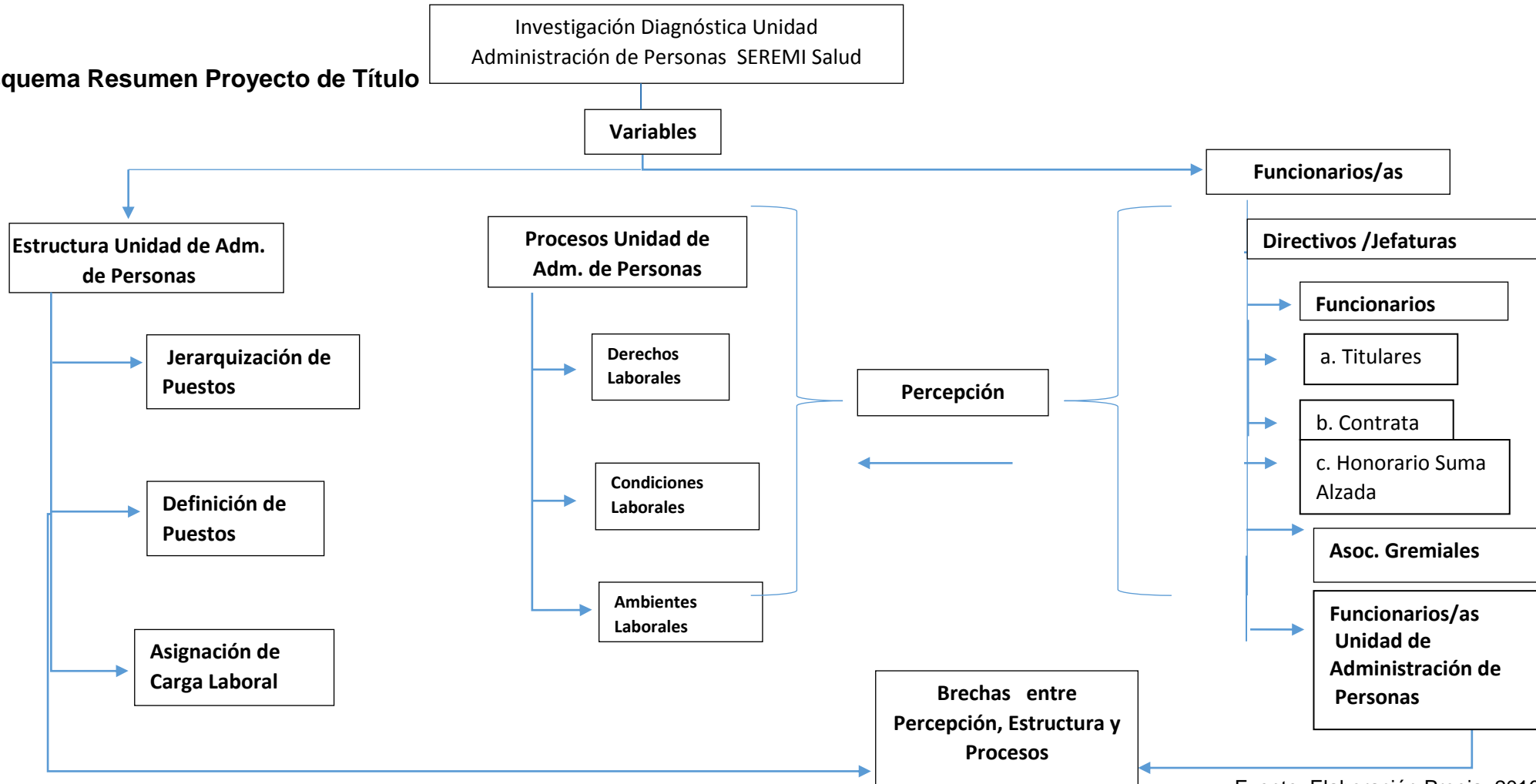
Para dicho proceso, cuenta con el apoyo del Instructivo Presidencial N°001 de enero de 2015, donde la Administración Central del Estado otorga una guía para el avance en diseños institucionales que fortalezcan la calidad del empleo público, para que de este modo puedan contar con servidores públicos preparados y capaces para una gestión pública acorde a las necesidades actuales.



Capítulo II: MARCO REFERENCIAL

Esquema N°5 Variables y subvariables de la Investigación Diagnóstica

Esquema Resumen Proyecto de Título



Fuente: Elaboración Propia. 2016



1. INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

La Investigación Diagnóstica corresponde a una **“primera aproximación al conocimiento de una problemática** sobre la que se demanda una acción más o menos inmediata” (Ander Egg, 2003), representando un **momento privilegiado de articulación entre el conocimiento y la intervención** que contiene en sí las **complejas relaciones entre sujetos (actores), prácticas (acción) y escenario (estructura y contexto)**.

A modo de complementar este concepto, se propone a Gerardo Marín quien refiere que **la Investigación Diagnóstica presenta distintos fines, dentro de los cuales se reconocen: estudiar un grupo, institución u organización (fin descriptivo), encontrar relaciones de causalidad (fin relacional) o bien, determinar el curso de acción que ha producido el evento observado en un momento dado (fin explicativo)**. De esta manera, lo relevante en este tipo de investigación es **“producir suficientes datos y detalles** que permitan evaluar las características del problema **de la forma en que la comunidad lo percibe y el indicar posibles pautas de intervención”** (Marín, 1980).

Para efectos del presente Proyecto de Título, consideraremos además que **la Investigación Diagnóstica supone un análisis de situaciones**. El análisis de una situación es un momento complejo que nos desafía a **conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo a quienes están actuando sobre y dentro de los límites de esa realidad**. Retomando este punto, Róvere (1993) refiere que el análisis situacional implica un conjunto de procesos específicos los cuales se articulan en la totalidad de la Investigación Diagnóstica, y se exponen a continuación:

- a. **Identificación de la problemática** que emerge de la realidad y que constituye el objeto global de transformación del proceso de intervención.
- b. **Delimitación del campo** que contiene esa problemática.
- c. **Ubicación de las manifestaciones y/o características de esa problemática** en el punto de partida, de sus rasgos o indicadores y de toda información cualitativa-cuantitativa que se posea sobre ella.

- d. **Identificación de los actores sociales relevantes** que concurren a ella: nos referimos a personas o fuerzas sociales que puedan intencionalmente permitir o impedir que se alcancen los objetivos.
- e. **Análisis de la problemática desde el código operativo de los otros actores:** posición del actor, recursos de poder que controla, valores, intencionalidad, experiencia.
- f. **Observación de la correlación de fuerzas** de cada uno de los actores identificados.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado, se puede decir que la Investigación Diagnóstica permite comprender los hechos sociales "situados" o "contextualizados", brindando un **doble resultado**: Por un lado, una **cosmovisión orgánica y dinámica de los problemas sociales y las determinaciones de éstos**, desde las cuales se pretende generar un proceso de intervención profesional, y por otro lado, **una delimitación de los espacios estratégicos para la acción**. Cabe señalar que se entenderá por problema social la "brecha entre una realidad o un aspecto de una realidad observada y un valor o un deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado 'observador' sea éste individual o colectivo" (Róvere, 1993).

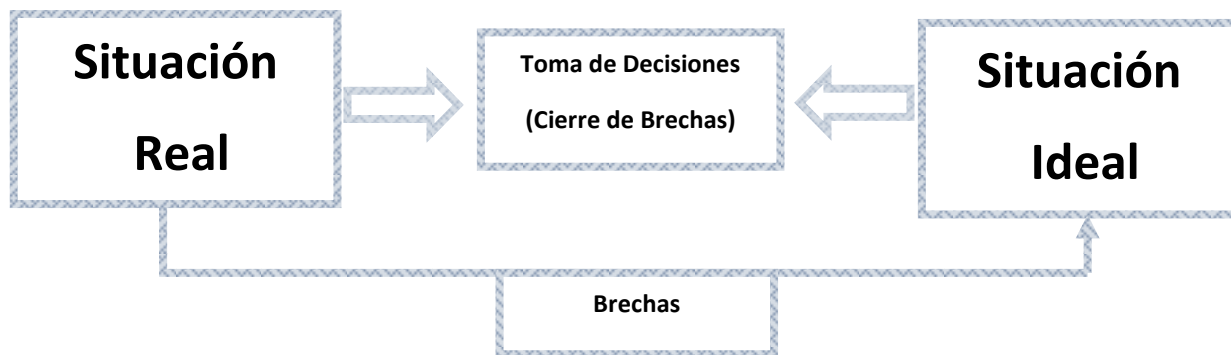
2. MODELO DE DIAGNÓSTICO ANÁLISIS DE DISCREPANCIAS

Enmarcado teóricamente en el Desarrollo Organizacional, las autoras Wendell French y Cecil Bell (1996) proponen un **Modelo de Diagnóstico dirigido a organizaciones el cual denominaron Análisis de Discrepancias**. Este modelo corresponde al examen de las diferencias entre "lo que está sucediendo y lo que debería estar sucediendo", y las discrepancias entre "el punto en donde uno se encuentra y el punto en donde uno quisiera encontrarse", en otras palabras, una **descripción y análisis de las brechas entre la situación real de una organización y la situación ideal de ésta, considerando metas a futuro**.

Estas autoras sostienen que, la tarea primordial de cualquier gerente o directivo es esencialmente el **análisis de discrepancias**, a través del cual puedan quedar en evidencia los problemas y las oportunidades de la organización para su desarrollo. Para esto, se requiere de un **estudio al respecto** (diagnóstico y plan) y una **acción si se desea cerrar dichas brechas** (ejecución del plan). Ahora bien, para efectos del presente Proyecto de Título, el análisis de discrepancias se constituirá únicamente por una Investigación Diagnóstica.

Con el fin de retroalimentar su modelo, French y Bell (1996) citan a Kepner y Tregoe (1981), quienes postulan planteamientos referidos a brechas, que se resumen en lo siguiente: “El analizador de problemas tiene una norma esperada de desempeño, un ‘debería’ con el cual comparar el desempeño real (...)”, desde allí nacen las brechas y discrepancias, entre la situación real y la situación deseada o esperada.

Figura N°2: Modelo de Diagnóstico Análisis de Discrepancias



Fuente: Elaboración Propia.

2.1. Brechas

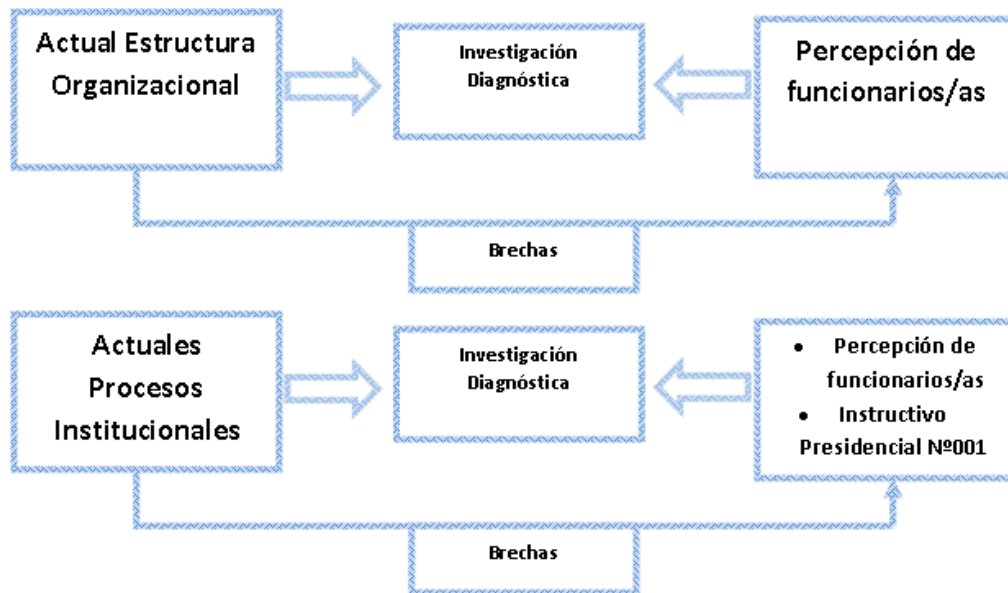
Es una **herramienta de análisis que permite identificar las diferencias entre el estado actual de una organización y el desempeño que se espera.**

Cada Brecha que surja, debe ser cerrada, lo cual se logra a través de la generación de planes estratégicos y acciones que permitan llegar al resultado deseado.

La situación ideal permite identificar metas organizacionales, las que a su vez, requieren una planeación de parte de la organización para su logro.

Para efectos de este estudio, se identificarán como **brechas** las diferencias entre la **situación actual de la Estructura Organizacional** y de los **Procesos Institucionales** de la SEREMI de Salud Valparaíso y la **Percepción de funcionarios y funcionarias**, en conjunto con lo que plantea el **Instructivo N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales**, respectivamente.

Figura N°3: Estudio de Brechas en la Investigación Diagnóstica SEREMI de Salud Valparaíso



Fuente: Elaboración Propia. 2016

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS

Una organización empresarial o institucional consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa representa la forma y figura organizacional que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

Se entiende por estructura organizacional como la **definición, asignación, división y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa**, donde **las personas influyen en las relaciones y roles** para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización.

Por otro lado, se considera que una organización adquiere forma y figura al contar con una estructura, con la cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos. En otras palabras, la estructura organizativa es la configuración de un **esquema formal**, en el que se toman en cuenta los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos



institucionales, vale decir, las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

En este orden, **una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones.**

Según Darío Rodríguez (2004), bajo este encabezado se agrupan **variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos de personal de toda la organización;** variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Para efectos de este Proyecto de Título, se presentan las variables que según lo expuesto anteriormente, van a configurar la **Estructura de la Unidad de Administración de Personas.**

3.1. Jerarquización de Puestos

Jerarquías a través de la cadena de mando en las distintas áreas de la Unidad, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplos: Jefatura, encargado

3.2. Definición de Puestos

Descripción de los puestos, identificando funciones ordinarias según el ordenamiento establecido desde el Nivel Central del que depende la Institución. En el caso de la SEREMI de Salud Valparaíso se utilizará el documento “Perfiles de Cargo: SEREMIS Grandes”, elaborado por el Ministerio de Salud de Chile el año 2014.

3.3. Asignación de Carga Laboral

Separación de funciones o tareas consideradas extraordinarias de acuerdo con el proceso administrativo establecido en la Institución. Ejemplo: Analista de Personal realiza apoyo en situación particular a Encargado de Capacitación.



4. PROCESOS INSTITUCIONALES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

Una Unidad de Administración de Personas tiene como función principal la gestión del capital humano, para ello **configura procesos básicos que permiten sobrellevar las exigencias organizacionales en relación a las personas que la conforman** (Chiavenato, 2009). El cumplimiento de cada uno de estos procesos genera nuevos ajustes al sistema, lo que **implica el desarrollo eficiente tanto de la organización como del personal que integra dicha organización.**

Existen otros factores que se deben considerar en el desarrollo de procesos de una unidad, como es el de **las Políticas Organizacionales.** Éstas se definen como reglas establecidas para dirigir de acuerdo a funciones y garantizar el desempeño de los miembros, lo que a su vez, posibilita alcanzar los objetivos organizacionales deseados (Chiavenato, 2009).

Para el presente estudio, se utilizará como herramienta para caracterizar los principales Procesos de SEREMI de Salud Valparaíso el **Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado**, publicado el 26 enero 2015. La finalidad de este Instructivo es modernizar el Estado, a través de una **mejora en las Prácticas Laborales de las Instituciones Públicas**, por medio del cumplimiento de normas sólidas y sostenibles en el tiempo. En este sentido y en el marco del Proyecto de Título, se considerarán para la Investigación Diagnóstica los **Procesos de la SEREMI de Salud Valparaíso que dicen relación con Derechos, Condiciones y Ambientes Laborales.**

Resulta importante considerar que el Instructivo plantea lineamientos básicos para su desarrollo, los cuales deben estar alineados a los procesos administrativos de cada unidad en su especificidad, a la metodología propuesta por la Dirección Nacional de Servicio Civil (para los Servicios Públicos), y también a la consideración de las Asociaciones de Funcionarios como entes participantes.

4.1. Principios Orientadores del Instructivo Presidencial N°001

- Promueve la igualdad de oportunidades, fortalecimiento de la democracia y de la participación de funcionarios y funcionarias, representantes gremiales, ciudadanos y ciudadanas.
- Promueve cambios legales y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con un Empleo Decente.
- Aspira a un Estado Innovador que garantice a los ciudadanos y ciudadanas el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezcan el buen trato y las condiciones laborales dignas.
- Revaloriza la función pública, generando buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos de compromiso y motivación, con espacios de desarrollo y empleabilidad.

4.2. Buenas Prácticas Laborales

Según la Dirección Nacional de Servicio Civil de Chile, **una Buena Práctica Laboral** es una iniciativa ejemplar que, apuntando a **generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales representado por los derechos laborales**. Es, en definitiva, una **expresión concreta de una gestión estratégica de personas y un paso hacia la excelencia institucional**.

Brindar servicios de calidad a los ciudadanos requiere necesariamente de funcionarios/as públicos respetados, reconocidos y cuyos espacios laborales les permitan su desarrollo y plena conciliación con la vida familiar. A su vez, climas laborales más saludables y humanos permiten a los funcionarios/as desarrollar su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo a lo anterior, la búsqueda de una aplicación efectiva de dichas Prácticas responden a una necesidad de coherencia entre la Administración Pública del país y un Estado Moderno que se ha venido desarrollando a lo largo de los últimos años a nivel nacional, en conjunto con una necesidad de desarrollo en la sociedad chilena.

En el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración del Estado, del año 2015, se proponen tres variables que constituyen la base de una Buena Práctica Laboral, éstas son: **Derechos Laborales, Condiciones Laborales y Ambiente Laboral.**

Figura N°5: Variables de Buenas Prácticas Laborales



Fuente: Elaboración Propia. 2016

A partir de estas tres variables de Buenas Prácticas Laborales se constituirán los Procesos de la Investigación Diagnóstica de este proyecto al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso. A continuación se definen más claramente.

Tabla N°3: Descripción de Variable Procesos

Procesos Institucionales sobre Buenas Prácticas Laborales	Indicadores
Derechos Laborales	a. Respeto a la Dignidad Humana
	b. Protección de funcionarios y funcionarias con Responsabilidades Parentales y Familiares

	c. Respeto de Prerrogativas Legales de las Asociaciones de funcionarias
Condiciones Laborales	a. Mutuo Respeto entre hombres y mujeres en el Ambiente Laboral
	b. Funcionamiento de Desarrollo de Personas en el Ciclo Laboral
	c. Potenciar Calidad de Vida Laboral
Ambientes Laborales	a. Estudios de Clima Organizacional o Evaluaciones de Riesgos Psicosociales periódicos
	b. Prevención y Sanción del Acoso Laboral y Sexual en el trabajo
	c. Fortalecimiento del rol de Jefatura y Directivos en el Liderazgo de Personas
	d. Cumplimiento de Normativa respecto a Higiene y Seguridad

Fuente: Elaboración Propia. 2016

4.2.1. Derechos Laborales

Según lo propuesto por el Instructivo, las Instituciones Públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de Derechos Laborales individuales y colectivos existentes. De esta manera, se busca mejorar las variables que dicen relación con:

a. Respeto a la Dignidad Humana

Según la Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo primero, **todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos**, dotados como están de razón y de conciencia, por lo tanto, el respeto a la dignidad y a la igualdad constituyen derechos fundamentales y transversales a cualquier ámbito de la vida, incluyendo el profesional y/o laboral. Sumado a lo anterior, dentro de esta Declaración en su artículo 2, se

determina que toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Sin ir más lejos, la Constitución Política de Chile, en su artículo primero, asume que las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos.

Desde este punto, **no es aceptable ningún tipo de discriminación, trato prepotente ni irrespetuoso dentro de los organismos pertenecientes a la Administración Pública y todos los procesos que ella conlleve.**

Todo lo anterior, se fundamenta a su vez, en el Instructivo sobre Buenas Prácticas Laborales y en el Programa de Trabajo Decente abordados en el Contexto Político del primer capítulo.

b. Protección de Funcionarios y Funcionarias con Responsabilidades Parentales y Familiares

La Ley N°20.545, publicada en octubre del 2011, modifica las normas sobre protección de la maternidad e incorporación de Permiso Postnatal Parental, a través del Decreto N°1.433 que aprueba reglamento para la aplicación de este derecho al Sector Público, viene a reforzar los derechos laborales de la madre en su periodo de embarazo e incorpora una garantía en derechos a los padres trabajadores, en un avance hacia **promover y facilitar las responsabilidades parentales como una labor común de padre y madre o cuidadores**, así como el goce de permiso de parto y postnatal del progenitor o cuidador.

Esta Ley resguarda derechos como: permisos pagados de prenatal, postnatal y postnatal parental, descanso parental y/o descansos ampliados, subsidio parental (D.F.L. N°150 Fondo Único de Prestaciones Familiares y Subsidio de Cesantía), continuación de contrato, fuero laboral, entre otros, que se consideran irrenunciables. En caso de que el empleador o empleadora, debidamente comunicado, impida o realice cualquier práctica arbitraria o abusiva con el objeto de dificultar o hacer imposible el uso y goce de estos derechos, será sancionado con multa a beneficio fiscal.

No obstante lo anteriormente dispuesto, **las responsabilidades parentales y familiares en general se extienden más allá del período de embarazo y puerperio, lo que lleva a la necesidad de aplicar**

progresivamente métodos de flexibilización de jornadas laborales, debido a que la positiva realización de estas responsabilidades tiene directa relación con la Calidad de Vida Laboral del o la funcionaria.

En este punto, aparece la noción de **Conciliación** la que, a pesar de ser una cuestión relativamente nueva en lo que a organización del trabajo se refiere, tras ella se debate una de las tensiones más antiguas del empleo: las políticas de uso del tiempo, también señaladas como “**la relación tiempo y trabajo**”. De esta manera, se advierten tres grandes esferas de la vida, que deben considerarse dentro del concepto de conciliación y dentro de aquellas Políticas que apunten hacia ella, y que son presentadas a continuación.

Figura N°5: Esferas de la Conciliación



Fuente: Elaboración Dirección Nacional de Servicio Civil.

c. Respeto de Prerrogativas Legales de las Asociaciones de Funcionarios

La Calidad de Vida Laboral de un funcionario/a, se constituye por la satisfacción de necesidades de orden personal, familiar y laboral. Respecto a esto último, se crean las Asociaciones de Funcionarios que forman parte del desarrollo de las personas al interior de las organizaciones.

Para efectos del presente Proyecto de Título, **se considerará como Asociaciones de Funcionarios a las organizaciones que reúnan personas naturales, jurídicas o ambas con el objeto de promover, desarrollar y proteger los derechos de los trabajadores que conforman los estamentos comunes de un Servicio Público en la Administración del Estado.**

En Chile se respalda a estas formas de organización por medio de la Ley N°19.296 sobre Asociaciones de Funcionarios en la

Administración del Estado publicada su última versión en enero 2014, en donde se reconoce el derecho de constituir, sin autorización previa, las Asociaciones de Funcionarios que se estimen conveniente, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas. Según esta norma legal **“estas asociaciones tendrán carácter nacional, regional, provincial o comunal, según fuere la estructura jurídica del Servicio, repartición, Institución o Ministerio en que se constituyeren”**.

Además, en su artículo tercero, se expone que **la afiliación a una Asociación de Funcionarios se dará de manera voluntaria, personal e indelegable**, por lo que nadie podrá ser obligado a afiliarse a una organización de funcionarios para desempeñar su empleo o actividades que surgieran de él, ni se podrá impedir su desafiliación. Así mismo, en el artículo quinto de dicha ley, se establece que **de ninguna manera podrá condicionarse el empleo de un trabajador a la afiliación o desafiliación a una asociación de funcionarios**, ni se le podrá prohibir, impedir o dificultar su afiliación o bien, perjudicar en cualquier forma a causa de su afiliación o participación de actividades de una de éstas organizaciones.

Las **finalidades principales** de las Asociaciones de Funcionarios serán las siguientes, según la ley:

- Promover el mejoramiento económico de sus afiliados y de las condiciones de vida y de trabajo de los mismos.
- Procurar el perfeccionamiento de sus asociados y de sus grupos familiares, en aspectos material, espiritual, recreación y el esparcimiento de ellos.
- Recabar información sobre la acción del Servicio Público correspondiente y de los planes, programas y resoluciones relativos a sus funcionarios.
- Hacer presente, ante las autoridades competentes, cualquier incumplimiento de las normas del Estatuto Administrativo y demás que establezcan derechos y obligaciones de los funcionarios.
- Dar a conocer a la autoridad sus criterios sobre políticas y resoluciones relativas al personal y a materias de interés general para la asociación.
- Representar a los funcionarios en los organismos y entidades en que la ley les concediere participación.

- Realizar acciones de bienestar dirigidas al perfeccionamiento funcionario y a la recreación o al mejoramiento social de sus afiliados y de sus grupos familiares.
- Prestar asistencia y asesoría técnica a sus asociados y a sus grupos familiares.
- Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos y otros servicios y participar en ellos.
- Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a instituciones de carácter previsional o de salud, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, y participar en ellas.
- Establecer centrales de compra o economatos.
- En general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

4.2.2. Condiciones Laborales

Las Instituciones Públicas deberán generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad, en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación. De esta manera, se busca mejorar las siguientes subvariables:

a. Mutuo Respeto entre Hombres y Mujeres en el Ambiente Laboral

Dentro de la variable Condiciones Laborales, se reconoce la importancia del desarrollo y mantenimiento de ambientes de mutuo respeto entre hombres y mujeres, en donde ambos géneros poseen los mismos derechos y deberes fundamentales que deben ser respetados.

La Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina, a través de del Programa Regional de Género y Trabajo Decente busca promover y favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. En este sentido, **la situación de trabajo y las condiciones de vida de las mujeres son variables determinantes en el camino hacia el desarrollo equitativo.** Para esto, **se requiere de la generación de empleos de calidad para trabajadores de ambos sexos, con políticas y normativas legales consistentes con este desafío.** Los avances en la perspectiva de la igualdad de género y la no discriminación de

las mujeres deben ser incorporados activamente por las instituciones públicas y sus iniciativas. Así mismo, **las políticas orientadas hacia la igualdad deben estar firmemente incluidas en las instituciones, estructuras, presupuestos y equipos que permitan su desarrollo y continuidad.** Por estas razones, la institucionalización del enfoque de género en los Servicios Públicos, políticas y normativas es relevante. El avance sobre la no discriminación de género precisa de la existencia de legislaciones sin sesgos de género y que efectivamente promuevan la igualdad en el trabajo (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

En relación a lo anterior, surge el concepto de **Equidad de Género**, el cual poco a poco se ha ido internalizando en los diversos ámbitos de la vida y esto ha conllevado a que se aplique progresivamente en Instituciones Privadas y Públicas, éstas últimas con mayores requerimientos por representar un referente para las primeras.

El **selector de empleo** (proceso de selección del candidato o candidata), **debe estar enfocado en las competencias y habilidades profesionales y/o técnicas y no en otro aspecto.** En relación a esto, “aunque se necesitan esfuerzos continuos, las oportunidades iguales en el empleo han recorrido un largo trecho desde principios de los sesenta. En la actualidad, la mayor parte de los negocios trata de tomar decisiones sobre los empleos con base en la persona más capacitada en vez de fijarse en que la persona sea de determinado sexo, raza, religión, color, nacionalidad o edad” (Wayne, 1997).

b. Funcionamiento y Desarrollo de Personas en el Ciclo Laboral

Un adecuado Sistema de Recursos Humanos debe focalizar su atención en el **ser humano como eje primordial del sistema organizativo**, sin el cual una organización no podría existir ni menos lograr sus objetivos. Si se consideran a las **personas como factores claves en el desempeño de un sistema** resulta necesario tomar en cuenta los **componentes del Ciclo Laboral**, como el **proceso de entrada o inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, mantenimiento, desarrollo y egreso o salida de las y los funcionarios**, las cuales se desarrollan en conjunto con diferentes estrategias de mejoramiento de éstos, tales como: la planificación, educación del personal, capacitación, implementación de normas de higiene



y seguridad, movilidad laboral, respeto, y buenas prácticas laborales, todo lo cual confluye en un **positivo desarrollo de las personas al interior de una Institución**, y así mismo, en un **mejoramiento de las funciones de los subsistemas y del macro sistema institucional**.

Se debe tener en cuenta que las personas son cruciales para el éxito organizacional, es por esto que se deben preparar continuamente para los desafíos de innovación y competencia. La **capacitación**, considerada como un medio para preparar personas que desempeñan con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupan, fomenta la innovación, creatividad y productividad contribuyendo a mejorar los objetivos organizacionales.

c. Potenciar la Calidad de Vida Laboral

El concepto de **Calidad de Vida Laboral**, puede ser entendido de diversas maneras, dado que **es un concepto complejo constituido por diferentes dimensiones**. No solo considera **factores físicos**, sino también factores **tecnológicos, psicológicos y sociológicos que afectan la cultura, el clima organizacional, el bienestar del trabajador y la productividad de las empresas** (Espinoza, 2003).

La **Calidad de Vida Laboral asimila dos posiciones**. Por un lado, la **satisfacción laboral** que refiere Edwin Locke (1969) en su Teoría de Fijación de Metas definida como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, que incluye los aspectos físicos, ambientales, psicológicos del lugar de trabajo además de la satisfacción laboral por el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salarios, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo, libertad para decidir, posibilidades para participar, entre otros. Y por otro lado, la **satisfacción organizacional** respecto al efecto en la productividad, el cumplimiento de objetivos institucionales y calidad lograda (Chiavenato, 2009).

Para Keith Davis (2001) “El objetivo básico es contar con empleos que sean excelentes tanto para el individuo como para la producción”. En base a lo anterior, se extrae que parte importante del desarrollo de una persona dice relación con el desarrollo profesional, puesto que los individuos somos seres íntegros y holísticos, y la conciliación corresponde la base para el bienestar biopsicosocial.

Elementos que componen la Calidad de Vida Laboral pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: aquellos que ponen mayor énfasis en la **Calidad de Vida Laboral tal y como es vivida por el trabajador**, y aquellos que **enfatan los aspectos referidos al entorno laboral** (Peiró y Prieto, 1996 citado en Lagos y Guerra. 2014). Ambas visiones, conjuntamente, permiten entender la **Calidad de Vida Laboral desde su naturaleza multidimensional e interactiva**, como se puede apreciar en el siguiente esquema.

4.2.3. Ambientes Laborales

Se denomina ambiente a todo lo que rodea a las organizaciones. Ahora bien, **Ambiente Laboral se refiere al ambiente específico de cada organización donde se definen las relaciones de poder, se encuentran entidades reguladoras como asociaciones gremiales o entidades fiscalizadoras que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.**

Una organización exitosa es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan sus tareas, permitiéndoles cumplir sus objetivos teniendo en cuenta la complejidad y el cambio constante al que se enfrenta cada Institución.

a. Estudios de Clima Organizacional y/o Evaluaciones de Riesgo Psicosociales Periódicos

El Clima Organizacional se vincula con el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y se encuentra relacionado con la motivación de los trabajadores, es decir, aquellos aspectos en la organización donde se desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Cuando dicha motivación es alta, el Clima Organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y/o colaboración, sin embargo, cuando ésta no es satisfactoria por motivos de frustración o necesidades insatisfechas el clima tiende a enfriarse surgiendo la apatía, desinterés, descontento, entre otros. (Chiavenato, 2007)

Chiavenato (2002) plantea que es necesario “asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas, pues implica

responsabilidades legales y morales. Los daños pueden ser profesionales y/o accidentes, provocando enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y financieros. Sin embargo, pueden ocurrir por casualidad, pero se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos”.

Para estas consideraciones, resulta necesario entender primero que **los funcionarios son personas, y que el bienestar de éstas se conforma integradamente por la salud física, salud mental y social.**

b. Prevención y Sanción del Acoso Laboral y Sexual en el Trabajo

• Acoso Laboral

El Acoso Laboral no es un fenómeno nuevo y sin embargo sólo recientemente se ha constituido en materia de estudio e investigación. En la década de los ochenta se estandariza el uso del concepto “Mobbing” (Leymann y Gustavsson, 1984), para referirse a un **tipo particular de relaciones laborales caracterizadas por el ejercicio de la violencia sistemática con fines destructivos.** Junto al concepto, nace una corriente de las ciencias sociales modernas, que ha hecho de la violencia en el lugar de trabajo su objeto de estudio.

En base a las Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos (Dirección Nacional de Servicio Civil. 2010) **se considera que Acoso Laboral es cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de un funcionario, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral.**

De esta manera, se consideran las siguientes orientaciones en los Servicios Públicos:

- Deberá difundirse regularmente entre el personal, lo que se entiende por acoso laboral entre pares y entre jefaturas y colaboradores. Los Departamentos de Recursos Humanos o los que hagan sus veces, deberán efectuar acciones de capacitación y sensibilización permanente, de carácter preventivo, respecto de las conductas señaladas en los numerales anteriores.

- Se deberá incorporar en los reglamentos internos de Higiene y Seguridad, orientaciones destinadas a su prevención, denuncia e investigación.
- Se deberá informar periódicamente al Jefe del servicio sobre los hechos o conductas constatadas, así como las medidas adoptadas para su corrección.
- **Acoso Sexual**

Al igual que en el caso del Acoso Laboral, el Acoso Sexual es una **problemática que debe ser especial y correctamente manejada por los directivos y/o jefaturas de las instituciones públicas o privadas**, de esta manera, se considera que “(...) los patrones son totalmente responsables de los actos de sus supervisores, independientemente si el patrón tiene conocimiento del Acoso Sexual. Cuando están involucrados compañeros de trabajo, el patrón es responsable de dichos actos si el patrón sabía, o debería haber sabido, acerca de ello. El patrón no es responsable cuando puede demostrar que tomó una acción inmediata y apropiada al conocer el problema”. Otro aspecto importante “(...) es que los patrones pueden ser responsables por actos cometidos en el lugar de trabajo por personas que no son empleados si el patrón sabía, o debería haber sabido, de su conducta y no tomó una acción apropiada. **Las compañías son responsables del desarrollo de programas para evitar el Acoso Sexual en el lugar de trabajo. También debe investigar todas las quejas formales e informales que alegan Acoso Sexual. Después de la investigación, una empresa debe tomar una acción inmediata y apropiada para corregir la situación**” (Wayne. 1997).

c. Fortalecer Roles de Jefaturas y Directivos en el Liderazgo de Personas

El **Liderazgo** permite elevar la competitividad en las organizaciones, la cual a su vez, se logra a través de la influencia que posee el líder sobre el equipo laboral para que ellos logren sus metas y de este modo, **favorecer el cumplimiento de objetivos o metas institucionales**. En otras palabras, el liderazgo apunta a aprovechar al máximo los recursos con fines de productividad, permitiendo que la

organización adquiriera mayor éxito, otorgando además, un propósito que podría repercutir positivamente en el desempeño de las funciones desarrolladas por los empleados.

