



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ELABORACIÓN DE MANUAL DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES PARA
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA
REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS.**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumna

ELIANA VILLA BARRA

Profesor guía

FABIO LÓPEZ AGUILERA

Santiago, marzo 2012

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por confiar ciegamente en mí, por entregarme consejos cuando los necesité, y por darme fuerza en momentos de flaqueza.

A mi hermano, ya que fue quien me apoyó entregándome sus conocimientos en el área matemática lo que me permitió aprobar las asignaturas.

A mi amigo Victor Palomino, quien fue parte fundamental en el desarrollo de esta tesina, realizando observaciones, correcciones y entregándome apoyo cuando pensaba que todo estaba malo.

A mi profesor guía Sr Fabio López, por aclararme dudas, orientarme y apoyarme en este trabajo de titulación.

INDICE

1.- Resumen.....	4-5
2.- Introducción.....	6-7
3.- Planteamiento del Problema.....	7-9
4.- Objetivos.....	9-10
5.- Diseño metodológico.....	10-14
6.- Marco Teórico.....	15-25
7.- Marco Referencial.....	26-31
8.- Desarrollo.....	31
8.1.- Diagnóstico de la unidad en estudio.....	32
8.2.- Resultados de encuesta.....	33
9.- Propuesta Técnica.....	34-46
10.- Resultados esperados.....	47-48
11.- Conclusiones.....	48-49
12.- Bibliografía.....	50-51
Anexos	53-70

1.-RESUMEN

El presente trabajo es un análisis sobre la importancia que tiene definir las funciones y competencias laborales en un documento para evitar errores que obstaculicen el cumplimiento de las metas organizacionales que tiene el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O'higgins. Actualmente, el Gobierno Regional en sus distintas divisiones y departamentos no cuenta con una herramienta que señale el perfil que cada funcionario debe tener para ocupar un cargo adecuadamente, lo que impide llevar un orden en la administración de personal y facilita a que exista duplicación de funciones y malos entendidos entre los funcionarios.

Se escogió al Departamento de Recursos Humanos debido a que es este el que se encarga de aprovechar las capacidades y habilidades de las personas dentro de la organización. Y una manera de aprovechar estas capacidades es situando a cada empleado en el cargo que, de acuerdo a sus habilidades se considera que debe estar. Se sugiere entonces, que para encontrar al ocupante adecuado para cada puesto, este servicio cuente con un instrumento que establezca los perfiles que se requieren para la ocupación de cada cargo, el cual debe contener la descripción de funciones del cargo y las competencias que debe poseer cada funcionario.

Además, el departamento en estudio, es el encargado del proceso de reclutamiento de personal, selección, capacitación, y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales del Gobierno Regional de la región de O'higgins.

Por lo tanto, la principal motivación de esta tesina será elaborar un manual de cargos y competencias laborales para el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O'higgins.

Palabras clave: departamento de recursos humanos, manual de descripción

ABSTRACT

The current paper is an analysis about the importance to define clearly the roles and working skills, so as not to make mistakes in the fulfillment of aims that the Human Resources of the Regional Government of the Libertador Bernardo O`Higgins has.

At present, in such public organization does not exist in none of its different management areas a clear and well defined document about the personnel`s job profiles, situation that many times leads to a duplicity of roles and misunderstandings.

Such a Department was chosen because it is considered to be the one to be in charge of getting the best from the personnel working in the organization. A good way, it is believed so, is certainly give to each employee a defined responsibility where he is supposed to be more efficient. Then, the availability of such a document will be very useful in a double role: the job profile and the necessary working skills each employee should have.

Besides, such a department, is the responsible for the personnel recruitment, selection, training and evaluation of the job in all the levels of the Finance and Administration Department of the Regional Government.

Finally, the main motivation of this paper is the making of a Manual of job profiles and working skills for the Human Resources Department of the Regional Government of the Libertador Bernardo O`Higgins.

Key words: Human Resources Department, description manual

2.-INTRODUCCIÓN

El logro de los objetivos de una empresa privada o pública, servicio público o de cualquier organismo social, radica fundamentalmente de la eficiencia de su sistema de organización, lo cual dependerá necesariamente de la gestión de su recurso humano.

La modernización de la gestión a todo nivel en cualquier organismo público pasa necesariamente por una delimitación clara de funciones y competencias mínimas para desarrollar, eficiente y eficazmente la labor que el estado requiere. Una “carta de navegación” se hace entonces más que necesaria en un área como la del recurso humano y con mayor razón si es parte de un organismo de administración vital para el desarrollo de la región y del país.

Por lo anterior es importante que cada organismo público o privado, cuente o disponga del apoyo de una serie de instrumentos técnicos de administración de personal que contribuya a la gestión de cada componente humano de la estructura organizacional.

Es por esto que el tema planteado para el desarrollo de este trabajo , se refiere a un manual de cargos y competencias laborales para el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O’Higgins, el cual sin duda permitirá una mejor gestión a través de la determinación clara de los perfiles y ámbitos de acción de los distintos cargos , además la eliminación o minimización de duplicidades de funciones, desequilibrio en cargas de trabajo e incompatibilidades entre funciones de cargos y competencias de las personas ; por último, la existencia de este manual también posibilitará disponer de un efectivo instrumento técnico, que sirva como parámetro para las evaluaciones de desempeño de las personas y poder efectuar las retroalimentaciones necesarias en cada periodo.

Esta tesina se compone de varios capítulos, de los cuales una primera parte se relaciona con el planteamiento del problema que justifica su realización, como así mismo la metodología de trabajo empleada, posteriormente se dan a conocer los marcos teórico y referencial, los cuales constituyen la base de sustentación y respaldo técnico administrativo del tema, a continuación se destaca la parte del diagnóstico de la entidad analizada, lo que permite desarrollar un análisis más detallado acerca de la unidad en estudio.

Finalmente se presenta el desarrollo de la Propuesta del Manual de Cargos y Competencias Laborales, de acuerdo a una determinada estructura, que considera Identificaciones, Descripciones y Análisis de los Cargos, para concluir con posibles resultados de su aplicación.

La modernización observada en los últimos años en los organismos de la administración estatal, para que sea integral y permee a todos los ámbitos, no puede improvisar en este tema por lo que esta tesina, se espera sea un aporte en la dirección correcta.

3.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Administración de Recursos Humanos en todo tipo de organizaciones trata de “conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable”¹.

Para lograr aquello, define que sus principales objetivos son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- 3) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.²

Es de obvia claridad entonces, que todos estos objetivos son el componente clave para el desarrollo de la organización y para alcanzar las metas que tanto la organización como las personas se imponen.

Dependerá de cómo se aproveche el recurso humano en la organización, para que este colabore en el funcionamiento eficiente de la empresa .Se considera que estos 3 objetivos serán más fáciles de alcanzar si se elabora un manual en el cual se indiquen las

¹ Chiavenato I (2007) Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, editorial Mc Graw Hill, México p 122

² Idem

funciones que cada empleado debe realizar y las competencias que debe poseer para aportar en el cumplimiento de metas de la organización.

El grupo objeto a análisis en esta investigación es el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins el cual presenta la siguiente situación:

El personal que trabaja en el departamento. es relativamente nuevo en la organización(antigüedad en el cargo inferior a 2 años) esto ha provocado que los funcionarios -debido a la ausencia de un material que indique sus funciones- deban, recurrir en ocasiones, a la orientación y apoyo del personal más antiguo de la sección, que en este caso ocupa el cargo de secretaria, lo que no corresponde ya que, dentro de las facultades de su cargo no se encuentra el de orientar en la realización de sus funciones al personal de mayor rango jerárquico, pues su labor está limitada a apoyar a estos en el área administrativa. Que suceda este fenómeno deja en evidencia que tanto, la secretaria, como los funcionarios que ocupan distintos cargos no están del todo claro sobre las funciones que deben desempeñar. Por lo que, es necesario crear un documento que exponga las funciones y competencias que debe tener cada ocupante del cargo al interior del departamento. Además, la existencia de este manual de cargos y competencias laborales facilita el acceso a la información sobre las funciones y competencias del empleado y evita que exista desconocimiento sobre las actividades que a este le corresponde desempeñar en su cargo.

En estos manuales generalmente se describe y analiza cada cargo que existe en la organización, entendiéndose a la descripción de cargos como un “documento escrito que establece los deberes, responsabilidades, funciones, relaciones de subordinación y condiciones de trabajo que implica el desempeño de un determinado cargo de la organización”³ y al análisis de un cargo como el “proceso de obtener, analizar y registrar información relativa a los cargos, con el objetivo de determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo, y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo, estudia y determina los requisitos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas, para el correcto desempeño de un cargo”⁴

³ Ministerio del Interior (2002) Diccionario de la Administración Pública chilena, LOM ediciones, Santiago, Chile p 28

⁴ Idem p 18

Los usos que se le dan a los resultados del análisis y descripción de cargos son diversos debido a que ayudan al reclutamiento y selección de personal, identifica las necesidades de capacitación, define programas de capacitación, y facilitan la entrega de información sobre funcionarios. Es decir, la mayoría de las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de cargos.⁵

Se considera fundamental la existencia de un manual de cargos en el Gobierno Regional, ya que tal como señala el Sistema de Acreditación y Mejora Continua e Incentivo a los Gobiernos Regionales, "cada GORE, debe permitir a su personal desarrollar y utilizar su máximo potencial, mantener y apoyar un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a rendimientos de excelencia"⁶. Y una manera de potenciar al personal es identificando necesidades de capacitación mediante una evaluación que tome en consideración lo que el manual de cargos y competencias exige a cada funcionario.

Surge entonces, la necesidad de elaborar un modelo de manual de cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins ya que se desconoce que sucede cuando hay cambios en el personal del Gobierno Regional. Inquieta saber cómo los nuevos empleados conocen sus funciones, atribuciones y limitaciones si no hay una guía que les dé a conocer dicha información. Además, la no existencia de este manual impide que el departamento cumpla con su objetivo principal que es el "desarrollo y supervisión de los deberes y derechos del recursos humano al interior de la organización, facilitando un ambiente laboral armonioso, motivador y productivo."⁷ ya que los deberes de los funcionarios no se podrán supervisar de manera efectiva si no existe un documento formal que establezca las funciones que cada empleado debe realizar.

4.-OBJETIVOS

4.1.-Objetivo general

-Elaborar manual de cargos y competencias para los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.

