

2

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE ANTOFAGASTA EN CHILE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA (*)

Ricardo Gaete Quezada ()**
Claudia Valderrama Hidalgo
Gabriel Carmona Robles
Alejandra Elgueta Hernández
Juan Quiroz Castillo
(Universidad de Antofagasta, Chile)

RESUMEN

El artículo presenta los resultados del diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna, considerando como variables a la gestión de la diversidad, conciliación de la vida familiar y laboral de los funcionarios, acoso laboral y comunicación interna. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación de entrevistas estructuradas a una muestra de Directores Regionales y Encargados de la función de gestión de recursos humanos a nivel regional, con el propósito de identificar las buenas prácticas de carácter voluntario que desarrollan actualmente los servicios públicos de la ciudad para proporcionar una mayor calidad de vida laboral a sus funcionarios.

PALABRAS CLAVE:

gestión de recursos humanos, Servicios Públicos, Responsabilidad Social Corporativa interna, diagnóstico organizacional, calidad de vida laboral.

ABSTRACT

The article presents the results of the analysis of the role of human resource management of public services in the city of Antofagasta in Chile from the perspective of internal corporate social responsibility, considering variables such as the management of diversity, reconciliation of life family and employment of staff, harassment and internal communication. The diagnosis was made through the application of structured interviews with a sample of Regional Directors and Managers of the role of human resource management at regional level to identify good practices that currently voluntary public services in the city to provide a better quality of life for their officials.

KEY WORDS:

human resources management, Public Services, Internal Corporate Social Responsibility, organizational assessment, quality of work life.

(*) El artículo es resultado del proyecto de investigación Aplicaciones de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública financiado por la Universidad de Antofagasta-Chile. // (**) E-mail: rgaete@uantof.cl

RECEPCIÓN: 20/10/09

ACEPTACIÓN FINAL: 01/06/10

1 INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social en sus inicios se orientó fundamentalmente al ámbito de acción de las empresas, presentándose como un movimiento que manifiesta el impacto de las expresiones de éstas ante los cambios globales que afectan a la sociedad y la economía. Sin embargo, actualmente la responsabilidad social es posible aplicarla no sólo como un elemento de relación con el medio, sino también en actuaciones de carácter interno que se materializan en prácticas de gestión concretas, trascendiendo incluso a todo tipo de organizaciones, ya que existe una gran diferencia entre las acciones emprendidas por las empresas y los marcos institucionales y reguladores establecidos para otros fines, como es el caso de los Servicios Públicos. Para la presente investigación se entiende Responsabilidad Social Corporativa como *“El desarrollo de las actividades propias de una organización en virtud del rol asignado por la sociedad, con una conciencia plena del impacto que generan sus propias acciones en el entorno desde las perspectivas económica, legal, social y medioambiental, aplicando en su gestión de manera voluntaria un conjunto de valores y principios que se orientan a la protección y cuidado de los intereses de la sociedad en su conjunto”*.¹

En Chile, se carece de antecedentes bibliográficos que manifiesten la aplicación del modelo de responsabilidad social corporativa en los servicios

públicos, por lo que la presente investigación buscó identificar las buenas prácticas de gestión interna en materia de recursos humanos en los servicios públicos en la ciudad de Antofagasta, conforme a los procesos de modernización del Estado, de la gestión pública y Políticas de Gobierno en materias de transparencia, probidad y promoción del crecimiento. Sin embargo, no deben desconocerse los esfuerzos del actual Gobierno de Chile por implementar una política de buen trato laboral, plasmada en un instructivo presidencial dirigido a los servicios públicos chilenos e implementados a través de los esfuerzos realizados por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Por lo señalado anteriormente, en el presente trabajo se entenderá responsabilidad social corporativa interna en el área de gestión de recursos humanos como *“La realización voluntaria de buenas prácticas por parte de la organización para permitir el adecuado desarrollo del capital humano de la misma, acorde con los valores y principios institucionales y de acuerdo a las necesidades y deseabilidades del recurso humano de la organización”*.²

Esta investigación se desarrolla mediante la aplicación de entrevistas estructuradas a los Directores Regionales y Jefes de las Unidades de RR.HH. de los Servicios Públicos de la ciudad de Antofagasta, considerando cuatro dimensiones: i) Gestión de la Diversidad, que incluye las variables: ámbito cultural, que se refiere a la consideración de las distintas creencias, culturas y convicciones religiosas que existan en una organización, especialmente las de carácter multinacional y global; y orígenes raciales, entendida como el respeto por la idiosincrasia de cada procedencia de los integrantes de la organización considerando a las minorías, colectivos especiales en cuanto a gestionar la relación con los discapacitados físicos y la diversidad de género que considera las diferencias en cuanto al sexo, incorporando también al colectivo homosexual. ii) En segundo lugar, la dimensión de Conciliación de la vida familiar y laboral, con las variables de: flexibilidad laboral, referida a la posibilidad de contar con horarios variables donde el trabajador determina el inicio y término de la jornada, distribución de horas por el empleado dentro de la jornada laboral, semana laboral comprimida; el tele trabajo, que implica el uso de Internet para beneficiar la vida personal del trabajador rompiendo con la dependencia física de la institución, ahorrando tiempo y dinero en desplazamientos y los beneficios sociales que tienen como finalidad enfrentar los estados de necesidad derivados de la suspensión, disminución o terminación de los niveles de ingresos provenientes de la actividad laboral, de la falta de salud y de las responsabilidades familiares. iii) Como tercera dimensión, el acoso laboral, que incorpora el análisis del clima laboral existente en los servicios públicos en cuanto al ambiente de desarrollo de las relaciones de

trabajo y su nivel de conflictividad al interior del servicio; salud laboral, con variables como tasas de rotación del personal, ausentismo laboral y finalmente, estructura organizacional, referido a si los puestos de trabajo contribuyen al desarrollo personal y de satisfacción laboral de los funcionarios. iv) Como última dimensión: Comunicación Interna, destacando los procedimientos para que los funcionarios comuniquen situaciones que los afectan, incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en sus procesos y políticas; fomento desde la Dirección del Servicio de la integración de los distintos niveles jerárquicos y si la comunicación corporativa incentiva las relaciones de trabajo, y finalmente la Participación de los funcionarios en la toma de decisiones, orientado a la existencia de un diálogo entre las partes, la creación por parte del servicio de los espacios de información, participación y opinión permanente y el fomento de la creación de círculos de calidad.

La realización de la investigación permitió obtener información relevante respecto de las buenas prácticas efectivas de responsabilidad social corporativa interna en gestión de Recursos Humanos en catorce Servicios Públicos de la ciudad de Antofagasta, que representa la tercera parte de todos los existentes en ésta, demostrándose que la responsabilidad social es un modelo que ha trascendido su tradicional ámbito de aplicación en las empresas para transferirse a otras organizaciones, siendo los aspectos que requieren mayor atención en el modelo de responsabilidad social la gestión de la diversidad y la conciliación de la vida familiar y laboral debido a la debilidad de su desarrollo en la actual gestión de los servicios estudiados.

2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA: ASPECTOS CONCEPTUALES

De acuerdo con Carneiro (2004:156) la aplicación de la responsabilidad social al interior de las organizaciones se relaciona con la idea de combatir o eliminar la discriminación laboral como expresión de la desigualdad, señalando que las organizaciones laborales *“no pueden seguir manteniendo comportamientos y actitudes de carácter impositivo y deben transitar por el camino del fomento de la negociación colectiva, la evaluación del desempeño, la constitución de grupos de mejora o de grupos de conocimiento, introducción de la retribución variable, estructuras organizativas más planas y el auge de la participación”*.

A su vez, Fernández (2005:110) señala que la responsabilidad social corporativa interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral, el

cual reconoce de compleja estandarización pero que entiende que *“la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, por lo que la calidad de vida de una persona vendrá condicionada por su calidad de vida laboral”*.

En virtud de lo señalado anteriormente, un aspecto relevante asociado a la responsabilidad social corporativa interna de una organización es la adecuada gestión de la diversidad, que de acuerdo a lo planteado por Carneiro (2004: 187) se encuentra asociada con el desarrollo de una *“estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus gentes – diversas, para alcanzar un objetivo común, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales, y fomentando la armonización de la vida personal y profesional de sus gentes”*.

De acuerdo con De Anca (2005) la gestión de la diversidad de modo explícito irrumpe en el ámbito de la gestión de organizaciones en la década de los setenta, especialmente con la entrada de la mujer, las minorías étnicas y los inmigrantes a la fuerza de trabajo fundamentalmente en las empresas multinacionales, siendo el principal objetivo del modelo tradicional de la gestión de la diversidad corregir los problemas de discriminación por género o raza en el trabajo, adoptándose una serie de políticas de discriminación positiva para corregir los desequilibrios de los grupos minoritarios que recién se insertaban en el mundo laboral.