Ahora bien, el liderazgo facilita el cambio, sin embargo hay que tener en cuenta la posible existencia de una resistencia de parte de los sujetos participantes. **La resistencia al cambio se considera como una de las dificultades que posee un líder directivo**, ya que es propio de la naturaleza del ser humano desarrollar esta reacción en momentos que los entornos en los que se desempeñan se vean alterados, repercutiendo en la pérdida de la capacidad de controlar sus vidas, no obstante, algunas personas son más resistentes al cambio que otras.

La resistencia organizacional, va más allá de la resistencia individual, porque puede estar relacionada con la falta de respaldo gerencial, y para ello, los líderes deben reconocer e incorporar en su planificación dicha resistencia en la organización para que ocurran cambios y evitar contingencias.

Según Deming en Summers (2006) los líderes deben perfeccionar el desempeño de los hombres y mujeres, mejorar la calidad, aumentar la productividad y, simultáneamente, hacer que la fuerza laboral se sienta orgullosa de su trabajo, es decir, ayudar a la gente a efectuar un mejor trabajo con menor esfuerzo. **En uno de sus catorce axiomas, señala que los líderes deben eliminar las barreras que privan a las personas de su derecho a enorgullecerse de su trabajo, porque muchas veces los empleados enfrentan dificultades que únicamente los líderes pueden eliminar**, es por eso que la **comunicación es un factor vital para la motivación** de sus empleados, pues puede ayudar a determinar qué es lo que los motiva.

Otros autores señalan que “el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos” (Newstrom, 1991). De esta manera, Newstrom (1991) también propone que **“un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales (...) porque los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto las características personales son relativamente fijas”**.

Las habilidades que debe poseer un líder son:

- **Habilidad técnica:** Relacionada con el conocimiento y capacidad que posee un directivo en cualquier tipo de proceso o técnica. No obstante, en la medida que se promueva en los empleados el liderazgo, la relevancia de esta habilidad en la gestión disminuye.
- **Habilidad humana:** Se centra en la capacidad para trabajar eficazmente con las personas, así como en obtener resultados positivos por el trabajo en equipo.
- **Habilidad conceptual:** Capacidad para la planificación y el uso de modelos, marcos de referencia y reacciones amplias. Tiene relación con la generación de ideas.

Los líderes directivos se ubican en un ámbito intermedio, entre los altos cargos y subordinados. Como líderes, deben poder relacionarse en ambas posiciones adecuadamente, vale decir, requieren la validación de una autoridad superior y, conjuntamente, necesitan el apoyo de sus seguidores.

Otra característica que se reconoce en los líderes directivos, es la capacidad de impulsar actividades que conduzcan al éxito organizacional, considerando el hecho de que sus empleados posean el tiempo suficiente y los recursos necesarios para efectuar las actividades requeridas a lo largo de la jornada (Newstrom, 1991).

Para que un directivo sea líder efectivo, debe ser hábil al reconocer el momento apropiado para el uso de cada estilo de liderazgo (Summers, 2006)

- **Liderazgo Directivo:** Este tipo de liderazgo es de carácter autocrático, se utiliza cuando el líder debe tomar decisiones unilaterales y espera que sus empleados sigan sus órdenes, ya que da información respecto a qué y cómo deben hacerse las actividades, entregando motivos que justifican la acción. El motivo puede ser resultado de que el líder tenga más conocimiento de la situación. Al término de las actividades, reconoce a los trabajadores por seguir sus instrucciones.
- **Liderazgo Consultivo:** Se reconoce cuando el líder busca información o consulta a quienes trabajan bajo sus órdenes. Es más utilizado respecto a los demás estilos de liderazgo, porque reconoce las contribuciones de los empleados y estimula la participación, a pesar de que finalmente es el líder el encargado de decidir.

- **Liderazgo Participativo:** En este tipo de liderazgo, el líder asigna labores a los empleados, proporciona direcciones o guía el proceso de trabajo, involucrándose sólo cuando es necesario. Ayuda a analizar y resolver problemas de los empleados que buscan apoyo. Se diferencia del liderazgo consultivo porque el líder tiene igual poder de decisión que cualquier miembro del equipo.
- **Liderazgo de Delegación:** El líder asume un rol discreto, asignando mayormente las responsabilidades y dando autoridad a sus trabajadores, así, proporciona directrices mínimas para realizar las labores. Ofrece reconocimiento, verifica el trabajo, reconoce a los empleados por asumir responsabilidades con mínima supervisión de parte del líder.

d. Cumplimiento de Normativa respecto a Higiene y Seguridad

- **Higiene Laboral**

La Higiene Laboral **se relaciona con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, junto con las condiciones de bienestar de las personas.** Desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de la Higiene Laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. **En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).** Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el stress”.

Los principales elementos del programa de higiene y seguridad laboral están relacionadas con:

Tabla N° 4: Descripción de Ambientes de Laborales

Ambientes Laborales	Implica/ Incluye
Ambiente Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad. • Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras. • Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura. • Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
Ambiente Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas agradables. • Tipo de actividad agradable y motivadora. • Estilo de gerencia democrática y participativa. • Eliminación de posibles fuentes de stress.
Principios de Ergonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas y equipos adecuados a las características humanas. • Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas. • Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Fuente: Elaboración Propia. 2016

- **Salud Ocupacional**

Según el mismo autor, “una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente de trabajo en sí también puede generar enfermedades”. Así, se tiene que “la salud ocupacional se relaciona con la asistencia médica preventiva (...). El programa de medicina ocupacional incluye exámenes médicos exigidos por ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios, buscando la calidad de vida de los empleados y mayor productividad en la organización” (Chiavenato. 2002).

5. PERCEPCIÓN

La Percepción es un proceso asociado a mecanismo sensoriales y de cognición (Rivas. 2008), que a su vez es selectivo, temporal y subjetivo. En primer lugar, es subjetivo ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro. En segundo lugar, posee una condición selectiva pues la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo, selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir. Finalmente, es temporal, debido a que es un fenómeno a corto plazo. **La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.**

Según Chiavenato (2011) **cada persona tiene su propio sistema conceptual**, vale decir, un patrón particular de referencia que actúa como filtro codificador, **lo cual condiciona la aceptación y procesamiento de la información.**

En relación a lo anterior, se reconoce la existencia de una **Percepción Selectiva** o también conocida como codificación perceptiva que bloquea información no deseada o irrelevante, actuando como defensa. **“De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana”** (Chiavenato. 2011).

Siguiendo con las ideas de este autor, **existe una relación entre cognición, sensación, percepción, motivación y comunicación**, vale decir, “lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento” (Chiavenato. 2011). Así, la idea o mensaje comunicado está íntimamente relacionado con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del receptor, dentro del contexto ambiental en que se encuentran. De esta afirmación surge el concepto de Percepción Social.

5.1. Percepción Social

La **Percepción Social** “es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro” (Massarick. 1971 citado en Chiavenato. 2011). Cabe señalar, que ésta **no siempre constituye un proceso racional o consciente en el ser humano.**

Dentro del proceso de Percepción Social **pueden encontrarse tres elementos:**

1. Sujeto perceptor: Referido a la persona que “atiende” y trata de comprender.
2. Sujeto percibido: Es la persona que es “atendida” o comprendida.
3. Situación: Se constituye por el conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la Percepción Social.

La Percepción Social se encuentra influenciada por diversos aspectos, a continuación se presentan los más comunes:

- Estereotipos: Son las distorsiones en la percepción de las personas.
- Generalizaciones: También conocidas como “efecto halo”, se identifican como el procedimiento mediante el cual una impresión general, sea favorable o desfavorable, influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.
- Proyección: Es el mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otras, ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.
- Defensa perceptual: Corresponde a otra fuente de distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias (disonancia cognitiva).

La cotidianidad abocada en este caso al ámbito laboral, se presenta como una **realidad interpretada por las personas que la conforman**, quienes les otorgan a dicha experiencia laboral **significados subjetivos, los que a su vez constituyen un mundo intersubjetivo compartido** (Berger y Luckmann, 2001). En relación a lo anterior, **las Percepciones ofrecen la materia prima sobre la cual se conforman las evidencias**, de acuerdo a formulaciones culturales que aluden, a un conjunto de características **y con**



ellas se identifican los componentes cualitativos de los objetos o situaciones. Ahora bien, para efectos de la Investigación Diagnóstica, las percepciones de los trabajadores y trabajadoras corresponderían a una evidencia de cómo sienten intersubjetivamente la experiencia común en relación a las variables Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas y Procesos Institucionales de la SEREMI de Salud Valparaíso.

6. POLIFUNCIONALIDAD

El término Polifuncional no es aceptado por la Real Academia Española (RAE), su uso, sin embargo, es muy frecuente en la lengua española para hacer referencia a aquel o aquello que puede cumplir con varias funciones.

Según lo propuesto por Martha Alles (2006), la polifuncionalidad como estrategia para brindar un mejor servicio al cliente, sea interno como externo, apegado a los temas legales y manejo adecuado de los recursos humanos es una buena aplicación, mas no cuando estos dos aspectos no son considerados y se aplica la polifuncionalidad sólo con el objetivo de la reducción de costos, por lo que es necesario regular su uso y forma de aplicación en la práctica, con el fin de evitar malas prácticas laborales.



Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

1. FUNDAMENTACIÓN

La modernización exige transformaciones en las organizaciones actuales, esto a raíz de la necesidad de adaptarse a su medio y a los requerimientos que van surgiendo para su supervivencia en la sociedad (Chiavenato, 2009). En Chile, esta evolución durante la última década, no sólo se ha presentado en el ámbito privado, sino que crecientemente se han intentado implementar mejoras en los servicios públicos.

La necesidad de modernización del Estado y de sus organismos, en la actualidad, se ve acogida e impulsada por diversas Instituciones como la Dirección Nacional de Servicio Civil de Chile y diferentes mandatos presidenciales; dentro de ellos, se distingue el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado, el cual intenta plasmar la importancia de una positiva administración del Recurso Humano e incluso, proyectar este concepto hacia el de Gestión y Desarrollo de Personas. Para lograrlo, propone un cambio estructural y de procesos, conteniendo en sí ejes temáticos como el de Condiciones Laborales, Derechos Laborales y Ambientes Laborales en los servicios públicos. Este instructivo, si bien es general y transversal para todas las instituciones estatales, promueve la adaptación de su propuesta a las necesidades específicas de cada servicio.

En el caso particular de la SEREMI de Salud de Valparaíso, ésta acoge el mandato presidencial mediante su Unidad de Administración de Personas, como un desafío voluntario a alcanzar en un futuro, y para dicha tarea, es que a partir del año 2015 ha comenzado, paulatinamente, a realizar esfuerzos tendientes a lograr los objetivos propuestos en dicho documento. Es por esta razón que algunas actividades tales como la construcción de perfiles de cargo, manuales de procedimientos, desarrollo de inducciones a funcionarias y funcionarios nuevos, entre otros ya están siendo realizadas al interior de la SEREMI de Salud. No obstante lo anterior, otros esfuerzos para la modernización organizacional, requieren de una investigación diagnóstica, con el fin de describir y determinar el nivel actual de algunos de los procesos institucionales, conocer si existe o no una necesidad de adaptar la estructura organizacional a dichos procesos y estudiar la existencia de brechas. Tales acciones tienen el potencial de construir una propuesta de mejora desde la percepción del usuario interno que sirva como guía hacia una evolución positiva de la institución, así como también contribuir a desarrollar una



experiencia grata para sus trabajadoras y trabajadores en el desarrollo laboral.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

“Describir la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas y los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, durante el año 2016”.

2.2. Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefatura y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios pertenecientes a dicha Unidad.
- 2) Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.

3. DELIMITACIÓN METODOLÓGICA

La metodología **se basa en la realización de una Investigación Diagnóstica** de la SEREMI de Salud de Valparaíso, la cual tendrá una orientación **mixta con aportes cuantitativos y cualitativos**, cuyo enfoque es **descriptivo** de carácter **no experimental** con diseño **transaccional**.

3.1. Colectivo de la Investigación Diagnóstica

3.1.2. Universo

La Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso cuenta con un total de **442 funcionarios y funcionarias a junio de 2016**, los cuales están categorizados según tres tipos de contrato. Esto se expresa en la siguiente tabla.

Tabla N°5: Funcionarios/as SEREMI de Salud Valparaíso según tipo de contrato

Titulares	Contrata	Honorario Suma Alzada	Total Universo
59	345	26	430

Fuente: Revisión de documentos Unidad de Administración de Personas, SEREMI de Salud Valparaíso. 2016.

En la presente investigación diagnóstica, **se considerará como universo a la totalidad de los funcionarios y funcionarias** de la SEREMI de Salud de Valparaíso, sin embargo, se hará uso de muestras por objetivos específicos propuestos.

3.1.3. Muestra

En este punto se considerarán diferentes muestras, las cuales se encuentran relacionadas a los requerimientos de los objetivos específicos propuestos.

Tabla N°6: Muestra y muestreo según Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Tipo de Muestreo	Muestra	Criterios de Inclusión
<p>1. Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefatura y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios pertenecientes a dicha Unidad...</p>	<p>Muestreo Intencionado: La selección de la muestra se realiza por juicio de las o los investigadores (Salinas, 2010).</p>	<p>La muestra a utilizar se constituye por 11 funcionarios y funcionarias, jefaturas y dirigentes gremiales pertenecientes a la Unidad de Administración de Personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres Pertenecientes a la Unidad de Administración de Personas. • Funcionarios Titulares, Contrata y Honorarios Suma Alzada de la SEREMI de Salud de Valparaíso.
<p>2) Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de</p>	<p>Se utilizarán dos tipos de muestreo para satisfacer el objetivo específico: a. Muestreo Estratificado No Proporcional: Consiste en identificar en la población</p>	<p>En la Investigación Diagnóstica se espera que participe un total de 218 funcionarias y funcionarios de forma voluntaria, los cuales se dividirán en dos muestras diferentes según las técnicas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres. • Funcionarios Titulares, Contrata y Honorarios Suma Alzada de la SEREMI de Salud de



<p>Funcionarios.</p>	<p>distintos segmentos, categorías o estratos claramente diferenciables entre sí. Se utiliza cuando el investigador tiene algún conocimiento de la población. Los estratos no necesariamente se distribuyen de acuerdo al peso que tiene la población.</p> <p>b. Muestreo Intencionado: La selección de la muestra se realiza por juicio de las o los investigadores (Salinas, 2010).</p>	<p>recolección de información propuestas.</p> <p>a. Muestreo Estratificado No Proporcional: Se forma por 203 funcionarios y funcionarias que serán encuestados. La muestra se calcula a modo no proporcional, con una heterogeneidad del 50%; margen de error del 5% y utilizando un nivel de confianza del 95% para un universo de 442 usuarios.</p> <p>b. Muestreo Intencionado: Se constituye por 12 jefaturas y 2 dirigentes gremiales de las dos Asociaciones con mayor representatividad en la institución, que serán entrevistados como informantes claves.</p>	<p>Valparaíso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que cumplan funciones que los excluyan de los puntos b y c.• Con cargo de jefaturas al interior de la SEREMI de Salud de Valparaíso.• Que cumplan funciones como presidentes cada uno de los cuatro gremios de la institución.
----------------------	--	--	---

4. DELIMITACIÓN DE FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los recursos de información que se utilizarán para la presente investigación diagnóstica surgen por medio las siguientes de fuentes de información.

Las **fuentes de información primaria**, se constituyen a través del uso de tres técnicas de recolección de información:

- **La encuesta**, corresponde a una **técnica de recolección de información cuantitativa**. Se define como un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra que poseen las características requeridas para realizar una Investigación Diagnóstica. Esta técnica se caracteriza por ser estandarizada y además permitir la comparación y/o sistematización de información.

Para efectos del Proyecto de Título, se aplicará presencialmente una encuesta voluntaria a una muestra de 203 los funcionarios de la SEREMI de Salud de Valparaíso.

- **Entrevista Semi-estructurada**, corresponde a una **técnica de recolección de información con carácter cualitativo**. Se reconoce como un medio eficaz para la obtención de información acerca de las características de una persona u organización, permitiendo obtener una visión global de una situación determinada.

Para efectos de la Investigación diagnóstica, se contará con una pauta semi-estructurada de entrevista, es decir, que incluya tanto preguntas estructuradas como espontáneas durante proceso, entregando mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información. Cabe señalar que, resulta importante realizar entrevistas a diferentes informantes claves para que al momento de análisis de información ésta sea objetiva. (Rodríguez, 2004).

Para efectos de la ejecución del proceso metodológico, se espera efectuar entrevistas individuales a cada una de las 13 jefaturas declaradas en el cuadro anterior.

- **Entrevista Grupal**, se configura como una **técnica de recolección de información eminentemente cualitativa** y consiste en exponer a un grupo de personas una entrevista semi-estructurada, “sin embargo, el entrevistado no es un individuo, sino un grupo de cinco o seis personas,



seleccionadas por ser representativas de algún segmento importante de la organización, como por ejemplo miembros de un departamento” (Rodríguez, 2004). Tomando esto en cuenta, la característica definitoria de una entrevista grupal refiere a que las preguntas expuestas constituyen temas que son planteados al grupo y no están dirigidos a una persona en particular. A partir de esta técnica, se espera conseguir que los diversos integrantes del grupo confronten en simultáneo sus respuestas, o bien, las potencien a partir a la misma dinámica de discusión que se genera; “hay, por lo tanto, un efecto sinérgico que llevará a que la pauta sea respondida en forma muy diversa a si se dividieran los miembros del grupo y se condujera con cada uno de ellos una misma entrevista, separadamente” (Rodríguez, Darío. 2004).

Esta técnica se aplicará a dos grupos con 6 y 5 integrantes respectivamente, configurando así la totalidad de los miembros de la Unidad de Administración de Personal de la SEREMI de Salud Valparaíso.

En relación a la **validación de los instrumentos de recolección de información primaria**, cabe señalar que con lo que respecta a la encuesta de percepción, ésta será evaluada y validada profesionalmente por:

- Srta. Elizabeth Muñoz, Trabajadora Social encargada de la Unidad de Recursos Humanos, Departamento de Administración y Finanzas, SEREMI de Salud.

Adicionalmente, la encuesta será sometida a un proceso de pilotaje aplicado a dos pequeños grupos, tanto internos como externos a la Institución, con el fin de corregir y perfeccionar el contenido, redacción, claridad, precisión, utilidad, entre otros aspectos.

En cuanto a las pautas de entrevistas individual y grupal, éstas serán revisadas y validadas por las siguientes profesionales del área:

- Srta. Elizabeth Muñoz, Trabajadora Social encargada de la Unidad de Recursos Humanos, Departamento de Administración y Finanzas, SEREMI de Salud.
- Sra. María Teresa Sánchez, docente de la carrera de Trabajo Social, Universidad de Valparaíso y profesora guía del presente Proyecto de Título.

Ahora bien, respecto a la **fuentes de información secundaria**, se constituye por el uso de la técnica de recolección de información llamada **Análisis Documental**, la cual es de **carácter cualitativo**.

- El **análisis documental** se reconoce como una actividad sistemática que permite examinar documentos permitiendo obtener información retrospectiva. Cabe señalar que toda la información registrada, en el soporte que sea, puede ser objeto de un análisis documental. “La finalidad última del análisis documental es la transformación de los documentos originales en otros secundarios, instrumentos de trabajo, identificativos de los primeros y gracias a los cuales se hace posible tanto la recuperación de éstos como su difusión” (Amat, 1987). En la presente experiencia, se realizará una revisión de los siguientes documentos oficiales: Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado; Instrucciones para implementación del Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales; y Perfiles de Cargo SEREMIS Grandes 2014. Aquello permitirá indagar sobre la información existente respecto a Estructura y Procesos de la Institución.

Tabla N°7: Técnicas de Recolección de Información por Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	Técnicas
1. Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefatura y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios pertenecientes a dicha Unidad.	Técnicas Cualitativas: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Grupal • Análisis Documental
2. Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios. <p style="text-align: center;">Fuente: Elaboración Propia. 2016.</p>	Técnica Cuantitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Técnica Cualitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semi-estructurada • Análisis Documental

5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se operacionalizan las variables Estructura, Procesos y Percepción, seguidas por sus respectivas sub variables.

Tabla N°8: Operacionalización de Variables

Variable	Subvariable	Indicadores	Medios de Verificación
Estructura Unidad de Administración de Personas.	Jerarquización de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad en el Desarrollo de Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Asistencia de Entrevistas Grupales • Transcripción Entrevistas Grupales • Revisión y análisis de documentos oficiales sobre Perfil de Cargos
	Definición de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de funciones ordinarias según el ordenamiento de nivel central 	
	Asignación de Carga Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones o tareas extraordinarias de acuerdo a lo establecido administrativamente. 	
Procesos Institucionales	Derechos	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la Dignidad Humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de la Encuesta



sobre Buenas Prácticas Laborales	Laborales	<ul style="list-style-type: none">• Protección de Funcionarios y Funcionarias con Responsabilidades Parentales y Familiares	<ul style="list-style-type: none">• Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas
		<ul style="list-style-type: none">• Respeto de Prerrogativas Legales de las Asociaciones de Funcionarios	
	Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none">• Mutuo Respeto entre Hombres y Mujeres en el Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de la Encuesta• Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas
		<ul style="list-style-type: none">• Funcionamiento y Desarrollo de Personas en el Ciclo Laboral	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de la Encuesta• Plan Anual de Capacitación.• Reporte de reclutamiento y selección de personal realizado y de movilidad interna• Transcripción Entrevistas Semiestructuradas



		<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar Calidad de Vida Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la Encuesta • Reporte de acciones realizadas sobre calidad de vida laboral • Transcripción Entrevistas Semiestructuradas
	Ambientes Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Clima Organizacional o Evaluaciones de Riesgo Psicosociales Periódicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la Encuesta • Reporte Anual de Estudios de Clima Organizacional y/o de Evaluaciones de Riesgos Psicosociales • Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas
		<ul style="list-style-type: none"> • Prevención y Sanción del Acoso Laboral y Sexual en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la Encuesta • Reporte de acciones realizadas sobre prevención de acoso laboral y sexual en el trabajo • Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas



		<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento del Rol de Jefatura y Directivos en el Liderazgo de Personas	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de la Encuesta• Reporte de acciones realizadas en Capacitación• Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas
		<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de Normativa Respecto a Higiene y Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de la Encuesta• Reporte de acciones realizadas en Higiene y Seguridad• Transcripción de Entrevistas Semiestructuradas

Fuente: Elaboración Propia. 2016.

6. PLAN DE ANÁLISIS

La presente Investigación Diagnóstica se construye mediante el uso de **dos ejes de análisis: cualitativo y cuantitativo**. Esto se traduce en la selección de una metodología de carácter mixto.

En cuanto a los criterios de rigor para ambos ejes, cualitativo y cuantitativo, éstos se sustraen de lo propuesto por Egon Guba (1981) en *Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries*. A continuación se presentan los criterios de rigor separados por tipo de investigación.

Respecto a la **investigación cuantitativa**, se considerará el valor de **verdad como criterio de rigor** y para ello se selecciona la **estrategia control y aleatorización**, con la finalidad de evitar factores que encubran la realidad y que puedan confundir el análisis de los resultados. En relación a lo anterior, se aplicará la **técnica encuesta** a una muestra representativa de los funcionarios y funcionarias de la institución, los cuales serán seleccionados mediante **muestreo estratificado no proporcional**, el que incluye una aleatoriedad de selección de sujetos. Para este caso, se utilizará como herramienta de análisis el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) con el fin de producir una base de datos que permita el análisis de la información.

Respecto a la **investigación cualitativa**, cabe señalar en primer lugar, que se considerará el **valor de verdad como criterio de rigor**, y para ello la **estrategia** seleccionada es la **triangulación de fuentes de información** para otorgar **credibilidad** a los resultados. Para ello, se utilizarán tanto la **técnica de entrevista semi-estructurada** a jefaturas y dirigentes de Asociaciones Gremiales, mientras que la **técnica de entrevista grupal** se desarrollará con los miembros de la Unidad de Administración de Personas. En ambos casos se busca generar la asociación de fragmentos que compartan ideas, permitiendo establecer categorías conceptuales que den respuesta a los objetivos planteados. También se utilizará la **técnica de análisis documental**, la que permitirá complementar una triangulación de la información que surge desde la aplicación de las técnicas de fuentes primarias (ambos tipos de entrevistas y la encuesta), a través del análisis de registros que se extraigan desde documentos instituciones. Los datos cualitativos serán analizados mediante el rigor de un estudio objetivo de la realidad a través de los discursos obtenidos en las entrevistas, la síntesis de

los datos, su disposición y transformación, junto con la construcción de redes categoriales a partir de ellos que posibiliten la obtención de conocimiento válido con suficiente potencia explicativa.

Si se considera necesario, para la construcción de los análisis finales se integrarán los datos obtenidos por las técnicas cuantitativas y cualitativas declaradas anteriormente, independiente de su finalidad original en relación a cada objetivo específico, para que de este modo, se fortalezca el análisis de resultados que compondrá esta Investigación Diagnóstica.

Tabla N°9: Criterios de Rigor

Tipo de Investigación	Valor	Criterios de Rigor	Técnicas de Recolección de Información	Relacionado a Variables
Cuantitativa	Verdad	Validez Interna	Encuesta	Estructura Procesos
Cualitativa	Verdad	Credibilidad	Entrevista Semi-estructurada	Procesos
			Entrevista Grupal	Estructura
			Análisis Documental	Estructura Procesos

Fuente: Elaboración Propia. 2016



Capítulo IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS



Presentación

Para la presente Investigación Diagnóstica se considerará el cumplimiento del Objetivo General, que consiste en “**Describir la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas y los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso**” La cual se desarrollará en función de los objetivos específicos planteados.

El uso de una metodología de carácter mixto permite que los resultados de los instrumentos aplicados se contrasten con el contexto referencial, favoreciendo la creación de un análisis que contenga una síntesis integral en base a la operacionalización de las variables de cada objetivo específico, y de este modo, crear una representación de la realidad que permita evaluar el contexto desde la perspectiva del funcionario (Marín, 1990).

1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

Este objetivo tiene como finalidad **“Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios pertenecientes a dicha Unidad”**. Para la confección de este análisis se considera principalmente la percepción de los funcionarios, la cual es obtenida a través de la **Entrevista Grupal**, que consistió en la formación de **dos grupos constituidos por cinco personas, en cada uno se incluye al menos una jefatura o subrogante de jefatura, funcionarios y funcionarias de la Unidad de Administración de personas y representantes de Asociaciones de Funcionarios con mayor representatividad en la institución**, lo anterior difiere a lo programado en el marco metodológico por el hecho de faltar solo un sujeto al momento de conformar los grupos de análisis debido a que en el momento que se ejecutó la actividad uno de sus miembros se encontraba en situación de egreso institucional. **También se considera importante aclarar que se utilizará información que surge de los otros métodos de recolección de información como la entrevista individual aplicada a jefaturas debido a su relevancia para la elaboración de la investigación diagnóstica respecto a estructura organizacional.**

Para iniciar la investigación diagnóstica se busca conocer **la información que poseen los miembros de la Unidad de Administración de Personas en relación al concepto de Estructura Organizacional se basa en conocimientos principalmente teóricos**, como se indica las siguientes citas:

“Yo siento que es así dentro del término como más facilitador, es la columna vertebral de una institución o de un organización, es cómo se ordena”. (R2. Entrevista Grupal 2)

“Se entiende que es como un marco de referencia estático o más o menos estático, digamos, de cómo se organiza en el fondo en este caso una Unidad con sus respectivos nombres, sus cargos, las posiciones que están definidas (...) el orden de jerarquías y los flujos que tiene, digamos, el movimiento de los procesos al interior de esta estructura”. (R3. Entrevista Grupal 1)

Lo anterior nos permite concluir que la SEREMI de Salud Valparaíso desde la perspectiva de los entrevistados, **posee un marco legal institucional vinculado a las políticas públicas vigentes, que establecen cómo se debe organizar ésta para el cumplimiento de fines institucionales**, donde también se abordan aspectos de jerarquía y cargos, antecedentes que son desarrollados en profundidad en la presente Investigación Diagnóstica

A continuación se desarrolla análisis del objetivo específico N°1 según como se establece en el Marco Metodológico, donde se abordan las subvariables e indicadores respectivos por cada una de ellas.

1.1. Jerarquización de Puestos

El primer eje considerado como parte de una Estructura Organizacional corresponde a **la cadena de mando o jerarquía**. En relación a ésta, **los funcionarios y funcionarias de la SEREMI de Salud Valparaíso, logran reconocerla y describirla**, lo cual permitió un mayor flujo de información y una dinámica más fluida durante el desarrollo de las técnicas. El siguiente párrafo, sustraído de una de las entrevistas grupales, representa claramente lo señalado.

“La Estructura está formada por una política, una política de la institución, una orgánica, un conjunto de legislación que sustenta la política pública y en... dentro de este ámbito regional que nos compete a nosotros, una estructura del punto de vista jerárquica que está conformada por una institución política que gobierna la Quinta Región y esa se sustenta en ciertos Departamentos y Unidades y programas como es la estructura que está organizada por una autoridad regional”. (R4. Investigación Grupal 2)

A partir del fragmento anterior, es posible determinar que **a nivel institucional, la jerarquización se encuentra claramente definida**, y se distingue a su vez, **que está sustentada en una política y en una legislación**; tanto la característica de institución política, como el marco legal que la sustenta (estatuto legal) **son manejados de diferentes maneras por los funcionarios e influyen en su percepción de manera positiva, negativa o imparcial**.

1.1.1. Autoridad en el Desarrollo de Actividades

En relación al punto anterior, **los miembros de la Unidad reconocen que la Estructura Organizacional en su oficina se basa un marco legal más bien estático (perfiles de cargo y organigrama), sin embargo existe una jefatura que tiene la facultad de organizar la unidad de administración de personas por medio de la asignación funciones de acuerdo a la necesidades que se vayan presentando en su gestión.**

“El proceso de asignación de cada tarea, depende mucho de quién es la jefatura que está”. (R2. Entrevista Grupal)

“Existe una subordinación, porque aquí se respeta la autoridad de la jefatura o subrogante”. (R3. Entrevista Grupal)

Desde su experiencia, **los miembros de la Unidad de Administración de Personas reconocen dos formas de Asignación de Autoridad y/o de responsabilidad en el desarrollo de funciones:**

"Hay algunas cosas que efectivamente van saliendo, en este ámbito que estamos hablando, de apoyar y sacar la pega. Pero claro, las que están súper dirigidas o por una programación, y con un porcentaje de cumplimiento, por las que cada uno, todos somos evaluados. Pero sí hay muchas espontáneas". (R2. Entrevista Grupal)

De esta manera los funcionarios en general, entienden que su cargo dentro de la estructura institucional así como sus funciones, están sustentadas en un documento legal como es el estatuto administrativo y en un perfil de cargos, no obstante, la autoridad de las jefaturas al interior de la SEREMI de Salud flexibilizan los cargos, adecuando las funciones y tareas de cada funcionario en el desarrollo de las actividades institucionales.

También se reconoce como estrategia de avance en la Unidad de Administración de Personas, en la estandarización de algunos procedimientos a través de la confección de manuales, lo que ha permitido regularizar y hacer más eficiente la labor de la Unidad y facilitar al usuario interno algunos procesos determinados como permisos, entrega de justificativos médicos, solicitud de horas extras, entre otros.

“La verdad es que es una Unidad que puede... que va a crecer más, está mejorando, está mejorando, ha estandarizado formularios, ha desarrollado manuales de procedimientos que no teníamos, en esta administración, se han hecho manuales, tenemos un manual. Cuando tú hablabas de instrumentos, yo ahora me acordé, tenemos un instrumento, un instrumento

dentro de la administración es un manual de procedimiento y contamos con un manual". (R4. Entrevista Grupal 2)

Por otro lado **reconocen las estrategias realizada por sus jefaturas al momento de solicitar auditoría**, la cual consiste en un estudio sistemático de algún aspecto en particular para verificar que todo funcione bien y no haya ningún tipo de anomalía en su gestión

"(...) es nuestra idea también, por eso pedimos la auditoría, a ser como más precisos en los tiempos en formas de como nosotros... en que no exista un montón de modelos de permisos". (R2. Entrevista Grupal 2)

Los resultados de la auditoría trae como consecuencia la adecuación de las actividades desarrolladas por la Unidad, **repercutiendo positivamente en la percepción de consejos técnicos.**

"Yo puedo hacer... transmitir como la mirada de la jefatura, que efectivamente los Consejos Técnicos dicen que de alguna manera hay alguna diferencia como con las respuestas que antes daba Recursos Humanos a ahora. Que son más rápidas, que son... que estamos más eficientes en dar respuestas, finalmente uno le tiene que dar respuesta a los funcionarios". (R2. Entrevista Grupal 2)

A pesar del avance que los funcionarios de la Unidad de Administración de Personas aseguran tener y haber desarrollado en diversas temáticas, **aún queda espacio para la mejora, sobre todo lo referido a la difusión Institución en general respecto a los avances, actividades, proyectos y programas desarrollados**, puesto que a partir de la información arrojada en las entrevistas individuales a jefaturas de otros Departamentos, **sale a la luz el desconocimiento a nivel general y transversal por parte de ellos sobre las acciones realizadas por la Unidad.**

"Bueno, desconozco que se haya hecho algo en términos de funcionarios que actualmente trabajan. Si entiendo que existen, de alguna manera, ciertas directrices para la selección del personal cuando ingresan nuevas personas, pero trabajo ya con las personas existentes dentro de la Institución desconozco que haya". (A. C. Entrevista Individual)

Sin embargo reconocen la existencia de dos protocolos elaborados por la Unidad de Administración de Personas como herramientas para la gestión de las jefaturas **asociados a procedimientos de acoso laboral y acoso sexual.**

“Mira, yo desconozco si se están tomando acciones tan... en términos de que haya un protocolo, que se hayan dictado algunas directrices en relación a género y respeto en términos institucional o a nivel regional, desconozco que se haya hecho algo. Sí creo que se hacen algunas cosas, en términos de implementación, de que haya un procedimiento de acoso laboral, de acoso sexual, que creo que son medidas que están asociadas al respeto, para garantizar de alguna manera que no existan vicios dentro del área de trabajo. Yo creo que esos dos procedimientos, tanto de denuncia de acoso laboral como sexual aportan en esta área”. (A. C. Entrevista Individual)

1.2. Definición de Puestos

La definición de puestos, para la presente investigación, estará basada en el estudio de los cargos establecido en el documento Perfiles de Cargo: SEREMIS grandes del año 2014. Dichos puestos están claramente definidos, incluyendo dentro de sí las funciones específicas por cargo, las que se denominan como ordinarias.

