



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

## **SEMINARIO TALLER DE NEGOCIOS EMPRESARIALES**

### **BUENAS PRÁCTICAS LABORALES**

Un estudio entre las brechas de las políticas de recursos humanos actuales de la Universidad del Bío – Bío y las políticas propuestas en el Código de Buenas Prácticas Laborales (C.B.P.L.), emanado del Gobierno de Chile.

#### **Alumnos**

Silva Gallegos, Deisy  
Lagos Ruiz, Ronald

#### **Profesor Guía**

Acuña Hormazábal, Alvaro

Chillán, Marzo 2009.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.- Introducción	3
2.- Identificación Seminario de Título	6
3.- Marco Conceptual	7
3.1.-Administración de Recursos Humanos	7
3.2.- Función de la Administración de Recursos Humanos	14
3.3.- Políticas de Recursos Humanos	17
3.4.- Código de Buenas Prácticas Laborales y Sobre No Discriminación	20
4. – Metodología	27
4.1- Tipo de Investigación	27
4.2.- Diseño de la Investigación	27
4.3.- Muestra	28
4.4.- Caracterización de la Muestra	28
4.5.- Técnicas de Recolección de Datos	29
4.6.- Estructura General del Instrumento de Diagnóstico	29
4.7.- Aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico	30
4.8.- Instrumento de Autodiagnóstico	33
5.- Resultados	37
5.1.- Instrumento de Autodiagnóstico Aplicado	38



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

5.2.- Detalle para las acciones, nivel de cumplimiento y brechas absolutas existentes entre ambas políticas	<b>42</b>
6.- Conclusiones	<b>49</b>
6.1.- Conclusiones por Directriz	<b>50</b>
6.2.- Conclusión General	<b>53</b>
6.3.- Reflexiones	<b>54</b>
7.- Bibliografía	<b>55</b>
8.- Anexos	<b>57</b>
8.1.- Anexo 1	
- Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Labores en la Administración Central del Estado.	
- Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre no Discriminación para la Administración Central del Estado.	
	<b>57</b>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas laborales, comúnmente se asocian al cumplimiento de leyes laborales por parte de las organizaciones, respetando los derechos que los recursos humanos tienen respecto de la legislación laboral vigente. En este sentido, se da por hecho que las buenas prácticas laborales parten desde este punto, pero es interesante hacer presente que las buenas prácticas laborales no sólo significan cumplir con las normativas legales, sino que deben procurar incluir aspectos en la organización como relaciones de trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, mejoramiento de condiciones laborales, capacitación; iniciativas que han de contribuir a la satisfacción personal y laboral del recurso humano y de paso traducirse en el éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al respecto Robbins (2000) señala que la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. Es por ello que las buenas prácticas laborales y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, consideran una serie de iniciativas y/o políticas que cada organización, independiente de su tamaño y complejidad, adopta para mejorar las condiciones laborales, en concordancia con las leyes laborales vigentes.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), postula que el trabajo decente, debe reunir condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos de los trabajadores son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social.

Por otra parte la Subdirectora de Desarrollo de las Personas, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, Lorena Pérez Arteaga, manifiesta que una buena práctica laboral es una iniciativa ejemplar, que apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es, en definitiva una expresión concreta de una gestión estratégica de recursos humanos, y un paso hacia la excelencia institucional.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Bajo esta premisa, las buenas prácticas laborales por naturaleza, constituyen el pilar fundamental de las organizaciones, siendo el recurso humano el motor de las mismas, que impulsa el crecimiento y desarrollo económico de las organizaciones.