La gestión de la diversidad inserta en un contexto de responsabilidad social corporativa también debe plantearse como un ámbito de acción importante a la integración laboral de los colectivos desfavorecidos tales como los discapacitados o minusválidos y de acuerdo con Ballesteros (2006) citando a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) actualmente existen 386 millones de personas en el mundo con discapacidad en edad de trabajar. De esta manera, basándonos en los planteamientos de Carneiro (2004:189) podemos afirmar que la gestión de la diversidad

“se hace imprescindible bien se aplique a género, cultura, edad o a la conformación de equipos multifuncionales [...] la diversidad se puede convertir en un elemento que fomente una ventaja competitiva sostenida, dado que supone uno de los aspectos sustentantes de la flexibilidad organizativa para adaptarse a los cambios dado que la diversidad cultural aumenta el número de individuos que son bilingües y biculturales y estos individuos poseen una mayor flexibilidad cognitiva y desde una perspectiva organizacional, una organización que gestiona eficazmente a una fuerza laboral diversa está

operando con métodos y políticas más variadas y menos estandarizadas... lo que la hace más predispuesta a otros tipos de cambios”.

Otro aspecto relacionado con la responsabilidad social corporativa interna es la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal, debido a que su ausencia genera estrés laboral que contribuye negativamente a la satisfacción laboral y personal que afectará la productividad y el desempeño, siendo relevante que las organizaciones laborales reconozcan la importancia de la situación familiar en el escenario laboral actual que se caracteriza porque *“cuando en la pareja los dos hacen carrera ello implica, en el mejor de los casos, sacrificios mutuos y una situación en la que puede que ninguno de los miembros sea completamente feliz... la incorporación de los dos cónyuges a la vida laboral disminuye el tiempo de dedicación a la familia, el aumento de competitividad y de la inseguridad en el empleo contribuyen a agravar el problema”.* (Martínez, 2004:47)

44 Sin Embargo, para Carrasquer et al. (2007:15) el significado de la conciliación está sujeto a diversas interpretaciones, especialmente desde la perspectiva de la negociación colectiva, señalando que *“la dirección de recursos humanos tiende a gestionar de manera individualizada los temas relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar mientras que los sindicatos tratan de impulsar esta temática desde la acción colectiva y bajo un planteamiento distinto: la conciliación abarcaría también la vida personal y no exclusivamente la familiar”.*

De acuerdo con Sandra Idrovo (2006:51) la estructura del mercado laboral ha sido modificada fuertemente por aspectos socio demográficos expresados especialmente en la incorporación de la mujer como fuerza de trabajo, planteando que *“muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia y esto no sólo afecta a las mujeres que trabajan fuera del hogar sino también por parte de los hombres quienes se implican cada vez más en las tareas familiares”.*

En base a estos planteamientos, Idrovo (2006) identifica algunas consecuencias provocadas por la ausencia de políticas en esta materia, especialmente para las parejas de doble ingreso que sienten un importante desbordamiento y conflicto al combinar trabajo y familia ante la falta de flexibilidad laboral estructural expresado en estrés, insatisfacción laboral, baja productividad, falta de compromiso afectivo, atrasos y ausentismo laboral.

Un tercer elemento que permite dimensionar la orientación que debe poseer el comportamiento socialmente responsable en el interior de una organización laboral es el acoso moral en el trabajo o Mobbing, que plantea

un aspecto complejo del ámbito interno de las organizaciones laborales específicamente en lo relativo a las relaciones interpersonales. Esta situación es ratificada por Martínez (2004:60) quien señala que el mobbing recibe diversas denominaciones tales como acoso laboral, acoso institucional o acoso psicológico, con variantes como el bullying o bossing, planteando que las prácticas asociadas al acoso moral en el trabajo implican *“un problema laboral severo y complejo en el que el estrés lo provoca intencionadamente una o más personas del entorno laboral de la víctima”*.

Además, de acuerdo con Gutiérrez (2007:115) quien citando a Irigoyen (1999) define al acoso moral como *“un trato degradante, persecutorio y humillante hacia la víctima por parte de sus superiores jerárquicos o de sus compañeros de trabajo, por lo que el afectado termina padeciendo depresión, agotamiento profesional o incluso síndrome de estrés postraumático con síntomas similares a los que sufren las víctimas de asaltos, catástrofes naturales o violaciones”*. De igual manera, Carneiro (2004:195) señala que el acoso moral o mobbing implica *“el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro y otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos”*, evidenciando la necesidad de que las organizaciones laborales desarrollen acciones claras para enfrentar el acoso moral y evitar las consecuencias negativas tanto en el plano individual como corporativo.

Finalmente, es recomendable que aquellas organizaciones laborales que desean demostrar un comportamiento socialmente responsable hacia su interior inviertan tiempo y recursos en desarrollar sistemas y procesos de comunicación interna eficientes que contribuyan a proporcionar una mayor calidad de vida laboral a sus empleados, y proporcionen a los trabajadores un ambiente de trabajo agradable, transparente y respetuoso en el cual puedan desarrollar sus funciones y tareas.

De acuerdo con Martínez (2004:114) es posible identificar una importancia dicotómica de la comunicación interna tanto en lo individual como en lo organizacional debido a que:

“todas las personas necesitan trabajar en las mejores condiciones posibles no sólo físicas sino también de relaciones humanas, por lo que mejorar la comunicación es bueno no sólo para la salud y el bienestar del empleado sino también para la gestión empresarial y para la buena marcha del negocio. Una pobre comunicación en el lugar de trabajo desmotiva, entorpece la cooperación y la coordinación y como consecuencia menoscaba

la calidad del producto que se fabrica o el servicio que se presta, por lo que más pronto o más tarde los empleados trasladan su bienestar o su malestar a los clientes y la sociedad”.

Los planteamientos de Martínez incluso podrían afectar el adecuado cumplimiento de la responsabilidad social corporativa externa que poseen todas las organizaciones con la sociedad civil, debiendo preocuparse por resolver los problemas y demandas internas de sus propios trabajadores para evitar que éstos expresen su descontento con las condiciones de calidad de vida laboral que poseen por medio de huelgas, movilizaciones y protestas que normalmente interrumpen la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades sociales que les corresponden de acuerdo a su misión institucional de manera regular y continua.

La situación planteada anteriormente es avalada por Rivera et al (2005: 37-39) quienes señalan que *“la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tales efectos la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica basada en una retroalimentación constante”*. Además, identifican algunos objetivos para la gestión de la comunicación interna:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las relaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros de la organización.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

3 METODOLOGÍA

La investigación está dirigida hacia un enfoque cualitativo, considerando como objeto de estudio la responsabilidad social corporativa interna mediante una metodología del trabajo descriptivo-exploratorio, basada en las experiencias observadas en diferentes servicios públicos regionales de la ciudad de Antofagasta. En cuanto al desarrollo metodológico, se estructuró de acuerdo a las siguientes etapas:

- La *primera etapa* corresponde a la indagatoria, cuyo propósito es recopilar antecedentes teóricos referenciales para determinar un modelo de análisis de la responsabilidad social, y los diferentes factores que intervienen. Con esto se logra obtener un modelo de análisis global y otro modelo focalizado en la responsabilidad social en el área de Recurso Humano. Este modelo focalizado, permite identificar dos ámbitos de acción para la investigación, el primero referido a las áreas claves de interés, y el segundo referidos a los factores importantes en cada una de estas áreas.

- La *segunda etapa* corresponde al diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de información. El instrumento utilizado para la investigación fue la entrevista estructurada aplicada a informantes claves (Directores de servicios y/o los encargados de las unidades de Recursos humanos), en su confección se determinan cuatro áreas claves y cada una de ellas, incorpora a su vez, tres factores relevantes. Con esto, se logró contar con una entrevista de 12 preguntas aplicadas a una muestra dirigida de catorce Servicios Públicos Regionales durante el periodo comprendido entre Agosto y Octubre de 2008.

- La *tercera etapa* corresponde al análisis de la información recolectada. En esta se analizan las entrevistas y se cotejan de acuerdo a una pauta base referencial previamente elaborada de acuerdo a los factores y áreas claves, la que permite ir observando la presencia o no de los distintos factores considerados en el modelo de análisis. El instrumental básico utilizado es el uso de tablas de frecuencias, para observar los niveles de coincidencias en las respuestas de los entrevistados.

- La *cuarta etapa* es la elaboración del diagnóstico, instrumento que será el resultado de las conclusiones obtenidas en la etapa anterior. Aquí se pretende determinar los diferentes factores observados en los servicios públicos regionales, e identificar las diferentes buenas prácticas internas utilizadas para la responsabilidad social.