⁵ Chiavenato Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, editorial Mc Graw Hill, México p 235

⁶ SUBDERE (2010) Sistema de Acreditación y Mejora Continua e Incentivo a los Gobiernos Regionales, p 52

⁷ Gobierno Regional Región de O'higgins(2012) recuperado desde <http://www.dellibertador.gob.cl/transparencia/facultades.html> visitado el 28 de enero de 2012

4.2.-Objetivos específicos

- Elaborar un manual-modelo de descripción de cargos y competencias laborales
- Permitir que los trabajadores tengan conocimiento de las funciones que deben realizar.
- Servir de guía a la jefatura en el trabajo de sus subordinados.
- Proponer utilización del manual – modelo para el resto de las unidades del servicio.
- Sondear la percepción del personal sobre la elaboración de un manual de cargos y competencias.

5.- DISEÑO METODOLOGICO

5.1.-Pregunta de investigación

¿La existencia de un manual de descripción de cargos y competencias laborales contribuirá de manera eficaz a la gestión del Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins?

5.2.-Metodología

La investigación tendrá un enfoque mixto, ya que si bien, gran parte de la investigación es de carácter cualitativo el cual se define como “el uso de recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de investigación”⁸, se utilizará un instrumento cuantitativo para la recolección de datos.

5.3.-Justificación

Un manual de descripción de cargos y competencias laborales es una fuente que nos entrega información básica sobre las funciones de los empleados en la organización, los cuales son una herramienta fundamental en todo tipo de instituciones ya que entregan elementos para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal y la evaluación de desempeño. La realización de esta investigación aportará al Gobierno

⁸ Hernandez R (2003) Metodología de la Investigación, 3ª edición, Mc Graw Hill, Chile p 6

Regional un material que servirá como guía para una posterior aplicación del modelo de manual que se propondrá en este trabajo.

5.4.-Viabilidad

Esta investigación se realizará en un período de cuatro meses, en los cuales se recopilará información de la unidad en estudio y se realizará una revisión bibliográfica del tema a tratar. La información del departamento será obtenida de manera oportuna y expedita, ya que la investigadora tiene acceso a los funcionarios del departamento los cuales apoyarán en la entrega de datos lo que facilitará el desarrollo de este trabajo de investigación.

5.5.-Consecuencias de la investigación

Este trabajo pretende ser una guía para quienes deseen investigar sobre la descripción, creación, adaptación y por supuesto sobre la administración de recursos humanos tanto a nivel académico como para uso práctico, y lo útil que puede llegar a ser su aplicación. Además, esta investigación busca ser considerada por el Gobierno Regional, para que se implemente en un principio en el departamento en análisis y luego se aplique a las demás unidades de esta organización, debiendo este realizar, un seguimiento y evaluación para comprobar si se cumplieron los objetivos para el cual se elaboró.

5.6.-Nivel de investigación

Será de carácter exploratorio, ya que el tema a investigar no se ha abordado antes en la organización por lo que se comenzará con un estudio general del tema, recopilando antecedentes del departamento y realizando un previo diagnóstico para posteriormente, hacer una revisión bibliográfica sobre lo que se entiende en diversos textos por manual de cargos, y de esta manera, entender la utilidad de esta herramienta y proponerlo a la unidad en estudio mediante la elaboración de un manual-modelo, considerando el formato que el departamento en estudio tenía para los manuales de cargo realizados el año 2009, los cuales abarcaban hasta el tercer nivel jerárquico.

5.7.- Diseño de la investigación

La investigación será no experimental, refiriéndose esta definición a los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, y en los que sólo se observan los

fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.⁹ En cuanto al tipo de diseño este será transeccional definiéndose como aquel que “describe variables y analiza su incidencia en un momento dado”¹⁰ Por tanto, el interés de este estudio está puesto en un periodo de tiempo determinado, este tendrá carácter de transeccional exploratorio ya que se comenzará a conocer la realidad del departamento en estudio para realizar el análisis respectivo.

5.8.-Población

La población que esta investigación tiene como objetivo serán los funcionarios del departamento en cuestión, los cuales son cinco trabajadores, a quienes se les elaborará un manual de cargos y competencias laborales, estos cumplen las siguientes funciones: Jefe/a del departamento de Recursos Humanos, Jefe/a de Unidad de Bienestar , encargado/a de remuneraciones, encargado/a de personal y secretaria del departamento de Recursos Humanos , entendiéndose que la población o el universo hacen referencia al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una determinada especificación”¹¹ Se escogió este departamento por la cercanía que tiene la investigadora con la unidad y por la disposición que entregan los funcionarios de este para la entrega de material informativo lo que facilita el desarrollo del tema.

5.9.- Técnicas de recolección de datos

Encuesta: se aplicará una encuesta compuesta por 8 afirmaciones a los funcionarios del departamento de recursos humanos, para de esta manera, obtener información sobre la percepción que estos tienen respecto la creación de un manual de descripciones de cargo y competencias laborales. La encuesta a aplicarse utilizará como instrumento la herramienta psicométrica Likert la cual consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de sujetos.”¹² Para esto, se presentan varias afirmaciones en las que el sujeto debe reflejar su grado de afinidad con lo expresado eligiendo uno de los cinco niveles de la escala. A cada punto se le asignará un valor numérico. Así, cada persona encuestada obtendrá una puntuación por cada afirmación y luego una puntuación final, la cual, reflejará la actitud del sujeto frente al tema tratado en la encuesta.

⁹ Hernandez R (2003) Metodología de la Investigación, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, Chile p 269

¹⁰ Idem p 270

¹¹ Idem p 304

¹² Hernandez R (2003). Metodología de la Investigación, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, México p 368

Las alternativas de respuesta son cinco, e indicarán cuanto se está de acuerdo o no con la afirmación correspondiente.

Cada encuestado debe responder marcando sólo una opción para que la encuesta sea válida.

Las alternativas que tendrá cada afirmación serán las siguientes:

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Neutral
- 4) En desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

Cada alternativa tendrá un valor numérico el cual dependerá de si la afirmación es positiva o es negativa.

Cuando la afirmación es positiva la opción "totalmente de acuerdo" implica una actitud que revela una mayor afinidad frente al tema encuestado a que si selecciona la opción "de acuerdo", por lo que "totalmente de acuerdo" será la opción con mayor puntaje, quedando las calificaciones de la siguiente manera:

- 1) Totalmente de acuerdo: 5 puntos
- 2) De acuerdo: 4 puntos
- 3) Neutral: 3 puntos
- 4) En desacuerdo: 2 puntos
- 5) Totalmente en desacuerdo: 1 punto

Si la afirmación es negativa, significa que se califica desfavorablemente al tema en estudio, y cuanto más de acuerdo estén los encuestados con la afirmación, su actitud es más desfavorable, por lo que la opción "totalmente de acuerdo" implica una actitud menos favorable que "de acuerdo". Por lo que estar más de acuerdo implica una puntuación mayor, es decir, cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas, quedando la calificación de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo: 1 punto
De acuerdo: 2 puntos
Neutral: 3 puntos
En desacuerdo: 4 puntos
Totalmente en desacuerdo: 5 puntos

Para calificar la encuesta se debe mencionar que la puntuación mínima posible es de 8 (1 punto en cada afirmación) y la puntuación máxima posible es de 40 (5 puntos en cada afirmación) por lo que el nivel de afinidad respecto al tema se calculará de acuerdo a que tan cerca el puntaje promediado se encuentra del puntaje máximo.

Para calcular el puntaje de la encuesta, se sumarán los puntajes de todos los encuestados y se sacará el promedio de estos dividiéndolo por la cantidad de personas encuestadas. Esto dará un número el cual nos entregará el grado de afinidad que tienen los encuestados sobre la elaboración de un manual de cargos.

El rango que se utilizará para medir el grado de afinidad será el siguiente

8 a 12 puntos: actitud muy desfavorable

13 a 16 puntos: actitud desfavorable

17 a 24 puntos: actitud neutral

25 a 32: actitud favorable

33 a 40: actitud muy favorable

Esta encuesta busca obtener información sobre qué actitud tienen los funcionarios del departamento al consultarles frente a la necesidad de que exista un manual de cargos y competencias laborales para dicha unidad.

La muestra a encuestar será de 5 personas que son quienes conforman el departamento en estudio.

6.-MARCO TEÓRICO

6.1 Historia de la Administración de Recursos Humanos

La historia de la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para así aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, que hasta entonces eran consideradas como incompatibles e irreconciliables. Con el paso del tiempo el concepto cambió radicalmente, a inicios de 1950 se le llamó administración de personal, poco después en 1960 el concepto sufrió una nueva transformación debido a que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas comenzaron a ser consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Así, a partir de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos considerando a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no como meros recursos de la organización.¹³

6.1.1.- Evolución del pensamiento administrativo

Frederick Taylor reconocido como “el padre de la administración científica”, enfocó sus estudios en encontrar la fórmula para elevar la productividad de las organizaciones, aplicando el método científico, en su libro “The principles of Scientific Management” publicado en 1911. En él, expuso los principales fundamentos determinando la base del enfoque científico de la administración descritos a continuación:

- 1-Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados)
- 2- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de la discordia.
- 3- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- 4- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida

¹³ Chiavenato I (2007). Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones, 8° edición, editorial Mc Graw Hill, México, p 118

5- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.¹⁴

De los fundamentos anteriormente enunciados, podemos concluir que Taylor enfocó sus estudios en que la productividad de una empresa podría aumentar si se trabaja en un ambiente armonioso y de cooperación entre los trabajadores, facilitando el desarrollo personal de los empleados dentro de la organización.

Otro de los estudiosos que marcó una pauta en la administración científica fue Henry Fayol, quién define a la administración como “el concepto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”¹⁵. Dentro de sus estudios señala las funciones que debe tener el administrador en bases a los elementos de esta ciencia., que se mencionan a continuación:

- a. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción
- b. Organización: construir la estructura material y social de la empresa
- c. Dirección: guiar y orientar al personal
- d. Coordinación: enlazar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos
- e. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.¹⁶

Además, identificó catorce principios administrativos, que sientan las bases del deber ser en la administración. En los cuales menciona como primer principio el de división del trabajo, el cual, plantea que “debe existir en cada organización una especialización de las tareas y funciones para aumentar la eficiencia”.¹⁷

Posterior a los estudios de Taylor y Fayol en la administración científica, Elton Mayo mediante la teoría de las relaciones humanas y a través de un estudio realizado entre los años 1927 y 1932 buscó encontrar la respuesta a los factores que inciden en los niveles de productividad de una empresa. Para esto, realizó un experimento que consistía en tomar una muestra de empleados de una empresa y realizarle modificaciones en su trabajo(modificación en la iluminación del espacio, reducción de la jornada de trabajo y cambios en el sistema de pago de incentivos) luego de realizar esos cambios, llegó a la conclusión que estos, no incidían en el nivel de productividad de la organización sino que

¹⁴ Koontz H y Weihrich H (2007). Administración: Una perspectiva Global,12ªedición, Mc Graw Hill, México DF p 15

¹⁵ Chiavenato I (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª edición, Mc Graw Hill, China p 70.