Al momento de desarrollar la **entrevista grupal se identifican los puestos existentes al interior de la Unidad**, los cuales son: **Jefa de Recursos Humanos, Encargado de Remuneraciones, Encargado de Ausentismo, Encargado de Capacitaciones y Encargado de Personal, Analista de Personal, Encargado de Asistencia, Analista de Remuneraciones (cargo de analista de personal) y secretaria que cumple doble función atendiendo asuntos propios de la Unidad como del Departamento.** En este último cargo, se evidencia una adaptación del perfil de cargo en la práctica, puesto que se fusionaron dos puestos que originalmente estaban separados, como es el de secretaría de Departamento de Administración y Finanzas y el de secretaría de la Unidad de Administración de Personal, y que ahora realiza una funcionaria.

Cabe señalar además, que durante la aplicación de la técnica con los miembros de la Unidad, asistieron un total de 10 funcionarios, correspondiente a la totalidad de los cargos ocupados en ese momento, sin embargo, el puesto de Encargado de Bienestar se encontraba disponible y en proceso de selección de personal, por lo cual no fue posible contar con la participación y los aportes de dicha área de trabajo.

1.2.1. Identificación de funciones ordinarias según el ordenamiento de Nivel Central

Que están establecidas legalmente desde el Ministerio de Salud, a través de perfiles de cargo.

La determinación de las funciones ordinarias de cada cargo perteneciente a la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, se sustenta esencialmente en el documento Perfiles de Cargo del año 2014, proporcionado por el Ministerio de Salud de forma estándar, el cual proporciona y delimita las funciones claves para cada puesto, las cuales suelen ser más bien estáticas.

“(...) tenemos un instrumento, es un libro con respecto a los perfiles, tal vez no conocidos por todos (...) Sin embargo, existe ese instrumento, es legal”. (R4. Entrevista Grupal)

No obstante, **se reconoce** por parte de los funcionarios y funcionarias **que éstas son susceptibles de ser adaptadas a los requerimientos institucionales**, a través de un mandato desde las jefaturas o bien, en común acuerdo con el resto del equipo de trabajo.

“(...) tenemos un instrumento, un instrumento dentro de la administración es un manual de procedimiento y contamos con un manual. Cuando tu hablabas del tema de perfiles de los cargos, tenemos un instrumento (...) que es un libro con respecto a los perfiles”. (R4. Entrevista Grupal)

“(...) la idea es que siempre se vaya actualizando y (...) vienen nuevos programas, entonces se van a ir generando nuevas tareas y eso va a ir aportando a tu perfil”. (R2. Entrevista Grupal)

Los funcionarios y funcionarias del área relacionan esta actualización y flexibilización de los perfiles de cargo a una estrategia que actualmente tienen algunas jefaturas dentro de la SEREMI de Salud Valparaíso, incluyendo a la Encargada de Administración de Personas, **de poder cumplir con las metas y objetivos institucionales con la cantidad de funcionarios que está disponible en el momento**. En relación a lo anterior, algunos funcionarios reconocen que ha mejorado la gestión en la Unidad y se ha hecho más eficiente en la calidad de los servicios entregados, los tiempos y el tipo de respuestas a las necesidades del cliente interno, a

través de la estandarización de acciones a través del desarrollo de, por ejemplo, manuales de procedimientos.

“La verdad es que es una Unidad que puede... que va a crecer más, está mejorando, está mejorando, ha estandarizado formularios, ha desarrollado manuales de procedimientos que no teníamos, en esta administración, se han hecho manuales, tenemos un manual”. (R4. Entrevista Grupal 2)

1.3. Asignación de Carga Laboral

Los miembros de la Unidad de Administración de Personas reconocen que la asignación de carga laboral depende de su perfil de cargo, pero además del tipo de jefatura y el liderazgo que ejerce.

“Yo creo que el proceso de asignación de tareas está muy centrado en la persona que realiza esta labor, en el fondo en el estilo de liderazgo que tiene ¿cierto? y en la necesidad de improvisación que le da a la gente, constantemente cambiando”. (R2. Entrevista Grupal)

En relación a lo anterior, **dentro de la Unidad se distingue actualmente un uso de liderazgo consultivo, puesto que la jefatura en su rol de líder formal, intenta tomar decisiones una vez conversado o expuesta la situación a su equipo.**

“De cierta manera, la jefatura, acá, conversa con nosotros de las actividades, no cierto, realizamos, y ella nos hace la programación que se deben de realizar en base a nuestras funciones. O sea, en base a eso y en lo conversado, nuestras funciones están definidas.” (R6. Entrevista Grupal)

Ahora bien, **en la actualidad se observa que dentro de la Unidad de Administración de Personas se está llevando a cabo una estrategia laboral** que consiste en que los funcionarios y funcionarias miembros de ésta, **conozcan y manejen parte o la totalidad del trabajo y funciones de cada uno de sus compañeros, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales frente a situaciones de licencias médicas de corto y mediano plazo o ausencia de algún trabajador por otra razón, esperando hacer más eficiente el funcionamiento de la Unidad.**

“Pensar que el trabajo en equipo no necesariamente tiene que ver con cómo cada uno se ayuda en cualquier circunstancia y en el fondo como cada uno conoce las piezas del rompecabezas, sabe qué puede hacer éste y que puede hacer... yo al menos, trato de tener una mirada global”. (R2. Entrevista Grupal)

Respecto a la cantidad de personas de la Unidad, los miembros plantean que cuando el equipo se encuentra en su totalidad se logran distribuir las funciones de trabajo adicional sin sobrecargar a nadie, pero a su vez, reconocen que el trabajo que desarrollan se basa en lo operativo y administrativo, dejando de lado el ejercicio de nuevas iniciativas que potencien un mayor desarrollo de personas al interior de la Institución.

“Creo que la pega se hace con las personas que están cuando el equipo está completo y se logra tener una carga de trabajo suficiente como para que ninguno se sobrecargue ¿ya? y nos hemos tratado como de distribuir también las pegas en relación a eso para que ninguno sufra o lo pase mal”. (R2. Entrevista Grupal)

No obstante lo anterior, **otros funcionarios aseguran que no es suficiente la cantidad de trabajadores de la Unidad, puesto que se dificulta la resolución de contingencias al momento de ausentarse alguno de sus compañeros, prolongando el cumplimiento de plazos en el desarrollo de tareas. En consecuencia existe posibilidad de riesgo psicosocial por el uso excesivo de polifuncionalidad, al generar un aumento en la carga laboral de cada uno.**

“Creo que este Departamento no cuenta con los recursos humanos (...) por el tema de la contingencia, generalmente por tema de plazo y sobrecarga de trabajo, a veces estamos trabajando para ayer, sobre todo en algunos temas que se sobrecargan más que otros, y por el mismo hecho de tener que colaborarnos unos con otros también. (R3. Entrevista Grupal)

La mayor parte de sus miembros concuerda con la idea de que si la cantidad de funcionarios en la Unidad aumentara en algún porcentaje, aquello les permitiría desarrollar más iniciativas (sobre todo

en áreas como Bienestar y Capacitación) **debido al rol clave que cumplen dentro la Institución.**

1.3.1. Funciones o tareas extraordinarias de acuerdo a lo establecido administrativamente

Dentro de la Unidad destaca como estrategia de trabajo la polifuncionalidad de los funcionarios y funcionarias en el desarrollo de tareas, en razón de cumplir con las metas institucionales en los plazos establecidos

“Dentro del punto de vista positivo, posible o sea (...) lo que cumple la Unidad es sacar una tarea adelante, y esa tarea se logra sacar. Ahora como bien dice la Eli, somos polifuncionales estamos en ese tema, se cumple con el objetivo”. (R6. Entrevista Grupal)

Y sin requerir mayores recursos asociados a la contratación de reemplazos de los funcionarios que se encuentran con licencias prolongadas

“Cuando hay licencias médicas es súper difícil poder traer un reemplazo, a cubrir esas funciones específicas, porque, así como lo digo, son específicas, entonces enseñar a una persona, en realidad, es una pérdida de... de recursos, de esfuerzos, de parte del equipo, entonces es mejor, en realidad, redistribuirse la pega y en eso, el Departamento, o sea la Unidad, es súper solidaria, yo siento que se han hecho como polifuncionales”. (R2. Entrevista Grupal)

Sin embargo, los funcionarios reconocen que existen acciones que poseen mayor dificultad y especificidad respecto a los otros cargos al interior de la unidad

“Nosotros nos hemos convertido en analistas casi polifuncionales ¿ya?, tenemos que saber de todo un poquito, allá hay algunas personas que están más expertas en un área, como el Área de Remuneraciones, el Área de Personal, son más áreas específicas que tienen que ver con la Remuneración, con el sueldo del funcionario”. (R3. Entrevista Grupal)

En el caso de los funcionarios de la SEREMI de Salud, el documento legal que los rige es el Estatuto Administrativo, sin embargo y con el fin único de contrastar, se hace referencia a este concepto a través de lo señalado por la Dirección del Trabajo de Chile, en el año 1995, en su orden N°2789/132 la cual establece: No resulta ajustado a derecho estipular en un contrato que los servicios a los cuales se obliga el trabajador obedecerán a un concepto de polifuncionalidad", si no se señala los trabajos o funciones específicas que ello involucra y si además, su determinación queda sujeta al arbitrio del empleador.

"(...) en cierta medida igual hay pro y contra de que todos tengamos un subrogante, porque efectivamente los funcionarios se van sobrecargando si la otra persona no está, pero a la vez no se va acumulando la pega". (R3. Entrevista Grupal)

"Aparte de eso, si nadie subroga a nadie, ponte tú, y las cosas no se hacen porque estuvo la persona un mes con feriado legal o con licencia o con lo que sea, las cosas no se hacen, no se solucionan ¿Y qué pasa con los usuarios, que son nuestros compañeros? Nunca vas a poder llegar a un equilibrio en el cual nosotros no quedamos con una carga laboral mediana, digamos a todo reventar en algunas circunstancias altas, porque también se da el caso, de repente un funcionario, alguien de nosotros se va un día de permiso, no es necesario que las personas que están a su alrededor tengan que tomar sub-rogancia por un día o por días". (R2. Entrevista Grupal)

Ahora bien, a raíz de la percepción de los participantes de la entrevista grupal, se evidencia que esta práctica puede influir en el aumento de la carga laboral de quienes asumen las funciones adicionales.

"(...) esta situación de la cual uno se ve obligado, por parte de la jefatura en general, a tomar labores que no son propias que genera riesgo al funcionario psicolaboral incluso; en el sentido de verse con una cantidad excesiva de trabajo, con verse en circunstancias en las cuales uno no puede responder cien por ciento a los requerimientos del funcionario, lo cual afecta a uno y afecta al funcionario porque en el fondo te dejan acá con un tema, no



tuviste el tiempo de inducción suficiente, no eres experto en la materia, y te toca sacar el cacho un mes, por decirte". (R2. Entrevista Grupal)

"(...) hay otros dentro de la Unidad que no manejan todos los temas, entonces, evidentemente ellos no pueden subrogar a otros, pueden hacer otro trabajo, (...) entonces se recargan los que manejan." (R1. Entrevista Grupal)

Dentro de este indicador sobre funciones extraordinarias, se planteó la pregunta ¿Consideran que la cantidad de tareas que cumplen cada uno de ustedes les permite el desarrollo eficiente de dichas tareas? ante lo cual, en su mayoría se plantea que el aumento de responsabilidades de cada funcionario, ha sido con el tiempo y que el crecimiento de la Unidad debe ir acorde al crecimiento institucional, pero sienten que se ha disminuido desde un tiempo a esta parte.

"Los funcionarios han aumentado y los funcionarios de la Unidad siguen siendo los mismos y quizás menos, me da la impresión que somos menos (...) están como achicándonos pero la Institución está creciendo, entonces no sé si estamos dando abasto". (R3. Entrevista Grupal)

Sobre el desarrollo eficiente, señalan que la dinámica de trabajo es por ciclos dentro de cada mes, existiendo periodos mensuales en los que aumenta la presión y carga laboral a comparación de otros.

"Hay tiempos que son cómodos, pero hay momentos del mes en que eso se recarga y ahí donde estamos contra el plazo. Además, como Recursos Humanos participa en otras actividades, la agenda también se recarga. (R3. Entrevista Grupal)

A modo de conclusión, se puede agregar que el nivel de carga laboral de cada miembro de la Unidad de Administración de Personas, se va adaptando según requerimientos de jefaturas o solicitudes a nivel institucional, modificando momentánea o permanentemente las funciones de éstos y conformando la Estructura Organizacional de esa Unidad.

1.3.2 Consideraciones adicionales

Durante el desarrollo de los objetivos de la presente Investigación Diagnóstica, salió a la luz una temática relacionada con los tres indicadores de Estructura tal como se conoce actualmente dentro de la Unidad de Administración de Personas, y que no deja de ser importante puesto que influye directamente en el desarrollo de los Procesos al interior de la Institución; **dicha temática corresponde al uso, desarrollo y aporte de las plataformas informáticas a la gestión institucional y al cumplimiento de sus metas.**

En relación con la pregunta N°6 de la entrevista grupal ¿nos pueden contar cómo se han ido distribuyendo las tareas que deben desarrollar cada uno de ustedes? Surge información desde un participante, sobre las herramientas tecnológicas que se utilizan al interior de la Unidad, particularmente las plataformas informáticas institucionales, que colaboran y han ido incluso moldeando el desarrollo de funciones en algunos cargos.

Tomando en cuenta la idea precedente, se reconoce que algunos funcionarios **consideran que las tareas se han visto transformadas a través del tiempo, por la progresiva incorporación de softwares que han suplido parcial o totalmente algunas funciones o cargos que originalmente realizaban trabajadores.**

“Es que ahí se fusionó el asunto, porque yo hacía las resoluciones y también me pasaron los viáticos (hubo un momento que estaba haciendo las dos cosas) y el tiempo no daba abasto, y ahí llegaron estos sistemas informáticos y los permisos ya no se hacían por papel, los viáticos tampoco... (...) el workflow, el auto consulta, el sistema de cometidos, bueno y los otros que entraron son los de capacitación pero recién los estoy tomando. Vengo siendo como el administrador, casi como el informático de Recursos Humanos, porque ahora yo estoy tomando todas las plataformas informáticas de acá. Entonces yo creo que se va a llamar de otra forma.” (R3. Entrevista Grupal)

Los funcionarios y funcionarias destacan el apoyo tecnológico que entregan los software como herramientas para la gestión, sin embargo, reconocen que no es una plataforma única e integral, sino que son varias y cada una cumple una función específica,

corriendo el riesgo de que en momentos éstas fallen y sea necesario el desarrollo manual del trabajo, lo cual ha generado una carga adicional en el equipo.

“(...) te digo que conociendo todas las plataformas, todas te puedo decir que fallan y todas requieren trabajo adicional como para alimentarlas, estarlas actualizando, modificando, cargando... y al final la plataforma como que de cierta forma se considera ayuda porque no es automática (...) la mayoría son cero amigables. Ha costado mucho que los informáticos las hagan conversar entre ellas para que se alimenten, porque además no dependen de una sola plataforma, muchas de las cosas se cargan en un sistema y alimentan nuestra base como de programas que tenemos a nivel nacional, y cuando esto falla nos ha tocado a todos digitar un día, distribuirnos trabajo para poder digitar cosas y que salgan publicadas ponte tú en el gobierno transparente”. (R1. Entrevista Grupal)

Con todo lo anterior, se considera que con un desarrollo adecuado de plataformas informáticas para usuarios internos y con personal capacitado para manejarlas, éstas son capaces de apoyar de manera importante el desarrollo de tareas y funciones de algunos cargos al interior de la Unidad de Administración de Personal.

A continuación se presenta un cuadro resumen y construcción de brechas existentes en Estructura Organizacional de la unidad de administración de personas, a través del contraste entre los elementos referenciales y/o teóricos y la realidad obtenida desde la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de asociaciones de funcionarios de la unidad.

Tabla N° 10 Estructura de la Unidad de Recursos Humanos

Estructura Organizacional de la Unidad	Teoría	Realidad	Brechas
Jerarquización de Puestos	Jerarquías a través de la cadena de mando en las distintas áreas de la Unidad, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades.	La Jerarquización está claramente definida, y se representa en las formas y procedimientos, en donde poseen autoridad, aplicada según el tipo de liderazgo, al desarrollo de actividades institucionales y entrega de responsabilidad al equipo de trabajo.	No se reconocen brechas, según análisis.
Definición de Puestos	Existen funciones definidas en el Perfil de Cargos para la Unidad, los cuales son: jefa de recursos humanos, encargado de higiene y seguridad, encargado de bienestar, encargado de remuneraciones, y analista de personal.	Actualmente, la Unidad de Administración de Personas se compone por una jefatura de Unidad, secretaria que cumple doble función, encargado/a de asistencia, encargado/a de remuneraciones, encargado/a de ausentismo, encargado/a de evaluación,	Se identifica la existencia de brechas en relación a la polifuncionalidad. Si bien, cada cargo presentado en el documento Perfil de Cargos del año 2014, señala las funciones específicas, al interior de la Unidad tienen una estrategia de trabajo polifuncional. Ahora bien, en cuanto a la cantidad de



		encargado/a de bienestar y gestión del desempeño, analista de personal (dos funcionarios bajo este cargo), analista de remuneraciones , y un funcionario/a sin labores definidas.	funcionarios, está acorde a lo planteado en el documento de Perfil de Cargos, no obstante, en la realidad se distingue la necesidad de aumentar la dotación de funcionarios dentro de la Unidad.
Asignación de Carga Laboral	Separación de funciones o tareas consideradas extraordinarias de acuerdo con el proceso administrativo establecido en la Institución	Polifuncionalidad.	Se reconoce la existencia de brechas en este indicador, puesto que tareas que se consideran inicialmente como extraordinarias, en algunos casos pasan a constituir tareas ordinarias según el nivel de desempeño de las funciones, la decisión de la jefatura, los recursos disponibles, y la disponibilidad de funcionarios para colaborar con la tarea.

Fuente: Elaboración Propia. 2016.

A partir de la percepción de los mismos miembros de ésta área, se destaca que dentro de la Institución la Unidad de Administración de Personas es la principal encargada de desarrollar y llevar a cabo las Buenas Prácticas Laborales, cumpliendo un rol clave en la implementación del Instructivo Presidencial N°001, por lo que su Estructura y funcionamiento deben ser adecuados y suficientes.

“(...) somos, es como súper transversal a todo los procesos que hace la SEREMI y somos los que cuidamos finalmente del insumo que son los funcionarios públicos, entonces no debería en ningún minuto disminuir”. (R2, Entrevista Grupal 2)

Los funcionarios de la Unidad, reconocen a su vez, que para dar un buen servicio al usuario interno hay que tener personal suficiente y capacitado. De otra manera, no se puede responder adecuadamente al funcionario ni a sus requerimientos.

“Entonces para poder responder o para poder dar un buen servicio hay que tener personal... que además debe ser bien entendido, también estar bien capacitado en las áreas que tiene que tener dominio. No solamente en el área de normas también legislativo. Y nosotros nos hemos convertido en analistas casi polifuncionales ¿ya?, tenemos que saber de todo un poquito, allá hay algunas personas que están más expertas en un área, como el Área de Remuneraciones, el Área de Personal, son más áreas específicas que tienen que ver con la Remuneración, con el sueldo del funcionario. Entonces, hay una cierta especialización del trabajo que hace que esta área necesite desarrollarse, tal vez con más áreas, con más puestos de trabajo con gente entrenada, capacitada en los ámbitos que yo les señalo”. (R3, Entrevista Grupal 2)

Es por esto que, proponen crear nuevas áreas y aprovechar de mejor manera algunas ya existentes, con más puestos de trabajo y con gente idónea. Dentro de las áreas de la Unidad de Administración de Personas que se identifican claves para la correcta aplicación de Buenas Prácticas Laborales dentro de la SEREMI de Salud Valparaíso se encuentra **Capacitación y Gestión del Desempeño, en conjunto con Bienestar. Ambas subunidades actualmente se abocan a responder a solicitudes**



de índole administrativas y operativas, esto, debido a la cantidad insuficiente de personal para dar respuesta a la totalidad de requerimientos institucionales, vale decir, una dotación de un funcionario por cada área, así como también la carga laboral para los encargados de estas áreas, que no permite “espacio” para poder realizar mayores iniciativas sobre Buenas Prácticas Laborales al interior de la institución, sumado a la baja iniciativa reconocida por algunos de los funcionarios participantes en relación a innovar y aplicar nuevas formas dentro de dichas áreas que potencien una mejor llegada de los servicios que entregan al resto de los funcionarios de la SEREMI de Salud Valparaíso, como clientes internos y personas.

Cabe señalar que, si bien existe un acuerdo sobre los puntos anteriormente nombrados como susceptibles de mejorar, **se distingue también que los recursos institucionales son limitados y para cualquier efecto se requiere de la aprobación desde Nivel Central, por lo que las posibilidades de acción y de mejora se ven limitadas a un cierto alcance.**

“(...) cuando un funcionario ingresa a esta Institución le hagan una inducción, de qué se trata esa Institución y todo ese tipo de cosas, entonces, creo que en ese avance es desarrollar al funcionario de la Institución, así que... Se está realizando ahora, yo creo que tenemos que agilizar más ese tema porque como hemos tenido tantos concursos ahora, creo que es importante que se empiece a realizar eso. El tema de capacitación, también es un tema de platas, y hemos pedido también que aumente el presupuesto para poder capacitar en ciertas líneas que la Institución lo requiera porque no estaríamos haciendo todos los años Excel, Word, porque no son capacitaciones que sean relevantes, tengamos un tema de Salud Pública, un curso de Salud Pública especial para las funcionarias, otro tema para la funcionarias de la COMPIN de fiscalización, licencias médicas, entonces creo que es importante que se desarrolle más en ese sentido”. (E.R. Entrevista Individual)

2. OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

El segundo eje de análisis consiste en **“Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de funcionarios”** Para su desarrollo se **considerará principalmente la información recolectada por dos instrumentos**, el primero es la **Encuesta**; según lo planificado se esperaba aplicar la encuesta de manera presencial a funcionarios calidad contractual titular, contrata y honorario sumaalzada, sin embargo, debido a contingencias de tiempo y desconcentración de las oficinas de la SEREMI de Salud de Valparaíso, el equipo decide modificar la estrategia de aplicación a una modalidad en línea, a través del apoyo de la Unidad de Administración de Personal en conjunto con la colaboración de profesionales de la Unidad de Informática de la Institución, quienes facilitan una base de datos general y colaboran en la adaptación digital del instrumento para su difusión oficial, respectivamente. Cabe señalar que dentro de la SEREMI de Salud, todos los funcionarios titulares, contrata y honorarios sumaalzada cuentan con un correo institucional que deben revisar constantemente de forma obligatoria, es por este motivo que el equipo selecciona este canal de comunicación para aplicar las encuestas restantes. En relación a las respuestas obtenidas se encontraba planificado en el marco metodológico encuestar a una muestra de 203 funcionarios y funcionarias de la Institución, sin embargo, **en razón al tiempo estimado para este proceso y a la voluntariedad de la encuesta, se logró obtener un total de 149 respuestas. El segundo instrumento utilizado es la Entrevista Individual Semiestructurada**, es importante destacar que se planificó la realización de 12 entrevistas dirigidas a jefaturas de la SEREMI de Salud Valparaíso, y 2 entrevistas a dirigentes gremiales con mayor representatividad dentro de la Institución. No obstante lo anterior, **se concretaron 11 de las 12 entrevistas establecidas en el Marco Metodológico**, debido a la acotada agenda de una de las jefaturas invitadas a participar como informante clave, sin embargo, **se comprenden los sectores de Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué y Quillota. En relación a las entrevistas a dirigentes gremiales, éstas se cumplieron según lo programado. Se considera importante señalar que para efectos de profundización de información se utiliza antecedentes surgen de las entrevistas grupales aplicadas a jefaturas de la Unidad de**

Administración de Personas, representantes de Asociaciones de Funcionarios de la institución y Funcionarios de la Unidad de Administración de Personas.

Para efectos de triangulación, la información recolectada se contrastará con lo propuesto según la Dirección Nacional de Servicio Civil, quien define una Buena Práctica Laboral como una iniciativa institucional que apunta a generar Condiciones Laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, sustentado por valores y principios extraídos de los Derechos Laborales, siendo una expresión de una gestión estratégica de personas y un paso hacia la excelencia institucional.

En relación a lo planteado anteriormente y **en base a las entrevistas individuales realizadas**, es posible determinar que **existen jefaturas con un escaso dominio del instructivo, lo cual se puede ejemplificar con la siguiente cita:**

“Mira, yo he escuchado del Instructivo, pero no he profundizado en el tema, no lo he leído, solamente sé que está” (V.M., Entrevista Individual)

Mientras que otros poseen un dominio sobre las características principales cercano a lo propuesto por el Servicio Civil:

“Bueno, es una intención de la presidenta (...) en el sentido de mejorar los procesos internos, de respetar y reconocer a los funcionarios su trabajo, su experiencia, su experticia, estimularlo para que su trabajo cada vez mejor, reconocerle... reconocer lo bueno y lo malo en alguna medida, cierto, darle las herramientas, favorecer los entornos de desempeño laboral, y que tiene que ver más que todo con el trato a sus usuarios, el trato digno también a los funcionarios. Eso yo te diría en dos palabras, conozco bien ese documento”. (J.F. Entrevista Individual)

Respecto a los **dirigentes gremiales**, se puede señalar que **poseen conocimiento sobre el instructivo y en la entrevista manifiestan la coordinación que poseen con la Institución sobre su implementación:**

“(...) ahora se ha llevado por el Servicio Civil a casi dos años. El Ministerio recién firmó un acuerdo con el Servicio Civil, el cual está implementándose este año, construyendo en todo el país las Comisiones de Buenas Prácticas Laborales en cada región. Ahora, algunos SEREMIS han respetado, en ciertos puntos este Instructivo de Buenas Prácticas, porque siendo Instructivo, no es ley, entonces no están obligados, pero la idea moral es que si la presidenta o el presidente que esté en el gobierno, deberían ellos



respetar lo que ellos envían como información para el trato de los trabajadores”. (E.R. Entrevista Individual)

Las jefaturas y dirigentes entrevistados poseen distintos grados de conocimiento sobre las Buenas Prácticas Laborales propuestas en el Instructivo Presidencial N°001, la diferencia se establece en el interés y disponibilidad para adquirir información en diferentes medios como intranet, correos institucionales y participación en capacitaciones sobre el tema, impulsadas por la SEREMI de Salud Valparaíso a través de su plan anual de capacitación.

2.1. Derechos Laborales

Dentro de los Procesos de Buenas Prácticas Laborales se reconocen como primera subvariable a estudiar los Derechos Laborales, los que a su vez, contienen en sí indicadores que permitieron su investigación y análisis. A continuación se presentan cada uno de estos indicadores, con el respectivo conjunto de datos e información recolectada y su posterior análisis al respecto.

2.1.1. Respeto a la Dignidad Humana

Los funcionarios y funcionarias de la SEREMI de Salud Valparaíso consideran mayoritariamente que existe un Respeto a la Dignidad Humana dentro de la Institución y sus procedimientos, esto se refleja claramente en los resultados arrojados por la encuesta de percepción.

Frente a la afirmación “me he sentido respetado/a como persona en mi trabajo en los últimos 6 meses”, los funcionarios y funcionarias **señalan en un 70,2% que se sienten respetados actualmente dentro su trabajo.** A continuación se presentan los resultados por respuesta.

Gráfico N°1: Me he sentido respetado/a como persona en mi trabajo en los últimos 6 meses



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Uno de los temas en que más reconocen el respeto, es en la inclusión equitativa de hombres y mujeres en cargos directivos a lo largo de la SEREMI de Salud Valparaíso.

“Otro tema importante que se nota, es el de jefaturas mujeres, que eso igual da un tema de igualdad de género, tanto de derecho como de obligaciones, igual es bueno”. (M.H. Entrevista Individual)

Ahora bien, ante la afirmación “dentro de los últimos 6 meses, he sentido trato prepotente en el trabajo que afecta mi desarrollo laboral” los trabajadores refirieron en su mayoría, estar en desacuerdo con lo planteado. A continuación se grafica el porcentaje de respuestas por alternativa.

Gráfico N°2: Dentro de estos últimos 6 meses, he sentido un trato prepotente en el trabajo que afecta mi desarrollo laboral

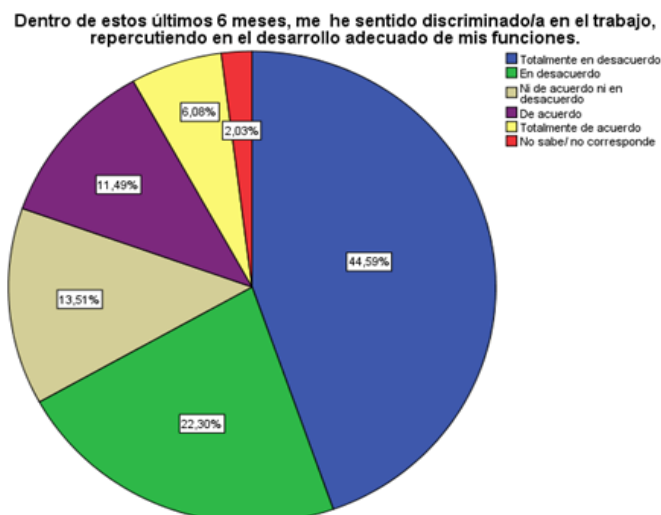


Fuente: Elaboración Propia. 2016

Los resultados arrojados en el gráfico precedente dejan en evidencia que el trato dentro del ambiente laboral de las oficinas es generalmente adecuado, sin embargo existen excepciones que se sugiere estudiar con mayor profundidad para determinar sus posibles causas y efectos.

Ahora bien, resultados similares fueron arrojados en la afirmación “dentro de los últimos 6 meses, me he sentido discriminado/a en el trabajo, repercutiendo en el desarrollo adecuado de mis funciones” de la pregunta N°8 de la encuesta, en donde con un porcentaje superior al 66% los funcionarios y funcionarias respondieron estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo. A continuación se presenta el gráfico detallado.

Gráfico N°3: Dentro de estos últimos 6 meses, me he sentido discriminado/a en el trabajo, repercutiendo en el desarrollo adecuado de mis funciones.



Fuente: Elaboración Propia. 2016.

La no discriminación dentro de la Institución es reconocida por los mismos entrevistados como una característica que está presente dentro del ciclo laboral institucional de los funcionarios y funcionarias, como sería en el ejemplo que a continuación se presenta, la selección de personal.

“(...) está asociado al tema del formato del currículum ciego, eso lo asocio que está relacionado con eso, por no discriminar por género, por ejemplo, o por apariencia física, en este caso, porque se pide en formato sin fotografía. Entonces, las políticas de Recursos Humanos de reclutamiento están asociadas hacia esa área”. (A.C. Entrevista individual)

En relación a la no discriminación dentro del ciclo laboral, un hito relevante es el que refiere a la participación activa del gremio mayoritario en los procesos de selección de personal, el cual tiene como principal rol el fiscalizar que los procesos de selección se basen en la idoneidad del postulante y que no conlleven discriminación alguna.

“(...) hemos tratado de trabajar en entablar un respeto justamente con lo mismo que estaba realizando recién, que son los concursos internos y externos, donde creo que esta es la región pionera, en la que ha logrado hacer más, donde los trabajadores tienen derecho a voz y a voto. Eso es súper relevante para los funcionarios y eso le da un respeto a las diferentes calidades de contratación que hay”. (E.R. Entrevista Individual)

“(...) la no discriminación conozco algunas cosas que ha hecho la SEREMI que principalmente son: La llegada y hay como una especie de mesa de trabajo con los gremios que está haciendo la SEREMI desde hace, recientemente, había sido unos dos o tres meses desde que escuché”. (P.T. Entrevista Individual)

No obstante lo anterior, algunos entrevistados consideran que el respeto pasa también por tener infraestructura adecuada para todos los trabajadores de la Institución y en ese aspecto la SEREMI de Salud Valparaíso debería mejorar. En base a esto, se señala lo siguiente:

“(...) No discriminación de otro tipo, yo creo que... quizás algo el tema de baños, que no haya en todas partes (que tenemos una compañera que usa silla de ruedas, pero aquí hay un baño especial para ella), pero a veces se tienen que organizar actividades en otros lados. Fuera de eso, en general yo diría que no”. (T.R. Entrevista Individual)

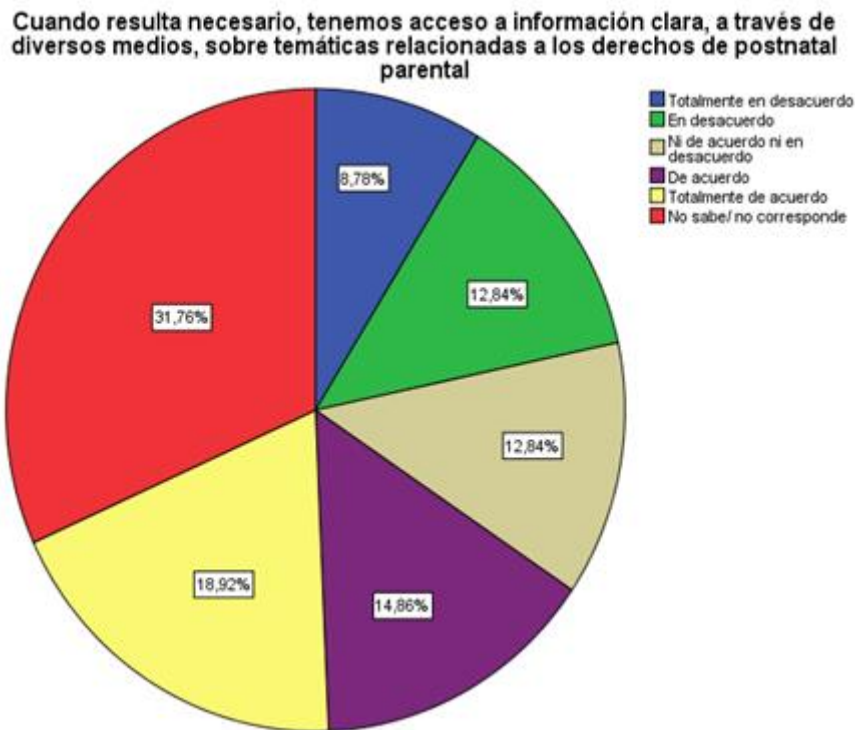
2.1.2. Protección de Funcionarios y Funcionarias con Responsabilidades Parentales y Familiares

La percepción tanto de las jefaturas como de los funcionarios nos permite señalar que **existe protección en caso de responsabilidad parental y/o familiar. Sin embargo las jefaturas señalan que no existe difusión sobre algún tipo de procedimientos sobre esta temática que los puedan orientar para aplicar en caso de ser necesario.**

“Desconozco si existe difusión, por lo menos a nuestra área, en nuestra Unidad, no ha llegado difusión alguna; no hemos participado en ninguna charla, ni se nos ha entregado información vía, no sé, folletos, algo...no”. (A. C. Entrevista Individual)

Del mismo modo, el 31,76% de la percepción de los funcionarios considera que no sabe/ no corresponde sobre la posibilidad de acceder a esta información de manera clara y por diversos medios disponibles como por ejemplo el uso del correo institucional

Gráfico N°4: Cuando resulta necesario, tenemos acceso a información clara, a través de diversos medios, sobre temáticas relacionadas a los derechos de postnatal parental



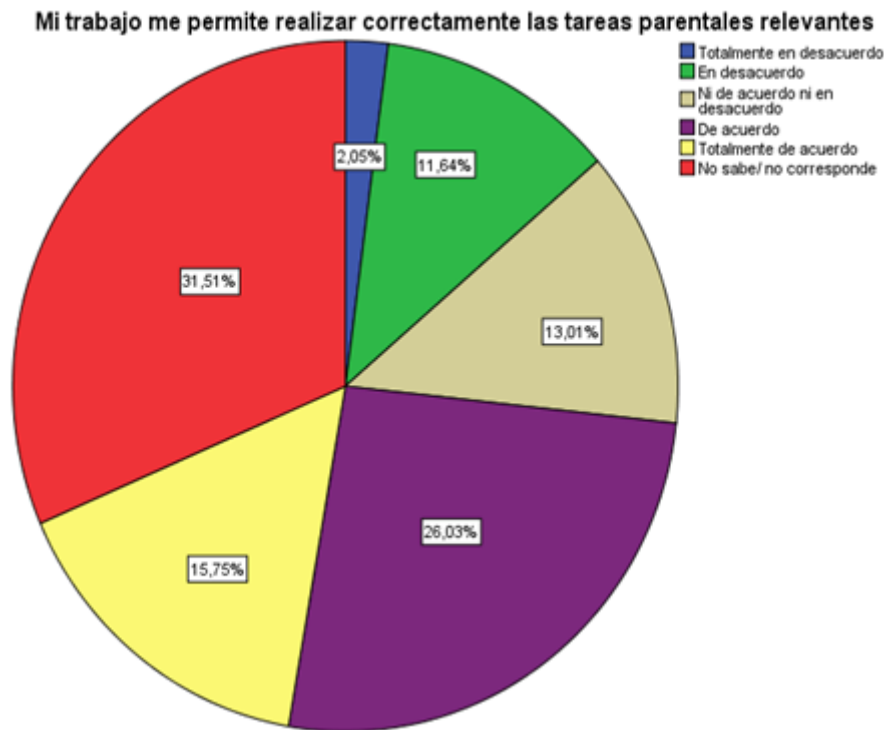
Fuente: Elaboración Propia. 2016.