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En virtud de la metodología expuesta anteriormente, se procedió a la aplicación de la entrevistas a los Directores Regionales y Encargados de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta durante el segundo semestre de 2008. En el siguiente cuadro se resumen los resultados obtenidos en las entrevistas de acuerdo a las cuatro dimensiones consideradas para este estudio y las respectivas variables consultadas:

Cuadro 1

Resumen de respuestas obtenidas en las entrevistas

Dimensión RSC interna	Variables	Frecuencia de respuestas de los servicios públicos
Gestión de la diversidad	Garantías de igualdad de oportunidades hacia grupos laboralmente desfavorecidos.	36%
	Disponibilidad de espacios o recursos para compartir raíces culturales o religiosas entre los funcionarios del servicio.	43%
	Distribución igualitaria por género de cargos de jefaturas departamentales y cargos a contrata.	43%
Conciliación de la vida familiar y laboral	Disponibilidad por parte del funcionario de flexibilidad horaria en inicio y término de jornada laboral.	64%
	Utilización de NTICs para disminuir dependencia física del servicio con el funcionario.	21%
	Coordinación entre el departamento de bienestar del personal y la Dirección Superior del Servicio Público.	64%
Acoso laboral	Utilización de mecanismos formales para identificar conflictos interpersonales.	79%
	Estrategias de Prevención de malos tratos verbales o psicológicos.	86%
	Diseño de puestos de trabajo que enriquecen y fomentan el desarrollo y la satisfacción personal de los funcionarios.	79%
Comunicación interna	Existencia de mecanismos de comunicación para que los funcionarios planteen situaciones que los afecten.	100%
	Fomento para la creación y desarrollo de grupos informales al interior del servicio.	79%
	Instancias de información, participación u opinión para los funcionarios en la toma de decisiones y mejoramiento continuo del servicio.	79%

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar como un aspecto relevante en el desarrollo de las entrevistas la confirmación que se observa en el discurso expresado por los funcionarios entrevistados respecto de la fuerte influencia de la cultura legalista y centralizada que tiene la gestión de recursos humanos realizada por los servicios públicos regionales; lo que se ve reflejada en las grandes dificultades que tienen varios de los servicios públicos consultados respecto a la implementación de buenas prácticas de responsabilidad social, ya que

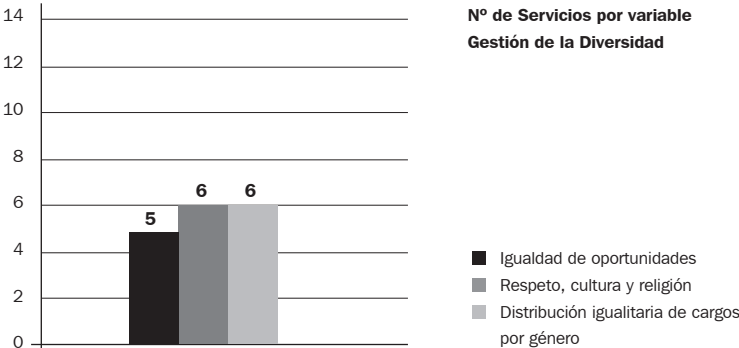
pueden contravenir alguna disposición legal, aun cuando no sea ese el caso. Una situación similar se observa para la fuerte centralización de la cual es objeto la función de gestión de personas en las instituciones públicas que operan en Regiones, lo que también se transforma en un fuerte impedimento para desarrollar buenas prácticas, especialmente en las variables de gestión de la diversidad y conciliación de la vida familiar y laboral.

4.1. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En esta primera variable es donde se obtienen los resultados más bajos de la muestra, en cuanto a la existencia y desarrollo de buenas prácticas expuestas por los Directores Regionales o los Encargados de la gestión de personas de los servicios públicos entrevistados, lo que se explica en gran medida por la fuerte influencia que tiene el irrestricto respeto a la normativa legal vigente y el excesivo centralismo que afecta a la función de gestión de recursos humanos. Los resultados obtenidos se pueden observar en el gráfico 1.

Gráfico 1

Servicios Públicos con buenas prácticas de Gestión de la Diversidad



Fuente: elaboración propia.

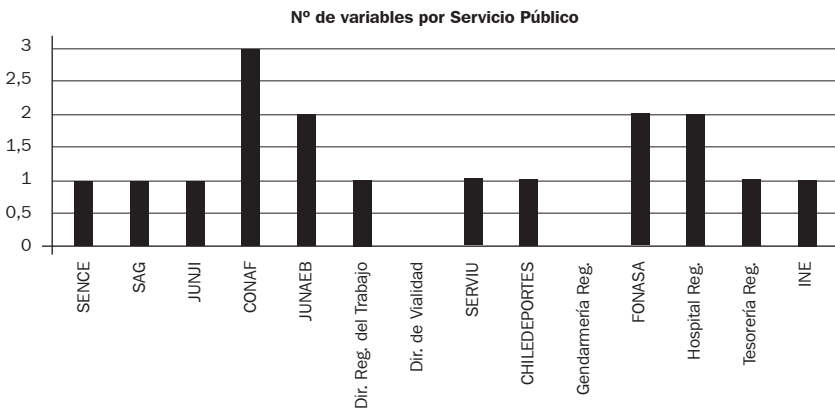
En el gráfico anterior, se observa que en cada variable de esta dimensión menos de la mitad de los servicios públicos considerados en la muestra total (14) declaran algún tipo de buena práctica o iniciativa relacionada con alguna de las tres variables analizadas. Este situación se ve reflejada en la baja frecuencia de respuestas asociada con la aplicación de algún tipo de políti-

cas que garanticen igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos hacia los funcionarios de acuerdo al género, orientación sexual, étnica, religiosa o de discapacidades físicas, el 36% de los servicios públicos entrevistados considera imposible desarrollar acciones tendientes a garantizar esta igualdad de oportunidad o favorecer a aquellos grupos minoritarios que regularmente son postergados en las instituciones laborales, considerando incluso este tipo de prácticas como discriminatorias, poco transparentes o incluso ilegales. Sin embargo, se detectaron tres instituciones que aplicaban criterios no formales para asegurar una mayor igualdad de oportunidades, especialmente hacia mujeres y personas de origen étnico provenientes de alguno de los pueblos originarios del interior de la Región, lo que se aplica tanto al ingreso, promoción o acceso a la capacitación como sus principales formas de expresión en la función de gestión de recursos humanos.

El gráfico 2 nos muestra como sólo la Corporación Nacional Forestal (CONAF) declara poseer políticas y procedimientos relacionados con las 3 variables de la Gestión de la Diversidad investigadas, mientras que en el lado opuesto tanto la Dirección de Vialidad como Gendarmería Regional no poseen ningún tipo de iniciativa.

Gráfico 2

Distribución de variables de Gestión de la Diversidad por Servicio Público



Fuente: elaboración propia.

La segunda variable acerca de la gestión de la diversidad se relaciona con la existencia de políticas, infraestructura o recursos del servicio público, para que los funcionarios de origen étnico, con alguna religión o los extranjeros puedan compartir sus raíces culturales con los demás funcionarios, a lo que el 43% de los servicios públicos responde positivamente desde la perspectiva de desarrollar alguna buena práctica referida a esta materia, especialmente en lo relacionado con el origen étnico y religioso de los funcionarios del servicio contemplando políticas de reclutamiento y contratación de personas de origen atacameños para el desarrollo de funciones en programas específicos como el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) o la Corporación Nacional Forestal (CONAF).

El análisis de la gestión de la diversidad se profundiza al consultar a los Directivos de los servicios públicos regionales por la distribución equitativa de los cargos de jefaturas departamentales y cargos ejercidos en calidad de contrato desde la perspectiva de género, temática en la que solo el 43% de los servicios públicos consultados señala poseer dicha distribución de los cargos identificados, existiendo un 43% de los servicios que señalan que los cargos de jefaturas departamentales son ocupados en forma mayoritaria por mujeres, lo que en algunos casos obedece a una política puntual de la Dirección Regional respectiva y en otros casos obedece a los Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de género, que intentan articular la política del Estado chileno para favorecer la equidad entre hombres y mujeres en el acceso a los cargos públicos.

Respecto de los servicios públicos que declaran mayor cantidad de mujeres en cargos de jefaturas intermedias, son especialmente destacados por los Directores Regionales del Servicio de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) y Vialidad el hecho de que se trata de servicios públicos en donde históricamente ha predominado el género masculino en dichos cargos pero que en bajo su gestión se han desarrollado políticas para equilibrar e incluso invertir dicha situación. Un caso similar pero a favor del género masculino es el que se registra en la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), donde realizan esfuerzos importantes para distribuir equitativamente estos cargos bajo un enfoque de género en un servicio público donde el género femenino también históricamente ha sido el dominante.

Cuadro 2

Buenas Prácticas relacionadas con la Gestión de la Diversidad.