¹⁶ Idem

¹⁷ Chiavenato (2004) , Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc Graw Hill China p 72

mas bien “ la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo, y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación”¹⁸ Este fenómeno se conoce como “efecto de Hawthorne”.

Por otra parte Koontz en su libro “Administración: una perspectiva global” entrega una definición más general del concepto, definiendo a la administración como el “proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”¹⁹. Además plantea que esta definición debe ampliarse en los siguientes casos:

- 1-Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- 2- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
- 3- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
- 4- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
- 5- La administración persigue la productividad lo que implica la eficacia y eficiencia.

Cuadro n°1: Surgimiento del pensamiento administrativo

Autor	Área de estudio	Principal contribución a la administración
Frederick W. Taylor (1856-1915)	Administración Científica	Sus principios se basan en el uso de la ciencia, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.
Henry Fayol (1841-1925)	Teoría Moderna de la Administración Operacional	Formuló 14 principios de la administración, como los referentes a la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, jerarquía, y el espíritu de cuerpo.

¹⁸ Koontz (2007), administración: una perspectiva global, Mg Graw Hill decima segunda edición, Mexico p 19

¹⁹ Koontz (2007), administración: una perspectiva global, Mc Graw Hill decima segunda edición, Mexico p 6

Elton Mayo (1880-1949)	Ciencias de la Conducta	Estudió la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
---------------------------	-------------------------	--

Fuente: elaboración propia²⁰

6.2.- Enfoque de sistemas de la administración

La teoría básica de la administración plantea que son cinco las funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. A continuación, desarrollaremos dos de estas funciones: la planeación, y la organización.

Planeación: implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlas. Koontz entiende a la planeación como “un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir”²¹, además, hace referencia a la estrecha relación que existe entre la planeación y el control justificando su dependencia ya que “carecería de sentido un intento de control no existiendo una planeación ya que esta proporciona las normas de control”²².

Una de las ventajas de la planeación según este autor es que “ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.”²³ De este modo, podemos concluir que es fundamental que el proceso de planeación se haga de manera prolija y minuciosa ya que dependerá de este proceso el reclutamiento de personal idóneo para la organización y la certera identificación de necesidades de capacitación de los empleados.

Por tanto, la planeación es la primera función administrativa, y además, es la base de las demás. Chiavenato afirma que esta función “se encarga de determinar por anticipado

²⁰ Elaboración propia, basada en información encontrada en libro de Koontz H y Weihrich H (2007) Administración: Una Perspectiva Global 12ª edición, Mc Graw Gill, México DF p 16

²¹ Koontz H y Weihrich H(2007) Administración: una perspectiva global, 12ª edición, Mc Graw Hill, México DF p 122

²² Idem pag 123

²³ Idem pag 324

cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos.”²⁴
En síntesis, se trata de “un modelo teórico para la acción futura”²⁵.

Ambos autores coinciden en que luego que se definan los objetivos organizacionales de la empresa, esta se encontrará en condiciones para fijar sus políticas, programas, directrices, o lineamientos que permitan cumplir con las metas que la organización establezca.

Organización

La organización es la segunda función dentro del proceso administrativo y en palabras de Koontz “implica una estructura de funciones o puestos intencional u organizado.” Para que una función organizacional pueda existir para los individuos, además, según este autor debe contar con las siguientes características:

- a) Debe tener objetivos verificables
- b) Una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas
- c) Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función y sepa que puede hacer para cumplir las metas.²⁶

Del mismo modo, Chiavenato menciona que existen varias definiciones que explican a la organización, ya que esta puede ser vista como entidad social mediante la organización formal e informal en las empresas. Pero para efectos de esta investigación se trabajará con la definición de organización vista como función administrativa y como parte fundamental del proceso administrativo, debido a que esta concepción es la que más se acerca a nuestro objeto de estudio, pues define a la organización como “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.”²⁷

²⁴ Chiavenato (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración 7ª edición, Mc Graw Hill, China p 143

²⁵ idem

²⁶ Koontz H y Weihrich H (2007) Administración: una perspectiva global, 12ª edición Mc Graw Hill Mexico p 242

²⁷ Chiavenato(2004) Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill China p 148

6.3.- Cobertura de la organización

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

1. Organización global: implica la empresa en su totalidad
2. Organización departamental: abarca cada departamento de la empresa
3. Organización de tareas y operaciones: enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas que se hace por medio de la descripción y análisis de cargo.²⁸

Es labor de la administración de recursos humanos encargarse del último nivel organizacional mencionado, ya que, la administración de personal consiste en el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva

Otro de sus objetivos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social²⁹.

6.4.- Etapas de la Administración de Recursos Humanos

Los procesos de selección de personal, reclutamiento, y la capacidad de integrar a los nuevos empleados y orientarlos en sus labores responden a cinco procesos que conforma la administración de recursos humanos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría, cada uno de estos procesos tiene un rol fundamental para lograr una correcta administración de personal, a continuación se mencionará los objetivos que persigue cada etapa y las actividades que se desarrollan en cada una de ellas:

- a) Integración: su objetivo es identificar el perfil de quienes trabajarán en la organización, esto se logra mediante una investigación del mercado

²⁸ Werther Jr, Keith Davis (2005) Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw Hill Mexico p 560

²⁹ Chiavenato (2004) Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill China p 9

de recursos humanos, con un reclutamiento de personal o bien con una selección de personas.

- b) Organización: define las actividades que realizará cada empleado, dentro de este proceso se realiza el diseño de puestos, la descripción y análisis del puesto y la evaluación de desempeño.
- c) Retención: es la capacidad de crear mecanismo para conservar a las personas que trabajan en la organización, mediante la entrega de prestaciones y servicios sociales, ofrecer higiene y seguridad en la labor que el empleado ejerce, y permitir las relaciones sindicales.
- d) Desarrollo: consiste en preparar al personal y desarrollarlo, esto puede ser mediante capacitaciones o desarrollo organizacional.
- e) Auditoría: busca explicar que es lo que son y lo que hacen las personas dentro de la organización, para lo cual se realizan controles para asegurar que el personal cumple con la labor que le corresponde dentro de su cargo.³⁰

Estos procesos son interrelacionados e interdependientes, ya que, su interacción permite que un cambio en alguno de ellos influya sobre las demás etapas, esto, se debe a que “los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas”³¹

Tal como se mencionó en la descripción del segundo proceso de la administración de recursos humanos, correspondiente a la etapa de organización. En dicha etapa, es en la cual, se definen las actividades de los empleados, estas, se pueden establecer mediante un análisis y descripción de cargos en los cuales se precisan las funciones que cada empleado debe cumplir, realizando una labor eficaz y eficiente para así lograr las metas que se ha propuesto la organización.

³⁰ Chiavenato (2004) Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill China p 9

³¹ Idem

6.5.- Descripción de cargos

En términos simples, Koontz, entiende la descripción de cargos como una estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones³². Mientras que otros autores la explican de una manera más precisa señalando que la descripción de cargos es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Además, mencionan que es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones³³.

Si bien las definiciones mencionadas en el párrafo anterior nos dan algunas luces sobre lo que se entiende por descripción de cargos, es Chiavenato quien nos entrega una visión más general sobre este concepto, ya que, considera a la descripción de cargos como "un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)"³⁴. Entonces, se concluye, que la descripción de cargos es una enumeración por escrito de los principales aspectos del cargo así como también de sus obligaciones y responsabilidades.

6.5.1.- Elementos de una descripción de cargos

- 1) Información de identificación: la primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el lugar y la fuente de información del análisis del trabajo, quien ha escrito la descripción del cargo; las fechas del análisis del trabajo y de la verificación de la descripción del trabajo. Además, para asegurarse que la información de identificación garantiza igualdad de oportunidades en el empleo, el personal de recursos humanos debería tener en cuenta lo siguiente:

³² Koontz H y Wehrich H(2007). Administración: Una perspectiva global. 12ª edición, Mc Graw Hill,México p 360.

³³ Gomez-Mejía L , Balkin D y Cardy R (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3ª edición, editorial Pearson Prentice Hall, Madrid, p 78

³⁴ Chiavenato I (2007). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, Mc Graw Hill México p 226

- Asegurarse de que los cargos no hacen referencia a un determinado género.
 - Asegurarse de que las descripciones del cargo sean actualizadas regularmente de forma que la fecha de descripción del cargo sea actual. Las descripciones de cargo con más de dos años de antigüedad tienen poca credibilidad y pueden entregar información sesgada.
 - Garantizar que el supervisor de quien realiza el trabajo verifica la descripción del cargo, para de esta forma asegurarse que la descripción represente adecuadamente las obligaciones y responsabilidades del cargo.
- 2) Resumen del trabajo: este es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.
 - 3) Obligaciones y responsabilidades del cargo: las obligaciones del cargo explican que es lo que hay que hacer en el trabajo, como se hace y por qué se hace.
 - 4) Especificaciones del cargo y cualificación mínima: este apartado incluye una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente su labor, es importante hacer una lista con solo las características relacionadas con un rendimiento excelente en el trabajo.³⁵

A modo de concluir, debemos mencionar que la descripción de cargos para que cumpla su función de ser un “texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, como lo hace y en que condiciones desempeña el trabajo”³⁶ debe ser clara y precisa para que sea una ayuda tanto para la jefatura como para que el empleado tenga claras sus funciones.

6.6.-Análisis de Cargo

Si bien, tanto la descripción como el análisis de cargos están relacionados en sus propósitos y en la forma como obtienen la información, ambas técnicas son distintas. Ya que mientras que la descripción de cargos “se preocupa por el contenido de este (que es lo que el ocupante hace, como lo hace y por qué lo hace”³⁷, el análisis se encarga de “estudiar y determinar los requisitos,

³⁵ Gomez- Mejía L, Balkem D, Cardy R (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, editorial Pearson Prentice Hall, Madrid, España p 81-82.

³⁶ Dessler G(2001). Administración de Personal,8ªedición,editorial Pearson Prentice Hall, México p 98

³⁷ Chiavenato I (2007) Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, editorial Mc Graw Hill, México p 227.

responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su correcto desempeño”³⁸

Gary Dessler, en su libro sobre administración de personal nos da a entender como análisis de cargos a “el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados que se especifican con anticipación al estudio.”³⁹

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, la descripción de cargos es una lista de responsabilidades que debe desempeñar el ocupante de este, mientras que el análisis de cargos es una revisión de los requisitos que estas tareas y responsabilidades le imponen al empleado.