Tal como lo plantea Villanueva (2007), el contar con buenas prácticas laborales otorga beneficios tales como:

- ✓ Permiten hacer más eficientes los procesos productivos. Transforman a los trabajadores en un recurso estratégico, en cuanto éstos pueden aportar directamente al mejoramiento empresarial, ya sea ofreciendo soluciones creativas o bien capacitándose y desarrollando destrezas. Los trabajadores representan así un “stock de competencias” que puede ser utilizado por la empresa dependiendo de sus necesidades contingentes.
- ✓ Son de gran utilidad para salir de momentos de crisis o afrontar nuevos desafíos ligados al crecimiento. Las buenas prácticas laborales en este sentido constituyen una mejor opción que despedir personal, bajar sueldos o adquirir tecnología para prescindir de mano de obra.
- ✓ Permiten – sobre todo a las pequeñas y medianas empresas – enfrentar de mejor modo los desafíos impuestos por la globalización, en cuanto otorgan mayor competitividad y constituyen un factor diferenciador respecto a otras empresas.
- ✓ Favorecen el establecimiento de un buen clima laboral y permiten mantener relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la transparencia.

Considerando lo señalado, no cabe duda que las organizaciones necesitan mantener buenas prácticas laborales, y para el logro de su implementación, ellas deben estar basadas en el conocimiento que se tenga de las propias organizaciones, del recurso humano y del medio que los rodea. Es así, que es de gran relevancia tener presente, lo que destaca Robbins (2000), en cuanto a las disciplinas que abarcan estos conocimientos, y que versan sobre lo siguiente:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

- ✓ Psicología
- ✓ Psicología Social
- ✓ Antropología
- ✓ Ciencia Política

Al considerar el estudio de estas disciplinas, las organizaciones podrían adoptar con mayor claridad, diferentes medidas que apunten a mantener buenas prácticas laborales.

Consecuente con lo anterior, el propósito de esta investigación es mostrar la importancia que reviste para las organizaciones el mantener, al interior de la organización, buenas prácticas laborales, ya que ello permite obtener provechosos resultados en cuanto a mantener un clima laboral de calidad, y de satisfacción del recurso humano, lo que conlleva a incrementar el grado de compromiso del recurso humano con la organización y proyectarse hacia el exterior como una organización comprometida con el recurso humano.

La investigación se ha centrado en un estudio empírico referido a las Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de llegar a determinar las brechas existentes entre las políticas actuales de recursos humanos de la Universidad del Bío-Bío, versus el Código de Buenas Prácticas Laborales y Sobre No Discriminación, dispuesto por el Gobierno de Chile.

Aspectos fundamentales como la Administración de Recursos Humanos, Funciones de Recursos Humanos, Políticas de Recursos Humanos y Código de Buenas Prácticas Laborales y Sobre No Discriminación, son objeto de este estudio, que necesariamente deben ser analizados para reafirmar lo señalado precedentemente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## IDENTIFICACIÓN SEMINARIO DE TÍTULO

### TÍTULO QUE IDENTIFICARÁ EL SEMINARIO DE TÍTULO:

#### ***BUENAS PRÁCTICAS LABORALES:***

Un estudio entre las brechas de las políticas de recursos humanos actuales de la Universidad del Bío – Bío y las políticas propuestas en el Código de Buenas Prácticas Laborales (C.B.P.L.), emanado del Gobierno de Chile.

### OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL SEMINARIO DE TÍTULO

#### OBJETIVO GENERAL

- ✓ Determinar las brechas entre las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío-Bío y las políticas del Código de Buenas Prácticas Laborales (C.B.P.L.).

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Estudiar los lineamientos generales de las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío – Bío.
- ✓ Estudiar los lineamientos propuestos por el Código de Buenas Prácticas Laborales respecto a políticas de recursos humanos.
- ✓ Comparar las brechas existentes entre las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío-Bío y las propuestas por el Código de Buenas Prácticas Laborales.
- ✓ Generar un primer insumo de información para la posterior aplicación del Código de Buenas Prácticas Laborales en la Universidad del Bío – Bío.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## MARCO CONCEPTUAL

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos ha pasado por diferentes etapas, existiendo variadas teorías que la describen y que han ido evolucionando, siendo de tan amplia utilidad, que hoy muchas de ellas son utilizadas regularmente, y otras simplemente, las vemos en un progresivo desuso. La administración de recursos humanos adquiere un proceso evolutivo y es esencialmente dinámica, debido a que su componente principal es el recurso humano y las conductas que ellos presenten.