También se destaca que al ser una decisión de las jefaturas, adhiere una presión al momento de tomar decisiones sobre esta temática:

“Yo creo que las facilidades que se puedan dar depende de cada jefatura, no hay un Instructivo o un protocolo que diga qué facilidades se le van a dar a esas personas, casos particulares. Y pasa netamente a un criterio de jefatura directa de funcionarios, en este caso”. (A.C. Entrevista Individual)

Sin embargo, el 57.82% de la percepción de los funcionarios entre los rangos totalmente de acuerdo y de acuerdo consideran que pueden adaptar su trabajo para satisfacer sus tareas familiares.

Gráfico N°5: Mi trabajo me permite realizar correctamente las tareas parentales relevantes



Fuente: Elaboración Propia. 2016.

La falta de un protocolo sugiere que el concepto utilizado por cada jefatura vaya cambiando según su percepción y las necesidades de cada departamento, habiendo casos que jefaturas solo asocien esta temática a la maternidad:

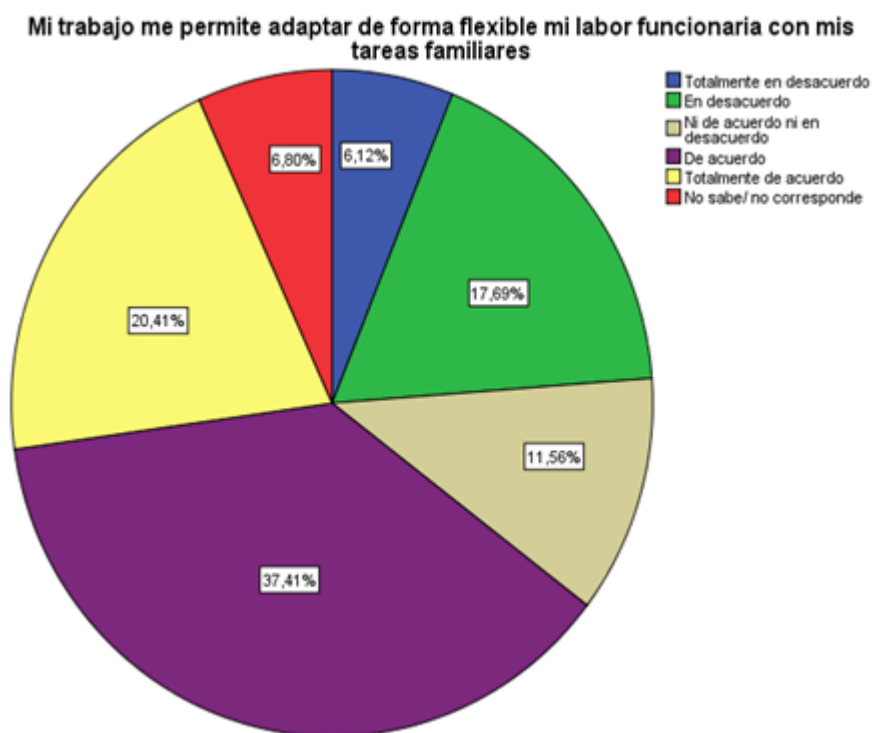
“Sí, yo creo que sí, en realidad partiendo por el derecho al post parental, que en unas entidades no públicas, privadas, es un problema, el solo hecho de que la mujer esté embarazada, a veces es limitante para conseguir un cargo, un trabajo, pero acá no. Y creo que la SEREMI, en ese sentido, sí ha favorecido el tema de la maternidad, ella le da una relevancia súper importante, respetar el tema de las licencias médicas, o sea, están también los permisos administrativos, las compensaciones de horario, cosa que el funcionario tenga la oportunidad de realizar estas funciones, que a veces por el mismo horario laboral no te permite (M.H. Entrevista Individual)

Mientras que otras jefaturas poseen una percepción diferente, incluyendo a este concepto las responsabilidades de carácter personal, donde se indica que la consideración de este factor trae consecuencias positivas en su gestión:

“(…) yo no conozco algún documento que diga eso. Ahora, por lo menos en lo personal yo tengo una apertura con los funcionarios o sea ha habido un trato: cada uno tiene su particularidad en su entorno familiar, con diferentes matices, con diferentes problemáticas y hay siempre una flexibilidad en los tiempos, en el reconocimiento de sus responsabilidades familiares con la labor, cierto, no ser una cosa como rígida "estatuto administrativo de control", no. Ha habido tiempo no solamente para lo familiar incluso para lo personal, ya, porque a veces los funcionarios no solamente tienen cosas familiares (con su mamá, con su papá o con su hijo) sino que también tienen cosas que son personales de ellos, de pareja incluso, ante lo cual se requiere de una flexibilidad y yo diría que la respuesta es una... ¿cómo decirle? es un respaldo a la gestión y realmente ha sido muy bueno”. (J. F. Entrevista Individual).

Independiente de las diferencias que puedan ocurrir en los departamentos, un 31.51% de los funcionarios señala que su actividad laboral les permite realizar correctamente tareas parentales relevantes.

Gráfico N°6: Mi trabajo me permite adaptar de forma flexible mi labor funcionaria con mis tareas familiares



Fuente: Elaboración Propia. 2016.

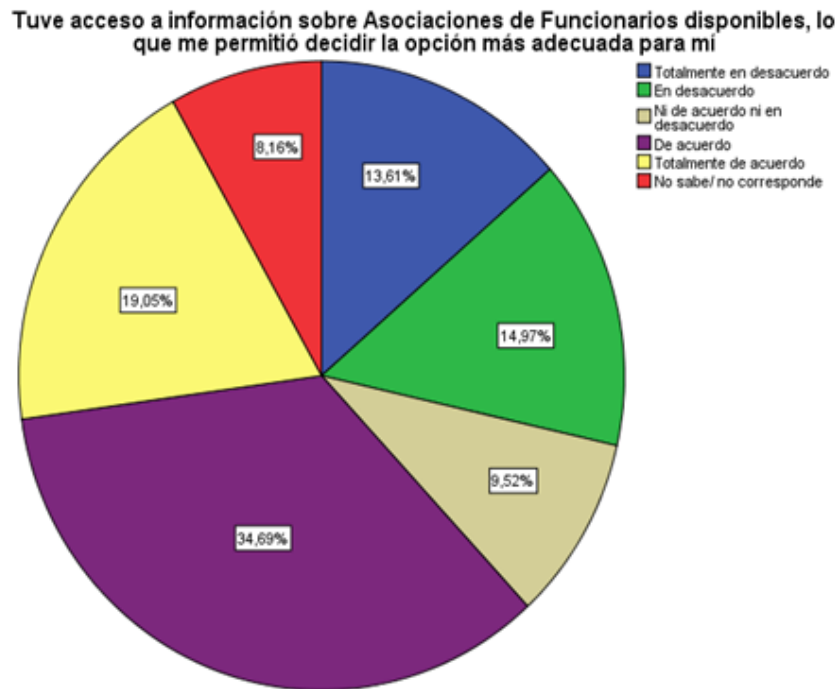
A modo de conclusión, la flexibilidad laboral presente en los departamentos, es un factor importante para los trabajadores debido a que les permite estar presentes en situaciones que lo demanda las distintas responsabilidades parentales y/o familiares, lo cual repercute directamente en el bienestar psicosocial de los funcionarios e indirectamente en el cumplimiento de metas institucionales. es por esto que la falta de un protocolo que oriente sobre las facultades que debe poseer un funcionario para optar a permisos asociados a esta temática, repercute en la dependencia del criterio y la voluntad de las jefaturas junto con la dinámica presente al interior Departamento.

2.1.3. Respeto de Prerrogativas Legales de las Asociaciones de Funcionarios

Como antecedente preliminar se debe tener en cuenta, que al momento de realizar el levantamiento de información no se solicita la identificación de la asociación gremial a la que pertenece, tanto los funcionarios en general como las jefaturas, es por eso que los datos a presentar son generalizables.

Respecto a la afiliación de los funcionarios. Un 53,74% se encuentra en los rangos totalmente de acuerdo y de acuerdo sobre la disponibilidad para adquirir información sobre las asociaciones de funcionarios disponibles en la institución, lo cual les permitió decidir la opción más adecuada para ellos, cumpliendo una de las cualidades propias de las asociaciones de funcionarios que es la representatividad:

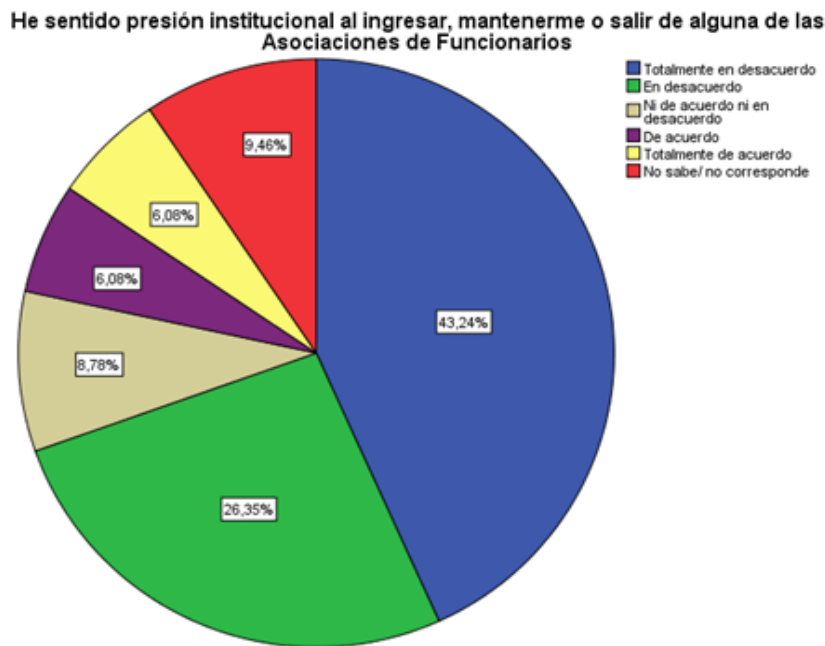
Gráfico N°7: Tuve acceso a información sobre Asociaciones de Funcionarios disponibles, lo que me permitió decidir la opción más adecuada para mí.



Fuente: Elaboración Propia. 2016

También señalan que en la institución no existe presión institucional para ingresar, mantenerse o salir de alguna asociación de funcionarios, lo cual cumple los requisitos del artículo quinto de la ley N°19.296 sobre Asociaciones de Funcionarios en la Administración del Estado que establece “De ninguna manera podrá se le podrá prohibir, impedir o dificultar su afiliación o bien, perjudicar en cualquier forma a causa de su afiliación o participación de actividades de una de éstas organizaciones”.

Gráfico N°8: He sentido presión institucional al ingresar, mantenerme o salir de alguna de las Asociaciones de Funcionarios



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Respecto a las características de las asociaciones gremiales en la institución, las jefaturas plantean que es una debilidad poseer cuatro gremios porque esto repercute en el poder de los gremios en la institución para realizar acciones que beneficien a los funcionarios:

"(...) nosotros tenemos la dificultad de que tenemos cuatro gremios, cierto, por lo tanto realmente yo he visto, he sentido que ha habido un debilitamiento de la parte gremial, yo diría que para mi gusto debería haber un solo gremio no dos gremios, no cuatro, porque ahí se reparten la... yo como jefatura podría pensar con más de un sólo gremio ya debilitó la acción gremial". (J.F. Entrevista Individual)

Lo anterior trae como primera consecuencia que las percepciones que poseen los representantes de las Asociaciones de Funcionarios respecto a las dinámicas que se establecen con la autoridad máxima:

"Yo diría que con esta administración ha sido la más difícil de todas, porque por cuanto para... nosotros tenemos una ley que rige a los dirigentes, a las Asociaciones Gremiales y que establece, digamos, que la autoridad a uno tiene que representarla en la autoridad en los temas que tienen que ver con los asociados. Desde la primera reunión le hemos tenido que solicitar, incluso a través de... con la intervención del Subsecretario de Salud Pública

porque no había tiempo ni espacio para recibirnos. Sin embargo, para otras instituciones hay puertas abiertas y ni siquiera tienen que pedir Ley del Lobby” (N.K. y D.L. Entrevista Individual)

Mientras que la otra asociación gremial con mayor representatividad posee una percepción diferente en comparación con lo señalado en el párrafo anterior, manifestándose en el protagonismo que posee sobre las dinámicas de negociación con las autoridades:

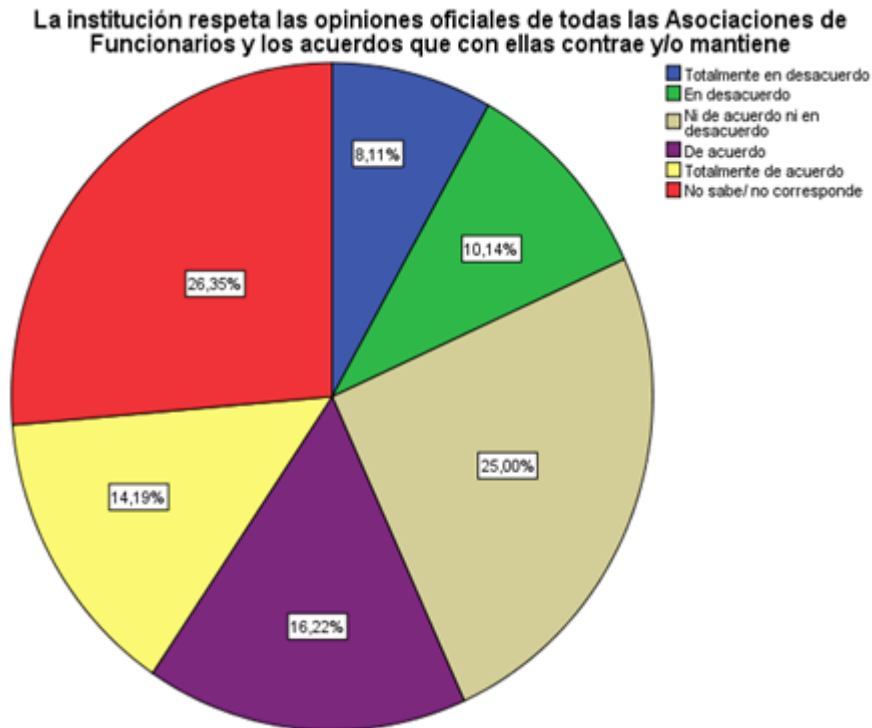
“La dinámica en estos momentos creo que se lleva a cabo, porque justamente ustedes preguntaban por el Instructivo de Buenas Prácticas, creo que anteriormente igual teníamos reuniones al principio con la SEREMI, y tenemos reuniones con la SEREMI donde podemos tener diferencias internamente cada gremio, pero se han llegado a acuerdos: se llegó al primer acuerdo que te decía, participar en los concursos con derecho a voz y voto; informarle a los funcionarios de cada concurso; formarle el tema de acoso laboral y sexual; se está trabajando en Buenas Prácticas”. (J.L. Entrevista Individual)

La segunda consecuencia que surge por la falta de un conocimiento homogéneo sobre los logros obtenidos por cada una de las asociaciones gremiales en la institución:

“El problema acá es que tenemos, no sé, tres o cuatro gremios y los gremios cada uno defiende a sus asociados, entonces las negociaciones no van con un fin institucional, es muy sesgado y ese es el gran problema que tenemos como SEREMI quinta, que en el fondo no hay una visión general, una propuesta general de los funcionarios hacia la SEREMÍA, entonces obviamente es una situación compleja, que desde mi perspectiva no es la óptima y obviamente no es objetiva”. (J.L. Entrevista Individual)

De igual modo, se manifiesta en los resultados de la encuesta sobre el desconocimiento que poseen los funcionarios respecto a los acuerdos que realizan las asociaciones gremiales en la institución, siendo la primera mayoría el 25,35% que se ubica en la respuesta no sabe/ no corresponde mientras que el 25% considera que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo:

Gráfico N°9: La institución respeta las opiniones oficiales de todas las Asociaciones de Funcionarios y los acuerdos que con ellas contrae y/o mantiene



Fuente: Elaboración Propia. 2016

La falta de difusión obstaculiza el acceso a información tanto para los funcionarios que se encuentran asociados a otros gremios como los que no se encuentran en ninguna de ellas. Es por esto, que se considera importante generar nuevos mecanismos de transmisión de información asociada a los acuerdos que favorezcan a los funcionarios.

En cuanto a los logros difundidos y que actualmente se encuentran implementando en la institución, son:

- Participación de los gremios en procesos de selección de personal:

“(...) la llegada que puedo tener yo como jefatura con los gremios ha sido puntualmente en los procesos de concurso, en los cuales llegamos a acuerdo cuando es necesario definir algún, por ejemplo, modalidad de cargo y después plantearse a la SEREMI quién toma la decisión, pero acuerdos tomados entre la SEREMI y las directiva de los funcionarios, lo desconozco”
(P.T. Entrevista Individual)

- **Unión de Asociaciones gremiales para obtener la asignación de fortalecimiento por el rol fiscalizador:**

“Creo que se ha logrado, como el año pasado, donde tuvimos todo el apoyo también de esta autoridad que rige en esta SEREMI y de varias SEREMIS antes de otras regiones, en lograr un acuerdo con todas las Asociaciones, con un mismo fin, que era la asignación de fortalecimiento”
(E.R. Entrevista Individual)

Por otro lado, se comentan nuevas estrategias que se encuentran en proceso de negociación por parte de las asociaciones gremiales:

- **Disposición de sala cuna y jardines infantiles para funcionarios con responsabilidades parentales:**

“Creo que el problema de esta SEREMI es la dispersión geográfica; entonces tenemos oficinas desde San Antonio hasta el paso fronterizo Los Andes... Isla de Pascua (...). Es complicado tener esa calidad que teníamos cuando nos traspasaron el dos mil cinco del Servicio de Salud a la Autoridad Sanitaria, de tener la posibilidad familiar, más que nada, de poder tener a nuestros hijos en jardines infantiles, como se tenía anteriormente en los Servicios de Salud. Creo que nos falta llegar, nos falta llegar a ese punto, pero se está trabajando, se está conversando y se está llevando a cabo.
(E.R. Entrevista Individual)

- **Cambio de Unidad de Administración de Personas a Desarrollo de Personas:**

“(...) nosotros le venimos diciendo al gobierno que está ahora, que el Departamento de Gestión de Personas no se debería llamar así, porque no somos cosas, y gestión es gestionar cosas. Se debería llamar, y hemos repetido y lo estamos haciendo ahora en un protocolo, Desarrollo de Personas: "Departamento de Desarrollo de Personas", porque eso es lo que tiene que hacer, desarrollar a las personas, al individuo que da esta Institución con capacitación, con todo eso... esa es la diferencia que estamos marcando para poder llamar la atención y no ocupar esa frase que no nos gustó mucho y no nos sigue gustando y queremos... y yo creo que entendió



el gobierno que en los documentos que ha mandado lo llaman 'Desarrollo de Personas'. (E.R. Entrevista Individual)

La presencia de asociaciones de funcionarios en la institución es relevante debido a que procuran el bienestar de los trabajadores resguardando sus derechos. En este caso, se reconoce que existen cuatro gremios en la institución los cuales se diferencian por cantidad y objetivo junto con la dinámica de negociación entre la autoridad máxima que puedan poseer. También se revela la falta de difusión de temáticas de interés general a jefaturas y funcionarios que no se encuentran afiliados a asociaciones gremiales, sin embargo existen acciones que se encuentran difundidas como el derecho a voz y voto y el rol fiscalizador.

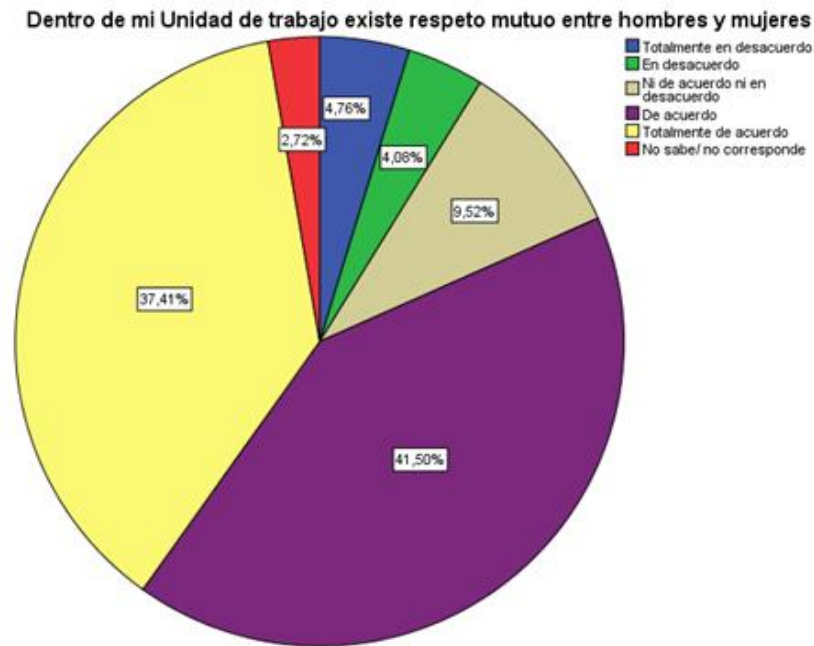
2.2. Condiciones Laborales

Segunda subvariable asociada a la generación de condiciones necesarias que permitan promover servicios de calidad, en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

2.2.1. Mutuo Respeto entre Hombres y Mujeres en el Ambiente Laboral

En relación a este punto existe una preeminencia de un 78,91% en los rangos totalmente de acuerdo y de acuerdo, quienes sienten que existe respeto mutuo entre hombres y mujeres en sus departamentos.

Gráfico N°10: Dentro de mi Unidad de trabajo existe respeto mutuo entre hombres y mujeres



Fuente: Elaboración Propia. 2016

También se indica que en la institución hay una presencia mayor de liderazgo en mujeres:

“(...) eso mismo, favorece la relación hombre- mujer, porque no porque sea hombre tiene más trabajo, porque sea mujer tiene menos, hemos visto que la carga laboral a veces...es un poco desequilibrada y la mayoría se la lleva la mujer, siento que las mujeres somos más ordenadas y todo; y eso favorece, y siento que igual ayuda porque tenemos mayores líderes mujeres en este Departamento”. (M.H. Entrevista Individual)

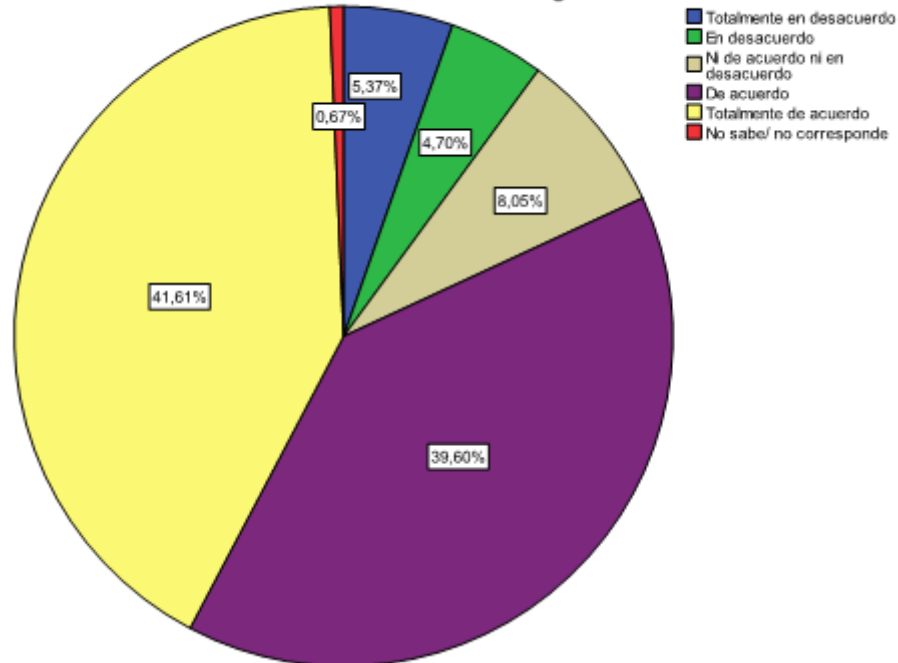
Se contrasta lo señalado en la cita anterior sobre en el punto de la carga laboral, ya que también se indica que hay departamentos donde no existe algún predominio para distribuir cargas laborales:

“(...) hay una interrelación en el trabajo, sea hombre o mujer, no hay una discriminación de raza, ni de género, ni de ningún tipo”. (P.T. Entrevista Individual)

Siendo respaldado por la percepción de los funcionarios quienes no poseen una sensación de discriminación para realizar funciones o cargos:

Gráfico N°11: Dentro de mi Unidad no existe discriminación por género para la realización de ciertas funciones/cargos

Dentro de mi Unidad no existe discriminación por género para la realización de ciertas funciones/cargos



Fuente: Elaboración Propia. 2016

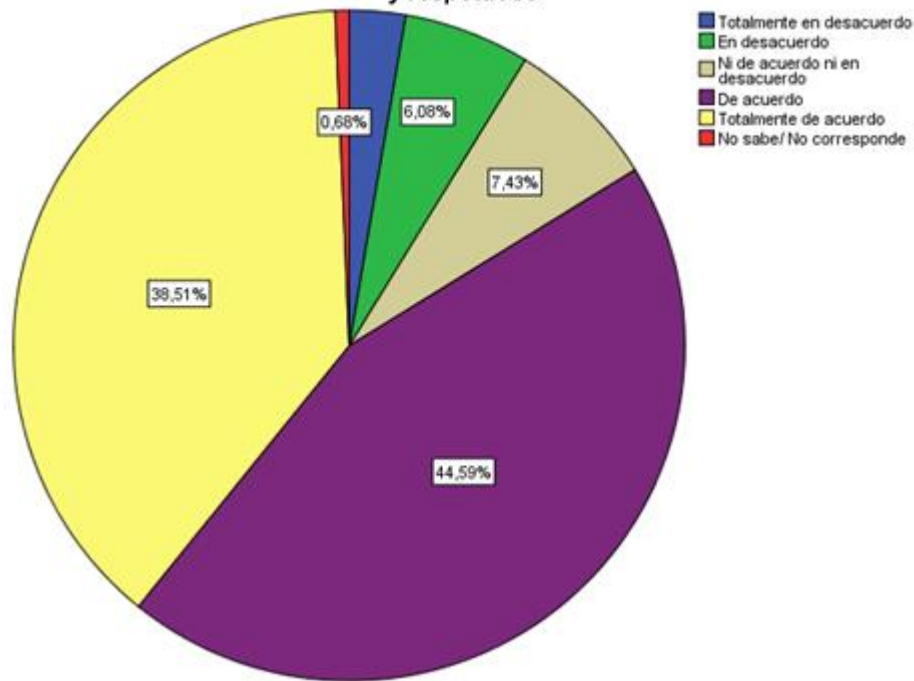
Del mismo modo, una jefatura de género femenino plantea que es fundamental el respeto entre géneros para el trato igualitario de lo contrario es necesario hacer llamados de atención:

“...aquí se promueve el respeto en todo nivel, entre hombre y mujeres, o sea no es tema el que seamos mixtos nunca ha ocurrido un hecho de una naturaleza de falta de respeto entre hombre y mujer o mujer y hombre, por el hecho de ser hombre o mujer digamos. Si hay situaciones de repente que se han dado, de cierto roce (que a veces los hombres son un poco más agresivos con las mujeres) y yo eso lo he sancionado duramente, no tolero ni que levanten la voz”. (M.T. Entrevista Individual)

En relación a lo anterior, un 83.1% comprendiendo los rangos totalmente de acuerdo y de acuerdo, señalan que existe un lenguaje adecuado y respetuoso al interior de los departamentos.

Gráficos N°12: El lenguaje utilizado entre mis compañeros/compañeras de Unidad es adecuado y respetuoso

El lenguaje utilizado entre mis compañeros/compañeras de Unidad es adecuado y respetuoso



Fuente: Elaboración Propia. 2016

A pesar de la alta percepción sobre el respeto entre mujeres, no existe algún protocolo o capacitación que oriente esta temática a jefaturas, lo cual es confirmado por el siguiente extracto:

“(...) en general, el tema de respeto entre hombres y mujeres en el Departamento no ha tenido una difusión masiva, nunca hemos tenido problemas. (P.T. Entrevista Individual)

Por otro lado, existen casos en la institución que por motivos estructurales deben compartir baños, siendo un factor que influye en el respeto mutuo al interior de los departamentos, sin embargo se contrarresta a través de la promoción del respeto por medio del establecimiento de dinámicas que fomentan buenas relaciones interpersonales que surgen en el desarrollo de las funciones:

“...Tenemos dificultades logísticas posiblemente de estructura y eso en la alguna medida empeora las relaciones laborales, porque ustedes ven los espacios que tenemos, tenemos un espacio muy reducido, es un Departamento que tiene mucho público, tenemos problemas tanto de baños como de otra cosa, entonces ahí hay una falta de respeto a las damas de

compartir un baño con ellas. Pero con respecto al respeto, hay respeto mutuo entre los funcionarios". (J.F. Entrevista Individual)

En base a los datos expuestos, se puede concluir que en la institución existe respeto entre hombres y mujeres fomentando un ambiente laboral favorable. También se destaca la presencia de liderazgos femeninos los cuales se encuentran asociados a la no discriminación para realizar funciones.

2.2.2. Funcionamiento y Desarrollo de Personas en el Ciclo Laboral

El área de Bienestar de la Unidad de Administración de Personas es la principal encargada de desarrollar, implementar, fomentar y evaluar las Buenas Prácticas Laborales al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso, sin restar responsabilidad a las jefaturas por oficina que también cumplen un importante rol sobre esta temática.

Respecto al ciclo laboral, las jefaturas reconocen que, de forma histórica el encargado de realizar acciones asociadas inducción, selección de personal, desarrollo y egreso institucional es por parte de la Unidad de Administración de Personas. Cabe señalar, que durante el año 2016 la encargada del área hizo un cambio interno, por lo que la subunidad estuviera sin personal a cargo durante un tiempo extenso, retrasando el desarrollo de los procesos debido a la redistribución de tareas básicas de la subunidad entre los funcionarios de la Unidad. Sin embargo, al término del año en el que se desarrolla la presente investigación diagnóstica, existe una nueva encargada la cual se encuentra en proceso conocimiento y adaptación.

En base a lo anterior la percepción de las jefaturas respecto al funcionamiento que debería poseer el desarrollo de personas en el ciclo laboral se propone lo siguiente:

"Creo que es como un proceso, donde yo planifico acciones para poder desarrollar un fin determinado, si lo ordeno debería ser este plan de acciones en distintas etapas de mi ciclo laboral, porque, por ejemplo, no sé, si yo soy nueva, mi plan de acción para el nuevo sería la inducción y capacitarlo en el área que va a trabajar, por eso, creo que todo parte por una planificación y las dos están relacionadas, porque una es parte de la otra"
(M.H. Entrevista Individual)

Respecto a este proceso constituido por etapas interrelacionadas entre sí, permite plantear los siguientes puntos más relevantes obtenidos del proceso de recolección de información.