6.6.1.- Requisitos para la elaboración de un análisis de cargos

Generalmente, el análisis de cargos se concentra en cuatro tipos de requisitos:

- 1- Requisitos intelectuales: estos comprenden las exigencias del puesto que deben cumplirse para poder desempeñar adecuadamente el cargo. Entre los requisitos intelectuales se encuentran los siguientes factores de análisis.
 - a) Escolaridad necesaria
 - b) Experiencia necesaria
 - c) Adaptabilidad al puesto
 - d) Iniciativa requerida
 - e) Aptitudes requeridas

- 2- Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Además consideran la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:
 - a) Esfuerzo físico requerido
 - b) Concentración visual

³⁸ Idem

³⁹ Dessler G (2001). Administración de Personal, octava edición, editorial Pearson Prentice Hall, México p 84

- c) Destrezas o habilidades
 - d) Compleción física requerida.
- 3- Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o el equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la organización, las relaciones internas o externas y la información confidencial.
- 4- Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en los que se realiza el trabajo, además se evalúa el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Este punto comprende los siguientes factores de análisis:
- a) Ambiente de trabajo
 - b) Riesgos del trabajo (accidentes o enfermedades profesionales).⁴⁰

Para realizar una correcta descripción y análisis de cargos se puede obtener la información de diversas maneras, ya sea mediante la observación directa de la realidad de la organización y así analizar el comportamiento de los funcionarios en el desempeño de sus labores, aplicando cuestionarios a los ocupantes de cada cargo, la realización de una entrevista directa a los funcionarios o bien mezclando estos tres métodos, mientras más métodos se utilicen podremos tener más certeza y seguridad sobre las variables que incluiremos en el manual.

6.7.- Objetivos de la descripción y análisis de cargo

Chiavenato señala que dentro de los objetivos por los que se debe realizar la descripción y el análisis de cargo en las organizaciones son los siguientes:

- 1) Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, donde se debe reclutar, etc.

⁴⁰ Chiavenato I(2007). Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones, editorial Mc Graw Hill, México, p 228-229

- 2) Determinar el perfil del ocupante del cargo, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes que es la base para el reclutamiento de personal.
- 3) Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación del personal.
- 4) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación de desempeño y del mérito funcional.
- 5) Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo de sus subordinados como al empleado en el desempeño de sus funciones.⁴¹

Luego de haber examinado y comentado sobre la importancia de la descripción y análisis de puestos dentro de las organizaciones, se puede concluir según lo expuesto, que si bien, ambas son procesos distintos, tanto la descripción como el análisis de cargo tienen como propósito final mejorar el desempeño y la productividad en las organizaciones. Ya que ambas sirven para estipular y enriquecer las funciones del recurso humano en la organización.

7.-MARCO REFERENCIAL

7.1.- Constitución Política de 1980 y la administración regional

Según el artículo 111 de la Constitución de 1980 en relación a la administración regional señala que la administración superior de cada región radicará en un gobierno regional que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.

Además indica que el gobierno regional estará constituido por el intendente y el consejo regional, y que para el ejercicio de sus funciones, el gobierno regional gozará de personalidad jurídica de derecho público y tendrá patrimonio propio.

El artículo 112 de este documento señala que el encargado de presidir el gobierno regional será el intendente de la región a quien le corresponderá la coordinación,

⁴¹ Chiavenato I (2007) Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, editorial Mc Graw Hill, México p 235-236

supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de las funciones administrativas que operen en la región.⁴²

7.2.- Ley Orgánica Constitucional nº19175 sobre Gobierno y Administración del Estado

Según señala la ley 19175 el gobierno regional en el ejercicio de sus funciones, deberá inspirarse en principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente.

El artículo 13 de la ley nº 19175 “señala que La administración superior de cada región del país estará radicada en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella”.

Posteriormente, en el artículo 14º, esta ley indica que “ en la administración interna de las regiones los gobiernos regionales deberán observar como principio básico el desarrollo armonico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural.”

Para esto, el capítulo II del Título Segundo “de la administración de la región”, indica que son funciones y atribuciones del Gobierno Regional las siguientes:

- a) Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la nación.
- b) Resolver la inversión de los recursos que a la región correspondan en la distribución del FNDR y de aquellos que procedan de acuerdo al artículo 74 de esta ley en conformidad con la normativa aplicable.
- c) Decidir la destinación a proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional, que contemple anualmente la ley de presupuestos de la nación
- d) Dictar normas de carácter general para regular las materias de su competencia, con sujeción a las disposiciones legales y a los decretos supremos reglamentarios,

⁴² Biblioteca del Consejo Nacional de Chile (2011) Constitución Política de la República de Chile de 1980 recuperada el 22 de noviembre del 2011 desde <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>.

las que estarán sujetas al trámite de toma de razón por parte de la contraloría general de la república y se publicaran en el diario oficial.

- e) Asesorar a las municipalidades, cuando estas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo.
- f) Adoptar las medidas necesarias para enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe, en conformidad a la ley, y desarrollar programas de prevención y protección ante situaciones de desastre, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades nacionales competentes.
- g) Participar en acciones de cooperación internacional en la región, dentro de los marcos establecidos por los tratados y convenios que el gobierno de Chile celebre al efecto y en conformidad a los procedimientos regulados en la legislación respectiva.
- h) Ejercer las competencias que le sean transferidas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 67 de esta ley
- i) Mantener relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos, a fin de armonizar el ejercicio de sus respectivas funciones.
- j) Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas, con cargo a los fondos que al efecto le asigne la ley de presupuestos. Para el cumplimiento de esta función, el gobierno regional podrá celebrar convenios con las municipalidades y con otros organismos del estado, a fin de contar con el respaldo técnico necesario.⁴³

7.3.- Antecedentes generales del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.

Bajo el marco de esta ley y como respuesta a las demandas y expectativas de los territorios en función de un desarrollo acorde a los tiempos, se crea el Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.⁴⁴

-Misión

El Gobierno Regional lidera el desarrollo del territorio de la región del Libertador Bernardo O'Higgins y de sus habitantes con equidad, armonía, sustentabilidad. Utilizando los

⁴³ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2011) Ley nº 19175 sobre Gobierno y Administración del Estado recuperada el 22 de noviembre del 2011 desde <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771#regional0>

⁴⁴ Gobierno Regional (2011) . Antecedentes Generales, recuperado el 26 de diciembre de 2011 desde <http://www.gore6.cl/autoridades/gore/antecedentes-generales.html>

recursos con eficiencia, eficacia y transparencia, en los ámbitos económicos, social, cultural y de protección del medio ambiente, asegurando las condiciones para una efectiva participación de la comunidad⁴⁵

-Objetivos

1. Orientar, coordinar y mejorar la calidad, pertinencia y oportunidad de la provisión de información asociada a la formulación de inversión regional y a la ejecución, físico-financiera de la Cartera de Proyectos Fondo Nacional de desarrollo Regional(FNDR).
2. Mejorar niveles de coordinación e integración de las políticas gubernamentales en el territorio de la región en los ámbitos del desarrollo social, económico, cultural y en materia de ordenamiento territorial.
3. Generar condiciones de participación que permitan vincular la acción del gobierno con la comunidad, para posicionar identidad del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O'higgins.
4. Diseñar estrategias, políticas, planes y programas de carácter regional, que orienten la acción del conjunto de la institucionalidad pública, y ajustados a la política nacional de desarrollo.⁴⁶

En cuanto a la fuente legal que respalda al Gobierno Regional de la región de O'higgins encontramos en el artículo 68 de la ley lo siguiente “ el intendente, para el cumplimiento de las funciones que la presente ley le asigna como ejecutivo del gobierno regional, contará con la siguiente estructura administrativa, que le estará directamente adscrita:

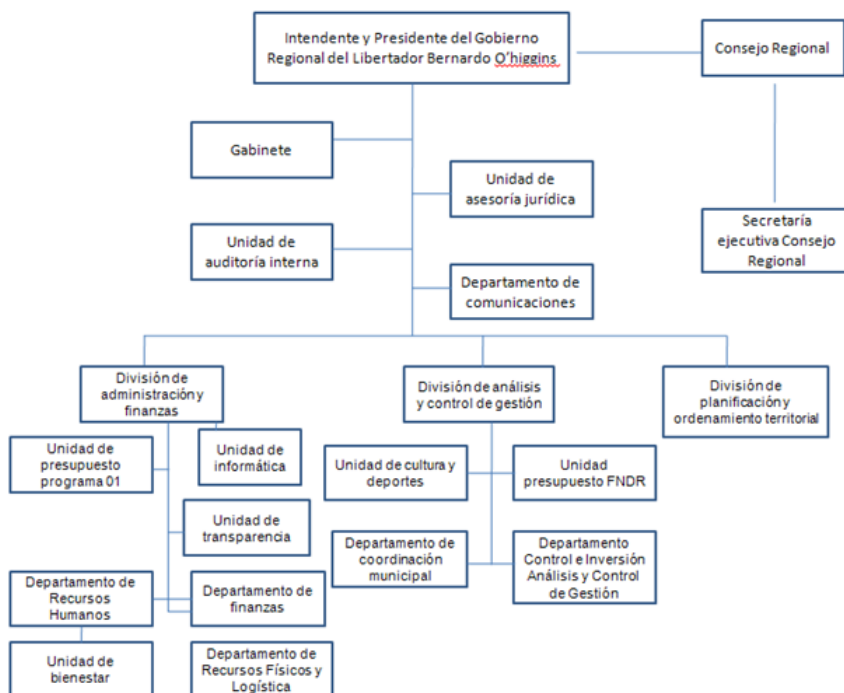
- a) Una división de administración y finanzas, encargada de la gestión administrativa y financiera, de la formulación y ejecución del presupuesto y de la provisión de los servicios generales del gobierno regional.
- b) Una división de análisis y control de gestión, que colaborará en la elaboración del

⁴⁵ Gobierno Regional Libertador General Bernardo O'higgins (2011) . Ficha de identificación 2011: Definiciones estratégicas p 1

⁴⁶ Gobierno Regional (2011) “Manual de inducción para funcionarios del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O'higgins” p 3

proyecto de presupuesto en lo relativo a la inversión del gobierno regional y en su seguimiento y control.⁴⁷

Cuadro n° 2: Organigrama Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins



Fuente: Gobierno Regional (2012)

Como se observa en el organigrama, -y tal como se mencionó anteriormente-, la División de Administración y Finanzas es la encargada de la gestión administrativa y financiera, de la formulación y ejecución del presupuesto y de la provisión de los servicios generales del gobierno regional. Dentro de esta división, se encuentra el Departamento de Recursos Humanos que es el responsable de la gestión, el desarrollo y el control de los recursos humanos del Gobierno Regional de la sexta región, a través de la aplicación oportuna de las herramientas necesarias para la contratación, mantención, desarrollo y bienestar de los funcionarios, de acuerdo a la

⁴⁷ Gobierno Regional (2011) "Manual de inducción para funcionario del Gobierno Regional del Libertador Bernardo O'higgins" p 4

misión institucional y departamental. Además, es responsable de la gestión de los soportes logísticos del Gobierno Regional. El Departamento de Recursos Humanos, se compone por tres unidades, las cuales se detallan a continuación:

1) Unidad de Remuneraciones: encargada de velar por el correcto pago de remuneraciones, descuentos e imposiciones previsionales, bajo criterios de excelencia y oportunidad.