Variables	Buenas prácticas identificadas
Garantías de igualdad de oportunidades hacia grupos laboralmente desfavorecidos.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de “piezas de género” para alojar funcionarios de ambos sexos cuando se realizan cometidos al interior de la Región.• Reclutamiento de egresados con orientación étnica desde el Liceo.• Contratación de mujeres atacameñas como guías de parques forestales.• Preparación de prueba de conocimientos de los procesos de selección en mapudungu y Braille.
Espacios o recursos para compartir raíces culturales o religiosas entre los funcionarios	<ul style="list-style-type: none">• Otorgar permiso para que funcionarios con alguna religión celebren fechas o festividades asociadas a la misma.• Realización de proyectos interculturales de capacitación donde funcionarios de origen étnico capacitan al resto de los funcionarios del servicio en relación con sus raíces culturales.• Facilidades para que los funcionarios expresen su religión en el servicio permitiendo que escuchen música religiosa en sus oficinas u orando antes de almorzar junto a sus compañeros.
Distribución equitativa por género de cargos de jefaturas departamentales y cargos a contrata.	<ul style="list-style-type: none">• Creación del cargo de Encargada de enfoque de género para fomentar la participación de la mujer en las actividades internas y externas del servicio.

Fuente: elaboración propia.

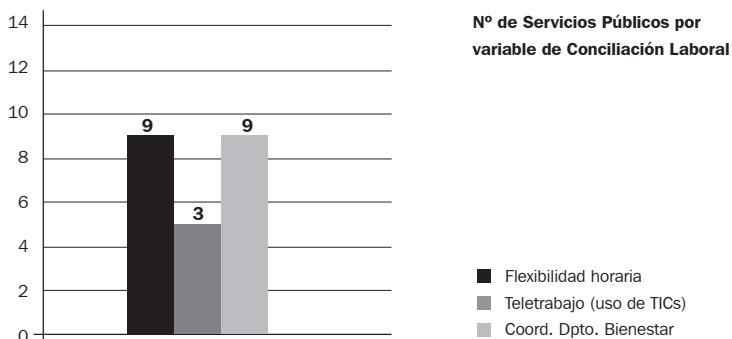
El cuadro 2 nos permite observar como los principales ejemplos de buenas prácticas señalados por los Servicios Públicos de la muestra se concentran mayormente en las variables de igualdad de oportunidades y respeto por la cultura y religión, a pesar de los importantes esfuerzos realizados en cuanto a la sensibilización respecto del enfoque de género en los servicios públicos chilenos.

4.2. CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

En esta segunda dimensión utilizada para analizar la situación actual de la función de recursos humanos desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna, en relación con las buenas prácticas para generar una mayor calidad de vida laboral de los funcionarios, los resultados obtenidos en esta dimensión ofrecen un leve aumento promedio del número de servicios que declara desarrollar algún tipo de iniciativa en esta materia, resultados que se observan en el gráfico 3.

Gráfico 3

Servicios Públicos con buenas prácticas de Conciliación Laboral

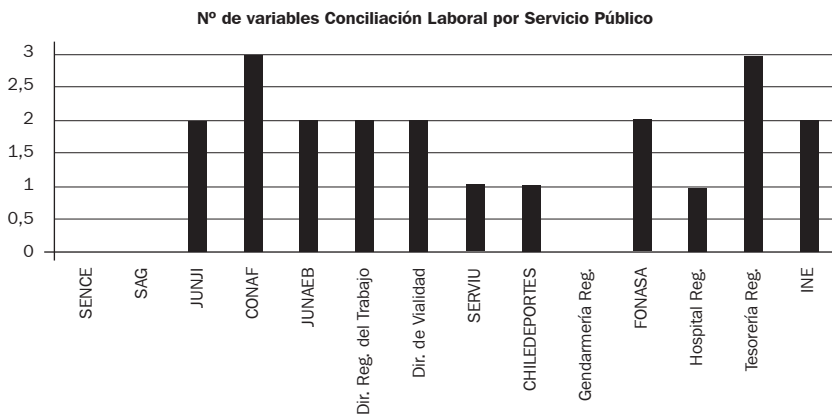


Fuente: elaboración propia.

A pesar del leve aumento promedio registrado, en esta dimensión se encuentra la variable del estudio menos desarrollada en los servicios públicos: el uso de TICs para implementar el teletrabajo. En cuanto a la frecuencia de buenas prácticas, el gráfico 4 presenta la distribución por servicios públicos considerados en la muestra.

Gráfico 4

Distribución de variables de Conciliación Laboral por Servicio Público



Fuente: elaboración propia.

La gráfica nos muestra que nuevamente la CONAF posee buenas prácticas en todas las variables de esta dimensión, acompañada en esta oportunidad por la Tesorería Regional. La otra cara de la moneda la muestran el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y nuevamente Gendarmería Regional, quienes no registran buenas prácticas en esta materia en la ciudad de Antofagasta.

La primera variable analizada en esta dimensión es la existencia de flexibilidad laboral en cuanto a la definición del horario de ingreso y salida de los funcionarios, desde la perspectiva de poder determinar estos horarios acorde con los requerimientos individuales y familiares que pudieran presentarse en determinadas ocasiones por parte de los funcionarios. Respecto de esta situación, el 64% de los servicios públicos entrevistados señala que se otorgan facilidades a los funcionarios para que puedan ajustar los horarios de inicio y término de su jornada laboral dentro de rangos o bandas de horarios determinados por el servicio acorde a la función que cumple cada funcionario. Sin embargo, una cantidad importante de servicios públicos de la ciudad de Antofagasta señalan su imposibilidad de aplicar este tipo de políticas, debido a la implementación de sistemas de control de asistencia con utilización de tecnología que requiere el registro de la huella digital del funcionario, el cual es administrado desde el nivel central lo que impide la aplicación de cualquier flexibilidad en los horarios de ingreso y salida debido a que de ocurrir los minutos son descontados inmediatamente desde Santiago.

La situación planteada anteriormente se complementa con los resultados obtenidos en la segunda variable analizada en la dimensión de conciliación de la vida familiar y laboral relacionada con la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTICs) como política para disminuir la dependencia física del servicio con el funcionario la cual obtuvo la frecuencia de respuestas más baja de todo el diagnóstico con solo un 21% de los servicios públicos entrevistados que declaran desarrollar algún tipo de prácticas en esta materia. Estos resultados reflejan la escasa penetración que ha tenido la utilización de las NTICs en la consecución de mayores espacios y condiciones favorables para que los funcionarios públicos puedan romper con la fuerte dependencia física que existe con su servicio, situación que evidentemente debe analizarse acorde a la naturaleza de las prestaciones y misión de cada servicio.

No obstante, la orientación de la consulta no se relacionaba con una ruptura total o permanente de la presencia del funcionario en el servicio o tampoco se pretende que sea aplicada para todos los cargos sino que como una opción a administrar dependiendo de las circunstancias, necesidades y

posibilidades que tenga cada servicio, siendo recurrente entre las justificaciones señaladas por los Directivos entrevistados para descartar este tipo de políticas el marco legal que regula al servicio público respectivo.

Los bajos resultados obtenidos en el estudio para esta variable muestran algún grado de estancamiento o sub utilización de los recursos y esfuerzos desarrollados en los últimos años por el Estado de Chile en el posicionamiento del denominado Gobierno Electrónico, que pretende ofrecer la posibilidad de que algunas de las prestaciones proporcionadas por los servicios públicos a los ciudadanos sean entregadas a través de Internet, lo que no se orienta de la misma manera en la utilización de Internet para fomentar el tele trabajo y reducir las horas de permanencia física del funcionario en el servicio, aprovechando estas mismas tecnologías para desarrollar parte de su trabajo fuera del Servicio.

La situación planteada anteriormente no estaba referida a que el funcionario público no aparecerá en toda la semana por el Servicio, ni tampoco que se aplicará a todos los cargos contemplados en el mismo, sino que más bien se orientaba a identificar el grado de penetración en el uso de NTICs para otorgar espacios al tele trabajo, determinándose en cada servicio público que cargos son susceptibles de adaptar a estas nuevas modalidades de trabajo y que parte de su jornada laboral es posible someter al trabajo fuera de la oficina.

A pesar de lo anterior, es posible destacar casos identificados que presentan un desarrollo y presencia de espacios para el tele trabajo, rompiendo en algún grado aunque sea pequeño con la dependencia física del servicio público con sus funcionarios, como es el caso de los fiscalizadores en la Dirección del Trabajo, CONAF y JUNAEB.

Además, en el caso de la Dirección del Trabajo se señala que aun cuando la modalidad de tele trabajo no tiene un gran desarrollo, si tienen como política institucional de rotación de puestos para funcionarias embarazadas y funcionarios con sobrepeso o problemas cardíacos, para evitar su exposición a condiciones ambientales y laborales que puedan poner en peligro su salud, ubicándoles temporalmente en unidades con una carga de trabajo o estrés menor a la que habitualmente están adscritos hasta que se recupere la condición física o psicológica necesaria para desarrollar sus funciones habituales.