- **Procedimientos de Ingreso:**

Actualmente la institución se hace cargo del funcionario que está por ingresar, resguardando los principios institucionales a través de la fiscalización de los procesos por la asociación de funcionarios con mayor representatividad, quienes definen junto a la jefatura las características que debe poseer el postulante:

“...hemos tratado de trabajar en entablar un respeto justamente con lo mismo que estaba realizando recién, que son los concursos internos y externos, donde creo que esta es la región pionera, en la que ha logrado hacer más, donde los trabajadores tienen derecho a voz y a voto. Eso es súper relevante para los funcionarios y eso le da un respeto a las diferentes calidades de contratación que hay, que se lamenta también que haya diferentes tipos como: titulares, contrata, honorario sumaalzada, y compra de servicio, siendo todos funcionarios de la SEREMI, de todas maneras, pero con responsabilidades diferentes”. (E.R. Entrevista Individual)

En el momento que se encuentra ingresado el funcionario, sigue con el proceso de inducción, estrategia reciente de la unidad de administración de personas en relación a las buenas prácticas laborales el cual se encuentra dirigido a todos los funcionarios que ingrese a la SEREMI de Salud Valparaíso, independiente de su calidad contractual (titular, contrata u honorario sumaalzada) y de su función dentro de las diversas oficinas:

“Parece que una de las estrategias, me parece, que se enmarca en eso (no estoy segura ya) es la de inducción al personal que ingresa, que también eso es nuevo que se ha tratado de desarrollar un poco más ese tema, si bien muchos años que se tiene la intención de mejorar esa inducción ahora en el marco (me parece que de esta, digamos, instrucción) se ha reforzado”. (M.T. Entrevista Individual)

Según antecedentes documentales, dicho procedimiento de inducción contempla entre otros aspectos la entrega de un kit, la presentación en el área de trabajo con los miembros de la unidad y el funcionamiento general tanto de la unidad que se integra como de la institución.

La reciente estrategia, propia de la gestión interna de la Unidad de Administración de Personas, no es conocida por todos, a pesar que todo acto administrativo es difundido según conductos regulares de comunicación masiva a las jefaturas. Situación que se manifiesta en la siguiente cita:

“Desconozco si ha existido algún acompañamiento, a lo mejor sí, pero como lo tratan directamente desde Valparaíso con la persona, no pasa por mí, entonces a lo mejor yo no he sido informado. Me parece que a una funcionaria si la citaron a varias reuniones a Valparaíso para ir como ya comentándoles lo que venía, lo que se podía hacer... me parece que hay algo, hay algo, pero como te digo pasa directamente del Departamento de Personas con la persona, no pasa por esta oficina”. (R.S. Entrevista Individual)

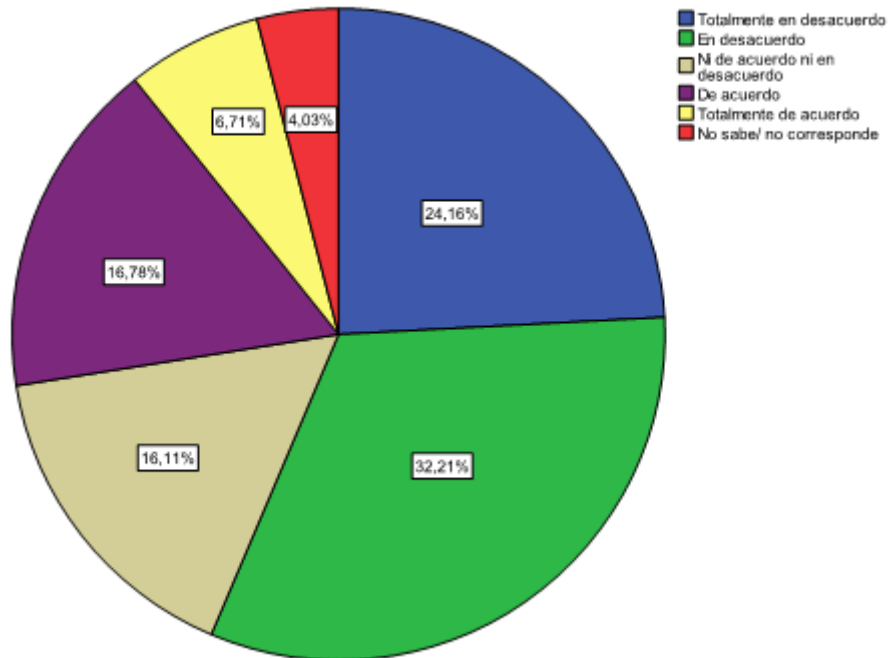
La cita anterior nos da cuenta que la jefatura entrevistada posee un funcionario recientemente integrado a su departamento, y deja que su proceso de integración lo realice de manera autónoma, lo anterior se infiere en el momento que reconoce desconocer los procedimientos correspondientes a la inducción desarrollados por la institución, donde no se señala el interés personal por adquirir esta información, sino más bien atribuye responsabilidad a la unidad de administración de personas, unidad que se ha encargado de realizar una capacitación dirigidas a jefaturas con la finalidad de reforzar esta temática:

“Parece que una de las estrategias me parece que se enmarca en eso (no estoy segura ya) es la de inducción al personal que ingresa, que también eso es nuevo que se ha tratado de desarrollar un poco más ese tema, si bien muchos años que se tiene la intención de mejorar esa inducción ahora en el marco (me parece que de esta, digamos, instrucción) se ha reforzado. (M. T. Entrevista Individual)

El 56.37% de los funcionarios se encuentran entre totalmente desacuerdo y en desacuerdo sobre el proceso de inducción, considerando que estos no son adecuados ni suficientes. Estas diferencias se pueden atribuir a la falta de información que poseen los funcionarios sobre esta nueva práctica utilizada para el proceso de inducción.

Gráficos N°13: Los procedimientos de inducción e ingreso a la institución son adecuados y/o suficientes

Los procedimientos de inducción e ingreso a la institución son adecuados y/o suficientes



Fuente: Elaboración Propia. 2016

- **Procesos de Movilidad y Ascensos:**

Este punto se enfoca en el desarrollo que debe poseer el funcionario durante todo el periodo que se mantenga en la institución, el cual se debe dirigir a un crecimiento continuo junto con la promoción del desarrollo personal y su satisfacción:

“Yo creo el concepto está asociado a un crecimiento continuo de los funcionarios, en todo ámbito, tanto en términos de poder acceder a ir subiendo de cargo, tener capacitaciones, tener siempre un apoyo continuo en término de que el ciclo laboral vaya en crecimiento y no quede estancado, no sé veinte años en el mismo grado”. (A.C. Entrevista Individual)

Respecto a las capacitaciones que son impartidas en la institución son gestionadas por la Unidad de Administración de Personas, donde se desarrolla anualmente un plan de capacitación (Ver anexo n° 5), que posee una oferta temática dirigida funcionarios y funcionarias. Sin embargo, entrevistados señalan la necesidad de una mayor innovación y actualización (según necesidades del contexto) en las opciones de capacitación disponibles.

Tabla Nº 11: Triangulación de Información

Plan Anual de Capacitación	Percepciones sobre Capacitación
<p>Nombre del Curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Operación Eficiente de Calderas y Autoclave ○ Bioseguridad en Laboratorios Clínico ○ Aplicación Norma ISO 9001:2015 ○ Gestión de Farmacia en Atención Primaria ○ Calidad en la Atención a Usuarios ○ Curso de Compras Públicas, preparatorio para prueba de acreditación en Chile Compras ○ Uso e Implementación del etiquetado ○ Nutricional en Chile ○ Lenguaje de Señas ○ 2° Curso Taller de Farmacovigilancia 2016 ○ Comunicación Esencial, Nivel 2 Políticas Sociales e Intersectorialidad en Salud ○ Comunicación en Salud ○ Autocuidado y Manejo del Estrés ○ Calidad de Vida y Buen Trato Laboral ○ Control de Plagas Urbanas y Uso de Plaguicidas Domésticos y Formación de Representantes Técnicos para el Control de Plagas 	<p>“(…) han habido capacitaciones de trato al usuario, de manejo de situación de stress y en general, si han habido este tipo de capacitaciones y creo que son valorables por los funcionarios”.</p> <p>(J.L., Entrevista Individual)</p> <p>“Mira capacitación, yo te diría que en esta administración se han preocupado más que en la anterior. En la anterior, no te podría decir, porque este año estuve con licencia médica los cuatro primeros meses del año, prolongada, y tuve todo el apoyo de la SEREMI para hacer mi reposo tranquila ¿Ya? Y en ese período sé que hicieron capacitación del código de Buenas Prácticas y este Instructivo Presidencial, pero sí llegué para una capacitación que hicieron que era del acoso laboral y sexual, y que vino incluso el Servicio Civil a hacerla, a apoyar digamos, a Recursos Humanos. En esa yo estuve presente y ahí nos quedó claro que había una encargada en la SEREMI al respecto”. (P. T., Entrevista Individual)</p>

<p>Urbanas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Normativa y Procedimientos <p>COMPIN</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Herramientas Microsoft <p>Office Nivel Intermedio</p>	
--	--

Cabe señalar que, **juega un rol clave la voluntad y disposición del usuario interno ante la idea de capacitarse y elegir entre algunas de las alternativas de capacitación interna o externa que se ofrecen.**

Otro punto a considerar, es la **Gestión de Desempeño** el cual es desarrollado por el mismo encargado de capacitación, la cual se basa en la evaluación de los funcionarios a nivel de **SEREMI de Salud Valparaíso** es a través de un sistema denominado **Sistema de Gestión para la Evaluación de Desempeño (SIGED)**, aplicándose todos los años.

“Es que el SIGED es el sistema de calificación”. (R5. Entrevista Grupal)

Los trabajadores de forma transversal, reconocen que el sistema requiere de mejoras para su aprovechamiento.

“Si efectivamente si po’, existe el SIGED, es finalmente como este sistema de calificación en donde le lleva la programación (...) es súper inadecuado, de alguna manera, el sistema, porque da seis líneas no más para poner todas las funciones de los chiquillos, a mi también me pasa lo mismo. Entonces claro, poner seis... en forma ordenada y que se entienda, las seis grandes tareas o agrupadas de todo este ramillete de funciones, es bien difícil, entonces, yo creo que esa es una debilidad porque efectivamente no te permite precisar y siento que de alguna forma... es de uno a siete.... y no existe el punto medio, la evaluación de desempeño en sí, tiene que llevar algún tipo de reestructuración, porque no... en este minuto como que no necesariamente es lo más... lo mejor sistema que existe para evaluar a los funcionarios”. (R2. Entrevista Grupal)

Las evaluaciones obtenidas a través de este sistema influyen en la calificación de un funcionario e indirectamente en su renovación y permanencia en su puesto laboral, en los casos de calidad contractual de contrata que se renuevan año a año, por lo que es común que las jefaturas acostumbren a evaluar con la nota máxima a todos sus funcionarios, evitando perjudicarlo pero a su vez, desobedeciendo a la lógica objetiva y original del herramienta de evaluación.

“Es como bien subjetiva, en ese aspecto. Hay algunos ítems que son como que están claramente definidos, por ejemplo, el tema de permanencia en el trabajo o los atrasos, eso uno previo a calificar, por ejemplo, uno siempre pide la planilla de los atrasos de todos los meses que tú estás evaluando y ahí ves qué tan puntual fue, si la persona siempre llega atrasado o no; y ahí uno puede evaluar con algo objetivo, pero la gran mayoría de las preguntas de la evaluación son subjetivas, que en realidad pasan por el criterio de la jefatura directa del evaluador en este caso y que, por lo que te digo, ninguno, ninguno de los jefes es realmente objetivo con la evaluación, al final por tema de cultura dentro de la Institución todos colocan siete y eso al final hace que la herramienta no funcione”. (A.C. Entrevista Individual)

En conclusión, el SIGED es considerado como un instrumento inadecuado por dos motivos, el primero es que carece de un amplio espacio para la descripción, en segundo lugar, la puntuación que se debe colocar para calificar no contempla un término medio, según lo planteado por algunas jefaturas, y finalmente, debido a que los mismo directivos no hacen uso adecuado de esta herramienta, ya que evaluar a todos los funcionarios con la nota máxima, independiente de si cumplen o no con los indicadores de evaluación, simboliza que alguna de las estrategias institucionales respecto de su uso no están siendo efectivas.

Otra de las estrategias de crecimiento continuo de los funcionarios realizadas por la institución es la oportunidad de movilidad interna, que viene en muchos casos a reemplazar y/o suplir la inexistencia de una carrera funcionaria que los trabajadores en general, las jefaturas y los dirigentes aseguran no se aplica dentro de la Institución, lo cual responde a una política a nivel ministerial, que no puede manejarse a nivel de SEREMI de Salud Valparaíso.

“(…) en el lado más laboral, ahí hay una crisis porque la gente entra con muchas expectativas y después se dan cuenta que esta Institución no tiene carrera funcionaria, que tú puedes, digamos, hacer un magister, un doctorado, lo que quieras fuera y aquí no necesariamente te lo van a reconocer en una cuestión de sueldos o contractual, entonces pasan como cinco, seis, siete años y como a los ocho años ya la gente empieza como a afligirse porque ves que estás en la misma situación que te contrataron sin posibilidad, a no ser que te cambies a otra función (que esa es la opción que da esta Institución, por ejemplo si yo estoy acá y quiero tener un aumento de ingreso, tendría que postular a Marga Marga a encargado de no sé... de

archivo, por decirte una cosa) entonces esa situación genera un quiebre en los funcionarios, una crisis, entonces eso yo lo he visto permanentemente entonces o tienen que decidir o se van o se quedan medios amargados en lo que están o tienen que postular a cambios (hay gente que postula todo el tiempo a cargo, viven postulando, a ver si pueden... siendo que les gusta lo que hacen en la oficina)". (M. T. Entrevista Individual).

La movilidad interna que se presenta en la institución consiste en el traslado de un lugar de trabajo que conlleva a mejora contractual del funcionario y/o funcionaria, para ello, es necesaria la espera de la apertura de una plaza en algún departamento, postular y cumplir con las características exigidas en el proceso de selección de personal. A pesar que esta modalidad no suple la carrera funcionaria, representa un esfuerzo por parte de la Institución para potenciar la movilidad y mejoras contractuales en la institución, la cual es sustentada por las Buenas Prácticas Laborales.

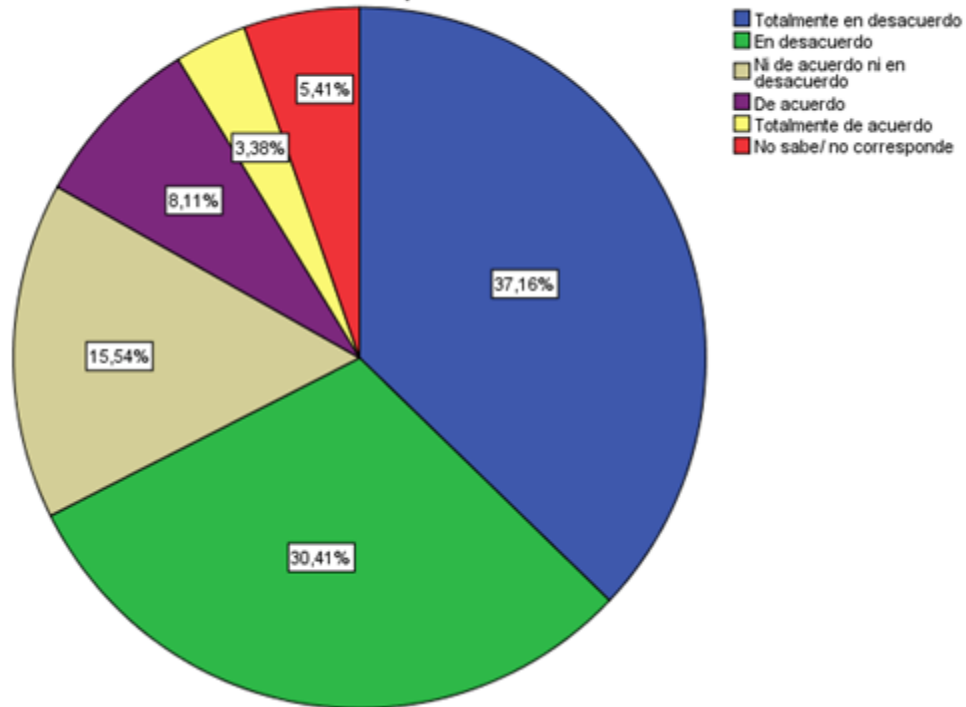
Durante el levantamiento de información, se extrae como antecedente que los miembros de la Unidad de Administración de Personas también han sido parte de este proceso de movilidad interna, ya que previo a las funciones que desarrollan en la actualidad, formaron parte de otros departamentos o unidades en la institución:

“Yo he estado en la Oficina de Quilpué, Marga Marga, también desempeñé funciones en la Oficina de Viña del Mar, después llegué a Recursos Humanos y me fui a la Unidad de Capacitación y ahora llevo tres meses en la Unidad de Remuneraciones” (R1. Entrevista Grupal)

Según la percepción de los funcionarios de la institución el 67,57% señala estar en rangos totalmente desacuerdo y desacuerdo sobre los métodos utilizados para la movilidad y ascenso considerando que estos se encuentran designados por preferencias y no por la idoneidad y competencias para el cargo.

Gráfico N°14: Los procedimientos de ascenso y movilidad interna en la institución se sustentan en la idoneidad y/o competencias para el cargo, alejados de sesgos y preferencias

Los procedimientos de ascenso y movilidad interna en la institución se sustentan en la idoneidad y/o competencias para el cargo, alejados de sesgos y preferencias

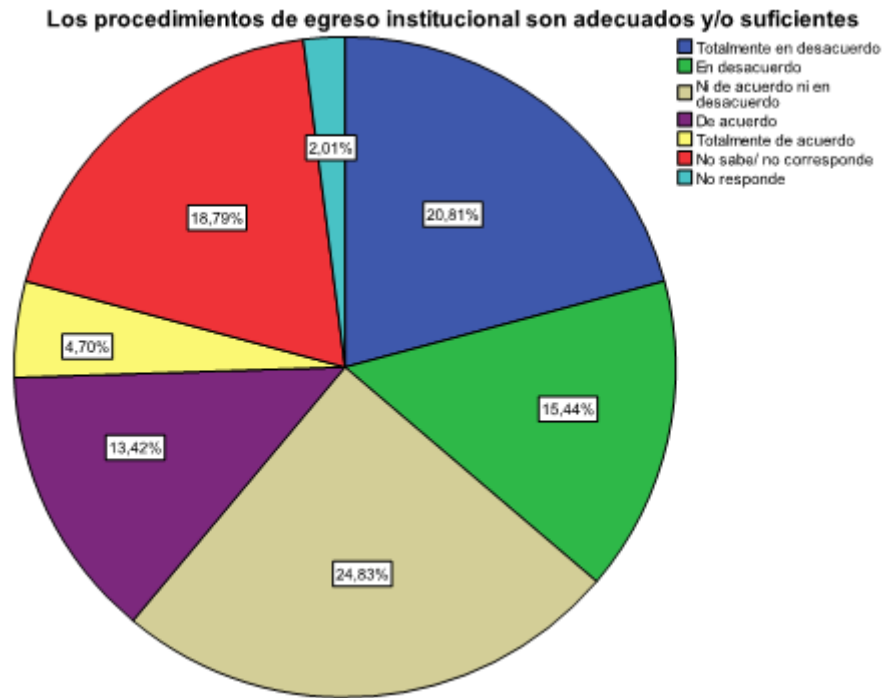


Fuente: Elaboración Propia. 2016.

- **Procesos de Egresos:**

Se entenderá como egreso en la situación, a los funcionarios que se encuentran en una edad de jubilación. Sobre esta temática, se obtiene una dualidad en las percepciones de los funcionarios, debido a que el 24,83% de ellos no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20,81% está en desacuerdo sobre los procesos de egreso son inadecuados e insuficientes.

Gráfico N°15: Los procedimientos de egreso institucional son adecuados y/o suficientes



Fuente: Elaboración Propia. 2016

La mayor parte de las jefaturas, funcionarios y dirigentes gremiales consideran que aún queda por mejorar respecto de esta temática de egreso institucional, enfocándose en su desarrollo integral, es decir, la necesidad de entregar Herramientas asociadas al acompañamiento y apoyo psicosocial a aquellos funcionarios y funcionarias para su vida pasiva:

“(...) en el fondo no hay una política, este asunto no es que "yo le haga la despedida, con almuerzo o comida entre todos y eso sería todo", o sea aquí tiene que haber un programa de trabajo por lo menos con psicólogo, sociólogo, con terapeuta y que en ese sentido no me vaya "del precipicio para abajo" ¿cierto? que me prepare realmente para mi vida pasiva. Eso yo lo veo con ausencia en la Institución, y lo he visto por siempre”. (J. F. Entrevista Individual)

Respecto a lo anterior, la institución cuenta recientemente con un programa llamado Incentivo al Retiro donde las Asociaciones de Funcionarios también han tenido un rol protagonista. Consiste en una bonificación adicional, por una sola vez, a los funcionarios carrera o contrata que tengan veinte o más años de servicios continuos o discontinuos en la Administración Central del Estado, además que

hayan cumplido a la fecha 60 años de edad si son mujeres o 65 años si son hombres y los demás requisitos que establece la ley N° 20948 del 3 de septiembre del 2016:

“(...) hoy en día lo único que está es el incentivo al retiro. ¡Menos mal hay un incentivo al retiro! que eso por ley, creo que va a salir la ley o salió, por diez años, por lo menos ellos saben que si jubilan van a tener un incentivo, pero les va a durar poco tiempo, después igual tienen que sumirse en la jubilación. (P. T. Entrevista Individual)

En la Institución, se reconoce la existencia de un ciclo laboral enfocado en el proceso de selección, inducción movilidad y ascensos, y por último egreso institucional. Cada una de estas etapas posee una pauta de acción que se adecúa a su temática en particular, sin embargo es responsabilidad de la Unidad de Administración de Personas elaborar guías de acción y su difusión, mientras que las jefaturas y funcionarios en general también poseen la obligación de mantenerse en constante actualización de conocimientos.

2.2.3. Potenciar Calidad de Vida Laboral

En base al marco referencial, la calidad de vida laboral se constituye por dos variables:

a. Satisfacción laboral:

Uno de los factores que influyen en la satisfacción laboral, la cual es reconocida por los miembros de la unidad de administración de personas al momento de levantar la información, **es la diversidad contractual presente en la institución; esta puede influir en las diferencias que se establecen en los funcionarios respecto a la carga laboral e ingresos, afectando directamente en la calidad de vida laboral al interior de los departamentos:**

“Desde mi punto de vista no tiene que ver mucho con la estructura organizacional en sí, sino que tiene que ver con las cargas laborales de cada uno, por el tamaño de la Institución en cuanto a la cantidad de funcionarios que están trabajando acá. Porque además hay que tener en cuenta que no solo se trabajan con los contrata y titulares, también hay honorarios suma



alzada y hay esta situación de las compra de servicios que no es menor la cantidad de gente.” (R2. Entrevista Grupal)

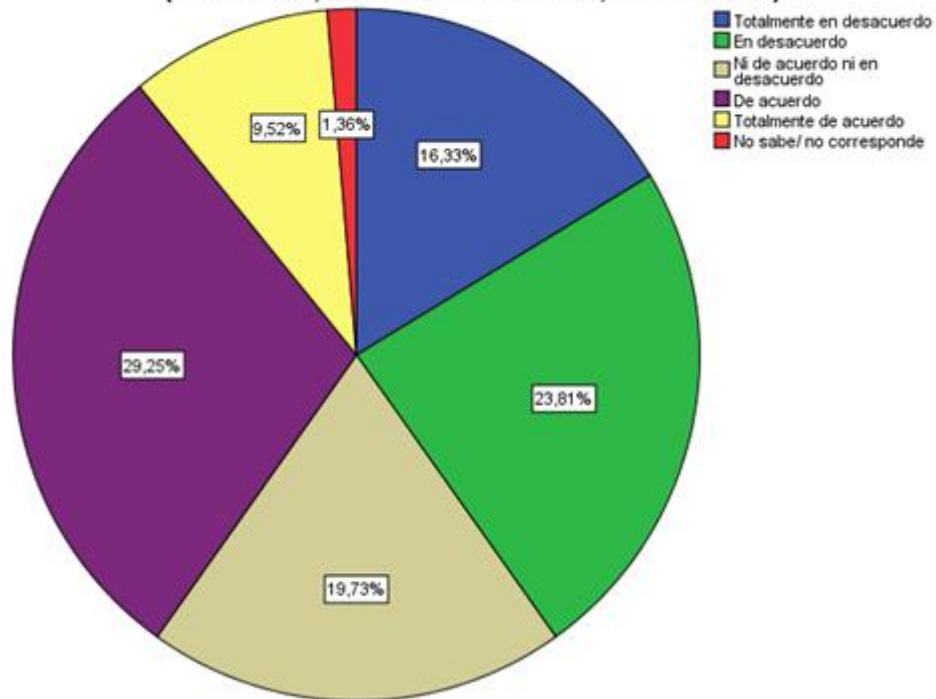
Otro aspecto a considerar es la infraestructura, la cual se refiere al lugar de trabajo en general, baños y comedor, los cuales influyen respecto a la comodidad que posee el trabajador lo cual puede afectar su gestión al interior de la institución:

“Tener buena condición de infraestructura es muy importante, que tengan un buen baño limpio es importante, que tengan un comedor decente, que tengan su espacio (todos tenemos derecho a tener nuestro espacio) y esa es la política: que esta sea la segunda casa, y cuando haya un desperfecto, solucionarlo, aquí no pueden haber baños sucios porque son condiciones básicas que hay que mantener, uno tiene que estar de la mejor forma acá. (J. L. Entrevista Individual)

Sobre el reconocimiento a las labores desempeñadas a través de trato directo, incentivos económicos o calificaciones, existe dualidad en los resultados debido a que el 29,25% se encuentra de acuerdo mientras que el 23,81% en desacuerdo.

Gráfico N°16: Se realizan estudios de clima organizacional y/o evaluaciones de riesgo psicosocial al menos una vez al año

En la institución reconocen mi trabajo y mi esfuerzo mediante diversos medios (trato directo, incentivos económicos, calificaciones)



Fuente: Elaboración Propia. 2016.

Al tener tres opciones que configuran el reconocimiento (incentivo económico, trato directo y calificaciones) se considera que pudo haber influenciado en la toma de decisión sobre la respuesta que poseen los funcionarios que participaron en el proceso de encuestaje. De igual modo, se reconoce que existe un predominio de la respuesta de acuerdo respecto a la de desacuerdo.

El fomento de relaciones humanas al interior de los departamentos forma parte de la satisfacción laboral que puede poseer el funcionario si esto se desarrolla de manera efectiva, es por esto que la autoridad máxima promueve la implementación de la hora feliz; respecto a los antecedentes obtenidos en relación a esta temática se puede señalar que en la actualidad algunas oficinas mantienen esta actividad mientras que en otras las han cesado, ya sea por desmotivación de los funcionarios o por falta de tiempo/ carga laboral:

“Se han implementado las horas felices que es algo que es difícil de implementarlo en las COMPINES por la alta cantidad de gente que trabaja y la alta cantidad de demanda de los usuarios que existe, por lo tanto, se tiene que buscar una hora específica en la cual la demanda baje y los funcionarios

no tengan mucho que hacer, y eso es difícil. Pero de alguna manera, aquí en la COMPIN regional se hace una vez a la semana, los días viernes y en las otras COMPINES se estudia qué día se puede hacer. También, por lo general, una vez al año se solicita a la SEREMI para que exista una jornada de capacitación, en general, a lo que es el manejo del stress y se hace por subcomisión y generalmente, lo manejamos con los recursos de las cajas de compensación” (P.T. Entrevista Individual)

Los departamentos que mantienen la hora feliz, han demostrado que sus actividades se han complejizado dependiendo directamente del compromiso de parte de los funcionarios del departamento, un ejemplo de ello se demuestra en el siguiente párrafo:

“Sí, siempre estamos haciendo cosas, a ver, tenemos actividades como oficina, celebramos cumpleaños, celebramos los baby shower ¿qué más? que se yo, ahora se nos van unos compañeros y vamos a salir hacer un almuerzo, tenemos un calendario de actividades, celebramos las fiestas patrias, tenemos un calendario y tenemos un equipos que se llaman como "lúdicos" (que los vamos rotando, porque también no siempre está la gente en buena disposición para esas cosas) entonces vamos rotando por año equipos de gente que van apoyando en esas actividades, y que me apoyan a mí básicamente (porque también como que de repente se te acaba la creatividad) entonces es súper bueno que llega gente, gente nueva, que está entrando y llegan con ánimo y eso ha sido súper buena experiencia, y traen otras ideas y se entusiasma el resto” (M. T. Entrevista Individual)

Las actividades desarrolladas para fomentar las relaciones humanas dependen de la voluntad de los funcionarios que van a participar en ellas, en ocasiones las jefaturas no logran incentivar la participación de todos los funcionarios lo cual repercute en el ambiente laboral del departamento:

“Nosotros la hemos tratado de implementar, de todas maneras igual ha sido bastante complejo porque en sí no es una obligación y hay funcionarios que no quieren participar por diferentes motivos, y aquí los funcionarios que no van a participar de la "hora feliz" tienen que seguir trabajando de forma normal, entonces no podemos obligar a una persona a tomar una hora feliz, entonces es un tema”. (J.L. Entrevista Individual)

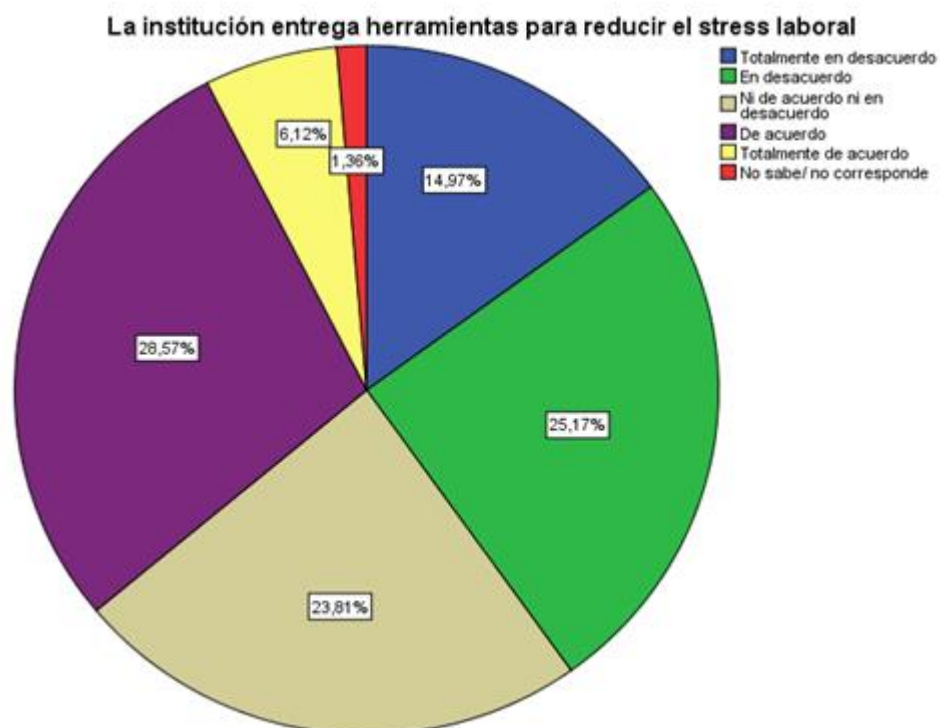
b. Satisfacción organizacional:

Respecto a la satisfacción organizacional, la institución se interesa en mejorar los servicios y la calidad de ellos es por esto que promueve diversas capacitaciones:

“(...) También han habido capacitaciones de trato al usuario, de manejo de situación de stress y en general, si han habido este tipo de capacitaciones y creo que son valorables por los funcionarios”. (J.L. Entrevista Individual)

Sin embargo lo anterior, **existe una dicotomía en la percepción de los funcionarios respecto a las herramientas que entrega la institución para reducir el stress laboral donde el 28.57% se encuentra de acuerdo y el 25,17% en desacuerdo.**

Gráfico N°17: La institución entrega herramientas para reducir el stress laboral



Fuente: Elaboración Propia. 2016



Ambos tipos de satisfacción presentadas constituyen **la calidad de vida laboral que se puede desarrollar al interior de los departamentos**, el cual **depende del apoyo institucional vinculado a la creación de espacios que fomenten las relaciones interpersonales y la realización de capacitaciones** asociada a la entrega de herramientas que fomenten relaciones laborales sanas **y que también puedan ser transmitidas a sus pares y así implementarlas en el quehacer laboral.**

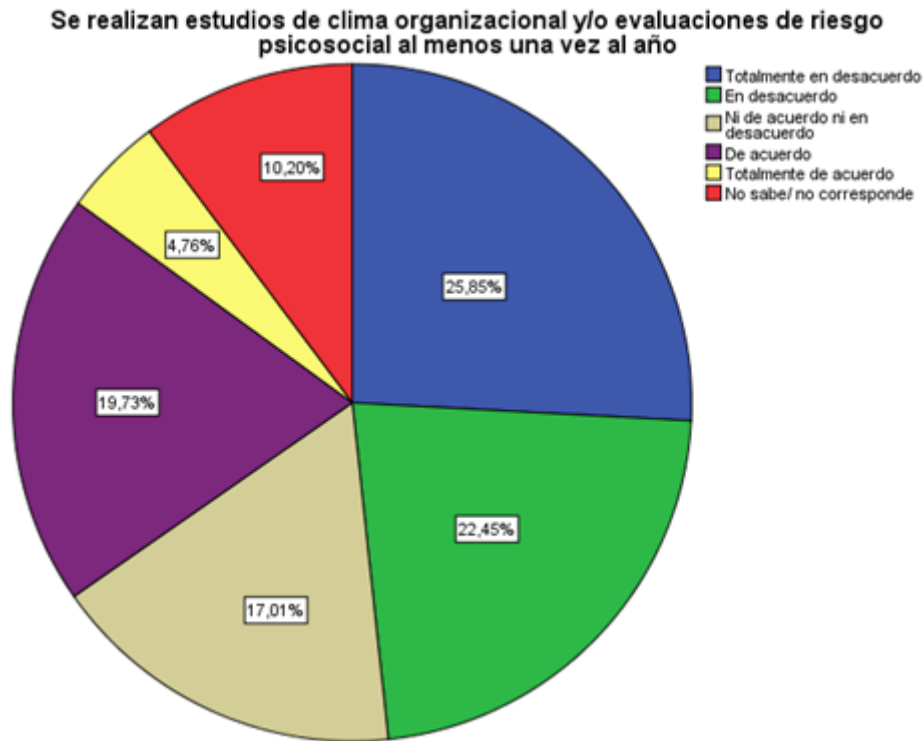
2.3. Ambientes Laborales

Cada organización cuenta con su propio ambiente laboral, el cual se establece a través de las relaciones de poder generadas al interior de ellas, y también se definen las condiciones, restricciones, limitaciones sobre la actividad organizacional que se deben desarrollar junto con la coordinación de las cargas laborales lo que en su conjunto les permite cumplir sus objetivos institucionales.