2) Unidad de Personal: se encarga de velar por mantener actualizada la información inherente al personal, como antecedentes personales, académicos y perfeccionamiento. Además de registrar los actos administrativos de nombramiento, renunciaciones (voluntarias e involuntarias), contratos, permisos con y sin goce de sueldo, feriados, licencias, comisiones, etc., de los funcionarios de planta, contrata y honorarios.

3) Servicio de Bienestar: tiene como objetivo procurar a sus afiliados y cargas familiares, en la medida que sus recursos lo permitan, ayuda social, médica, económica, cultural, y en general, contribuir al bienestar del afiliado cooperando a su adaptación al medio y a la elevación de sus condiciones de vida⁴⁸

8.-DESARROLLO

8.1.- Diagnóstico del departamento

El departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins es el encargado del "desarrollo y supervisión de los deberes y derechos del recursos humano al interior de la organización, facilitando un ambiente laboral armonioso, motivador y productivo."⁴⁹ Para esto, el departamento cuenta con la siguiente dotación de personal:

-Jefe de departamento de Recursos Humanos

-Jefe de unidad de Bienestar

-Encargada de personal

⁴⁸ Gobierno Regional(2011) Manual de Inducción para funcionarios del Gobierno Regional, p 6

⁴⁹ Gobierno Transparente (2012) recuperado desde <http://www.dellibertador.gob.cl/transparencia/facultades.html> visitado el 28 de enero de 2012

-Encargado de Remuneraciones

-Secretaria del departamento de Recursos Humanos.

Los ocupantes de los cargos previamente nombrados son personas que no tienen antigüedad en la organización por lo que la inexistencia de un manual de cargos y competencias laborales impide a estos guiarse sobre las funciones que ocupaban los funcionarios que estaban antiguamente en ese puesto, y además desconocen las competencias esperadas. La inexistencia de un documento donde se establezcan las funciones que cada empleado debe cumplir provoca lentitud en la realización de las tareas, ya que deben estar a la espera de las órdenes que la jefatura realice, impidiéndoles autonomía en el desempeño de sus funciones. La labor de la jefatura del departamento consiste en “Planificar la distribución de tareas de los funcionarios del departamento”⁵⁰ pero, este objetivo, se ve lejano de cumplir ya que según información extraída desde el portal electrónico del Gobierno Regional, el cargo de Jefe de Departamento de Recursos Humanos del 2009 a la fecha ha sido ocupado por 3 personas distintas, lo que provoca que el departamento deba constantemente adaptarse a los cambios de jefatura, e impide que los funcionarios lleven un orden en sus funciones, ya que sus tareas serán modificadas de acuerdo a la jefatura de turno, sin necesariamente obedecer a las funciones que corresponden según el cargo de cada empleado.

8.2.- Resultados encuesta

Para poder recoger información sobre la afinidad que el personal tiene frente a la elaboración de un manual de descripción de cargos y competencias laborales, se les realizó una encuesta aplicando la herramienta psicométrica Likert. (ver anexo 1)

La cual arrojó la siguiente información:

Las personas encuestadas fueron los funcionarios que trabajan en el departamento; es decir, 5 personas.

Quienes obtuvieron el siguiente puntaje

Encuestado 1: 31 puntos (5+ 5+ 4+4+4+1+3+5)

Encuestado 2: 28 puntos (4+ 4+ 4+ 3+ 2+3+4+4)

Encuestado 3: 35 puntos (5+ 5+ 4+5+ 4+ 2+5+ 5)

⁵⁰ Gobierno Transparente (2012) recuperado desde <http://www.dellibertador.gob.cl/transparencia/facultades.html> visitado el 28 de enero de 2012

Encuestado 4: 26 puntos (3+ 4+ 4+ 2+2+ 1+ 5+ 5)

Encuestado 5: 33 puntos (4+5+4+2+1+3+4+5+5)

Al sacar el promedio total, sumando los puntajes de cada encuestado y dividiéndolos por la cantidad de consultados, la operación da de resultado 30 puntos, los cuales al situarlos en el rango correspondiente:

8 a 12 puntos: actitud muy desfavorable

13 a 16 puntos: actitud desfavorable

17 a 24 puntos: actitud neutral

25 a 32: actitud favorable

33 a 40: actitud muy favorable

Al ubicar el resultado en el rango que corresponde, es decir en el rango de 25 a 32 puntos, se concluye que los encuestados tienen una actitud favorable frente a la necesidad de elaborar un manual de descripción de cargos y competencias laborales.

9.- PROPUESTA TÉCNICA

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de un manual de cargos y competencias laborales para el departamento en estudio. La propuesta técnica en su formato como manual , se presentará como anexo en las páginas finales.

En esta sección, se explicará la estructura que tendrá este manual, y la información que este incluirá.

El manual estará dividido en 6 ítems las cuales se mencionarán a continuación:

I. Identificación:

- Escalafón
- Denominación del empleo
- Grado
- Cargo del jefe inmediato
- Funcionarios a su cargo

- II. Propósito principal del cargo
- III. Descripción de funciones
- IV. Competencias
- V. Conocimientos específicos
- VI. Estudios y experiencia laboral

El formato del manual que se propone fue recogido del manual confeccionado por el Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins, el cual tuvo su última actualización el 2009 y señalaba las funciones y competencias del personal hasta el tercer nivel jerárquico correspondiente a jefe de departamento.

A continuación se realizará un desglose de las funciones y competencias con las que debe contar cada empleado, aclarando que la información relacionada al propósito y funciones, así como los conocimientos específicos de cada empleado que se presentarán más adelante, fueron datos entregados por la jefatura del departamento en análisis. Mientras que las competencias (habilidades) que se mencionarán fueron recogidas para cada empleado según el "Manual de selección de personas en servicios públicos" elaborado por la Dirección Nacional de servicio Civil.

Previo a mencionar las competencias laborales se debe aclarar que estas, se entienden como las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, estas competencias se clasifican en dos bloques:

Conocimientos específicos: son de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

Habilidades/ cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito del puesto.⁵¹

El ítem relacionado con los estudios y experiencia laboral, se rellenará en base a los estudios y experiencia que cuenta el actual personal de la unidad, esto, se debe a que no se pudo obtener esta información sobre este aspecto.

⁵¹ Ernst and Young Consultores: Gestión por Competencias p 5

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I.- Jefe/a de departamento de Recursos Humanos

Encargada de facilitar un ambiente laboral armonioso motivador y productivo, velando por el cumplimiento de los deberes funcionarios y el acceso oportuno a los derechos y/o beneficios del personal de la organización, tendientes a promover el desarrollo integral del Recurso Humano del Servicio.

A) Funciones

- Generar políticas, proyectos y programas relativos al desarrollo del RRHH, realizando los estudios pertinentes.
- Estandarizar los procesos del departamento de RRHH
- Gestionar la aplicación de la política, programas y proyectos generados por el departamento.
- Planificar la distribución de tareas de los funcionarios del departamento
- Promover la optimización de los recursos humanos del GORE, proponiendo a los jefes superiores de servicio, políticas, sistemas y procedimientos en las áreas de selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, motivación, seguridad laboral, compensaciones y beneficios, relaciones laborales y administración de dotaciones dentro del marco legal que rige la administración pública.
- Disponer la ejecución oportuna de las acciones administrativas, respecto a ingresos, promociones y egresos de personal.
- Elaborar e implementar el programa de inducción del servicio
- Preparar para el jefe del servicio, con la asesoría del comité bipartito de capacitación, el plan anual de capacitación.
- Velar por la correcta ejecución del proceso de evaluación de desempeño
- Propiciar la definición de criterios uniformes de evaluación

- Elaborar el escalafón de mérito del servicio.
- Dirigir y coordinar las acciones destinadas a mantener un eficiente servicio de archivo y registro de antecedentes de los funcionarios.
- Asesorar al personal del servicio sobre todas las materias relacionadas con derechos y deberes de los funcionarios y otras materias legislativas que les afecten.
- Atender y resolver las diferentes solicitudes que presenten los funcionarios, ex funcionarios, juzgados y otras entidades respecto a información salarial, derechos y expedientes personales.
- Establecer programas de reclutamiento de alumnos en práctica.
- Generar los criterios de distribución para el fondo de jardines infantiles
- Asignar los fondos de salas cunas
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes de trabajo, cargas familiares, asistencias, permisos y vacaciones y/o certificaciones que requiera el personal.
- Propiciar un servicio de bienestar, al servicio de los funcionarios y su familia.
- Integrar y asesorar técnicamente el comité de selección de personal, cuando se requiera.
- Generar los insumos para el cálculo de remuneraciones por el departamento de finanzas.

B) Competencias

- 1) Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente, es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno. Dentro de esta competencia se espera que la jefatura tenga una visión a largo plazo que permita anticiparse a los cambios y autonomía para proponer ideas y ejecutar acciones que beneficien al recurso humano del servicio.

- 2) Capacidad de dirección: habilidad y capacidad de dirigir al equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de los funcionarios.
- 3) Toma de decisiones: habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan de acción acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados.
- 4) Capacidad para otorgar responsabilidades: habilidad para delegar funciones y responsabilidades entre los funcionarios del departamento, permitiéndoles participar en la toma de decisiones frente a las tareas. Implica la capacidad de fomentar un desempeño autónomo y emprender acciones para favorecer el desarrollo de los demás. Esto, se concreta en la capacidad de asignar los roles en función de las habilidades de cada persona.
- 5) Capacidad resolutive: habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles.
- 6) Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
- 7) Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.
- 8) Conciencia organizacional: capacidad para asumir, dentro de su jefatura, el rol que ocupa el GORE en la región, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.
- 9) Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

C) Conocimientos

- 1- Estatuto Administrativo
- 2- Office
- 3- Ley de Presupuestos del Sector Público, del año en curso.
- 4- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882
- 5- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.
- 6- Programa de Mejoramiento de Gestión.
- 7- Instructivos de Gobierno o Presidenciales, que sean de aplicación a todos los servicios.
- 8- Ley de Probidad
- 9- Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración del Estado.