Finalmente, como tercera variable dentro de la dimensión se consultó a los Directores Regionales y Encargados Regionales de gestión de personal acerca del grado de pertinencia, coordinación y apoyo de las decisiones de la institución y las políticas de beneficios sociales desarrolladas por el departamento de bienestar del personal en beneficio de los funcionarios,

situación que en un 64% de los servicios públicos entrevistados existe una alta coordinación entre ambas instancias.

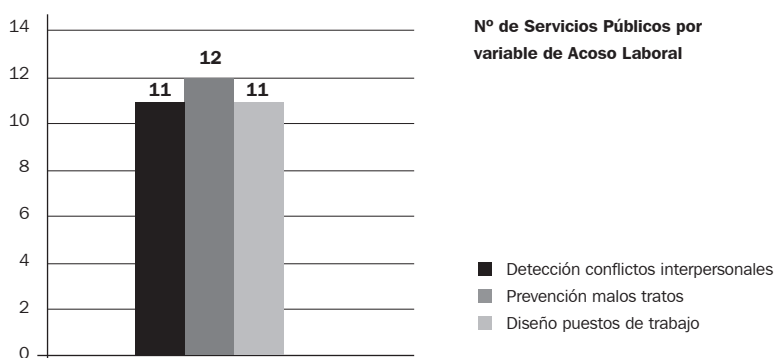
No obstante lo anterior, el 36% de los servicios públicos entrevistados considera que dicha coordinación es baja o inexistente, lo que de alguna manera pudiera explicarse debido a que en todos los servicios públicos considerados en la muestra el departamento de bienestar del personal está centralizado en Santiago, y en la Región solo existe un delegado que cumple tareas de información de los planes y beneficios desarrollados, lo que muchas veces dificulta que las medidas y políticas implementadas por estas instancias respondan adecuadamente a los requerimientos y necesidades de sus beneficiarios, existiendo en ocasiones una oferta de beneficios que no considera las diferencias geográficas del territorio nacional.

4.3. ACOSO LABORAL O MOBBING

En esta tercera dimensión se registraron resultados más importantes en cuanto al desarrollo de buenas prácticas susceptibles de relacionar con un comportamiento socialmente responsable de las organizaciones laborales, si se comparan con los resultados alcanzados en las dos primeras dimensiones. El gráfico 5 presenta un resumen de los mismos.

Gráfico 5

Servicios Públicos con buenas prácticas para enfrentar el Acoso Laboral.

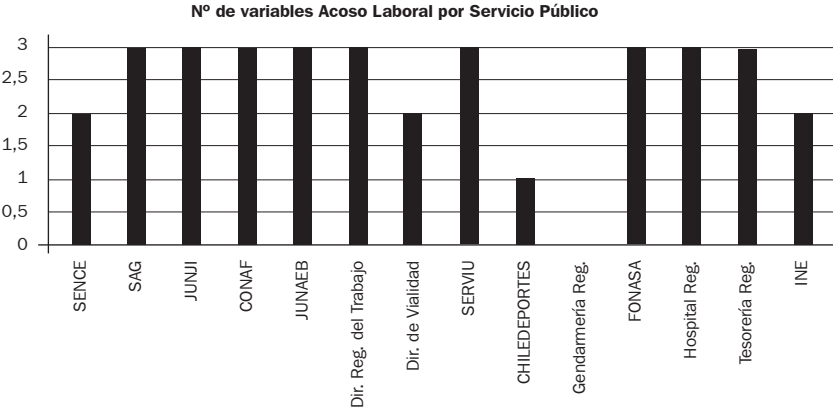


Fuente: elaboración propia.

Este aumento de buenas prácticas se refleja en que casi el 80% de los servicios públicos entrevistados declara poseer algún tipo de estrategia o políticas para prevenir y enfrentar los episodios relacionados con acoso laboral en su organización. El gráfico 6 presenta la distribución por institución entrevistada.

Gráfico 6

Distribución de variables de Prevención Acoso Laboral por Servicio Público



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, el gráfico precedente nos muestra que nueve (9) de los catorce (14) servicios públicos considerados en la muestra declaran poseer buenas prácticas en las tres variables analizadas en esta dimensión, confirmándose también la tendencia de las dos anteriores dimensiones que muestran a Gendarmería Regional sin ningún registro de buenas prácticas.

En primera instancia, se consultó específicamente a los servicios públicos acerca de las acciones desarrolladas para determinar la existencia de conflictos interpersonales entre los funcionarios y entre éstos y sus jefes directos, frente a lo cual el 79% de los servicios públicos entrevistados señala aplicar algún tipo de acción para diagnosticar el nivel de conflictividad en la institución. Esta situación demuestra, desde la perspectiva de los cargos de nivel Directivo de los servicios públicos regionales, la existencia de un alto interés de las instituciones estatales por desarrollar y mantener un clima laboral sano, caracterizado por las buenas relaciones interpersonales entre las personas

que laboran en el servicio público, desarrollándose esfuerzos importantes por identificar y gestionar rápida y eficientemente la aparición de conflictos. Este no es un aspecto de menor importancia, debido a que actualmente en los avisos de reclutamiento publicados en los periódicos de circulación regional y nacional, especialmente entre las organizaciones laborales privadas estas ofrecen entre sus beneficios a los posibles candidatos la posibilidad de trabajar en un clima o ambiente laboral positivo. Por otra parte, entre las acciones más reiteradas como respuestas en las entrevistas realizadas es la aplicación de encuestas de clima laboral así como el desarrollo de una política de puertas abiertas de los Directores Regionales y Jefes de Unidades en la mayoría de los servicios públicos considerados en la muestra, para facilitar la identificación y adecuada solución de los conflictos que pudieran presentarse en la institución.

En la segunda variable de esta dimensión, se preguntó a los entrevistados sobre la existencia de estrategias para prevenir los malos tratos y hostigamientos verbales y psicológicos en el servicio público, siendo este un aspecto central de la adecuada gestión del acoso laboral de acuerdo a los expertos, existiendo un 86% de las instituciones públicas entrevistadas aplicando algún tipo de estrategias que intenta desarrollar condiciones laborales que eviten la generación de este tipo de situaciones. Esta variable buscaba reconocer la implementación de buenas prácticas relacionadas con los esfuerzos que desarrollan las instituciones del Estado para evitar la ocurrencia de expresiones de acoso laboral entre los funcionarios públicos, identificándose como las estrategias más utilizadas por los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta el desarrollo de capacitaciones en manejo de estrés y resolución de conflictos para los funcionarios y sus jefaturas que permitan a los integrantes del servicio público identificar los conflictos y administrar correctamente el proceso de resolución de los mismos.

Finalmente, en relación con esta tercera dimensión de acoso laboral se consultó a los servicios públicos incorporados en la muestra acerca de la influencia e impacto que tiene la estructura y sistema organizacional, expresado en la figura de los cargos o puestos de trabajo como fuente generadora de enriquecimiento, desarrollo y satisfacción laboral, donde el 79% de las instituciones entrevistadas afirma que las condiciones de trabajo proporcionadas a cada uno de los puestos de trabajo permite alcanzar este tipo de resultados expresado en oportunidades de capacitación, carrera laboral, buenas condiciones de infraestructura, etc. Así, en la mayoría de los servicios públicos consultados existe una política permanente y abierta de capacitación en temáticas propias del cargo como propias del desarrollo personal de los

funcionarios, posibilidades para que los propios funcionarios formulen proyectos para mejorar su lugar de trabajo y una marcada tendencia en muchos servicios para propiciar espacios para que los funcionarios adquieran un mayor empoderamiento de la función que realizan.

Sin embargo, existen algunos servicios que señalan que no existe un desarrollo adecuado de condiciones laborales, lo que impide alcanzar mejores niveles de desarrollo personal y satisfacción laboral reflejado en largos períodos sin acceso a capacitación, espacios reducidos en cuanto a infraestructura o ausencia de incentivos económicos como pago de horas extraordinarias, lo que plantea un desarrollo dispar en algunos servicios públicos a pesar de pertenecer al mismo sector y estar regulados por legislaciones similares como el Estatuto Administrativo o la Escala Única de Sueldos, sin embargo las diferencias habitualmente se encuentran en las asignaciones presupuestarias que reciben los distintos servicios públicos desde el Ministerio de Hacienda para este tipo de ítem.