2.3.1. Estudios de Clima Organizacional o Evaluaciones de Riesgo Psicosociales Periódicos

Respecto al reconocimiento de la aplicación de estudios de clima organizacional, un 48.3% se encuentra en desacuerdo:

Gráfico N°18: Se realizan estudios de clima organizacional y/o evaluaciones de riesgo psicosocial al menos una vez al año



Fuente: Elaboración Propia. 2016

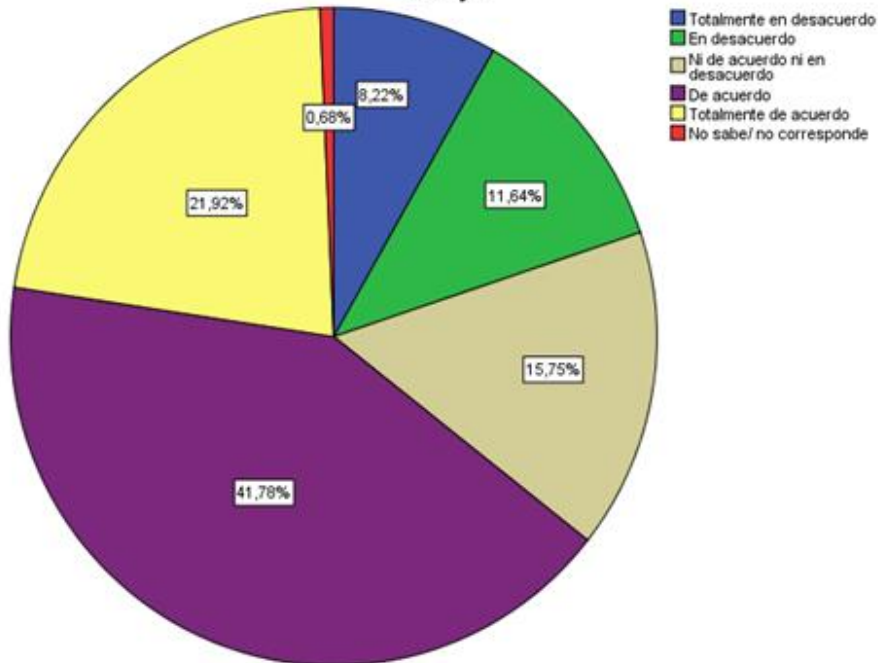
Cabe señalar que **la percepción de los funcionarios se contrasta con los antecedentes entregados por la estructura organizacional**, debido a que estos **dan cuenta de la existencia de un instrumento que permite medir los riesgos psicosociales presentes en los departamentos, llamado ISTAS 21**, el cual se comienza a aplicar desde el 2015, siendo sustentado por la ley N° 16.744 sobre accidentes y enfermedades profesionales. También se aclara que **la institución encargada en definir los periodos de implementación, el análisis y la evaluación es el ISL**. No obstante, **un 48,3% considera que no se realizan este tipo de acciones mientras que un 24,49% afirma que si se realizan estudios o evaluaciones cada año**.

En general todos los departamentos tienen vulnerabilidad de que alguno de sus funcionarios tengan la posibilidad de sufrir riesgo psicosocial, debido a que es un factor que depende de variables asociadas a aspectos estructurales y sobre relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de cada departamento; **La percepción que poseen los funcionarios sobre las relaciones que se establecen en los departamentos es positiva con un 63.7% de aprobación**, lo cual nos permite señalar que **se generan**

relaciones satisfactorias asociadas a la animación, interés y/o colaboración entre los funcionarios.

Gráfico N°19: Me agradan las relaciones humanas que se mantienen al interior de mi Unidad de trabajo

Me agradan las relaciones humanas que se mantienen al interior de mi Unidad de trabajo



Fuente: Elaboración Propia. 2016

También se pueden identificar los riesgos psicosociales más comunes dados a conocer por las jefaturas

En general todos los departamentos señalan que existe carga laboral por alta demanda es un factor determinante en su gestión. Particularmente se destaca que la COMPIN y la Oficinas Territoriales tienen como función la atención de público; y además se suma que en las primeras se realizan entregas de dinero, aprobación o rechazo de licencias médicas y en las segundas su función de fiscalización, aumentando las instancias de riesgo para los trabajadores:

“El estrés, sobre todo en la función de fiscalización y atención de público el stress es grande porque la demanda de público es cada vez más exigente. He notado un cambio en este último año ¿ya? entonces la persona tiene que estar bien preparada como para enfrentar ese tipo de situaciones y eso demanda capacitaciones, demanda desarrollo de competencias y habilidades. Eso se está dando a través del Área de Capacitación de esta SEREMI, siempre (todos los años) se hace un programa de capacitación y



apunta a este tipo de situaciones, ya, de cómo enfrentar esta nueva realidad. Eso es lo que yo te podría decir". (R.S. Entrevista Individual)

"...igual tenemos áreas hacinadas, falta un poco mejorar condiciones de espacio necesario..." (A.C. Entrevista Individual)

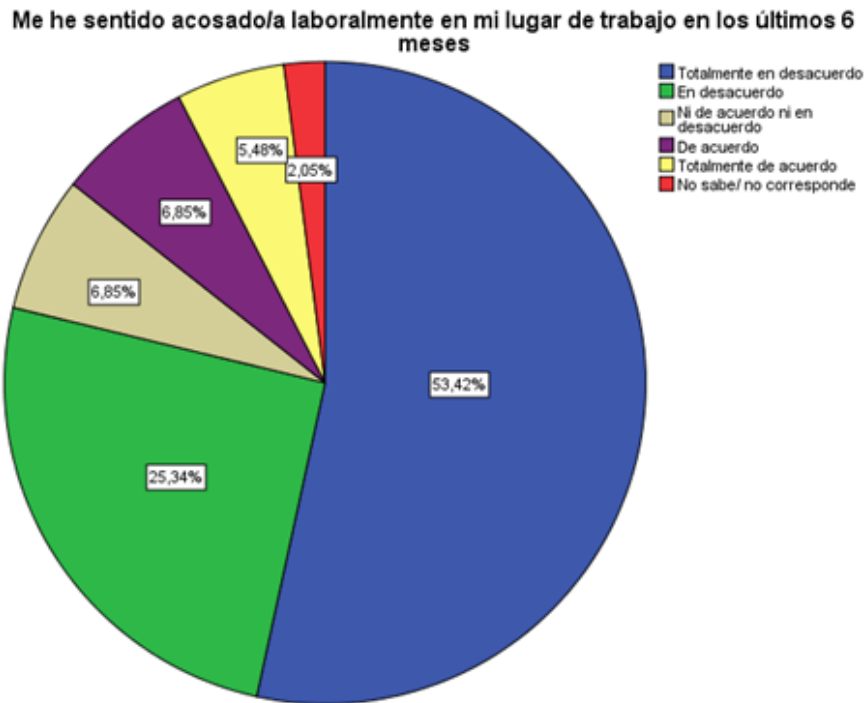
En conclusión, se puede señalar que existe desconocimiento de parte de los funcionarios sobre las instancias y herramientas que permitan medir el riesgo psicosocial al interior de cada departamento de manera periódica, sin embargo estos se están realizando por el ISL a partir del 2015.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede señalar que el clima presente en la institución es evaluada positivamente, sin embargo, existen departamentos con mayor instancias de riesgo los cuales se asocian a la atención de público y fiscalización.

2.3.2. Prevención y Sanción del Acoso Laboral y Sexual en el Trabajo

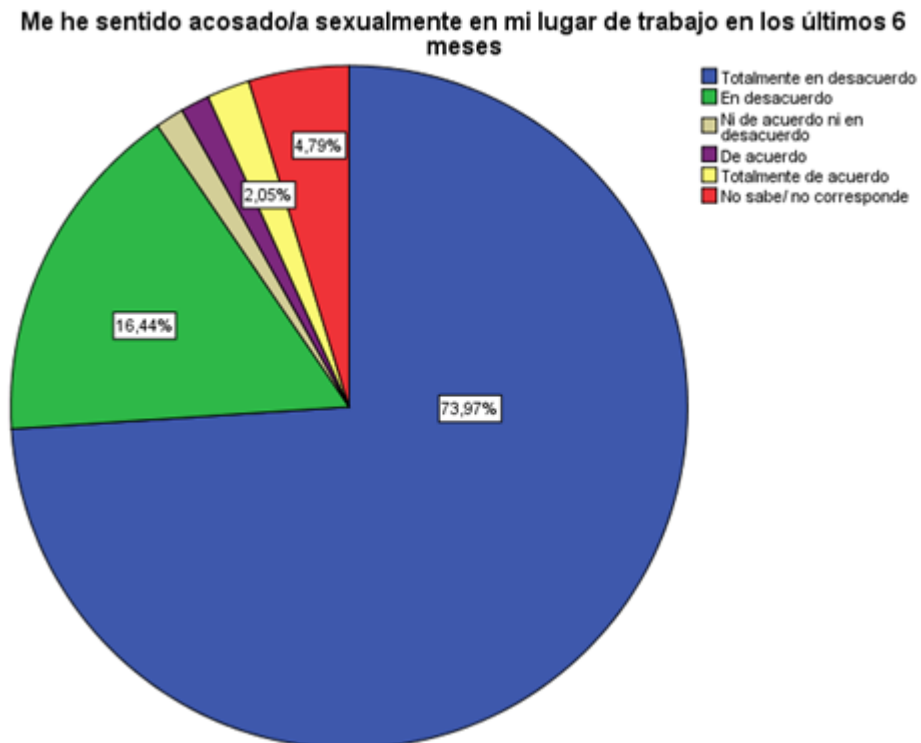
La percepción de instancias de acoso laboral y sexual en la institución es baja, lo que es respaldado por los funcionarios, ya que el 52,42% señala que no se ha sentido acosado laboralmente en estos últimos 6 meses y el 73,97% de los funcionarios considera que no se ha sentido acosado en sus lugares de trabajo en los últimos 6 meses:

Gráfico N°20: Me he sentido acosado/a laboralmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Gráficos N°21: Me he sentido acosado/a sexualmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Los resultados de la encuesta nos permite concluir que **los funcionarios/as no sienten que existen conductas abusivas asociadas al comportamiento por ejemplo: palabras, actos, gestos influiría negativamente en el clima laboral de la Institución.**

Del mismo modo, **una jefatura declara que durante el trabajo desarrollado en la institución no ha conocido instancias de acoso sexual, sin embargo si ha conocido situaciones de acoso laboral:**

La verdad es que yo no he tenido conocimiento de acoso sexual, no he tenido, bueno en este departamento, como que no sé si sea frecuente que se acose a mujeres, pero podría darse, tampoco lo he escuchado, podría darse, digamos, acoso sexual en cualquier área, pero llevo once años en la institución, y no he escuchado de acusaciones de acoso sexual, pero sí de acoso laboral (T.R. Entrevista Individual)

Lo anterior, nos permite inferir que se han realizado estrategias de parte de la Unidad de Administración de Personas quienes se hacen cargo de las instancias de capacitación y sensibilización sobre el modo de acción en caso de una situación de acoso laboral y/o sexual en algún departamento.

“Bueno, este año nos hicieron la capacitación por el tema de... bueno, la constitución de la comisión y de un procedimiento para hacer las denuncias, que fue lo único que nos hicieron este año. Sé que ya firmaron la resolución por la comisión, y creo que ya enviaron el link y el procedimiento para que ya la gente pueda hacer sus denuncias si es que considera pertinente” (M.H. Entrevista Individual)

Además precisan la necesidad de profundizar en esta temática para identificar instancias o situaciones de riesgo:

“En realidad creo que las que tuvimos fueron buenas, pero deberían profundizar más, porque igual hay temas como bien delicados. En este tema de la denuncia (es que hay un agente externo que puede recibir denuncias), definir bien quién puede ser o cuáles son las características que debe cumplir, porque no puedo llegar e incluir a cualquiera. Entonces, yo creo que igual falta un poco más de difusión en ese sentido, capacitar a las jefaturas y

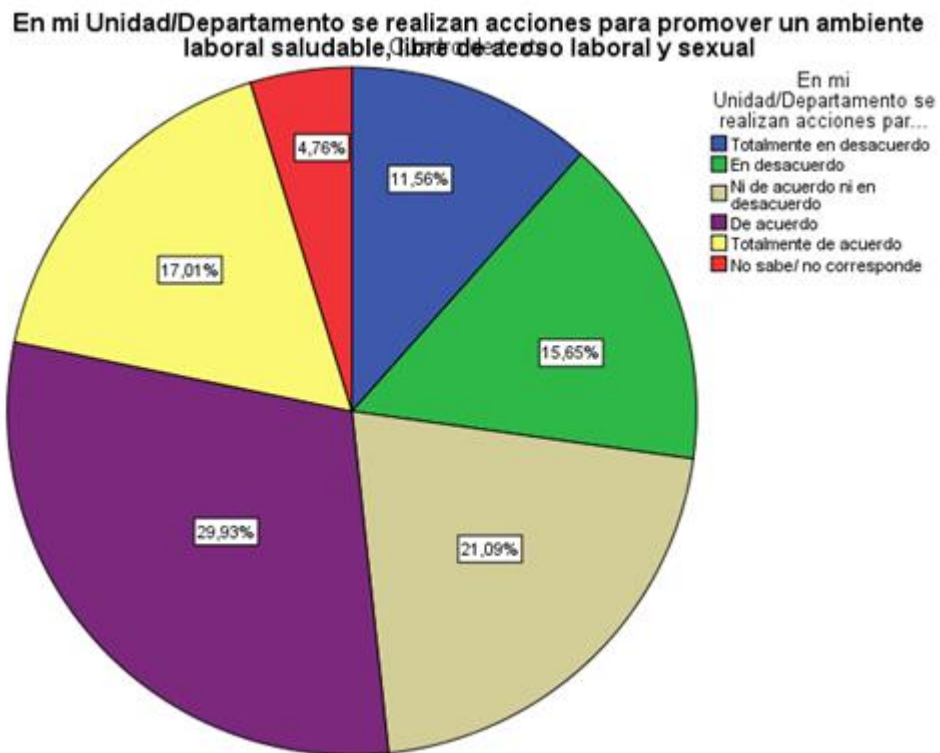
también a las personas que van a formar parte de la Comisión y también a estos agentes, porque igual la idea es que esos procesos sean claros para todos, y después que estén bien definidos, ojalá entregarlos, así como conceptualmente en forma masiva a todos los funcionarios” (M.H. Entrevista Individual)

Del mismo modo, el representante mayoritario de las asociaciones de funcionarios señala que posee la facultad en dar uso a estas herramientas en el caso de que alguno de sus asociados revele alguna situación sobre acoso laboral y/o sexual:

“Si hay difusión de las normas de protección. Y (se me quedaba en el tintero) también las normas para poder hacer las denuncias por acoso laboral y sexual, también está la encargada, el encargado de Buenas Prácticas. Bueno los gremios, nosotros también nos encargamos de recibir, porque netamente como dirigente tenemos la capacidad de tener un fuero que se ocupa de buena forma (...) Entonces, nosotros velamos, obviamente, porque los funcionarios no tengan maltrato, no tengan... sean pasados a llevar, entonces, hay una cierta confianza en ellos con nosotros, lo cual uno puede llegar a dialogar porque obviamente todas las jefaturas no son estándar y la SEREMI tampoco debe saber lo que hace, de repente, cada jefatura. Entonces, puede haber problemáticas internas, donde los asociados o funcionarios se acercan directamente a nosotros para poder... uno pueda representarlos y pueda expresar las diferencias o algún maltrato que pueda suceder”. (E.R. Entrevista Individual)

La percepción de los funcionarios sobre el acceso a esta información ha sido regular debido a que sólo un 29,93% considera que se están realizando acciones para promover un ambiente laboral saludable libre de acoso laboral y sexual a pesar de la existencia de normativas, herramientas e instancias que pueden ser utilizadas por los funcionarios:

Gráficos N°22: En mi Unidad/Departamento se realizan acciones para promover un ambiente laboral saludable, libre de acoso laboral y sexual



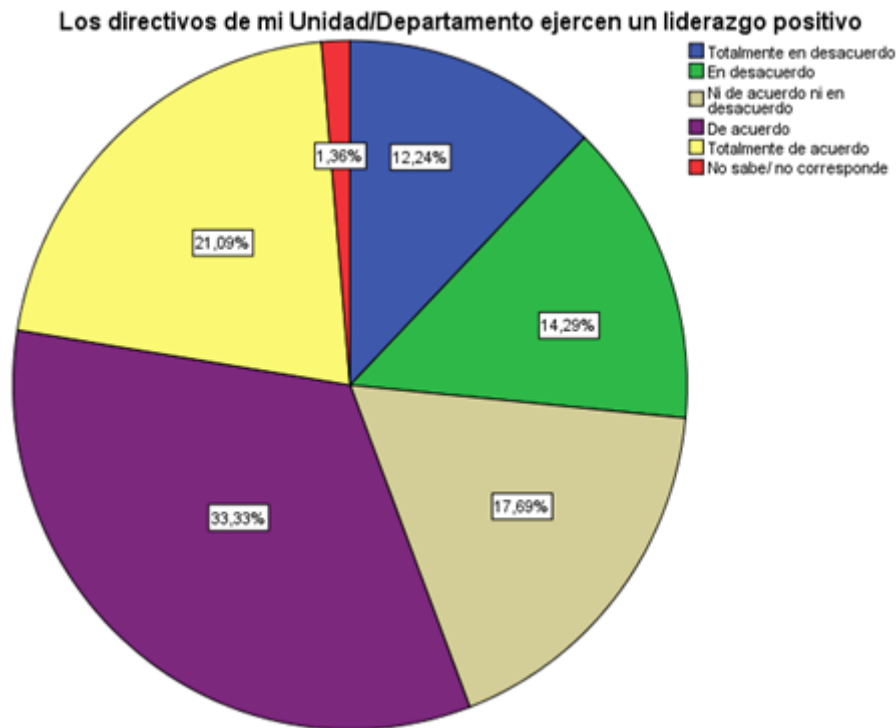
Fuente: Elaboración Propia. 2016

A modo de conclusión, se puede establecer que el manejo de las temáticas de acoso laboral y sexual se encuentra en desarrollo, debido a la confección de herramientas para su seguimiento y sanción, junto con la creación de instancias enfocadas a la preparación de jefaturas para prevenir situaciones de riesgo. Si bien estas estrategias se están desarrollando recientemente, no son conocidas por todos los funcionarios de la institución siendo verificados por los resultados de las encuestas.

2.3.3. Fortalecimiento del Rol de Jefatura y Directivos en el Liderazgo de Personas

El liderazgo en las instituciones es relevante porque les permite elevar la competitividad en las organizaciones, es por esto, que el 33,33% de los funcionarios señala que el tipo de liderazgo utilizado por sus jefaturas, es positivo:

Gráficos N°23: Los directivos de mi Unidad/Departamento ejercen un liderazgo positivo



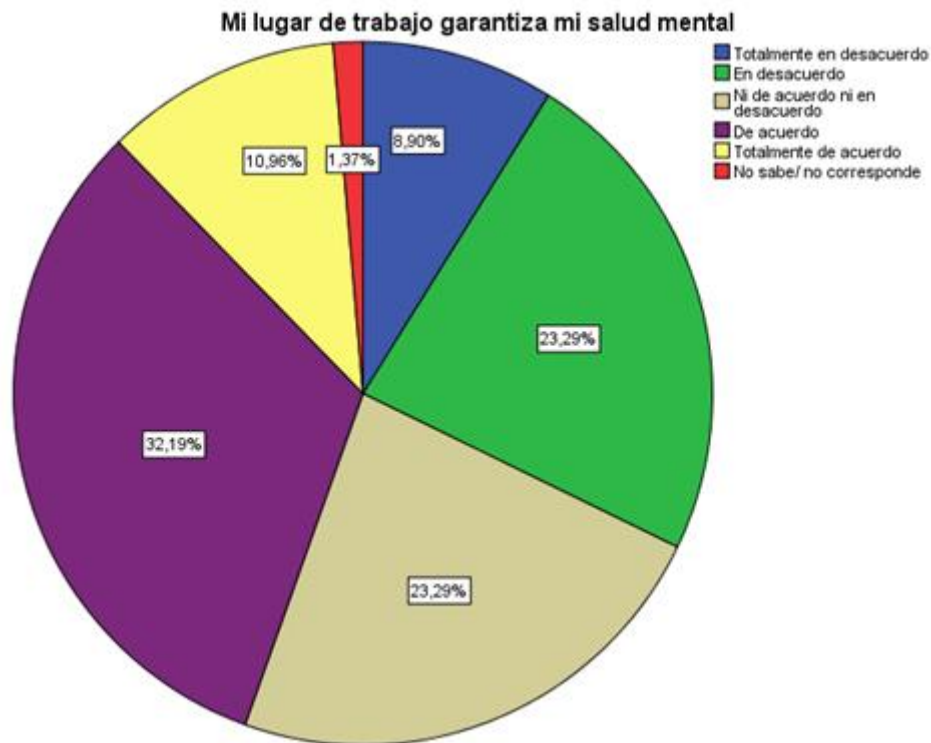
Fuente: Elaboración Propia. 2016

Del mismo modo, las jefaturas señalan que si el líder utiliza habilidades técnicas, humanas y conceptuales enfocadas al desarrollo de personas, las actividades se distribuirán de un modo positivo y esto permitiría que los funcionarios se sientan respaldados por su autoridad, generando un buen clima laboral y en consecuencia facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

“(...) cuando tenemos buenos liderazgos, buenas jefaturas en algunas oficinas, se han hecho cambios en esa... y el jefe como distribuye mejor el trabajo, tiene una actitud positiva, mejora claramente el equipo completo, en términos de presión, el stress que se genera por el liderazgo, en este caso, la motivación, por ahí va”. (A.C. Entrevista Individual)

Lo anteriormente planteado se contrasta con la percepción que poseen los funcionarios sobre su jefatura donde el 32,19% piensa que su lugar de trabajo garantiza su salud mental.

Gráficos N°24: Mi lugar de trabajo garantiza mi salud mental



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Si se suma 10,96% que se encuentra en el rango totalmente de acuerdo en el gráfico anterior con el 32,19% de la opción de acuerdo, los resultados de aprobación corresponde a 45,15% lo que significa que existen jefaturas donde su liderazgo al interior de los departamentos se está utilizando de manera efectiva, procurando el cuidado de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, la percepción de las jefaturas sobre la importancia de la capacitación dirigida a sí mismos, es positiva debido al aumento de posibilidades que esta le puede proveer en su gestión:

“Creo que es súper importante que a las jefaturas se les capacite, se les re informe normalmente y constantemente de las funciones que tienen que ejercer para mejorar el tema del liderazgo, porque para una persona pueda ser líder tiene que tener las herramientas, y en segundo lugar tiene que tener el recurso humano adecuado para liderar; el liderazgo no se hace solo, se hace con el equipo en general y por lo tanto teniendo esas herramientas yo puedo generar un adecuado liderazgo”. (P.T. Entrevista Individual)

Según antecedentes documentales, existen capacitaciones dirigidas particularmente a jefaturas, sin embargo su asistencia es baja.

También se puede corroborar que la información es enviada a las jefaturas a través del siguiente extracto:

“Yo creo que es súper bueno estar constantemente en la lógica de capacitación. Aquí hay un programa de capacitación que también algunos van dirigidos a las jefaturas; hay en los distintos niveles y eso se respeta bastante bien, y esa es una de las medidas del Instructivo Presidencial, tener un programa de capacitaciones, respetarlo, tener todos los espacios y las condiciones para hacerlo” (P.T. Entrevista Individual)

A pesar de los antecedentes anteriores, desconocen la existencia de capacitaciones dirigidas a las jefaturas, un ejemplo de ello es lo que indica lo siguiente:

“(...) no hay una capacitación para los jefes de oficina para el tema de gestión y liderazgo, específicas sino que siempre están asociadas a programas”. (J.L. Entrevista Individual)

Lo anterior nos indica que la jefatura no se ha informado adecuadamente sobre las capacitaciones a las que puede disponer, siendo un factor que puede influir en su liderazgo al interior de su departamento. Sin embargo, propone una reestructuración al sistema de capacitaciones que permita una mayor personalización a los lugares a los que se está implementando:

“Yo creo que debemos seguir capacitándonos, debemos hacer más capacitaciones, debiese llegar más información. Yo creo que un punto importante es que nos llegue más información y que la información no sea por correo electrónico, pero yo creo que no es la forma y nos estamos acostumbrando a una forma muy básica (a que le manden correos y están todos por enterados) que no es la forma de capacitar a las personas. Cuando entendamos ese concepto yo voy a poder responder bien esto, pero primero hay que capacitar a la gente, los que están capacitando deben venir al territorio, conocer las realidades y de ahí capacitar... no es llegar con una capacitación "ya, todos capacitados", "listo, me voy", primero hay que conocer las realidades, cuáles son las brechas que tienen (todas las oficinas tenemos brechas y son diferentes)... (...)La forma correcta es venir al

territorio, enseñarnos de qué se trata, cuál es el espíritu de esto, ver las realidades locales y ahí sí que entramos en una capacitación, porque una capacitación se define (no es entregar información) una capacitación es un tema de análisis, sacar conclusiones, desarrollar esas conclusiones” (J.L. Entrevista Individual)

Las facilidades de comunicación e interés en buscar información disponible de parte de las jefaturas, se considera fundamental para dar uso a las herramientas disponibles en la institución, asociadas a la temática de capacitaciones dirigidas a las jefaturas con temáticas asociadas al fortalecimiento de liderazgo en personas.

2.3.4. Cumplimiento de Normativa Respecto a Higiene y Seguridad

La Unidad de Higiene y Seguridad forma parte del Departamento de Administración y Finanzas. Posee tres comités paritarios que se distribuyen en los sectores de San Antonio - Valparaíso Quillota- Viña del Mar y San Felipe - Los Andes y se caracterizan por garantizar las condiciones ambientales de trabajo buscando el bienestar de los funcionarios:

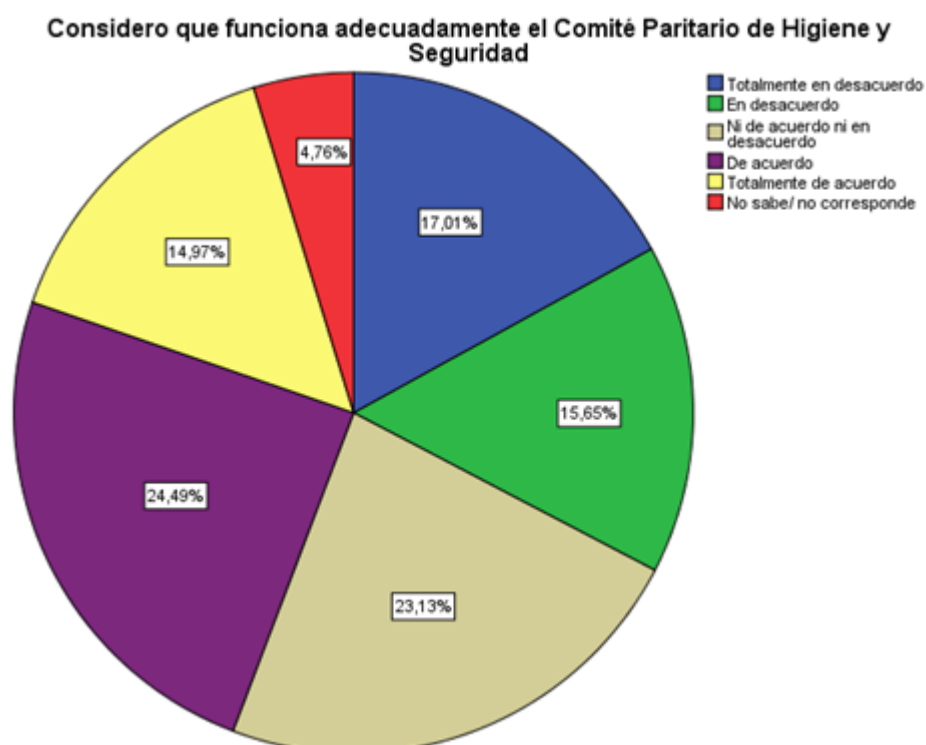
“(...) los Comités Paritarios (que son Comités bipartitos donde hay representantes de los trabajadores y además de las autoridades ya) donde a través de esos Comités Paritarios, de su accionar, de sus reuniones han salido mejoras como por ejemplo la compra de vestimenta (...) Para Isla de Pascua (...) de implementación, de vestuario adecuado a zonas de frío, a zonas cierto donde por ejemplo Los Libertadores, a las personas que realizan terreno (los fiscalizadores) que están eh... en contacto en la calle con el... con las empresas fiscalizando derrames, por ejemplo, la seguridad química. Entonces, existe a través de la acción efectiva del Comité Paritario en terreno, dentro de las Agrupaciones; aquí en la región hay tres Comités Paritarios, no son lo mismo, no es un sólo Comité son tres Comité, donde está liderado por un encargado del Departamento y los representantes de las personas que llevan, cierto, que recogen, recaban información de qué es lo que se pretende en ir... en, en pos de ayuda del funcionario. Además ellos hacen otra labor, investigan en forma paralela los accidentes y las enfermedades profesionales, y denuncian acompañados por el ISL (de la

mutualidad que en el fondo es la mutualidad que nos rige a nosotros como funcionarios públicos) de que estas enfermedades se investiguen, qué es lo que provoca, y conseguir equipamiento ergonómico porque la Institución no se preocupa de eso; es el Paritario el que nos da la silla adecuada, la luz adecuada o ve las condiciones de hacinamiento o de preocupación por el problema que tienen los espacios, ciertos, los espacios, la estructura y eso lo ve exclusivamente el Paritario y en la región hay tres Comités” (N. K. y D. L. Entrevista Individual)

La percepción de las asociaciones gremiales sobre el funcionamiento de la Unidad de Higiene y Seguridad indica que su funcionamiento es eficiente debido a que en cada departamento existe a lo menos un representante de los comités paritarios, quienes tienen la responsabilidad de recoger información para gestionar equipamiento ergonómico y sobre los accidentes y enfermedades profesionales y realizan denuncias acompañados por el ISL.

Lo anterior es respaldado por la percepción de los funcionarios donde el 24,49% señala estar de acuerdo sobre el adecuado funcionamiento del Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

Gráficos N°25: Considero que funciona adecuadamente el Comité Paritario de Higiene y Seguridad



La percepción de las jefaturas nos da a entender que el comité paritario se encuentra vigente y se visualiza su gestión constantemente sintiéndose respaldados por esta área:

“(...) ahora nosotros tenemos un representante dentro del Comité, que pertenece al Comité Paritario de Viña del Mar-Quillota, y estamos presentes y a nosotros permanentemente nos... como te decía, nos vienen a evaluar, nos vienen a ver los puestos de trabajo, nos preguntan qué es lo que estaría faltando y después nos llegan los elementos que nosotros solicitamos, así que en ese sentido es bien fluido”. (R.S. Entrevista Individual)

La percepción de los funcionarios sobre la Unidad de Higiene es resultado de los esfuerzos de la Unidad de Administración y Finanzas:

“Yo creo que se ha ido avanzando, se ha ido avanzando en el tiempo, se ha tomado más conciencia en la importancia de ese tema y se ha ido mejorando, sí. Podría avanzar más, pero también hay muchas cuestiones que limitan con los recursos”. (M.T. Entrevista Individual)

En relación los antecedentes, se puede señalar que el funcionamiento de la Unidad de Higiene y seguridad junto con los comités paritarios en la institución funcionan de manera eficaz, donde se garantiza el bienestar de los trabajadores relacionado al seguimiento en casos de salud ocupacional y entrega de equipamiento asociados a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad e iluminación.



Tabla Nº 13 Síntesis Procesos de Buenas Prácticas Laborales

Buenas Prácticas Laborales en la Institución	Teoría	Realidad	Brechas
<p>Derechos Laborales</p>	<p>La Institución deberá garantizar el cumplimiento de normativa respecto de:</p> <p>a) Respeto a la Dignidad Humana</p> <p>b) Protección de Funcionarios y Funcionarias con Responsabilidades Parentales y Familiares</p> <p>c) Respeto de Prerrogativas Legales de las Asociaciones de Funcionarios</p>	<p>a) En primer lugar, actualmente los funcionarios de la SEREMI de Salud Valparaíso, se sienten mayoritariamente respetados como persona, representando un 70,2% de los resultados obtenidos, sin haber sentido trato prepotente dentro de su trabajo (66%)</p> <p>b) En segundo lugar, a partir de los datos recabados, la falta de protocolo respecto de la materia de Protección a Funcionarios con Responsabilidades Familiares, genera desconocimiento respecto de los derechos que existen al respecto. Si bien existe flexibilización y facilidad para el cumplimiento de responsabilidades familiares, la mayor</p>	<p>c) En la práctica, se reconoce un aspecto sobre las Asociaciones de Funcionarios de la Institución, que podría mejorar; corresponde a una mayor integración de las solicitudes y necesidades individuales de cada gremio, en solicitudes comunes, con el fin de homogeneizar y poner en la agenda institucional las temáticas comunes más relevantes.</p>



		<p>parte de los funcionarios asume que esto se basa en la voluntad de la jefatura, sin términos formales.</p> <p>c) En tanto al Respeto de las Prerrogativas Legales con las Asociaciones de Funcionarios, los trabajadores aseguran que existe respeto y cumplimiento en los acuerdos contraídos.</p>	
<p>Condiciones Laborales</p>	<p>Las Instituciones Públicas deberán generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad, en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación en cuanto a:</p> <p>a) Mutuo Respeto entre Hombres y Mujeres en el Ambiente Laboral</p> <p>b) Funcionamiento y</p>	<p>a) El Mutuo Respeto entre hombres y mujeres es una de las Buenas Prácticas Laborales más respetadas al interior de todos los Departamentos de la Institución. Se expresa en la cantidad equitativa de hombres y mujeres, así como también en la alta presencia de mujeres jefaturas.</p> <p>b) A nivel transversal en la SEREMI de Salud Valparaíso, no se reconoce un Desarrollo de Personas adecuado, debido a las bajas o nulas posibilidades</p>	<p>b) Únicamente el punto de Funcionamiento y Desarrollo de Personas al interior del Ciclo Laboral, se muestra con menores avances, existiendo brechas sobre todo en lo que respecta a ascenso y egreso institucional.</p>



	<p>Desarrollo de Personas en el Ciclo Laboral</p> <p>c) Potenciar Calidad de Vida Laboral</p>	<p>de ascenso, ni se reconoce un proceso de egreso institucional suficiente, tanto en acompañamiento de tipo psicosocial, como en apoyo económico.</p> <p>c) En lo que respecta a Calidad de Vida Laboral, los funcionarios y funcionarias reconocen que su trabajo les permite conciliar su vida personal, social y laboral de forma positiva. Además, a nivel general dentro de la Institución, las jefaturas suelen ser flexibles al momento de solicitarles permisos, compensaciones horarios o cualquier otro que responda a asistir o responder situaciones externas su trabajo.</p>	
<p>Ambientes Laborales</p>	<p>Se refiere al ambiente específico de cada organización e incorpora:</p> <p>a) Estudios de Clima</p>	<p>a) En cuanto a la Realización de Estudios de Clima Organizacional y/o Evaluaciones de Riesgo Psicosocial Periódicos (considerando frecuencia de</p>	<p>Se reconoce la existencia de brechas relacionadas a:</p> <p>a) Estudios de Clima Organizacional o Evaluaciones de Riesgo Psicosociales</p>



	<p>Organizacional o Evaluaciones de Riesgo Psicosociales Periódicos</p> <p>b) Prevención y Sanción del Acoso Laboral y Sexual en el Trabajo</p> <p>c) Fortalecimiento del Rol de Jefatura y Directivos en el Liderazgo de Personas</p> <p>d) Cumplimiento de Normativa Respecto a Higiene y Seguridad</p>	<p>un año), esto, debido a que los datos de la encuesta arrojaron que un 48,3% de los funcionarios considera la medición respecto de este ítem, supera el año, versus un 24,49% que afirma que se hacen evaluaciones de riesgo y/o estudios de clima anualmente.</p> <p>b) Algunos de las jefaturas entrevistadas dieron cuenta de acusaciones de Acoso Laboral en las cuales las pesquisas no concluyeron, dejando los casos sin sanción.</p> <p>Con respecto a este mismo punto, se distinguen los procedimientos y capacitaciones para prevenir el acoso laboral y sexual, desarrolladas durante el presente año.</p> <p>c) Si bien los funcionarios de diversas oficinas reconocen necesitar mejoras en la infraestructura y una aplicación más</p>	<p>poco frecuentes.</p> <p>b) Procedimientos de Acoso Laboral que no han concluido en sanciones efectivas.</p> <p>c) Queda pendiente la capacitación de jefaturas en el liderazgo de personas.</p>
--	---	--	--



		frecuente de instrumentos de evaluación de riesgo, el área de Higiene y Seguridad , así como también el Comité Paritario fue positivamente evaluado en relación a otros indicadores de la Investigación Diagnóstica.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia. 2016

La anterior tabla muestra una comparación entre lo propuesto por el Instructivo Presidencial N°001 como situación ideal y el estado actual de avance en cada una de sus variables e indicadores (ejes) principales al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso.