D) Estudios y experiencia laboral

Estudios: carrera profesional de a lo menos 8 semestres de duración, en las áreas de administración, preferentemente.

Experiencia laboral: 5 años en cargo similar y 2 en la administración pública.

II.- Jefe Unidad de Bienestar

Su propósito es el de contribuir al bienestar del afiliado y sus cargas familiares, cooperando a su adaptación al medio laboral y al mejoramiento de sus condiciones de vida y la de su grupo familiar.

A) Funciones

- Convocar las reuniones del Consejo Administrativo.
- Ejecutar los acuerdos del Consejo Administrativo.
- Proponer al Consejo Administrativo el Proyecto de presupuesto de ingresos y gastos anuales.

- Someter a la aprobación del Consejo Administrativo el Balance Anual.
- Informar al Consejo Administrativo de las dificultades que se produzcan en la aplicación del Reglamento del Servicio de Bienestar.
- Proponer al Consejo Administrativo nuevas medidas, proyectos, acuerdos, normas y/o procedimientos que se requieran para entregar un mejor servicio a los asociados..
- Velar por el adecuado funcionamiento administrativo y contable del Servicio de Bienestar y rendir cuenta al Consejo Administrativo.
- Informar al Consejo Administrativo la nómina de los afiliados y ex afiliados que no hayan dado oportuno cumplimiento con el Servicio de Bienestar.
- Ejercer las facultades que le delegue el Consejo Administrativo.
- Mantener un sistema de información permanente dirigido a los afiliados.
- Desarrollar un sistema de control presupuestario y contable, mensual y total anual.
- Proponer al Consejo Administrativo las medidas de suspensión o expulsión de afiliados.
- Implementar nuevas medidas, proyectos, acuerdos, normas y/o procedimientos que se requieran para entregar un mejor servicio a los asociados.
 - Proveer los mecanismos necesarios para que los socios puedan expresar sus propuestas, inquietudes, solicitudes, reclamaciones y/o felicitaciones.
 - .Elaborar documentos (Actas, Ordinarios y memos), según sea el caso.
 - Mantener registro de actas y documentos del Servicio de Bienestar-
 - Asistir a Seminarios dictados por la Superintendencia de Seguridad Social, en distintas regiones del País, invitación a todos los Bienestares Públicos.
- Realizar inducción sobre el Servicio de Bienestar, a los funcionarios que ingresan al Gobierno Regional.
- Ejercer en general todas las funciones y facultades, en materia de administración, que el Reglamento General y el Reglamento Particular, no hayan asignado al Consejo Administrativo.

B) Competencias

- 1) **Iniciativa:** predisposición a actuar proactivamente, es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.
- 2) **Capacidad resolutive:** habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles.
- 3) **Trabajo bajo presión:** capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
- 4) **Aprendizaje continuo:** actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.
- 5) **Probidad y transparencia:** hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
- 6) **Orientación al usuario y al ciudadano:** dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los afiliados al servicio de bienestar.
- 7) **Conocimiento del entorno:** conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.

C) Conocimientos

- Estatuto Administrativo
- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882
- Ley N° 19.882, Regula Nueva Política de Personal a los funcionarios públicos
- Office
- Conocimientos acerca de legislación sobre cargas familiares
- Programa de Mejoramiento de la Gestión
- Ley de transparencia y acceso a la información pública

D) Educación y experiencia laboral

Educación: profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración

Experiencia laboral: 2 años en cargo similar, 4 en la administración pública.

III.-Encargado/a de Personal

Se encarga de velar por mantener actualizada la información inherente al personal, como antecedentes personales, académicos y perfeccionamiento. Además de registrar los actos administrativos de nombramiento, renunciaciones (voluntarias e involuntarias), contratos, permisos con y sin goce de sueldo, feriados, licencias, comisiones, etc., de los funcionarios de planta, contrata y honorarios.

A) Funciones

-Apoyo proceso de remuneraciones

-Pago cotizaciones atrasadas

-Confeción fichas de personal

-Tramitación de licencias médicas

-Cobranza licencia médicas

-Gestión base de datos con cálculo de pago de licencias médicas

-Registro de declaraciones de intereses y patrimonio

-Respuestas informes de auditoría interna

-Preparación de material para evaluación de desempeño

-Manejo, actualización e ingreso de funcionarios en el control reloj, proporcionar información necesaria a los funcionarios para la compensación y pago de horas extraordinarias.

-Enviar información mensual a los jefes para autorización de horas compensadas y horas extras.

B) Competencias

- 1) Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
- 2) Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses del personal del Gobierno Regional.
- 3) Adaptación al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, o de los requerimientos de trabajo en sí.
- 4) Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.
- 5) Conciencia organizacional: capacidad para asumir, dentro de su cargo, el rol que ocupa el Departamento de Recursos Humanos en el Gobierno Regional, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.
- 6) Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

C) Conocimientos

- Ley 18.834 Estatuto Administrativo
- Office
- Ley de Presupuestos del Sector Público, del año en curso.
- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882

- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.
- Programa de Mejoramiento de Gestión.
- Instructivos de Gobierno o Presidenciales, que sean de aplicación a todos los servicios.
- Ley de transparencia y acceso a la información pública
- Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional

D) Estudios y experiencia laboral

Estudios: Profesional, carrera de duración de al menos 8 semestres, relacionadas con administración de personal, preferentemente.

Experiencia laboral: 2 años en cargos similares

IV.-Encargada de Remuneraciones

Encargado/a de velar por el correcto pago de remuneraciones, descuentos e impositivos previsionales, bajo criterios de excelencia y oportunidad.

A) Funciones

- Recopilar información para confeccionar libro de remuneraciones, planillas de descuento, retenciones judiciales, descuentos bienestar, etc.
- Confeccionar libro de remuneraciones con la información recopilada
- Envío a través de correo electrónico, libro de remuneraciones con tres días de anticipación al encargado del departamento de finanzas para que proceda al pago de remuneraciones.
- Impresión y envío por memo del libro de remuneraciones al departamento de finanzas.
- Cálculo de diferencias, en remuneraciones por cambios de grado de funcionarios, retiros o término de contrato.
- Miembro del comité bipartito de capacitación

-Miembro del comité paritario de higiene y seguridad

-Organización de capacitaciones

-Participación en confección de informes trimestrales

B) Competencias

1) Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

2) Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.

3) Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

4) Conocimiento del entorno: conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.

5) Capacidad resolutive: Habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, además debe ser capaz de detectar la existencia de problemas u oportunidades.

6) Gestión de calidad: habilidad para promover y ejecutar acciones destinadas a una correcta y prolija ejecución de los procesos, con un permanente compromiso con la eficiencia interna.

C) Conocimientos

-Contabilidad gubernamental

-Estatuto administrativo

-Ley de presupuesto del año en curso

-Office

-Programa de Mejoramiento de Gestión

-Ley de transparencia y acceso a la información pública

D) Estudios y experiencia laboral

Educación: profesional, de una carrera de al menos 8 semestres, preferentemente relacionados con contabilidad.

Experiencia laboral: 2 años en cargos similares.

V.-Secretaria del departamento de Recursos Humanos

Encargada de proveer el apoyo administrativo para facilitar las labores de los funcionarios del departamento y contribuir de esta manera a la eficiencia de este.

A) Funciones

- Recepción de correspondencia referente al Departamento, para posteriormente derivar de acuerdo a lo solicitado por la encargada del departamento.
- Redacción de resoluciones de nombramientos o cambio de grados de funcionarios en calidad de contrata, y ascensos cuando son necesarios.
- Redacción de contratos a honorarios y sus respectivas resoluciones
- Redacción de resoluciones de horario de amamantamiento, hora especiales.
- Ingreso de cargas familiares al sistema y posterior reconocimiento por resolución
- Redacción y gestión de resoluciones de caja chica de jefes de división y departamentos.
- Gestión y tramitación de pólizas de conducción y valores fiscales
- Gestión de antecedentes de funcionarios nuevos, para así tramitar la toma de razón por parte de Contraloría.
- Gestión de antecedentes de contratos de honorarios para envío de resolución a Contraloría.
- Proyección de gasto por concepto de salas cunas y alumnos en práctica

- Redacción de resoluciones de alumnos en práctica
- Control gasto de viáticos de funcionarios contratados por programas.
- Solicitar materiales de oficina, requerimiento de cursos de capacitación y/o lo solicitado por la encargada.
- Gestionar la solución de problemáticas que presenten los funcionarios
- Confeción de solicitud de requerimientos
- Integrante de comité bipartito de capacitación
- Encargada de caja de compensación los Andes en el servicio, gestionar información referente, mantener contacto permanente con ejecutivo y solicitar créditos, además de informar si los funcionarios pueden o no , tomar créditos.
- Realizar actividades varias (fin de año, aniversario, día de la secretaria, día del padre, día de la madre, etc).

B) Competencias

- 1) Conocimiento del entorno: conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.
- 2) Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses del personal del Gobierno Regional.
- 3) Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
- 4) Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
- 5) Adaptación al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya

sean del entorno exterior, de la propia organización, o de los requerimientos de trabajo en sí.

C) Conocimientos

Técnicas de de almacenamiento de archivo

Office

Programa de Mejoramiento de Gestión

Estatuto Administrativo

Ley de transparencia y acceso a la información pública

Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración del Estado.

D) Estudios y experiencia laboral

Educación: enseñanza media completa, con título técnico o conocimientos de administración. Experiencia laboral: preferentemente 1 año de experiencia laboral.

10.- RESULTADOS ESPERADOS

- Se espera, a que posterior a su aplicación en el departamento de recursos humanos, se utilice el formato de este manual en las demás unidades del Gobierno Regional, para de esta manera, contribuir a un orden en las tareas de la organización.
- Ayudar en la etapa de selección y reclutamiento de personal, esto, porque al estar descritas las funciones y competencias del cargo a ocupar en un documento formal, permite que este sea una guía tanto para el postulante como para la persona encargada del reclutamiento y selección.
- Detectar necesidades de capacitación: al existir un documento que señale las competencias y conocimientos técnicos que debe poseer el ocupante del cargo, permite a la jefatura, hacer una revisión de las exigencias del manual, y en caso que el funcionario tenga falencias sobre conocimientos o se observe que presenta debilidades en ciertas competencias, derivarlo a capacitación.