Cuadro 3

Buenas Prácticas relacionadas con el Acoso Laboral

Variables	Buenas prácticas identificadas
Utilización de mecanismos formales para identificar conflictos interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales para analizar los problemas presentados en el período. • Política de puertas abiertas de la Dirección Regional y las jefaturas de unidad. • Encuesta de clima laboral. • Certificación por Norma ISO del sistema de evaluación del desempeño. • Convenio con la Comisión Nacional de Consumo de Estupefacientes (CONACE) para detectar consumo de drogas en los funcionarios. • Comunicación de los conflictos a través de representante de la Asociación Gremial. • Tiempo protegido. • Existencia de un Comité Local y Regional mediador.
Estrategias de Prevención de malos tratos verbales o psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en temáticas tales como liderazgo, manejo y resolución de conflictos, auto cuidado de equipos de trabajo. • Actividades de camaradería fuera del trabajo. • Entrevistas de retroalimentación con el funcionario evaluado durante el proceso de calificación. • Otorgamiento de espacios recreativos para que los funcionarios compartan. • Estilo de liderazgo horizontal. • Participación de los funcionarios con voz y voto en las medidas que el servicio implementa. • Política de puertas abiertas de la Dirección Regional. • Rol de las Asociaciones Gremiales.

(continúa en la página siguiente)

	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa bipartita de trabajo entre funcionarios y Directivos. • Participación del representante de los funcionarios en la Junta Calificadora para exponer casos de malos tratos.
Diseño de puestos de trabajo que enriquecen y fomentan el desarrollo y la satisfacción personal de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de proyectos de mejoramiento del ambiente laboral formulados por los propios funcionarios y financiados a través de fondos concursables internos a nivel nacional. • Pasantías al extranjero para los funcionarios. • Mayor empoderamiento de los funcionarios en sus cargos. • Reordenamiento de los escalafones. • Estímulos económicos por desempeño de funciones críticas. • Descripción estandarizada del perfil de los cargos a nivel nacional. • Espacios para la creatividad del funcionario en el ejercicio del cargo. • Preocupación del servicio para entregar todas las herramientas que el funcionario necesita. • Procesos de capacitación permanente a los funcionarios en aspectos propios de su cargo así como en temáticas complementarias. • Política de subrogancia en base al mérito y en cargos vacantes prioridad para funcionarios del servicio. • Utilización de plataforma virtual para desarrollar capacitación e-learning.

Fuente: elaboración propia.

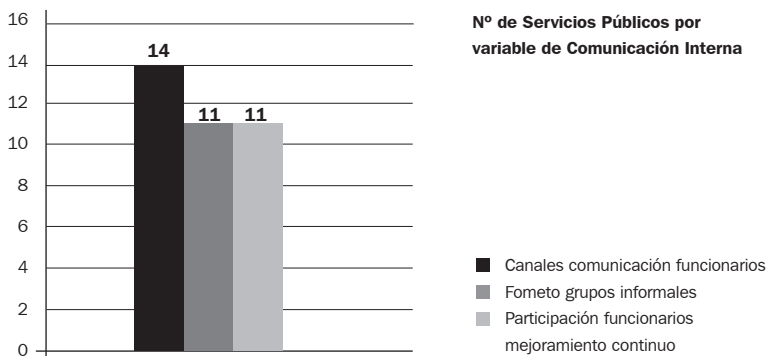
Es importante destacar el hecho de que varios Directores Regionales y Encargados de gestión de personal relacionan a las Asociaciones Gremiales con un importante rol en la identificación y prevención de conflictos, malos tratos y hostigamientos verbales o psicológicos tanto en lo que se refiere a canal para que los funcionarios denuncien este tipo de situaciones así como actores para implementar las medidas y estrategias que permitan erradicar este tipo de situaciones de los servicios públicos regionales.

4.4. COMUNICACIÓN INTERNA

Finalmente, se consideró una cuarta dimensión muy relevante en la calidad de vida laboral de cualquier organización, relacionada con los procesos de comunicación que se desarrollan al interior de una organización laboral entre los funcionarios y entre éstos y sus jefaturas, de acuerdo a la cadena de mando existente en cada servicio público. El gráfico 7 muestra los resultados de esta dimensión.

Gráfico 7

Servicios Públicos con buenas prácticas de Comunicación Interna

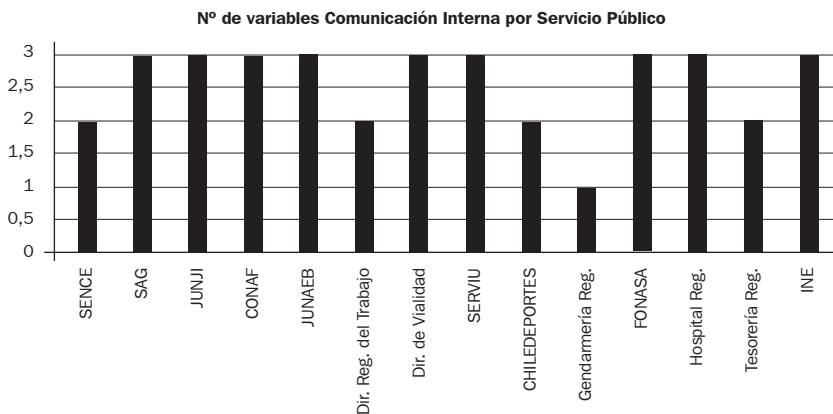


Fuente: elaboración propia.

De esta manera, los resultados de esta cuarta dimensión nos muestran el mejor promedio de respuestas de toda la muestra, siendo la única de las cuatro dimensiones estudiadas en donde todos los servicios públicos entrevistados señalan poseer algún tipo de iniciativa, tal y como lo demuestra el gráfico 8.

Gráfico 8

Distribución de variables de Comunicación interna por Servicio Público



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, en la primera variable analizada en esta dimensión relativa a la existencia de canales de comunicación interna, el 100% de los servicios públicos considerados en la muestra posee algún mecanismo para que los funcionarios del servicio planteen las situaciones que los afecten. El alto porcentaje alcanzado en esta pregunta obedece entre otras situaciones al hecho de que en todas las organizaciones públicas entrevistadas existe el conducto regular que opera como consecuencia de la estructura organizacional de las instituciones del Estado y como expresión del principio de cadena de mando, por medio del cual los funcionarios pueden plantear las situaciones positivas y negativas que los afecten a través de su jefe directo. Sin embargo, confirmando los resultados y buenas prácticas identificadas en la dimensión de acoso laboral, la mayoría de los Directivos entrevistados declara en su discurso la utilización de la política de puertas abiertas y el correo electrónico abierto como las principales estrategias desarrolladas para fomentar una comunicación más efectiva y un ambiente de trabajo que facilite la circulación de la información de manera expedita.

Una segunda variable analizada dentro de la dimensión de comunicación interna se relaciona con las políticas institucionales para incentivar la creación y desarrollo de grupos informales para favorecer las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos al interior de los servicios públicos, donde el 79% de las instituciones entrevistadas declaran apoyar y estimular económica y/o administrativamente este tipo de iniciativas.

El fomento de los grupos informales al interior de las organizaciones públicas como expresión de un comportamiento socialmente responsable se relaciona con la identificación de la importancia que tiene para los servicios públicos el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de sus funcionarios a través de acciones concretas que permitan que los funcionarios se comuniquen de mejor manera y no solo enmarcados en el ámbito estrictamente laboral sino que también de manera complementaria por medio de actividades culturales, deportivas o de ocio en donde los funcionarios públicos puedan compartir en otras facetas de su permanencia en el servicio público. En esta variable es destacable la iniciativa del SERVIU que por decisión institucional ha concedido la administración de la casa de huéspedes del Servicio al conjunto folklórico de los funcionarios para generar ingresos para financiar las actividades y presentaciones realizadas por dicha agrupación.

Finalmente, respecto de la comunicación interna existente en los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta se consultó acerca de la existencia de instancias o espacios internos de información, participación y opinión permanente promovidos por los Directivos de la Institución para que los funcionarios

tomen parte en las decisiones y mejoramiento continuo del servicio, temática en la cual el 79% de las instituciones consideradas en la muestra señala poseer instancias o espacios para que los funcionarios participen en la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad ofrecida por el servicio en el cumplimiento de su misión.

Es importante señalar que como parte de las políticas de modernización de la gestión pública desarrolladas por el Estado de Chile se plantea que en el corto plazo los servicios públicos chilenos deben certificar su calidad con norma ISO, lo cual plantea desafíos importantes para las instituciones públicas chilenas y sus funcionarios en donde las estrategias y buenas prácticas implementadas por los Directivos de los servicios públicos tendientes a fomentar la participación del funcionario en el mejoramiento continuo de la institución serán de gran importancia, transformándose en un aspecto clave para lograr este tipo de procesos de retroalimentación la calidad de la comunicación interna existente en las organizaciones públicas del país.