A partir esta comparación, fue posible distinguir la existencia de **brechas, como herramienta de análisis para conocer las diferencias entre el estado esperado y el estado actual de avance existente, con respecto a la Estructura Organizacional y los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales dentro de la Institución.**

3. Objetivo General de la Investigación Diagnóstica

Para la presente Investigación Diagnóstica, **se considerará el cumplimiento del Objetivo General en la medida que se cumplan los Objetivos Específicos propuestos.** A continuación se presentan cuadros de análisis que sintetizan los resultados de la Investigación Diagnóstica, **y es organizado a partir de la tipología de fortalezas y debilidades identificadas a lo largo del Diagnóstico.**

3.1. Estructura Organizacional

A lo largo de la Investigación Diagnóstica fue posible caracterizar la actual Estructura de la Unidad de Administración de Personas como aquella encargada de cumplir los objetivos, definir las directrices, planes de desarrollo y correspondientes controles en relación a Buenas Prácticas Laborales al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso.

Ahora bien, respecto a los elementos que componen la Estructura Organizacional de la Unidad, se arrojaron los siguientes resultados concretos presentados en una matriz de análisis que incluye dimensiones interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) a la SEREMI de Salud Valparaíso, y que a continuación se presenta.

Tabla N°12: Análisis FODA Estructura Organizacional

Objetivo Específico N°1: “Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, a partir de la percepción de funcionarios, jefatura y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios pertenecientes a dicha Unidad”.	
Fortalezas (D.I.)	Oportunidades (D.E.)
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Manuales de Procedimiento • Existencia de Perfil de Cargos • Uso regulado de la polifuncionalidad • Liderazgo consultivo de jefatura de la Unidad • Participación de Asociaciones de Funcionarios a nivel Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política en relación a Buenas Prácticas Laborales • Apoyo en Buenas Prácticas Laborales desde la Dirección Nacional de Servicio Civil • Promulgación de Ley sobre Buenas Prácticas Laborales
Debilidades (D.I.)	Amenazas (D.E.)
<ul style="list-style-type: none"> • Baja frecuencia de reuniones de equipo dentro de la Unidad • Escasa difusión de acciones desarrolladas por la Unidad al resto de la SEREMI de Salud Valparaíso, respecto a Buenas Prácticas Laborales • Limitado uso de medios de comunicación disponibles • Sobrecarga de trabajo en situaciones de ausencia de uno o más miembros de la Unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución Centralizada • Institución Desconcentrada • Insuficientes recursos materiales, de infraestructura, financieros y humanos • Cambios de gobierno • Demora en la tramitación y gestión del ingreso de nuevos funcionarios/as a los cargos en Servicios Públicos

Fuente: Elaboración Propia. 2016.

3.2. Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales

Durante el desarrollo del presente Proyecto de Título, fue posible reconocer **los Procesos efectuados actualmente en la SEREMI de Salud Valparaíso y su estado de avance, respecto a lo planteado en el Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales N°001.**

Ahora bien, respecto a la identificación de Buenas Prácticas Laborales al interior de la Institución, **se pesquisaron los siguientes antecedentes que son planteados a través de un análisis, que contempla a su vez una dimensión interna (fortalezas y debilidades) y una dimensión externa (oportunidades y amenazas) de la Institución relacionadas a esta variable.**

Tabla N°15 Análisis FODA sobre Procesos

Objetivo Específico N°2: “Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso, a partir de la percepción de funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios”.	
Fortalezas (D.I.)	Oportunidades (D.E.)
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los dirigentes de Asociaciones de Funcionarios en Procesos de Buenas Prácticas Laborales • Igualdad de género al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso • Mutuo respeto entre hombres y mujeres gran parte de los Departamentos de la Institución • Suficiente protección de funcionarios con responsabilidades parentales y familiares • Adecuado lenguaje al interior de las oficinas de la SEREMI de Salud Valparaíso 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política en relación a Buenas Prácticas Laborales • Apoyo en Buenas Prácticas Laborales desde la Dirección Nacional de Servicio Civil • Promulgación de Ley sobre Buenas Prácticas Laborales • Incentivo al retiro como apoyo en situaciones de egreso institucional de funcionarios/as logrado por Asociaciones de Funcionarios

<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad Interna a través de concursos dirigidos a funcionarios/as de la Institución • Implementación de “hora feliz” al interior de gran parte de las oficinas de la SEREMI de Salud Valparaíso • Existencia de mecanismos de denuncia, seguimiento y sanción de acoso laboral y sexual. • Presencia de tres Comités Paritarios de Higiene y Seguridad en la Institución a nivel regional. • Adecuado funcionamiento de la Unidad de Higiene y Seguridad, respecto a la gestión de equipamiento y seguimiento en casos de salud ocupacional e infraestructura. 	
Debilidades (D.I.)	Amenazas (D.E.)
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente acompañamiento psicosocial en etapas del ciclo laboral correspondientes a ingreso y egreso institucional • Escasa instancias de reunión entre distintas Asociaciones de Funcionarios de la SEREMI de Salud Valparaíso • Baja frecuencia de aplicación de evaluaciones de riesgo psicosocial • Escasos espacios en que se fomenta el liderazgo entre jefaturas de la Institución • Insuficiente información disponible sobre derechos de funcionarios con responsabilidades parentales y 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución Centralizada • Institución Desconcentrada • Insuficientes recursos materiales, de infraestructura, financieros y humanos • Cambios de gobierno • Demora en la tramitación y gestión del ingreso de nuevos funcionarios/as a los cargos en Servicios Públicos • Segregación en la entrega de información por parte de las Asociaciones de Funcionarios a

<p>familiares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo interés por parte de las jefaturas de informarse sobre acciones de Buenas Prácticas Laborales relacionadas al ciclo laboral. 	<p>funcionarios/as que no pertenecen a su gremio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de carrera funcionaria al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso
---	--

Fuente: Elaboración Propia. 2016.

3.3. Síntesis General

Al momento de realizarse la Investigación Diagnóstica, la **Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso** se reconoce como un Servicio Público de gran relevancia a nivel regional pero que **en el desarrollo de sus funciones presenta ciertas limitaciones que dificultan un mejor accionar**, se reconocen como **principales amenazas** el ser una **Institución centralizada**, vale decir, depende financiera y políticamente de un Nivel Central, **y el estar desconcentrada en diferentes Departamentos a lo largo de la región**, desde Isla de Pascua hasta el Paso Los Libertadores.

Pese a que **estas características institucionales dificultan** en cierta medida ámbitos como **la comunicación, la participación activa entre oficinas, la gestión de recursos requeridos y la toma de decisiones**, se **reconoce potencial de mejora en la SEREMI de Salud**, representado principalmente por la voluntad de algunas jefaturas, Asociaciones de Funcionarios y trabajadores de avanzar en materia de Buenas Prácticas Laborales, lo anterior, sumado a la iniciativa gubernamental desarrollada durante el año 2015 sobre esta materia: el primer Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales, el cual ofrece lineamientos de acción que sirvieron de base para contrastar la realidad institucional con un estado deseado.

Adicionalmente, se reconoció la importancia de la **Unidad de Administración de Personas** dentro de la SEREMI de Salud Valparaíso en Buenas Prácticas Laborales, puesto que **es la principal encargada de promover avances en dicha materia**. Para esto, el equipo de trabajo de la Unidad, **precisa contar con el manejo y/o capacitación adecuada, la cantidad de personal suficiente, los recursos necesarios y la disposición de avanzar en este sentido**. Ahora bien, actualmente los funcionarios y funcionarias miembros de la Unidad de Administración de

Personas **consideran necesario un cambio de estrategia en pos de Prácticas Laborales Positivas**, sobre todo en lo que respecta a elevar la satisfacción laboral, bienestar y desarrollo de los trabajadores pertenecientes a la Institución, sin embargo, **reconocen que los cambios en los procesos son lentos y se ven entorpecidos por la sobrecarga de funciones como principal factor**, así como también la falta de más profesionales abocados a la temática, y de mayores recursos disponibles. Lo anterior, se ve reflejado en el hecho de que **la Unidad cumple un rol más administrativo dentro de la Institución**, respondiendo a labores mayormente operativas, que si bien son fundamentales para el funcionamiento organizacional, **están lejos aún de potenciar Buenas Prácticas Laborales**. Aún así, según lo pesquisado y en base a la percepción de los funcionarios/as, **durante el año 2016 la Unidad presentó mejoras en su gestión**, reconociendo que los principales avances en esta materia han referido a acompañamiento durante etapas del ciclo laboral, formulación de manuales de procedimiento, trabajo participativo con la Asociación de Funcionarios mayoritaria en diversas instancias institucionales. Cabe señalar que, **tanto los trabajadores de otras oficinas como los miembros de la Unidad de Administración de Personas reconocen la escasa difusión de su accionar** y de las mejoras implementadas, **lo cual es un factor de riesgo** al momento de medir el avance de la Unidad en esta temática.

Por otra parte, dentro del análisis de los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales saltan a la luz importantes hallazgos: la **alta presencia de funcionarios contrata en relación a aquellos titulares**, así como la permanencia por largos períodos de tiempo (décadas en varios casos estudiados) en una misma modalidad contractual desincentiva y genera una percepción negativa de la Institución. **Ante esta situación, actualmente existe la figura de movilidad interna como oportunidad de mejora de ingresos y grado**, sin embargo se reconoce que no es suficiente, abarcando una limitada parte del universo de funcionarios; **el instrumento utilizado en la actualidad para evaluar el desempeño de los trabajadores al interior de la SEREMI (SIGGED)**, es percibido como utilizado de forma inadecuada por quienes lo aplican, lo que se debe a que no existe suficiente capacitación respecto de su manejo y/o utilización, y por lo tanto, **no está cumpliendo correctamente el fin para el que fue creado; la coexistencia de cuatro gremios al interior del servicio corresponde a una debilidad al momento de fijar prioridades en necesidades de mejora**, puesto que no existe



suficientes instancias para llegar a acuerdo en dichas temáticas; otro punto importante que resaltó dentro de la Investigación Diagnóstica es la **desprolijidad de avance respecto de Buenas Prácticas Laborales dependiendo de la oficina** de que trate, esto, **se debe principalmente a los variados niveles de capacitación, manejo e interés que presentan las jefaturas** respecto de esta temática.

Desde un punto de vista más positivo, la SEREMI de Salud Valparaíso posee **Procesos de Buenas Prácticas Laborales destacados como es la igualdad de género** (asociado principalmente a la alta presencia de jefaturas y funcionarias mujeres); **la protección y flexibilización a funcionarios con responsabilidades familiares; y el desempeño en área de Higiene y Seguridad** tanto de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, como de dicha Unidad.

Como es de esperar, la presente **Investigación Diagnóstica** posee un fin adicional a describir el estado actual de la Institución en relación a Estructura y Procesos, sino que **simboliza un antecedente construido desde una mirada profesional y tomando en cuenta las percepciones tanto de funcionarios/as, dirigentes gremiales y jefaturas de diversos Departamentos, que busca colaborar con el cierre de aquellas brechas identificadas, de modo de poder fomentar el Desarrollo Institucional de la SEREMI de Salud Valparaíso**. Es por esta razón que, el equipo de Proyecto de Título en conjunto con los miembros de la Unidad de Administración de Personas, participaron en la elaboración de una **Propuesta de Mejora que sugiere algunas estrategias claves**, basadas en los resultados, que ayuden en la superación de aquellos aspectos que se encuentran en bajo nivel de desarrollo, para así poder ir avanzando en Prácticas Laborales Positivas.



Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORA

Presentación

El presente capítulo de Propuesta de Mejora fue elaborado por las estudiantes de Proyecto de Título en conjunto con el equipo de la Unidad de Administración de Personas, quienes propusieron ideas y aprobaron estrategias de mejora que más adelante se plantean.

La importancia que el equipo de investigación le otorga al involucramiento de los funcionarios y funcionarias en esta etapa, dice relación con **plasmarse de forma verídica una realidad social y laboral tal como la perciben sus diversos actores**. Además, a través de la participación activa de éstos, se espera **promover un empoderamiento que facilite su implementación a futuro**.

Resulta importante mencionar que **la presente Propuesta de Mejora constituye un esfuerzo por sugerir estrategias generales para que la SEREMI de Salud Valparaíso avance en el ámbito de Buenas Prácticas Laborales**. No obstante lo anterior, por motivos de recursos financieros, humanos, materiales y de tiempo, sumado a la centralización y dependencia de esta Institución para la toma de decisiones, este capítulo abordará estrategias realistas, posibles de ser implementadas y alcanzadas por una Institución como la SEREMI de Salud Valparaíso. Adicionalmente, se aclara que el equipo investigador no será el encargado de implementar la Propuesta en caso de llevarse a la praxis, por lo que las ideas planteadas son generales, permitiendo su adaptación al contexto y a los sujetos involucrados.

1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Los individuos somos seres íntegros y holísticos, y la conciliación de las dimensiones de vida personal, familiar, social y laboral corresponden la base para el bienestar biopsicosocial, por lo que parte importante del desarrollo de una persona dice relación con su satisfacción laboral. Lo anterior, es desarrollado por el autor Edwin Locke, en su Teoría de Fijación de Metas (1969), quien definió satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. A su vez, para Keith Davis (2001) “la

satisfacción laboral hace referencia a lo positivo o negativo que resulta el contexto de trabajo para las personas. El objetivo básico es contar con empleos que sean excelentes tanto para el individuo como para la producción”.

Además, tomando en cuenta el contexto país, en donde **Chile posee un promedio permanencia en el lugar de trabajo de ocho horas diarias, resulta fundamental que se desarrollen Buenas Prácticas Laborales que fomenten:**

- **Un Ambiente Laboral saludable**, contemplando relaciones de trabajo respetuosas y agradables, liderazgos positivos, infraestructura suficiente, equipamiento adecuado, manejo de riesgos, entre otros factores.
- **Condiciones Laborales adecuadas a las necesidades**, fomentando la Calidad de Vida Laboral, el Desarrollo de Personas, y la equidad de género.
- **Derechos Laborales resguardados**, tanto en igualdad de trato, respeto y no discriminación.

En el caso particular de la SEREMI de Salud Valparaíso, como Servicio Público que posee un rol importante dentro del desarrollo de la región, resulta trascendental aplicar Buenas Prácticas Laborales en su interior, puesto que esto generará reacciones positivas en cadena, desde la satisfacción organizacional, pasando por un funcionario conforme en su puesto de trabajo, hasta un usuario externo satisfecho por recibir un servicio de calidad.

Si bien se rescata que la SEREMI de Salud actualmente está realizando esfuerzos por mejorar su gestión institucional y acercarse al cumplimiento del Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales, aún presenta puntos en los que es posible avanzar y mejorar, los cuales fueron presentados en el anterior capítulo “Análisis de Resultados”, a través del reconocimiento de brechas entre lo esperado y lo existente dentro de la Institución.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

“Promover el Desarrollo Institucional respecto a la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas y a los Procesos sobre Buenas Prácticas al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso, a partir de los resultados de la Investigación Diagnóstica realizada el año 2016”.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Elaborar estrategias de mejora para la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, a partir de los resultados de la Investigación Diagnóstica realizada el año 2016.

2.2.2. Elaborar líneas de acción para los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso, a partir de los resultados de la Investigación Diagnóstica realizada el año 2016.

3. BENEFICIARIOS

3.1. Beneficiarios Directos: Funcionarios y funcionarias titulares, contrata y honorio suma alzada pertenecientes a la SEREMI de Salud Valparaíso.

3.2. Beneficiarios Indirectos: Funcionarios y funcionarias bajo modalidades contractuales diferentes a las mencionadas en el punto 3.1. y que no dependen legalmente de la SEREMI de Salud Valparaíso, dentro de las cuales se pueden identificar: compra de servicios y empresa externa que actualmente existen dentro de la Institución.

4. PROPUESTA DE MEJORA

La presente Propuesta de Mejora fue **diseñada en base al Modelo de Análisis de Discrepancias**, respondiendo a los resultados obtenidos en la Investigación Diagnóstica y **dando cuenta de los aportes hechos por funcionarios, jefaturas y dirigentes gremiales de la Unidad de Administración de Personas**, como oficina encargada de llevar a cabo las Buenas Prácticas Laborales.

4.1. Tabla N°16: Estrategias de Mejora para la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas

Tema	Estrategia	Impacto	Tiempo	Responsable	Respaldo Técnico
Participación en la Unidad de Administración de Personas	Planificar y realizar reuniones de trabajo frecuentes con los miembros de la Unidad	Fomentando la retroalimentación entre los funcionarios, acerca de la información y percepción existente sobre las labores que desempeñan, lo cual ayudará a promover la cohesión grupal de la Unidad de Administración de Personas	Se sugiere una vez por mes	Encargado/a de Personal	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas
Sistematización de funciones extraordinarias por cada puesto	Registrar actividades extraordinarias desarrolladas por los miembros de la Unidad de Administración	Con el fin de conocer la demanda espontánea para medir la carga laboral invisible por la programación anual y sus posibles consecuencias	Se sugiere hacer anotación por cada vez que ocurra demanda extraordinaria. A su vez se	Cada funcionario/a de la Unidad de Administración de Personas será responsable de	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas



	Personas	biopsicosociales en los funcionarios de la Unidad	propone revisar dichos registros de forma mensual en instancias de reunión de equipo (en base a la estrategia anterior)	realizar anotaciones respecto de su cargo	
Regulación del uso de la polifuncionalidad	Hacer uso de la polifuncionalidad en periodos del mes con menor presión y carga laboral	Previniendo riesgos biopsicosociales que afectan la calidad de vida laboral en los funcionarios/as de la Unidad	Permanentemente	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas
Medio de Difusión de avances y acciones asociadas a Buenas Prácticas Laborales de la Unidad de Administración de	Difundir en los distintos Departamentos de la SEREMI de Salud Valparaíso, la información relevante desarrollada por la	Que en cada Departamento de la Institución, los funcionarios/as reconozca las acciones realizadas por la Unidad.	Se sugiere difundir cuando se implementen acciones sobre Buenas Prácticas Laborales	Encargado/a de Bienestar	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas



Personas	Unidad sobre Buenas Prácticas Laborales a través del aumento de funcionarios con rol de coordinador/ a				
Reactivación de medios de difusión disponibles en la SEREMI de Salud Valparaíso	Difundir información formal a través de diarios murales de cada oficina	Funcionarios/as informados de manera eficiente.	Permanente	Coordinador/a de cada oficina	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas

Fuente: Elaboración Propia. 2016.

4.2. Tabla N°17: Estrategias de mejora para los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales

Tema	Estrategia	Impacto	Tiempo	Responsable	Respaldo Técnico
Acompañamiento en etapas del ciclo laboral	Fomentar un acompañamiento psicosocial continuo frente al ciclo laboral de los funcionarios y funcionarias, principalmente al momento de la inducción y el egreso institucional	Entrega de herramientas enfocadas a las etapas del ciclo laboral comprendidas por ingreso y egreso institucional	Permanente	Encargado/a de Bienestar	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas
Identificación de necesidades institucionales relevantes por las Asociaciones de Funcionarios de la SEREMI de Salud	Establecer una mesa de diálogo periódica entre las Asociaciones de Funcionarios de la SEREMI de Salud Valparaíso a través de instancias de trabajo regularizadas	Se lograría transversalizar las necesidades institucionales y priorizar las temáticas más relevantes a partir de las demandas pesquisadas por cada Gremio.	Permanente	Encargado/a de Bienestar	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas



Valparaíso					
Aumento de la frecuencia de evaluaciones de riesgo psicosocial	Aplicar semestralmente evaluaciones de riesgo psicosocial de uso interno dentro de la SEREMI de Salud Valparaíso	Prevenir situaciones de menoscabo para el funcionario o funcionaria.	Semestralmente	Encargado/a de Gestión del Desempeño	Jefe/a de Higiene y Seguridad
Participación voluntaria de jefaturas en actividades de liderazgo	Planificar y realizar reuniones de trabajo frecuentes con las Jefaturas de la SEREMI de Salud Valparaíso	Fomentando la retroalimentación entre las jefaturas, acerca de estrategias de liderazgo, ejercicios prácticos y dinámicas grupales de autocuidado en esta temática	Trimestralmente	Encargado/a de Bienestar	Jefe/a de Unidad de Administración de Personas

Fuente: Elaboración Propia. 2016



Capítulo VI:

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES



Presentación

El presente capítulo, da cuenta de los conocimientos, reflexiones y aprendizajes adquiridos durante el desarrollo del proceso de Investigación Diagnóstica al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso, permitiendo justificar la realización del estudio.

El capítulo se organiza en los siguientes acápite:

- **Conclusiones Temáticas**
- **Conclusiones Metodológicas**
- **Conclusiones en torno al Trabajo Social**
- **Aprendizajes Profesionales y Personales**

1. Conclusiones Temáticas

El presente acápite da cuenta de las principales conclusiones asociadas al área temática abordada, que dio orden lógico a la información rescatada a través de la Investigación Diagnóstica.

La presente investigación se sustentó teóricamente en dos ejes conceptuales generales, **Estructura Organizacional** y **Procesos de Buenas Prácticas Laborales**, constituyendo los referentes en los que se enmarcó toda la experiencia del Proyecto de Título. **Los ejes conceptuales fueron contextualizados desde el escenario teórico-práctico, y se presentan gráficamente a continuación.**

Figura N°7: Ejes de Estructura Organizacional y Buenas Prácticas Laborales



Fuente: Elaboración Propia. 2016

Como se puede observar, se trata de conceptos relacionados y organizados bajo una lógica de interrelación, en donde la Estructura Organizacional sustenta el ejercicio de las Buenas Prácticas Laborales dentro de un contexto institucional determinado.

Si bien, Estructura y Procesos constituyen conceptos ideológicamente opuestos, a través del desarrollo de la presente investigación diagnóstica, se vislumbró una estrecha dependencia entre la forma y funcionamiento de una y otra.

En primer lugar, se reconoce el concepto de **Estructura Organizacional** como la definición, asignación, división y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Tomando en cuenta lo anterior, una **estructura bien definida, pero a la vez adecuada y actualizada a las necesidades organizacionales, puede representar un facilitador y/o una fortaleza para el desarrollo institucional.**

De esta manera, la Estructura Organizacional es el eje conceptual de mayor magnitud, puesto que engloba y permite el ejercicio y desarrollo a nivel práctico de los Procesos de Buenas Prácticas en el ámbito laboral.

Ahora bien, éste último concepto, iluminado y extraído de lo propuesto en el Instructivo Presidencial N°001 sobre **Buenas Prácticas Laborales**, hace referencia a una iniciativa ejemplar que, apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales representado por los derechos laborales. **En relación a lo planteado anteriormente, tanto dentro las organizaciones públicas como privadas, la búsqueda de excelencia institucional y de una modernización del trabajo basada en las personas, se han convertido progresivamente objetivos y/o metas a alcanzar.**

En el caso de la SEREMI de Salud Valparaíso, en su rol fiscalizador y como Institución Pública de gran relevancia a nivel regional, debe contar con un adecuado desarrollo de Buenas Prácticas Laborales para sus funcionarios, que los resguarde, proteja y potencie en su desempeño laboral, como primer paso para poder entregar un servicio de calidad a la ciudadanía. **De ahí la importancia por gestionar instancias que potencien las Buenas Prácticas Laborales, pues no sólo generaría una mejora en la calidad de vida del funcionario, sino que también se traduciría en un impacto social positivo.**

Ahora bien, tal como se ha referido a lo largo de la presente Investigación, el Diagnóstico de la SEREMI de Salud Valparaíso, en relación

al estado de los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales, se asoció directamente con el funcionamiento actual de la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de dicha Institución, lo cual, en base a los resultados y su posterior análisis arrojó la siguiente conclusión:

- La Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso, actualmente se encuentra realizando esfuerzos por avanzar en ciertos aspectos de Buenas Prácticas Laborales, dentro de los cuales sobresalen avances respecto del ciclo laboral, movilidad interna, equidad de género, gestión y trabajo con Asociaciones de Funcionarios.
- No obstante lo anterior, es importante destacar que la actual Estructura Organizacional de la Unidad resulta insuficiente para cubrir demandas relativas a ciertas áreas específicas como Bienestar y Capacitación, las cuales poseen un alto potencial de aporte en las Buenas Prácticas Laborales, pero sin embargo se ven limitadas por los recursos y el personal disponible, lo cual genera brechas que deben ser cerradas a través de la toma de decisiones acertadas.
- Para poder abarcar de mejor forma los desafíos propuestos por la Dirección Nacional de Servicio Civil y cumplir con las exigencias planteadas en el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales, es necesario promover en el equipo perteneciente a la Unidad de Administración de Personas, un enfoque de trabajo más eficiente, dirigido a un Desarrollo de Personas y a un Desarrollo Institucional.
- Se espera que integre el trabajo administrativo pues se reconoce como parte fundamental de su trabajo, pero que no se limite a aquello, sino que involucre nuevas estrategias, y en la medida de lo posible, mayores recursos y personal para implementarlas.

A modo de síntesis, se reconoce que la temática abordada en el presente Proyecto de Título posee gran relevancia para el futuro avance en materias como bienestar laboral, calidad de vida, desarrollo organizacional, derechos laborales, gestión del desempeño, entre otras varias, que apuntan al progreso de la región y del país.

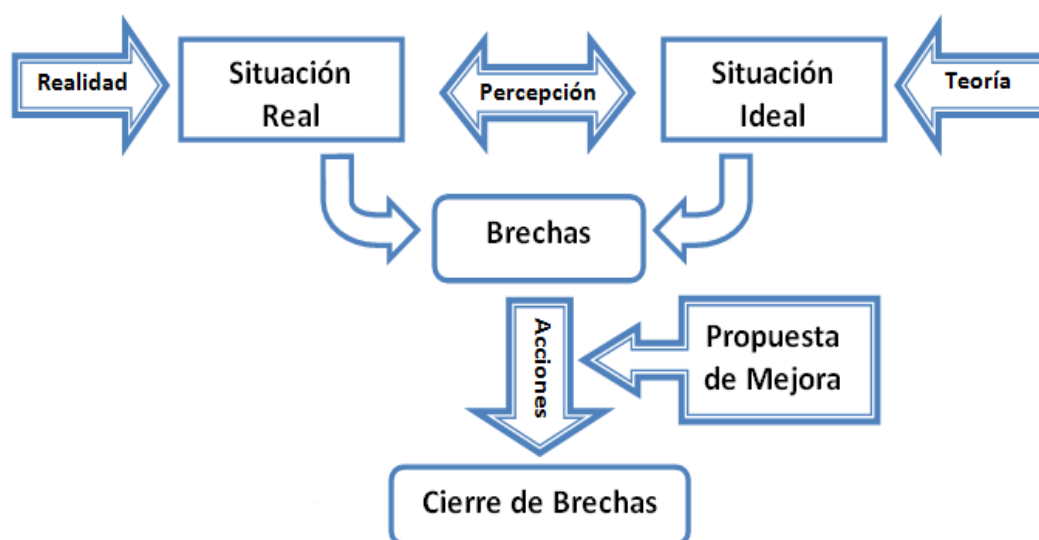
2. Conclusiones Metodológicas

Precisar en la metodología constituyó un medio indispensable para orientar el desarrollo de la presente investigación, de igual forma, lograr resultados más rigurosos y poder aportar de manera significativa a las necesidades de la Institución.

En primer lugar, la metodología de trabajo utilizada corresponde a una Investigación Diagnóstica, **la cual fue seleccionada con el fin de poder describir y dar cuenta del estado actual tanto de la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas, como de los Procesos de Buenas Prácticas Laborales existentes al interior de la SEREMI de Salud Valparaíso, todo esto ya que dentro de la Institución no existían estudios previos respecto a la temática de Buenas Prácticas Laborales que permitieran determinar la existencia de brechas y propender a estrategias de mejora.**

A continuación se presenta un cuadro que explica el fin último de la metodología de investigación utilizada.

Figura N°8: Utilidad de la metodología de Investigación Diagnóstica



De esta manera, la elección de que fuese una **investigación permitió indagar sobre una temática poco abordada dentro de la SEREMI de Salud Valparaíso, como son las Buenas Prácticas Laborales**. El hecho de que fuera un **diagnóstico** proporcionó un juicio profesional sobre el estado actual de avance respecto a la temática, facilitando a su vez el estudio de brechas y la sugerencia de una **propuesta de estrategias de mejora** para evitar que éstas se mantengan.

Por otro lado, la decisión de que la Investigación Diagnóstica fuera de **carácter mixto**, vale decir cualitativa con aporte cuantitativos, colaboró en la triangulación de información, al tiempo que complementó los resultados, de modo de lograr análisis de resultados con mayor nivel de rigurosidad.

Particularmente, el momento caracterización y análisis de la información, fue un proceso exhaustivo y minucioso, realizado desde el modelo de Análisis de Discrepancias, a partir del análisis teórico-práctico que permitió el cotejo entre componentes conceptuales y prácticos. A partir de ello, se considera que la metodología utilizada fue pertinente y favorable, pues los resultados permitieron generar describir, caracterizar e identificar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas y los Procesos de Buenas Prácticas Laborales de la Institución.

3. Conclusiones en torno al Trabajo Social

La trayectoria de la profesión ha pasado por diferentes enfoques desde sus orígenes, aplicando una serie de métodos y técnicas para dar respuesta a las diversas necesidades del contexto. En la actualidad, **el Trabajo Social se abre paso en nuevos escenarios, siendo el Área de Recursos Humanos una relevante alternativa de desarrollo profesional, a través de la aplicación de los contenidos propios del Trabajo Social al mundo de las relaciones y condiciones laborales**.

Los/as profesionales se insertan en el Área de Recursos Humanos con la intención de contribuir al desarrollo y desempeño de los funcionarios y funcionarias, a través de procesos integrados de gestión de personas, colaborando en proveer de funcionarios/as preparados e idóneos a la Institución, así como también, velando por el bienestar integral de los mismos.

Ahora bien, **dentro del presente Proyecto de Título también se abordó el área de Desarrollo Institucional, el cual si bien está interrelacionado con Recursos Humanos pues corresponde a su macro-sistema, simboliza un esfera innovadora para el Trabajo Social, con amplio potencial de estudio, profundización y profesionalización.**

Por otro lado, **en relación a los resultados obtenidos y tomando en cuenta que el escenario actual del Trabajo Social se caracteriza por estar en constante transformación, la experiencia de una Investigación Diagnóstica permitió obtener importantes insumos para futuros análisis y la posibilidad de innovar, a través de la construcción de una Propuesta de Mejora pertinente a la realidad de la SEREMI de Salud Valparaíso.**

A partir de ello, se considera que el principal desafío para la profesión es poder gestionar adecuadamente los recursos disponibles e implementar de manera eficiente las actividades, planes y programas, entendiendo que la Institución con la que se trabajó posee como principales características:

- Ser un Servicio Público, con recursos limitados;
- Centralizado, es decir, ligado a un nivel central para la toma de decisiones; y
- Desconcentrado en la región.

No obstante lo anterior, el área otorga al Trabajo Social la posibilidad de ejercer proactivamente su labor, favoreciendo el desarrollo de personas y de una organización, a través del estudio en profundidad de ciertas temáticas, la gestión de recursos, generación e implementación de planes y por sobre todo, de colaborar en el avance y/o superación de una situación determinada.

4. Aprendizajes Profesionales y Personales

La experiencia de Proyecto de Título significó para el equipo de estudiantes la generación de múltiples e importantes aprendizajes tanto para el ámbito profesional como personal, que se fueron dando progresiva y dinámicamente de acuerdo al proceso de abordaje contextual, referencial, metodológico y analítico.

Desde la **dimensión profesional**, la realización del Proyecto de Título **permitted al equipo incursionar y desarrollarse en una temática de**

interés, abriendo paso a la innovación dentro de la disciplina. Sumado a lo anterior, la experiencia **posibilitó que las alumnas pudiesen aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera en una situación profesional concreta, lo cual es altamente valorado puesto que, desde las Ciencias Sociales se reconoce que la realidad social es compleja y corresponde a nuestro objeto de estudio en Trabajo Social,** por lo que el adaptarse, desenvolverse en ella desde un marco institucional formal e intervenir de forma certera, colaboró en el proceso de perfeccionamiento y crecimiento profesional del equipo.

Desde esta misma dimensión, pero aboca al proceso investigativo, el Proyecto de Título fortaleció el manejo teórico y metodológico de las estudiantes, lo cual se distingue como un importante aprendizaje profesional, puesto que el desarrollo de investigaciones en Trabajo Social constituye un área de interés, que abre posibilidades a futuro.