- Además, el manual evita que existan duplicidades de funciones, pues, al estar las actividades previamente descrita beneficia a que la misma actividad la realice más de un funcionario.
- Servir como guía a las nuevas jefaturas del departamento: la unidad en estudio durante los años 2009-2012 ha tenido tres cambios de jefatura, lo que ha provocado inestabilidad en el departamento. La existencia de este manual, sirve de ayuda a la nueva jefatura para que tenga conocimiento de las funciones que deben realizar sus subordinados, y de guía sobre las funciones que se esperan de esta, en su calidad de jefe de departamento.
- Permitir a los funcionarios saber qué es lo que se espera de ellos: esto se logrará porque los funcionarios tendrán acceso al manual, el cual señala las competencias que se esperan de cada empleado y los conocimientos que deben tener.
- Además se sugiere que, para asegurar la aplicación de este manual, se realice un proceso de seguimiento y monitoreo para que se cumplan los objetivos expuestos en este informe.
- - Se considera necesario la aplicación de este manual, pues la administración de recursos humanos debe velar por la eficiencia en las labores, y, una forma de contribuir a este objetivo, es contando con un documento que defina las funciones de cada empleado y sus competencias, para evitar posibles confusiones de rol y malos entendidos.

11.- CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se concluye lo siguiente:

Es esencial que exista una organización del personal en diversas instituciones tanto públicas como privadas, esto se logra al disponer de manuales de cargos y competencias que den respuesta a cuales son los propósitos de cada cargo, sus funciones, las competencias o habilidades que deben poseer los ocupantes de cada puesto. El departamento en estudio no cuenta actualmente con un documento que mencione tanto las funciones como las competencias de cada empleado, lo que impide a este desempeñar sus funciones adecuadamente.

En la realidad del Departamento de Recursos Humanos del servicio en estudio, es fundamental que exista un orden de las tareas en un documento formal, ya que, debido a los constantes cambios de jefatura se provocan confusiones y desórdenes entre lo que debe realizar cada empleado.

Según la encuesta realizada los funcionarios del departamento, estos aceptan la existencia de un manual de cargos y competencias ya que reconocen sus ventajas y utilidades.

Los perfiles expuestos en cada manual deben ir cambiando y adecuándose a los nuevos desafíos que se imponga el departamento, para que esto se logre debe ser revisado y actualizado y debe ser modificado según las necesidades del departamento en estudio y del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.

Respondiendo a la pregunta de investigación, el Departamento de Recursos Humanos tendrá un desempeño eficaz en la medida, que este establezca un orden en lo que debe realizar cada funcionario, por lo que se considera útil que este manual sea aplicado por el departamento.

Si bien, se espera que con la aplicación de este manual el departamento en cuestión sea eficaz en el cumplimiento de sus labores, se considera fundamental, para que exista una coordinación y armonía entre las demás unidades del servicio, que este manual sea aplicado en cada sección del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.

Además, se considera necesario, que el Gobierno Regional disponga de una unidad encargada de realizar un seguimiento y monitoreo para asegurar que los funcionarios cumplan con las labores que menciona el manual y posean las competencias que dicho documento señala.

La investigación realizada, dio como resultado la elaboración de un manual de cargos y competencias para el departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins, por lo tanto el objetivo principal de esta tesina ha sido cumplido.

La administración pública debe estar organizada en todo nivel, contando con el personal adecuado en cada cargo, ya que de esta forma logrará satisfacer las necesidades de la comunidad a tiempo, evitando pérdidas de recursos y vicios administrativos.

Los procesos de selección de personal, reclutamiento, y la capacidad de integrar a los nuevos empleados y orientarlos en sus labores responden a cinco etapas que conforma la administración de recursos humanos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría, cada uno de estos procesos tiene un rol fundamental para lograr una correcta administración de personal, pero es en la etapa de organización en la que se definen las actividades que realizará cada empleado, es en este proceso en el cual realiza la descripción y análisis del puesto. Por tanto, al no existir un manual de cargos y competencias, el departamento en estudio no está cumpliendo con las etapas que le corresponden como encargados de la administración de recursos humanos del Gobierno Regional.

12.- Bibliografía

-Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2011) Ley nº 19175 sobre Gobierno y Administración del Estado recuperada el 22 de noviembre del 2011 desde <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771#regional0>

-Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2011) Constitución Política de la República de Chile de 1980, recuperada el 22 de noviembre de 2011 desde www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302

-Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 8° edición, editorial Mc Graw Hill, México.

- Chiavenato I (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7° edición, Mc Graw Hill, China.

-Dessler G (2001). Administración de Personal, 8° edición, editorial Pearson Prentice Hall, México.

-Dirección Nacional del Servicio Civil (2007). Manual de selección de personas en servicios públicos, 2° edición, Santiago, Chile.

-Gobierno Regional (2011) Manual de Inducción para funcionarios del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins.

-Gomez-Mejía, Balkin D y Cardy R (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3° edición, editorial Pearson Prentice Hall, Madrid.

-Hernandez R (2003). Metodología de la Investigación, 3° edición, editorial Mc Graw Hill, Chile.

- Koontz H y Weihrich H (2007). Administración: una perspective global, 12° edición, editorial Mc Graw Hill, México.

-Ministerio del Interior (2002). Diccionario de la Administración Pública Chilena, LOM ediciones, Santiago, Chile.

-Plataforma virtual del Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'higgins (2011) www.dellibertador.gob.cl

ANEXOS

ANEXO N°1

Encuesta

Instrucciones para completar encuesta

Por favor conteste todas las afirmaciones marcando con una cruz la respuesta que mejor refleje sus apreciaciones respecto a la elaboración de un manual de cargos y competencias laborales para el Departamento de Recursos Humanos

1.No se justifica la existencia de un manual de cargos y competencias laborales porque este impide detectar necesidades de capacitación.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

2 .Un manual de cargos y competencias es útil porque guía tanto a la jefatura como a sus subordinados en sus funciones

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

3.Un manual de cargos y competencias sirve como herramienta para calificar la evaluación de desempeño de cada funcionario

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

4.Una duplicación de funciones es evitable si existe un manual de cargos que defina las funciones de cada empleado.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo

totalmente en desacuerdo

5.Las metas de la organización se ven reflejadas en las funciones que se definen en los manuales de cargo

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

6.Un manual de cargos atenta contra el trabajo en equipo.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

7.Tener claridad en las funciones de cada cargo es fundamental para realizar un trabajo eficiente.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

8.Un manual de cargos y competencias laborales debe ser actualizado periódicamente

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- neutral
- en desacuerdo
- totalmente en desacuerdo

Anexo N°2

Propuesta técnica

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES
I.- IDENTIFICACIÓN
<p>Escalafón: Directivo</p> <p>Denominación del empleo: Jefe/a de departamento de Recursos Humanos</p> <p>Grado: 5</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Jefe de División de Administración y Finanzas</p> <p>Funcionarios a su cargo: 4</p>
II.- PROPÓSITO PRINCIPAL
<p>Facilitar un ambiente laboral armonioso, motivador y productivo, velando por el cumplimiento de los deberes funcionarios y el acceso oportuno a los derechos y/o beneficios del personal de la organización, tendientes a promover el desarrollo integral del</p> <p>Recurso Humano del servicio.</p>
III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none">1.-Generar políticas, proyectos y programas relativas al desarrollo del RRHH, realizando los estudios pertinentes.2.- Estandarizar los procesos del Departamento de Recursos Humanos3.- Gestionar la aplicación de la política, proyectos y programas generados por el departamento.4.- Operativizar la política, proyectos y programas generados por el departamento.5.-Planificar la distribución de tareas de los funcionarios del departamento6.- Promover la optimización de los Recursos Humanos del Gobierno Regional,

proponiendo a los jefes superiores de servicio, políticas, sistemas y procedimientos en las áreas de selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, motivación, seguridad laboral, compensaciones y beneficios, relaciones laborales y administración de dotaciones dentro del marco legal que rige la administración pública.

7.- Asesorar y apoyar a las autoridades y jefes superiores de servicio, en la toma de decisiones e implantación de políticas.

8.- Disponer la ejecución oportuna de las acciones administrativas, respecto a ingresos, promociones y egresos de personal.

9.- Evaluar el cumplimiento de la política, proyectos y programas validados por la jefatura superior.

10.- Elaborar y mantener actualizado los manuales de funcionamiento, procedimiento y de descripción de cargos.

11.- Velar que los manuales de funcionamiento, procedimiento y descripción de cargos reflejen la realidad del servicio.

12.- Elaborar el programa de inducción del servicio.

13.- Implementar el programa de inducción

14.- Mantener actualizado el programa de inducción.

15.- Preparar para el jefe de servicio, con la asesoría del Comité Bipartito de Capacitación, el Plan Anual de Capacitación.

16.- Velar por la correcta ejecución del proceso de Evaluación de Desempeño.

17.- Propiciar la definición de criterios uniformes de evaluación.

18.- Participar como Secretaría Técnica de la Junta Calificadora.

19.- Realizar análisis de los resultados del proceso de calificaciones.

20.- Realizar las recomendaciones correctivas al proceso cuando se detecte algún problema y/o irregularidad subsanable conforme a la normativa.

21.- Propiciar la generación de compromisos vinculados a las recomendaciones.

22.-Elaborar Programa de Seguimiento de las recomendaciones.

23.- Elaborar el Escalafón de Mérito del Servicio.

24.- Recoger las observaciones eventuales que pudieran efectuar los funcionarios al escalafón comunicado.

25.- Notificar personalmente el Escalafón de Mérito a cada uno de los funcionarios.

26.- Dirigir y coordinar las acciones destinadas a mantener un eficiente servicio de archivo y registro de antecedentes de los funcionarios.

27.- Asesorar al personal del servicio sobre todas las materias relacionadas con derechos y deberes funcionarios y otras materias legislativas que les afecten.

28.- Identificar a los funcionarios que deben presentar declaración de intereses y de patrimonio.

29.- Establecer programas de reclutamiento de alumnos en práctica.

30. Generar los criterios de distribución para el fondo de jardines infantiles.

31.- Asignar los fondos a sala cunas.

32.- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiere el personal.

33.-Propiciar un servicio de Bienestar, al servicio de los funcionarios y de su familia.

34.- Integrar y asesorar técnicamente el Comité de selección de personal, cuando se requiera.

35.- Generar los insumos para el cálculo de remuneraciones por el Departamento de Finanzas.

IV.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1- Estatuto Administrativo

2- Office

3- Ley de Presupuestos del Sector Público, del año en curso.

4- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882

5- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.

6- Programa de Mejoramiento de Gestión.

7- Instructivos de Gobierno o Presidenciales, que sean de aplicación a todos los servicios.

8- Ley de Probidad

9- Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración del Estado.

V.- COMPETENCIAS LABORALES

-Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente, es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno. Dentro de esta competencia se espera que la jefatura tenga una visión a largo plazo que permita anticiparse a los cambios y autonomía para proponer ideas y ejecutar acciones que beneficien al recurso humano del servicio.

-Capacidad de dirección: habilidad y capacidad de dirigir al equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de los funcionarios.