También destaca el hecho de que algunos servicios públicos entrevistados tales como Vialidad, Dirección del Trabajo o Gendarmería asignan un rol muy importante en el desarrollo y fortalecimiento de los procesos de comunicación interna analizados en esta dimensión a las Asociaciones Gremiales de funcionarios, incluyendo un fuerte rol protagónico en las políticas institucionales implementadas por los servicios públicos como en el caso de la Dirección del Trabajo como un mecanismo validado para garantizar y fomentar las instancias de participación y comunicación interna que poseen los funcionarios públicos en las organizaciones públicas chilenas.

Cuadro 4

Buenas Prácticas relacionadas con la Comunicación Interna.

Variables	Buenas prácticas identificadas
Existencia de mecanismos de comunicación para que los funcionarios planteen situaciones que los afecten.	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín Regional mensual elaborado por los propios funcionarios. • Políticas de puertas abiertas Dirección Regional. • Utilización de correo electrónico de la Dirección Regional abierto para todos los funcionarios. • Intranet. • Comunicación de situaciones a través de representante de la Asociación Gremial. • Mesas de diálogo mensuales entre jefaturas y dirigentes de las asociaciones gremiales. • Realización de reuniones ampliadas.

(continúa en la página siguiente)

Fomento para la creación y desarrollo de grupos informales al interior del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de camaradería para fechas especiales. (cumpleaños, aniversario institucional, fiestas patrias, etc.) • Olimpiadas regionales, creación de club deportivo regional. • Financiamiento de proyectos de mejoramiento laboral para la adquisición de equipamiento y muebles para implementar cafetería o cocina para los funcionarios. • Existencia de grupos folklóricos de los funcionarios. • Concesión de administración de casa de huéspedes institucional a los grupos informales para generación de ingresos. • Día deportivo semanal para los funcionarios. • Pausa saludable semanal. • Encuentro para intercambio de experiencias a nivel nacional.
Instancias de información, participación u opinión para los funcionarios en la toma de decisiones y mejoramiento continuo del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas de seguimiento de cumplimiento de metas e indicadores. • Creación de círculos de calidad. • Determinación de necesidades de capacitación con participación de los funcionarios. • Elaboración de proyectos de mejora del servicio por los funcionarios. • Consejos de guarda parques. • Retroalimentación con los funcionarios para cambios en los procedimientos. • Definición de políticas institucionales definidas con consulta a las asociaciones de funcionarios. • Elaboración de bases administrativas de los concursos para puestos vacantes con consulta a las asociaciones de funcionarios. • Reuniones permanentes de información, consulta y opinión. • Consejos técnicos ampliados. • Utilización de plataforma virtual del servicio para proporcionar información a los funcionarios acerca de los procesos del servicio.

Fuente: elaboración propia.

5 CONCLUSIONES

Desde un punto de vista conceptual, la responsabilidad social corporativa posee un mayor reconocimiento en la literatura respecto de las relaciones de la organización con el ámbito externo a la misma, siendo menos frecuente que se describa o desarrollen planteamientos más elaborados para analizar esta responsabilidad en el ámbito interno, respecto de los propios trabajadores de una organización, razón por la cual esta investigación intenta aportar en esta dirección más deficitaria de los análisis empíricos.

De esta manera, una primera conclusión de carácter general que se obtiene al realizar el diagnóstico de buenas prácticas de responsabilidad social de la función de gestión de recursos humanos, se relaciona con la fuerte centralización que tiene esta función en algunos de los servicios públicos de la

ciudad de Antofagasta incorporados en la muestra, especialmente en lo que se relaciona con las políticas y recursos que se utilizan para gestionar a las personas en las instituciones públicas consideradas en el diagnóstico, con un mayor impacto en las dimensiones de gestión de la diversidad y conciliación de la vida familiar y laboral en donde se requieren de la aplicación de buenas prácticas más innovadoras y profundas en cuanto a los cambios que son necesarios de implementar tanto a nivel cultural como administrativo.

Esta excesiva centralización de la función de gestión de recursos humanos observada se debe entre otras situaciones a que la mayoría de los servicios públicos existentes en Regiones posee un dotación de personal bastante menor si se la compara con la existente en la capital de la República lo que históricamente ha dado lugar a que no se considere necesario dotar a los servicios públicos regionales de un departamento o unidad de gestión de recursos humanos ni tampoco de un cargo que desarrolle esta función de manera especializada ya que habitualmente estas labores se encuentran bajo la responsabilidad del Jefe de Administración y Finanzas de los servicios públicos regionales, no existiendo regularmente un Jefe de Recursos Humanos, lo que sin duda atenta contra un desarrollo más pertinente y eficiente de esta función de manera más descentralizada.

La centralización de la función de gestión de recursos humanos en relación con las dimensiones del comportamiento socialmente responsable analizadas en la investigación, queda reflejada en varias de las entrevistas realizadas especialmente en las variables relacionadas con el fomento de los espacios para el intercambio cultural entre los funcionarios, desarrollo del tele trabajo aprovechando las NTICs o el desarrollo de garantías para la igualdad de oportunidades laborales al interior del servicio para grupos minoritarios.

El efecto de esta fuerte centralización en parte pudiera mitigarse avanzando más claramente en la descentralización del Servicio Civil, el cual en la actualidad opera de manera centralizada siendo escasa su presencia e influencia en las políticas de gestión de personas a nivel regional, situación que también puede ser enfrentada estableciendo alianzas o redes de colaboración con universidades, centros de investigación u otros entes públicos autónomos como la Contraloría General de la República.

También se puede concluir en un ámbito general que los Directores Regionales y Encargados Regionales de la gestión de personas entrevistados consideran pertinente y adecuada la aplicación del concepto de responsabilidad social a la función de gestión de recursos humanos y en general al quehacer de los servicios públicos chilenos, lo que se desprende de los discursos recogidos a través de las entrevistas en donde no se registra ningún rechazo o

inconveniente a participar del diagnóstico en esta temática y en la mayoría de los casos se reconoce el valor e importancia del comportamiento socialmente responsable de las instituciones públicas frente a sus funcionarios, lo que proporciona una validación empírica importante a la investigación.

Esta situación es destacable porque una parte importante de la literatura y el desarrollo empírico de la responsabilidad social se encuentra relacionado con el ámbito empresarial asociado al sector privado, lo que en muchas ocasiones se ha utilizado para descartar o desincentivar el estudio y aplicación de esta temática a las organizaciones públicas.

Tal situación es injusta y equivocada porque con las correspondientes adaptaciones es posible desarrollar interesantes aplicaciones de este concepto al quehacer de los servicios públicos especialmente basándose en la corriente de pensamiento que sostiene a la Nueva Gestión Pública caracterizada entre otros aspectos por su énfasis en un modelo gerencial de la administración del Estado y por la importación desde el sector privado de técnicas modernas de gestión tales como la planificación estratégica, la gestión de la calidad o el control de gestión para que sean aplicadas a los servicios públicos.

Finalmente, en lo que se refiere a conclusiones generales obtenidas como resultado de la realización del diagnóstico es posible señalar que los mejores desarrollos en cuanto a buenas prácticas asociadas al comportamiento socialmente responsable de los servicios públicos incorporados en la muestra se encuentran en las dimensiones de Acoso Laboral y Comunicación las que en promedio registran un desarrollo muy importante en más del 75% de los servicios públicos entrevistados y por el contrario las dimensiones que presentan una menor presencia en los discursos y en las buenas prácticas son la Gestión de la Diversidad y la conciliación de la vida familiar y personal.

En cuanto a los resultados específicos obtenidos en cada dimensión, en la Gestión de la diversidad en promedio se observan los desarrollos más bajos en cuanto a las políticas, estrategias y recursos clasificados en esta dimensión de acuerdo a los discursos recogidos en las entrevistadas, siendo especialmente sensible en esta dimensión los aspectos relacionados con las garantías a la igualdad de oportunidades en la gestión de recursos humanos para aquellos grupos minoritarios por género, orientación sexual, étnica, religiosa o de discapacidades físicas, situación que también se reconoce como “discriminación positiva” hacia estos grupos minoritarios al interior de las organizaciones públicas.

Frente a esta temática muchos servicios públicos se encuentran escépticos respecto de la posibilidad de aplicar criterios que favorezcan en alguna medida a estos grupos, especialmente en lo que tiene que ver con el ingreso

y contratación de personas aplicando algún tipo de criterios que busque favorecer algún grupo minoritario, en la mayoría de los servicios públicos por consagración de la transparencia y en otros por el efecto del nuevo sistema de concursabilidad desarrollado por el Servicio Civil, no obstante en las otras actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos tales como inducción, capacitación, carrera funcionaria o evaluación del desempeño tampoco se identifica la aplicación de algún criterio que fomente una discriminación positiva importante.