Ahora bien, a desde un **perspectiva personal,** durante la construcción del Proyecto de Título **las estudiantes fueron capaces de desplegar valores como la perseverancia y, constancia ante el desarrollo de un trabajo teórico-práctico exigente, responsabilidad para responder adecuadamente a las exigencias institucionales y propias del equipo, flexibilidad y resistencia a la frustración al momento de enfrentar situaciones inesperadas o dificultosas que se presentaron a lo largo de la Investigación Diagnóstica y uno de los aprendizajes más relevantes reconocidos por el equipo corresponde al desarrollo de la seguridad, basado en la capacidad de argumentar de manera sólida y con respaldo una idea determinada.** En relación a las habilidades sociales, la participación en esta experiencia permitió en las estudiantes un adecuado manejo del lenguaje técnico, desarrollo de trabajo en equipo, manejo de situaciones críticas, y promovió la atención-escucha durante el desarrollo del proceso investigativo.



Capítulo VII: BIBLIOGRAFÍA



- Ander-Egg, E. (2003). Métodos de Investigación Social: Técnica para la Recogida de Datos. 2° Edición: Buenos Aires, Argentina. Lumen.
- Berger, P. Luckman, T. (2001). Construcción Social de la Realidad. 1a. Ed. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT. (2013) Informe Regional: Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. 1° Ed. [PDF] Recuperado en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf Acceso: 20.05.16
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia. Mc Graw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. MéLexico: Mc Graw-Hill Companies.
- Davis, K. Newstrom, J. () Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición, México: Mc Graw-Hill.
- Leymann, H. (1996). European journal of work and Organizacional Psychology. The content and development of mobbing at work. Vol: 5 [165-184] Recuperado en: <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf> Acceso: 12.05.16
- Marín, G. (1980). Revista Latinoamericana de Psicología. Hacia una psicología social comunitaria. Vol. 12, núm. 1, 1980, pp. 171-180. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Hacienda (16.03.2005) Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo [DFL N°29 de 2005]. Recuperado 7.04.2016.

Ministerio de Salud (24.02.2004) Modifica el D.L. N° 2.763, de 1979, con la Finalidad de Establecer una Nueva Concepción de la Autoridad Sanitaria, Distintas Modalidades de Gestión y Fortalecer la Participación Ciudadana [Ley 19.937 de 2004]. Recuperado 5.04.2016.

Ministerio de Salud Pública (03.08.1979) Reorganiza el Ministerio de Salud y Crea los Servicios de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública de Chile y la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud. [N°2763 de 1979]. Recuperado 5.04.2016.

Ministerio del Interior (23.09.1989) Aprueba Estatuto Administrativo [Ley N°18834, 1989]. Recuperado 7.04.2016.

Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (08.11.2005) Fija el Texto Refundido, Coordinado, Sistematizado y Actualizado de la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional [DFL N°19.175] Recuperado 10.04.2016.

Ministerio Del Trabajo y Previsión Social y Subsecretaría del Trabajo (17.10.2011) Modifica las Normas sobre Protección a la Maternidad e Incorpora el Permiso Postnatal Parental. [Ley N° 20.545 de 2011]. Recuperado 17.05.16.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social y Subsecretaría del Trabajo (14.03.1994) Establece Normas Sobre Asociaciones De Funcionarios de la Administración del Estado. [Ley N° 19.296 de 1994]. Recuperado 17.05.16.

MINSAL (2015). Ubicación SEREMI. [Página Web] Recuperado de: http://www.minsal.cl/conozcanos_ubicacion_seremi/ Acceso 04.04.16.

OIT. (1950). Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación. Ginebra. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232 Acceso: 15.04.16.

OIT. (1952) Convenio Sobre la Protección de la Maternidad (revisado), 1952. Ginebra. Recuperado de:

http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312248:NO#A1 Acceso: 15.04.16

OIT. (1983). Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Ginebra. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_0_INSTRUMENT_ID:312301 Acceso: 15.04.16.

OIT. (2006). Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo. Ginebra. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312332 Acceso: 15.04.16.

OIT. (2008). Programa Trabajo Decente. Santiago, Chile. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---srosantiago/documents/genericdocument/wcms_178019.pdf Acceso: 15.04.16.

Peiró, J. Ripoll, P. (1999). Revista de Psicología General y Aplicada. Psicología de las Organizaciones: Cambios Recientes, Retos y Perspectivas, Vol.52. [169-176]. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2498305.pdf> Acceso: 20.05.16.

Presidenta de la República. (2015). Instructivo Presidencial 001: Sobre buenas prácticas laborales en la administración del estado. Santiago, Chile. [PDF] Recuperado de http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf Acceso: 3. 04.16.

Rivas, N. (2008). Procesos Cognitivos y Aprendizaje Significativo. 1° Ed. España: Edit. Comunidad de Madrid.

Rodríguez, D. (2004). Diagnóstico Organizacional. 6a. ed. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Róvere, M. (1993). Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Washington, D.C.: OPS, C1993.



- Salinas, D. (2010). ¿A cuántos y a quiénes preguntar?: Una aproximación al muestreo cuantitativo y cualitativo en investigación social y educacional. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- SEREMI (2012). Misión y Visión. [Página Web] Recuperado de: http://seremi5.redsalud.gob.cl/?page_id=4922 Acceso: 15.04.16.
- SEREMI (2012.a) Organigrama. [Página Web] Recuperado de http://seremi5.redsalud.gob.cl/?page_id=1326 Acceso: 17.04.16.
- Servicio Civil (2010) Política, Estrategia y Modelo de Gestión de Personas. [Página Web] Recuperado de: http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_politica Acceso: 07.06.2016.
- Summers, D. (2006). Administración de la Calidad. México. Pearson Prentice Hall.
- Wayne, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wendell, F. Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª. Ed. México: Pearson Educación.



ANEXOS

Anexo N°1: Pauta de Encuesta de Percepción

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

En el marco del Proyecto de Título Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, se está realizando una Investigación Diagnóstica, que tiene como finalidad **conocer la percepción de funcionarios y funcionarias de la SEREMI de Salud Valparaíso** respecto a **Procesos Institucionales que dicen relación con Derechos, Condiciones y Ambientes Laborales**.

Esta encuesta tardará **menos de 15 minutos en ser contestada**, es de carácter **confidencial** y su uso es exclusivo del equipo de estudiantes para investigación diagnóstica.

Por favor, **lea detenidamente todas las preguntas y conteste con sinceridad** cada una de ellas considerando la más adecuada según su experiencia y condición.

I. **Antecedentes Generales:** Desarrolle según corresponda.

1. Género	2. Edad	3. Profesión	4. Unidad donde trabaja
5. Años de experiencia laboral		6. Años de experiencia laboral en la Institución	

II. Procesos Institucionales: A continuación encontrará una serie de enunciados sobre su quehacer y/o percepción en la institución vinculados a derechos, condiciones y ambientes laborales.

Teniendo en cuenta que **no existen respuestas correctas o incorrectas**, solicitamos **MARCAR CON UNA X** de 1 a 6 cada una de las siguientes afirmaciones, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo y 6 No sabe/ no responde .

Se pide seleccionar una alternativa por pregunta.

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5	No sabe/ no corresponde	6

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5	6
1	Dentro de estos últimos 6 meses, he sentido un trato prepotente en el trabajo que afecta mi desarrollo laboral.						
2	Me he sentido discriminado/a en el trabajo , repercutiendo en el desarrollo adecuado de mis funciones.						
3	Me he sentido respetado/a como persona en mi trabajo en los últimos 6 meses						
4	Cuando resulta necesario , tenemos acceso a información clara , a través de diversos medios , sobre temáticas relacionadas a los derechos de postnatal parental						
5	Mi trabajo me permite realizar correctamente las tareas parentales relevantes						
6	Mi trabajo me permite adaptar de forma flexible mi labor funcionaria con mis tareas familiares						
7	Tuve acceso a información sobre Asociaciones de Funcionarios disponibles , lo que me permitió decidir la opción más adecuada para mí						
8	He sentido presión institucional al ingresar, mantenerme o salir de alguna de las Asociaciones de Funcionarios						
9	La institución respeta las opiniones oficiales de todas las Asociaciones de Funcionarios y los acuerdos que con ellas contrae y/o mantiene						
10	Dentro de mi Unidad de trabajo existe respeto mutuo entre hombres y mujeres						
11	El lenguaje utilizado entre mis						

	compañeros/compañeras de Unidad es adecuado y respetuoso						
Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5	6
12	Dentro de mi Unidad no existe discriminación por género para la realización de ciertas funciones/cargos						
13	Los procedimientos de inducción e ingreso a la institución son adecuados y/o suficientes						
14	Los procedimientos de ascenso y movilidad interna en la institución conlleven sesgos ni preferencias más allá de las referidas a la idoneidad y/o competencias para el cargo						
15	Los procedimientos de egreso institucional son adecuados y/o suficientes						
16	La institución entrega herramientas para reducir el stress laboral						
17	La institución me permite conciliar entre la vida laboral, personal y familiar						
18	En la institución reconocen mi trabajo y mi esfuerzo						
19	Se realizan estudios de clima organizacional y/o evaluaciones de riesgo psicosocial al menos una vez al año						
20	Me agradan las relaciones humanas que se mantienen al interior de mi Unidad de trabajo						
21	En mi Unidad/Departamento se realizan acciones para promover un ambiente laboral saludable , libre de acoso laboral y sexual						
22	Me he sentido acosado/a laboralmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses						
23	Me he sentido acosado/a sexualmente en mi lugar de trabajo en los últimos 6 meses						
24	Los directivos de mi Unidad/Departamento ejercen un liderazgo positivo						
25	Mi lugar de trabajo garantiza mi salud e integridad física						

26	Mi lugar de trabajo garantiza mi salud mental						
28	Considero que funciona adecuadamente el Comité Paritario de Higiene y Seguridad						

1. Anexo N°2: Pauta Entrevista Grupal

ENTREVISTA GRUPAL

A través de la aplicación de este instrumento, se espera obtener información sobre la **Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso** a partir de la percepción de los funcionarios/as, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios que desempeñan sus funciones al interior de ella.

Se espera de parte de los entrevistados su sinceridad para contestar las preguntas, y asimismo, que sean capaces de generar juicios respecto a su experiencia en relación con la Estructura de la Unidad.

La información que se obtenga será de uso exclusivo del equipo de estudiantes para Investigación Diagnóstica.

Objetivo Específico 1: Caracterizar la Estructura Organizacional de la Unidad de Administración de Personas de la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de los funcionarios, jefaturas y dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.	
a. Preguntas de presentación y reconocimiento de los miembros del grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Para efectos de la entrevista: <ol style="list-style-type: none"> 1. En orden de izquierda a derecha ¿Pueden decir sus nombres, cargo y cantidad de tiempo que llevan desempeñando funciones en esta Unidad/departamento? 2. ¿Alguno de ustedes ha desarrollado funciones laborales en el mismo Servicio pero en otras Áreas o Unidades? 3. Según la pregunta anterior ¿Podrían comentar cómo fueron sus principales experiencias laborales anteriores comparándolas con las funciones que desarrollan actualmente en la Unidad de Administración de Personas?
b. Preguntas relacionadas con la percepción que poseen los	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando que es una temática amplia: <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Qué entienden ustedes por Estructura Organizacional? ¿Qué elementos creen constituyen este concepto en el marco de su Unidad?

entrevistados respecto a la Variable Estructura	6. ¿Cuáles son desde su mirada los aportes y/o dificultades de la actual Estructura en el desempeño de sus cargos?
c. Preguntas claves	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las funciones que desempeñan actualmente: <p>7. ¿Nos pueden contar cómo se han ido distribuyendo las tareas que deben desarrollar cada uno de ustedes?</p> <p>8. ¿Cómo describirían el proceso de asignación de autoridad y/o responsabilidad para la toma de decisiones y realización de funciones entre ustedes? ¿Es dirigida o espontánea?</p> <p>9. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad de personas y/o cargos que posee la Unidad para el cumplimiento sus tareas? ¿Es suficiente? Fundamente su respuesta.</p> <p>10. ¿Consideran que la cantidad de tareas que cumplen cada uno de ustedes les permite el desarrollo eficiente de dichas tareas?</p> <p>11. ¿Cómo calificarían ustedes el proceso de asignación de tareas del Servicio en el que trabajan?</p> <p>12. ¿Qué instrumentos existen en la institución que regulan la asignación de tareas? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?</p>
d. Preguntas de término	<ul style="list-style-type: none"> • Para dar término a la entrevista: <p>13. ¿Cómo evaluarían el trabajo en equipo que desarrollan actualmente en términos del cumplimiento de los objetivos de la Unidad?</p>

3. Anexo N°3: Pauta Entrevista Individual

ENTREVISTA INDIVIDUAL

A través de la aplicación de esta técnica, se espera profundizar el conocimiento sobre los **Procesos Organizacionales que se desarrollan en la SEREMI de Salud Valparaíso**, a partir de la **percepción de informantes claves**, dentro de los cuales se reconocen jefaturas y directivos de cada Departamento de la Institución, en conjunto con dirigentes de las dos Asociaciones de Funcionarios con mayor representatividad dentro de la institución.

Esta entrevista es de carácter individual y voluntaria.

<p>Objetivo Específico 2: Identificar los Procesos sobre Buenas Prácticas Laborales efectuados en la SEREMI de Salud Valparaíso a partir de la percepción de Funcionarios, Jefaturas y Dirigentes de Asociaciones de Funcionarios.</p>	
<p>a. Preguntas de presentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de dar los agradecimientos y a modo de identificar a la o el entrevistado: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y cuál es el Departamento que tiene a su cargo? 2. ¿Cuáles son las funciones generales que desarrolla en este Departamento?
<p>b. Preguntas claves</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los Derechos Laborales: <ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Conoce o ha escuchado del último Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales? ¿Qué opina al respecto? 4. ¿Conoce estrategias desarrolladas al interior de su Departamento o Institución que potencien el buen trato, respeto y no discriminación? ¿Nos podría nombrar algunas y sus objetivos principales? 5. ¿Existe difusión de normas de protección a funcionarios con responsabilidades familiares? 6. ¿Cuál es su perspectiva de la dinámica de negociación entre las Asociaciones de Funcionarios y la Institución en las distintas instancias en las que los primeros tienen participación? 7. ¿Usted considera que se respetan los acuerdos establecidos con las Asociaciones de Funcionarios por parte de la Institución? ¿Existe espacio para la mejora en este sentido? <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a Condiciones Laborales: <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Conoce si existen acciones que se están implementando en el Departamento, asociadas al respeto entre hombres y mujeres? Si la respuesta es afirmativa ¿Nos podría nombrar algunas y sus objetivos? 9. ¿Qué entiende por desarrollo de personas en el ámbito laboral? ¿Cómo lo vincularía con el ciclo laboral? 10. ¿Ha desarrollado acciones que promuevan la calidad de vida laboral? <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a Ambientes Laborales: <ol style="list-style-type: none"> 11. Según su percepción ¿Cuáles son los riesgos psicosociales más comunes dentro del Departamento? ¿Se han desarrollado acciones de algún tipo al respecto? 12. ¿Qué opinión le merece el manejo institucional de las



	<p>temáticas de acoso laboral y sexual en el trabajo?</p> <p>13. ¿Qué percepción posee sobre la importancia de fortalecer las competencias y herramientas de liderazgo para el desarrollo de sus funciones como directivo?</p> <p>14. Según su percepción ¿Cómo se podría evaluar el liderazgo operativamente?</p> <p>15. Desde su mirada ¿Considera usted que la Institución valora los temas referidos a Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional Laboral al interior del Departamento? Fundamente su respuesta.</p>
<p>c. Preguntas de término</p>	<ul style="list-style-type: none">• Para finalizar: <p>16. ¿Nos podría señalar su percepción sobre los aportes de la capacitación para las jefaturas de la institución en relación a las Buenas Prácticas Laborales?</p>

**Anexo N°4: Tabla N° 3 Unidades, Cargos y Funciones del Departamento de Desarrollo Institucional, SEREMI de Salud Valparaíso**

Departamento	Cargo	Funciones
Desarrollo Institucional (Administración)	Jefe de Departamento	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, asegurando la disponibilidad permanente de los recursos informáticos.• Realizar acciones que permitan generar condiciones necesarias para el desarrollo continuo del personal, asegurando un buen rendimiento.• Cautelar y participar en el cumplimiento del proceso de selección de personal, definido por la Autoridad Sanitaria.• Supervisar la administración del capital humano del servicio, a través de la Unidad de Recursos Humanos, en sus diversas modalidades contractuales, verificar el cumplimiento de las resoluciones que atañen a las personas, sus vacaciones, permisos, horas extras, compensaciones de tiempos, cargas, entre otras.• Preparar el presupuesto y supervisar su correcta ejecución en el curso del periodo, controlando la eficiente asignación de los ingresos de operación; Programar los flujos mensuales de las cajas necesarias para el funcionamiento del servicio.• Controlar el correcto funcionamiento de la administración interna, con la mantención y reparaciones de inmuebles, compras y licitaciones oportunas para el eficiente funcionamiento del servicio.



		<ul style="list-style-type: none">• Apoyar la gestión de la SEREMI, gestionando y controlando la política de adquisiciones de bienes y servicios existentes; Asesorar a la SEREMI, en el área de inversiones en coordinación con los Servicios de Salud.• Elaborar informes de ejecución presupuestaria, abastecimientos y recursos humanos requeridos a nivel regional y central; Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas del área de desempeño.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la Institución, conociendo las implicancias de las acciones propias y del equipo en el acceso y uso de la información, y reportando posibles eventos de riesgos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Secretaria/o	<ul style="list-style-type: none">• Recibir y Coordinar la correspondencia del Departamento de Desarrollo Institucional• Recepcionar llamadas.• Otras labores encomendadas por la jefatura.



Departamento	Cargo	Funciones
Informática	Jefe/a de Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC	<ul style="list-style-type: none">• Administración de servidores, manteniendo actualizaciones para el uso óptimo de equipos.• Mantener el inventario de equipamiento informático.• Asesorar en la incorporación de tecnologías de información.• Actuar como contraparte técnica con proveedores en relación a productos o servicios informáticos.• Asegurar el normal funcionamiento de la red de telecomunicaciones.• Coordinar con otras unidades el requerimiento de elementos computacionales.• Asegurar la disponibilidad y mantenimiento del portal web institucional.• Aportar en la definición de políticas, procedimientos en seguridad informática y continuidad de servicios informáticos.• Administrar recursos y proponer soluciones globales tecnológicas que permiten suministrar, disponer y utilizar la información en forma oportuna, siendo responsable de la publicación en transparencia activa.• Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas del área de desempeño.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.



		<ul style="list-style-type: none">• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Área Soporte Atención Usuaría	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar el funcionamiento de las redes de comunicaciones y equipamiento informático.• Atender funcionarios internos y externos en forma presencial, vía telefónica y respondiendo correos electrónicos, entregando y respuestas según inquietudes presentadas.• Mantener el inventario del equipamiento informático.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Área de Desarrollo y Base de Datos	<ul style="list-style-type: none">• Definir, modelar y documentar procesos de los sistemas de información.• Evaluar viabilidad técnica y económica de los desarrollos de las aplicaciones que se ejecutarán, preparando toda la documentación técnica y usuario de cada aplicación.• Evaluar y definir requerimientos de los usuarios para llevarlos a especificaciones técnicas para el desarrollo de sistemas de información.• Mantener actualizado el portal web institucional mediante administradores de contenido u otro software similar.• Administrar y resguardar los servidores de base de datos que mantiene la información de las dependencias de SEREMI.



		<ul style="list-style-type: none">• Definir y velar una adecuada aplicación de una estrategia para instruir al usuario en el uso de herramientas computacionales que le permitan evitar problemas en el uso de sistemas.• Desarrollar sistemas de información acordes con la plataforma existente.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Secretaria/o	<ul style="list-style-type: none">• Recibir y Coordinar la correspondencia de la Unidad.• Recepcionar llamadas.• Otras labores encomendadas por la jefatura.
Finanzas	Jefe/a de Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Preparar y enviar informes solicitados trimestralmente por el Consejo de Auditoría Interna del gobierno.• Apoyar y asesorar a la jefatura del departamento en la elaboración del presupuesto de la Autoridad Sanitaria Regional.• Cumplir y difundir entre los funcionarios de su dependencia, la aplicación de normativas emanadas en materias financieras contables desde el Estado y MINSAL.• Mantener el orden, coordinar y controlar las operaciones financieras contables de la región.• Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia,



		<p>velando por el cumplimiento de objetivos y metas del área de desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none">• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Encargado/a de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">• Realizar ajustes presupuestarios según requerimientos de los programas.• Entregar informes relacionados con los gastos presupuestarios y saldos disponibles de los programas.• Reconocer en sistema SIGFE los compromisos.• Llevar un control diario en materia del presupuesto.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Asistente de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con labores de ajustes presupuestarios.• Apoyar en entrega de informes presupuestarios, informes de gastos y saldos.• Colaborar en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Encargado/a de Tesorería	<ul style="list-style-type: none">• Ingresar devoluciones de subsidios de licencias médicas.• Registrar y cuadrar los ingresos operacionales en forma semanal y mensual.• Cuadrar y registrar las cuentas corrientes institucionales.• Revisar y monitorear mensualmente el libro de ventas de la SEREMI.• Revisar y monitorear mensualmente la venta de licencias médicas.



		<ul style="list-style-type: none">• Registrar y custodiar los documentos en garantía recepcionados a nombre de la SEREMI de salud.• Gestionar eficientemente los recursos bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas del área de desempeño.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Asistente de Tesorería	<ul style="list-style-type: none">• Confección de resoluciones que autorizan gastos.• Asistir en el control de los fondos fijos y cajas recaudadoras.• Generar pago a proveedores, fondos a terceros, viáticos y otros.• Despacho de talonarios, facturas y boletas manteniendo un stock mínimo dentro de la institución.• Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Encargado/a de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Fiscalizar el ingreso y posterior control de contabilización de las facturas a proveedores, así como también boletas de honorarios.• Revisar la elaboración del devengo mensual.• Revisar, controlar y registrar boletas de honorarios en el libro de compras.• Responder a los requerimientos y controles de los distintos organismos contralores tanto internos como externos.• Confección de conciliaciones bancarias de cuentas corrientes.



		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos. • Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de objetivos y metas del área de desempeño. • Desempeñar a otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y contabilizar facturas en sistema correspondiente en los tiempos establecidos. • Contabilizar los devengos de todos los gastos presupuestarios. • Revisar rendiciones de fondo fijo validando que incluyan las autorizaciones respectivas impuestas por la normativa de la Contraloría General de la República. • Mantener un registro informático de cada una de las facturas y boletas recibidas asociadas a contratos o compras. • Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la institución, actuando acorde a los mismos. • Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y Coordinar la correspondencia de la Unidad. • Recepcionar llamadas. • Otras labores encomendadas por la jefatura.
Recursos	Jefe/a de	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la emisión y registro de cometidos de funcionarios (viáticos) y



Humanos	Recursos Humanos	<p>atender necesidades de encasillamiento y acreditación de funcionarios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Efectuar el reconocimiento de los derechos y compensaciones económicas a los funcionarios en forma oportuna.• Mantener actualizado el registro en los diferentes sistemas informáticos, de datos personales y contractuales de los funcionarios, para la entrega de información confiable y oportuna para la gestión.• Controlar la dotación de personal por planta.• Asegurar la provisión del Recurso Humano idóneo, que permita a la SEREMI de Salud cumplir con su quehacer de acuerdo a la normativa.• Velar por el cumplimiento efectivo de los procesos de sueldos y pagos de remuneraciones a los funcionarios.• Diseñar y proponer metodología de seguimiento y análisis de información relevante en materias de personal.• Gestionar y administrar a Nivel Regional los Recursos Humanos de la SEREMI de Salud en forma eficiente y oportuna, velando por el cumplimiento de las directrices impartidas por el Nivel Central, plasmadas en el código de Buenas Prácticas Laborales; Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas.• Supervisar el cumplimiento de actos administrativos en relación con el personal y realizar todas aquellas acciones relevantes para el correcto
----------------	------------------	--



		<p>funcionamiento de plazos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Velar por la aplicación del procedimiento de denuncias de Acoso Laboral y Sexual.• Gestionar la Política de Desarrollo de Personas al interior de la Institución considerando todo el Ciclo de Vida Laboral.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.
	Encargado/a de Bienestar	<ul style="list-style-type: none">• Encargado/a Regional de Buenas Prácticas Laborales.• Coordinar y gestionar información desde el Nivel Central (Santiago).• Atender casos de acoso laboral y sexual.• Difundir buenas prácticas laborales.• Encargada Bienestar Funcionarios SSRV (modalidades titular y contrata).• Gestionar y coordinar beneficios vinculados a áreas de Salud, Educación, Vivienda, Recreación, Asistencia Social y otras para el funcionario y su grupo familiar.• Recepcionar, revisar y enviar solicitudes de beneficios a diferentes Servicios de Bienestar.• Atender afiliados por diferentes medios (entrevistas, correos electrónicos, vía telefónica).• Orientar al imponente respecto a los beneficios de bienestar.• Realizar entrevistas estructuradas e informes sociales a funcionarios y sus



		<p>familiares.</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinar con diferentes Comités de Celebraciones para efectuar actividades.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.• Gestionar eficientemente recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de metas y objetivos.• Buscar convenios de Beneficios Generales con la Red Regional.• Asesorar proyectos concursables.• Difundir Programas de Bienestar como becas, subsidios, atención social, asesoramiento previsional, jubilación, entre otros.
	Asistente de Capacitación y Gestión del Desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar a la gestión y administración del Plan Anual de Capacitación.• Apoyar proceso de gestión y administración de Evaluación de Desempeño de Funcionarios.• Logística de la Unidad.• Manejo de Programas Informáticos.• Coordinar conforme a Unidad de Finanzas;• Elaborar resoluciones por actividades, cursos y/o capacitaciones.• Apoyar proceso de Gestión y Registro de Prácticas Profesionales.
	Analista de Personal RR.HH.	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la documentación propia del Área para efectos de ejecutar los procesos asociados a Administración del Personal.



		<ul style="list-style-type: none">• Cumplir oportunamente con el Registro e informar de forma eficiente a Nivel Central para la toma de razón de los nombramientos que se efectúan en la SEREMI.• Elaborar e informar a Nivel Central las solicitudes enviadas por parte de funcionarios respecto de licencias médicas• Acreditar situación previsional FONASA e ISAPRES.• Ingresar y mantener información actualizada en el Sistema Informático correspondiente, resguardando el respaldo, asegurando calidad en el ingreso de información y oportunidad en la entrega de la misma.• Mantener excelente relación con clientes internos, atendiendo eficientemente distintas consultas y orientando de forma prudente• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura.• Estar a cargo de Gobierno Transparente.• Gestionar cargas familiares (bonos de gobierno, bono escolar, bono Caja Los Andes).• Emitir certificado cargas familiares y Resolución exenta.• Registro Personal (HSA, empresas externas, licitaciones).
	Analista de Personal, encargado/a de	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar el proceso de Registro de Asistencia de los funcionarios.• Estar a cargo de la asistencia y control de horario.• Visación de información mensual para entregar a remuneraciones.



Asistencia y Horario	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos de permisos sin goce de sueldo.• Ingresos de permisos gremiales.• Cambios de horarios de los funcionarios.• Ejecución de otras tareas dentro de la unidad.
Analista de Personal, Encargado de Ausentismo Laboral	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar viáticos, permisos administrativos de funcionarios titulares y contrata.• Tramitar feriado legal de funcionarios titulares y contrata.• Gestionar reemplazos de funcionarios titulares y contrata, entre otros.• Estar a cargo de Programa Cometido Funcionario.• Recepcionar, revisar y gestionar solicitudes de permiso por Plataforma de Auto-atención en Internet.• Estar a cargo de Workflow (página web de MINSAL para flujo de atención).
Encargado/a de Personal	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar y gestionar resoluciones (nombramientos, traslados).• Elaborar y gestionar oficios de contrataciones, suplencias y/o reemplazos; Seguimiento de documentos asociados a resoluciones.• Ingresar y mantener actualizada la contratación de honorarios suma alzada (H.S.A.)• Rendir boletas de honorarios al Ministerio de Salud; Rendir cuentas a la Contraloría, a través de fiscalizaciones.• Ingresar y mantener actualizadas las declaraciones de patrimonio e intereses



		<p>de funcionarios de alto grado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingresar y coordinar las comisiones de servicios al extranjero; Ingresar y gestionar permisos gremiales.• Ingresar P.A y F.L. al Siaper.• Gestionar fondo fijo de movilización.• Gestionar pólizas de fianza.
	Encargado/a de Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de Remuneración de los funcionarios SSRV en modalidades titulares y contrata.• Generar resolución y pago de bono escolaridad, y por otro lado de bienios y trienios.• Gestionar pago cargas familiares.• Gestionar asignación de movilización y pérdida de caja.• Reintegro de sueldo y notificación de funcionarios por esta materia.• Llenar formulario de créditos y beneficios Caja Los Andes.• Revisar planilla preliminar de sueldo.• Proceso de descuentos de atrasos y días injustificados.• Gestionar movimientos previsionales AFP y Salud (FONASA o ISAPRE).• Revisar pago subsidio post natal parental.• Reintegro por permiso sin goce de sueldo.• Proceso Pago Horas Extraordinarias SSRV: Recepcionar y confeccionar



		<p>planillas de programación y pago horas extras.</p> <ul style="list-style-type: none">• Alimentación, modificaciones y mantenimiento de planillas de programación y pago de horas extras.• Ingresar horas extras en Modulo de Asistencia (SIRH).• Gestionar traspaso de horas extras a Módulo Remuneraciones.• Calcular y revisar el pago de horas extras en remuneraciones.• Velar por el comportamiento del gasto de horas extras por oficina.• Entregar informe del gasto de horas por centro de costo y unidades a jefatura (Control de Gestión H.E.).• Incentivo al Retiro Ley 20.612: Completar formularios de postulación.• Recaudar antecedentes del proceso de postulación y tramitación a Nivel Central.• Orientar a funcionarios sobre incentivo.• Tramitar el formulario post laboral Ley 20.305.• Notificar sobre proceso de selección.• Tramitar desistimiento.
	Analista de Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de Gestión HSA (Honorarios Suma Alzada).• Recolectar boletas y certificados.• Enviar antecedentes al Nivel Central en plazo.• Revisar proceso de pago.



		<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación e información de descuentos de Bienestar de Valparaíso. • Proceso de Remuneración (funcionarios SSRV). • Términos de referencias. • Pago accesorio de asignación pérdida de caja por suplencias. • Gestionar cuentas bancarias para pago de remuneraciones. • Llenar formulario de desahucio. • Descuentos por póliza de fianza HDI Fidelidad Funcionaria Valores Fiscales y Fidelidad Funcionaria Conductor. • Validar Mensualmente Gobierno Transparente Titulares, Contratas y HSA. • Coordinar pagos accesorios de cargas familiares. • Ayudar en procesos de horas extras. • Llenar formulario de 36 últimas rentas IPS. • Reintegro por asignación de caja y movilización. • Descuentos asociaciones gremiales, y ahorro previsional. • Gestionar y coordinar ayuda solidaria, y comité navidad.
	Secretaria/o	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y Coordinar la correspondencia de la Unidad de Recursos Humanos. • Recepcionar llamadas. • Otras labores encomendadas por la jefatura.
Higiene y Seguridad	Jefe/a Encargado y de	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar necesidades de seguridad y Elaborar Plan Anual de Prevención de Riesgos con el objeto de mejorar ambientes de trabajo; Establecer criterios



	Higiene y Seguridad	<p>y requerimientos para la adquisición de elementos de protección personal.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar y actualizar Planes de Emergencias de las diferentes dependencias de la SEREMI de Salud; Velar por el cumplimiento de requisitos legales de Salud y Seguridad, efectuando la actualización correspondiente.• Supervisar el cumplimiento de la Ley 20.123 en las Empresas Contratistas y Subcontratistas de la SEREMI de Salud.• Generar y promover las interacciones personales, técnicas o administrativas necesarias para el adecuado cumplimiento de metas de la Institución; Supervisar el cumplimiento de actos administrativos en relación con el personal de la Unidad y realizar todas aquellas acciones relevantes para su correcto funcionamiento.• Diseñar y promover Metodología de Seguimiento a los Programas de Higiene y Seguridad aplicados en la Región.• Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas.• Derivar funcionarios accidentados o con enfermedades profesionales; Gestionar exámenes varios para funcionarios (ISL); Realizar mediciones ambientales.• Desempeñar otras labores encomendadas por la jefatura.
	Encargado/a	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y postular proyectos de Infraestructura, para mejoramiento del



	Mantenimiento e Infraestructura	<p>ambiente de trabajo y condiciones laborales básicas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar problemáticas en mantenimiento e infraestructura.• Gestionar financiamiento de proyectos.• Ejecutar proyectos.
	Apoyo Higiene y Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar cursos de Capacitación en Prevención de Riesgos y Seguridad.• Llevar a cabo dichos cursos.• Encargada de gimnasia de pausa.• Apoyo en prevención de riesgos psicosociales.
Administración Interna y Servicios	Jefe Administración Interna y Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Consolidar información de las compras realizadas por licitación y convenio marco.• Preparar plan de compras anual para la SEREMI de Salud, velando por la disponibilidad de los insumos.• Supervisar la mantención de vehículos, y registrar el consumo de combustible y de los servicios utilizados en general.• Interactuar con los usuarios internos para la elaboración de bases de licitación y definir productos y servicios.• Mantener relaciones con las empresas proveedoras de la institución y supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las órdenes de compra.• Gestionar eficientemente los recursos y personal bajo su dependencia.• Desempeñar otras funciones encomendadas por la jefatura correspondiente.



		<ul style="list-style-type: none">• Coordinar presupuesto, compras y otros con Unidad de Finanzas.
	Analista de Remuneraciones, Gestión de Compra y Facturación	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar las acciones necesarias para obtener documentación que debe adjuntarse a cada factura o boleta exigida por ley y por el área.• Realizar control presupuestario de los contratos y mantener archivo de éstos.• Ingresar órdenes de compra, conforme a procedimientos establecidos.• Verificar que las facturas y boletas que se reciben mensualmente y que están asociadas a contratos o compras, estén emitidas correctamente y adjunten la documentación requerida por ley.• Preparar informes de gastos generales (luz, agua, gas, arriendo, entre otras) a nivel regional.• Cumplir políticas y procedimientos de seguridad de la información vigentes en la Institución, y reportando posibles eventos de riesgos.• Gestión y elaboración de facturas de compras, Sistema Chile Compra.
	Secretaria/o	<ul style="list-style-type: none">• Recibir y Coordinar la correspondencia de la Unidad de Recursos Humanos.• Recepcionar llamadas.• Otras labores encomendadas por la jefatura.

Fuente: Elaboración Propia.



Anexos N° 6 Entrevistas individuales

Se encuentra en formato digital, en carpeta “Entrevista a Jefatura” ubicado en CD adjunto con el proyecto de título.

Anexos N°7 Entrevistas Grupales

Se encuentra en formato digital, en carpeta “Entrevistas Grupales” ubicado en CD adjunto con el proyecto de título.