-Toma de decisiones: habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan de acción acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados.

-Capacidad para otorgar responsabilidades: habilidad para delegar funciones y responsabilidades entre los funcionarios del departamento, permitiéndoles participar en la toma de decisiones frente a las tareas. Implica la capacidad de fomentar un desempeño autónomo y emprender acciones para favorecer el desarrollo de los demás. Esto, se concreta en la capacidad de asignar los roles en función de las habilidades de cada persona.

-Capacidad resolutive: habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles.

-Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

-Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.

-Conciencia organizacional: capacidad para asumir, dentro de su jefatura, el rol que ocupa el GORE en la región, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.

-Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

VI.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios: profesional, de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración, de las áreas de administración, preferentemente.

Experiencia: 5 años en cargo de jefatura, y 2 años en la Administración Pública.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES

I.- IDENTIFICACIÓN

Escalafón: Profesional

Denominación del empleo: Jefe de unidad de Bienestar

Grado: 9° al 6°

Cargo del jefe inmediato: jefe/a de Departamento de Recursos Humanos

Funcionarios a su cargo: no hay

II.- PROPOSITO PRINCIPAL

Su propósito es el de contribuir al bienestar del afiliado y sus cargas familiares, cooperando a su adaptación al medio laboral y al mejoramiento de sus condiciones de vida y la de su grupo familiar.

III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Convocar las reuniones del Consejo Administrativo.
- Ejecutar los acuerdos del Consejo Administrativo.
- Proponer al Consejo Administrativo el Proyecto de presupuesto de ingresos y gastos anuales.
- Someter a la aprobación del Consejo Administrativo el Balance Anual.
- Informar al Consejo Administrativo de las dificultades que se produzcan en la aplicación del Reglamento del Servicio de Bienestar.
- Proponer al Consejo Administrativo nuevas medidas, proyectos, acuerdos, normas y/o procedimientos que se requieran para entregar un mejor servicio a los asociados..
- Velar por el adecuado funcionamiento administrativo y contable del Servicio de Bienestar y rendir cuenta al Consejo Administrativo.
- Informar al Consejo Administrativo la nómina de los afiliados y ex afiliados que no hayan dado oportuno cumplimiento con el Servicio de Bienestar.
- Ejercer las facultades que le delegue el Consejo Administrativo.
- Mantener un sistema de información permanente dirigido a los afiliados.
- Desarrollar un sistema de control presupuestario y contable, mensual y total anual.
- Proponer al Consejo Administrativo las medidas de suspensión o expulsión de afiliados.
- Implementar nuevas medidas, proyectos, acuerdos, normas y/o procedimientos que se requieran para entregar un mejor servicio a los asociados.
 - Proveer los mecanismos necesarios para que los socios puedan expresar sus propuestas, inquietudes, solicitudes, reclamaciones y/o felicitaciones.
 - .Elaborar documentos (Actas, Ordinarios y memos), según sea el caso.
 - Mantener registro de actas y documentos del Servicio de Bienestar-
 - Asistir a Seminarios dictados por la Superintendencia de Seguridad Social, en distintas

regiones del País, invitación a todos los Bienestares Públicos.

- Realizar inducción sobre el Servicio de Bienestar, a los funcionarios que ingresan al Gobierno Regional.
- Ejercer en general todas las funciones y facultades, en materia de administración, que el Reglamento General y el Reglamento Particular, no hayan asignado al Consejo Administrativo.

IV.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Ley 18.834 Estatuto Administrativo
- Office
- Ley de Presupuestos del Sector Público, del año en curso.
- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882
- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.
- Programa de Mejoramiento de Gestión.
- Instructivos de Gobierno o Presidenciales, que sean de aplicación a todos los servicios.
- Ley de transparencia y acceso a la información pública
- Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional

V.- COMPETENCIAS LABORALES

- Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente, es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.
- Capacidad resolutive: habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles.

-Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

-Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.

-Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

-Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los afiliados al servicio de bienestar.

-Conocimiento del entorno: conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.

VI.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación: profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración

Experiencia laboral: 2 años en cargo similar, 4 en la administración pública.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES
I.- IDENTIFICACIÓN
<p>Escalafón: Profesional</p> <p>Denominación del empleo: encargado/a de personal</p> <p>Grado: 13 al 10</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Jefe/a Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Funcionarios a su cargo: no hay</p>
II.- PROPÓSITO PRINCIPAL
<p>Se encarga de velar por mantener actualizada la información inherente al personal, como antecedentes personales, académicos y perfeccionamiento. Además de registrar los actos administrativos de nombramiento, renuncias (voluntarias e involuntarias), contratos, permisos con y sin goce de sueldo, feriados, licencias, comisiones, etc., de los funcionarios de planta, contrata y honorarios.</p>
III.-DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo proceso de remuneraciones -Pago cotizaciones atrasadas -Confeción fichas de personal -Tramitación de licencias médicas -Cobranza licencia médicas -Gestión base de datos con cálculo de pago de licencias médicas -Registro de declaraciones de intereses y patrimonio -Respuestas informes de auditoría interna -Preparación de material para evaluación de desempeño -Manejo, actualización e ingreso de funcionarios en el control reloj, proporcionar información necesaria a los funcionarios para la compensación y pago de horas extraordinarias.

-Enviar información mensual a los jefes para autorización de horas compensadas y horas extras.

IV.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Ley 18.834 Estatuto Administrativo
- Office
- Ley de Presupuestos del Sector Público, del año en curso.
- Ley N° 19.553, Asignación de Modernización, modificada por la Ley 19.882
- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.
- Programa de Mejoramiento de Gestión.
- Instructivos de Gobierno o Presidenciales, que sean de aplicación a todos los servicios.
- Ley de transparencia y acceso a la información pública
- Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional

V.- COMPETENCIAS LABORALES

- Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
- Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses del personal del Gobierno Regional.
- Adaptación al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, o de los requerimientos de trabajo en sí.

-Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.

-Conciencia organizacional: capacidad para asumir, dentro de su cargo, el rol que ocupa el Departamento de Recursos Humanos en el Gobierno Regional, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.

-Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

VI.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios: Profesional, carrera de duración de al menos 8 semestres, relacionadas con administración de personal, preferentemente.

Experiencia laboral: 2 años en cargos similares

DESCRIPCION DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES
I.- IDENTIFICACIÓN
<p>Escalafón : Profesional</p> <p>Denominación del empleo :encargado/a de remuneraciones</p> <p>Grado: 12</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Jefe/a de Departamento de Recursos Humanos</p>
II.- PROPOSITO PRINCIPAL
<p>Encargado/a de velar por el correcto pago de remuneraciones, descuentos e impositivos previsionales, bajo criterios de excelencia y oportunidad.</p>
III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> -Recopilar información para confeccionar libro de remuneraciones, planillas de descuento, retenciones judiciales, descuentos bienestar, etc. - Confeccionar libro de remuneraciones con la información recopilada - Envío a través de correo electrónico, libro de remuneraciones con tres días de anticipación al encargado del departamento de finanzas para que proceda al pago de remuneraciones. - Impresión y envío por memo del libro de remuneraciones al departamento de finanzas. -Cálculo de diferencias, en remuneraciones por cambios de grado de funcionarios, retiros o término de contrato. -Miembro del comité bipartito de capacitación -Miembro del comité paritario de higiene y seguridad -Organización de capacitaciones -Participación en confección de informes trimestrales

IV.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad gubernamental -Estatuto administrativo -Ley de presupuesto del año en curso -Office -Programa de Mejoramiento de Gestión -Ley de transparencia y acceso a la información pública
V.- COMPETENCIAS LABORALES
<p>-Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p> <p>-Aprendizaje continuo: actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.</p> <p>-Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.</p> <p>-Conocimiento del entorno: conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.</p> <p>-Gestión de calidad: habilidad para promover y ejecutar acciones destinadas a una correcta y prolija ejecución de los procesos, con un permanente compromiso con la eficiencia interna.</p>
VI.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<p>Educación: profesional, de una carrera de al menos 8 semestres, preferentemente relacionados con contabilidad.</p> <p>Experiencia laboral: 2 años en cargos similares.</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGO Y COMPETENCIAS LABORALES
I.- IDENTIFICACIÓN
<p>Escalafón: Administrativo</p> <p>Denominación del empleo: Secretaria del Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Grado: 19-15</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Jefe/a de Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Funcionarios a su cargo: no hay</p>
II.- PROPOSITO PRINCIPAL
Encargada de proveer el apoyo administrativo para facilitar las labores de los funcionarios del departamento y contribuir de esta manera a la eficiencia de este.
III.-DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de correspondencia referente al Departamento, para posteriormente derivar de acuerdo a lo solicitado por la encargada del departamento. -Redacción de resoluciones de nombramientos o cambio de grados de funcionarios en calidad de contrata, y ascensos cuando son necesarios. -Redacción de contratos a honorarios y sus respectivas resoluciones -Redacción de resoluciones de horario de amamantamiento, hora especiales. -Ingreso de cargas familiares al sistema y posterior reconocimiento por resolución -Redacción y gestión de resoluciones de caja chica de jefes de división y departamentos. -Gestión y tramitación de pólizas de conducción y valores fiscales -Gestión de antecedentes de funcionarios nuevos, para así tramitar la toma de razón por parte de Contraloría. -Gestión de antecedentes de contratos de honorarios para envío de resolución a Contraloría.

- Proyección de gasto por concepto de salas cunas y alumnos en práctica
- Redacción de resoluciones de alumnos en práctica
- Control gasto de viáticos de funcionarios contratados por programas.
- Solicitar materiales de oficina, requerimiento de cursos de capacitación y/o lo solicitado por la encargada.
- Gestionar la solución de problemáticas que presenten los funcionarios
- Confección de solicitud de requerimientos
- Integrante de comité bipartito de capacitación
- Encargada de caja de compensación los Andes en el servicio, gestionar información referente, mantener contacto permanente con ejecutivo y solicitar créditos, además de informar si los funcionarios pueden o no , tomar créditos.
- Realizar actividades varias (fin de año, aniversario, día de la secretaria, día del padre, día de la madre, etc).

IV.- CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Técnicas de de almacenamiento de archivo
Office
Programa de Mejoramiento de Gestión
Estatuto Administrativo
Ley de transparencia y acceso a la información pública
Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración del Estado.

V.- COMPETENCIAS LABORALES

- Conocimiento del entorno: conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.
- Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses del personal del Gobierno Regional.

-Probidad y transparencia: hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

-Trabajo bajo presión: capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

-Adaptación al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, o de los requerimientos de trabajo en sí.

VI.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Educación: enseñanza media completa, con título técnico o conocimientos de administración.

Experiencia laboral: preferentemente 1 año de experiencia laboral.