Sin embargo, dentro del 36% de servicios que reconoce la utilización de algún criterio o política para garantizar igualdad de oportunidades a los grupos minoritarios en un mundo laboral más diverso, el género y el origen étnico aparecen como los tipos de diversidad más recurrentes dentro de las buenas prácticas de gestión de la diversidad identificadas en el diagnóstico, no existiendo mayores referencias hacia otros colectivos laborales habitualmente desfavorecidos en las organizaciones laborales en general tales como discapacitados, jóvenes u homosexuales.

En la segunda dimensión utilizada para analizar el comportamiento socialmente responsable de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en relación con la función de gestión de recursos humanos se analizaron las buenas prácticas de conciliación de la vida familiar y laboral de los funcionarios desarrolladas por los servicios públicos incorporados en la muestra, registrándose hasta cierto punto de manera sorprendente que un 64% de las instituciones públicas entrevistadas otorga algún grado de flexibilidad a sus funcionarios para determinar los horarios de inicio y término de su jornada laboral, habitualmente dentro de rangos horarios determinados por el servicio, pero que el funcionario puede tomar para atender situaciones familiares o personales que se puedan presentar.

Esta situación es considerada hasta cierto punto sorprendente por la reconocida cultura legalista que poseen los servicios públicos chilenos tanto a nivel nacional e internacional, pero que frente a estas situaciones emergentes relacionadas con la vida familiar y personal se muestra más sensible y dispuesto a ofrecer algún tipo de apoyo a sus funcionarios aun cuando este sea simplemente el otorgarle ciertas flexibilidades en el ingreso o salida de su jornada laboral, siendo menor el porcentaje de servicios públicos entrevistados que niega esta posibilidad a sus funcionarios.

Sin embargo, en esta dimensión se registra la frecuencia de respuestas positivas más baja de toda la muestra y que se relaciona con la utilización de las NTICs, específicamente Internet para romper con la fuerte dependencia física que ejercen algunos servicios públicos hacia sus funcionarios, dando

la posibilidad a que éstos realicen alguna tarea o fracción de su jornada laboral desde su hogar sin la necesidad de estar presente en las oficinas de su servicio, cumpliendo con sus labores a través de internet a través de las plataformas virtuales que puedan poseer los servicios públicos.

De esta manera, tal y como se señaló en el análisis específico de los resultados obtenidos en cada dimensión, el propósito del análisis de esta variable de utilización de NTICs para disminuir la dependencia física del funcionario con el servicio mediante la implementación de sistemas de tele trabajo para reconocer si el servicio público chileno cuenta entre sus políticas y buenas prácticas con la posibilidad de conceder al funcionario la posibilidad de pasar más tiempo en su hogar con su familia y disminuir el tiempo que pasa en el servicio público sin que esto signifique menor productividad, disminución de la cantidad de horas contratadas o situaciones similares o que esta modalidad se aplique a todos los cargos en jornada completa, más bien se buscaba reconocer el grado de penetración en la utilización de las NTICs en beneficio de las necesidades familiares y personales de los funcionarios públicos.

En cuanto a las dimensiones de acoso laboral y comunicación interna son las que concentran el mayor desarrollo y cantidad de ejemplos de buenas prácticas implementadas por los servicios públicos entrevistados estableciéndose una importantísima comprobación empírica de la preocupación de los niveles directivos y coordinación para realizar esfuerzos por obtener ambientes de trabajo sustentados en las buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios y entre estos y sus jefaturas así como sobre la base del respeto y buen trato laboral que deben proveer y garantizar las instituciones laborales a sus empleados, situación de la cual no son la excepción los servicios públicos respecto de sus funcionarios.

Es importante reiterar respecto de lo señalado en el análisis de los resultados realizado para cada variable el importante rol que tienen las asociaciones gremiales como un stakeholders importante de los servicios públicos en su comportamiento socialmente responsable frente a sus funcionarios en relación con las dimensiones de acoso laboral y comunicación, situación que es destacada en la mayoría de los discursos obtenidos en las respuestas de los Directores Regionales y Encargados Regionales de la gestión de recursos humanos de los servicios públicos entrevistados, lo que además es reforzado por la política de puertas abiertas para que los funcionarios se comuniquen y planteen las situaciones que los afecten a los Directores Regionales o las Jefaturas Departamentales como parte de las buenas prácticas identificadas para estas dimensiones.

También, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a

la función de gestión de RR.HH. es posible concluir que existe un importante grado de desarrollo y presencia de dicho concepto en la función analizada, expresada en una cantidad amplia y diversa de buenas prácticas realizadas por las instituciones entrevistadas que permiten avalar el esfuerzo que realizan las organizaciones públicas por desarrollar un comportamiento socialmente responsable frente a sus funcionarios, lo que en una medida importante obedece a los efectos de la política de buen trato laboral implementada por el actual Gobierno a través de un instructivo presidencial aplicable a todos los servicios públicos del país.

Sin embargo, los resultados obtenidos recogen los esfuerzos iniciales en el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable de los servicios públicos frente a sus funcionarios y en ningún caso expresan el grado de satisfacción o eficiencia de los mismos para lo que deberá consultarse a los propios funcionarios respecto de la evaluación de los impactos de las buenas prácticas, las que deben alinearse con políticas y estrategias de gestión de recursos humanos sustentables en el largo plazo, evitando con ello el que los esfuerzos realizados hasta ahora obedezcan a los efectos provocados por un concepto de moda o una política puntual del Gobierno de turno que quedarán solo en un recuerdo con el pasar del tiempo, situación que podría mitigarse con un mayor avance en la descentralización de los aspectos relacionados con la función de gestión de recursos humanos que se desarrolla actualmente en una cantidad importante de servicios públicos que operan en Regiones.

Además, mediante los resultados es posible observar la existencia de una cultura de gestión de los RR.HH. más bien tradicional y procedimental, donde se imponen los temas más bien tradicionales (comunicación interna, prevención de conflictos y acoso laboral) por sobre los temas más contingentes e innovadores en esta área (gestión de la diversidad, conciliación laboral-familiar), lo que demuestra a su vez que los procesos de Modernización del Estado no han penetrado lo suficiente en estos aspectos culturales, lo que a su vez hace más complejo el escenario para introducir en los servicios públicos modelos de gestión de los recursos humanos más innovadores y actuales como podría ser el caso de la responsabilidad social corporativa interna.

De esta forma, las futuras políticas públicas que intenten modernizar la gestión de recursos humanos de los servicios públicos chilenos debieran ser capaces de tomar en consideración una serie de cambios sociales ocurridos en los últimos años, relacionados con las variables analizadas en esta investigación tales como los flujos migratorios, los cambios en la estructura familiar, la flexibilización del mercado de trabajo entre otros aspectos que deben marcar los aspectos principales de dichas políticas en el futuro.

NOTAS

¹ Definición operativa desarrollada para el proyecto de investigación elaborada por el equipo de investigadores.

² Definición operativa desarrollada para el proyecto de investigación elaborada por el equipo de investigadores.

³ Nombre del idioma del pueblo Mapuche, uno de los principales pueblos originarios de Chile.

BIBLIOGRAFÍA

Ballesteros, M. (2006): "Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial", Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall, Madrid España.

Barba, J. (2007): "Medición de la responsabilidad social de la empresa. Tendencias y dificultades" páginas 217-237. En R. Alcobero (coord.) "Ética, economía y empresa", Editorial Gedisa Barcelona España.

Carneiro, M. (2004): "La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos", ESIC Editorial, Madrid España.

Carrasquer, P., Massó, M., Martín, A. (2007): "Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva", Revista Papers 83 año 2007, páginas 13 – 36. Fecha de acceso: 17 de abril de 2008 a las 19: 18 p.m. <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n83p13.pdf>

De Anca, C. (2005): "La Gestión de la Diversidad en la organización global", Prentice Hall Financial Times.

Fernández, R. (2005): "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa", Editorial Thomson Colección Negocios, Madrid España.

Gutiérrez, A. (2007): "Acoso moral y empresa: vulneración de mínimos" páginas 115-139. En R. Alcobero (coord.) "Ética, economía y empresa", Editorial Gedisa Barcelona España.

Idrovo, S. (2006): “Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas”, Revista Estudios Gerenciales Vol. 22 N° 100, páginas 49 - 70, Julio a Septiembre de 2006. Fecha de acceso: 06 de abril de 2008 a las 10: 07 a.m. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a02.pdf>

Martínez, J. (2004): “Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados”, Editorial Prentice Hall Financial Times, Madrid España.

Matute, G. (2004): “Desarrollo del capital humano en el sector público peruano”, IX Congreso Internacional del CLAD Madrid España 02 al 05 de Noviembre de 2004.

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., Álvarez, T. (2005): “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”, Revista Negotium Ciencias Gerenciales, Año 1, N° 2 año 2005, páginas 32 – 48, ISSN 1856-1810. Fecha de acceso: 13 de abril de 2008 a las 10:49 a.m. <http://www.revistanegotium.org.ve/2/2art2.pdf>