Producto de factores como la globalización de los mercados, las organizaciones actuales se presentan más complejas en las últimas décadas debido a los grandes cambios en las tecnologías de producción y de servicios, en las sociedades y culturas, así como en el aumento de la competencia. Este nuevo contexto ha ejercido presión para modificar las estructuras de las organizaciones y las coordinaciones del trabajo.

Como lo señalan Werther y Davis, (1997) “El campo de la administración de recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evoluciono durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de recurso humano, esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que las prácticas de la administración de recursos humanos siempre han estado influenciadas por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio”.

“En las sociedades y el medio ambiente en que se desenvuelven las organizaciones, están ocurriendo muchos cambios rápidos. Estos cambios presentan retos que requieren soluciones tempranas para que el programa de Recursos Humanos tenga éxito y haga un aporte completo a la organización y todos sus integrantes”. (Sherman, Bohlander, 1992).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

La organización debe adaptarse a los cambios del entorno, conforme cambian los valores, costumbres y gustos, así también debe cambiar la administración. Los cambios que han ido ocurriendo en las relaciones sociales, familiares y laborales han afectando la naturaleza del trabajo de las personas. El trabajo hoy en día se efectúa con mayor velocidad y frecuencia, bajo presiones más fuertes, considerando una mayor cantidad y diversidad de información y con una mayor dedicación a establecer, desarrollar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas y grupos. Es así que las organizaciones tienen la necesidad de facilitar e impulsar la productividad de sus empleados a través de la inversión en programas planificados de administración y desarrollo de recursos humanos, poniendo énfasis en el crecimiento y bienestar de las personas.

“Los directivos, los empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar más rápidamente y a hacerlo con la mayor comodidad. Los profesionales de recursos humanos deben ayudar a sus organizaciones a cambiar. Deben definir un modelo de organización para el cambio, diseminar ese modelo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación”. (Ulrich, 1999).

Toda organización que invierte en el desarrollo de los procesos de administración de sus recursos humanos puede obtener mejorías en la calidad del trabajo, ventas, utilidades financieras y calidad de vida laboral de los empleados. La calidad de vida laboral es una forma diferente de vida dentro de la organización y que además busca el desarrollo tanto del trabajador, como también el desarrollo de la eficiencia empresarial.

Es por ello, que en las organizaciones existe una revaloración del factor humano, que sostiene sin duda alguna que, el recurso humano es el más importante factor de la actividad productiva de una sociedad. Las organizaciones con visión de futuro han entendido que su principal activo es su recurso humano. Un recurso humano que consiste en un grupo organizado de personas (hombres y mujeres, con distintos valores y situaciones personales) que deben estar dispuestos a aceptar y a consensuar una filosofía de trabajo para cumplir los resultados organizacionales y a su vez estar satisfechos profesionalmente. Los recursos humanos son la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

organización en su esencia. Una organización en movimiento, cambiante, que necesita anticiparse al futuro, innovar y a su vez ganar dinero y cumplir los objetivos económicos previstos.

Las sociedades actuales con altos niveles de desarrollo económico y humano no pueden subsistir con un recurso humano enfermo, analfabeto y contrario a toda autoridad. Por consiguiente las organizaciones junto con el recurso humano, deben procurar detener y revertir el deterioro en el medio ambiente que el modelo de desarrollo vigente esta produciendo, a través de una constante preocupación por su entorno interno y externo.

Es por ello, para que no exista un deterioro del recurso humano, la organización debe cumplir una función social importante en lo que es el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.

Entonces, no es menor reafirmar la importancia de utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección y evaluación de personal, para lograr alcanzar los fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran.

Toda organización para el cumplimiento de sus objetivos debe poseer los conocimientos necesarios y comprender las funciones que ha de desarrollar el recurso humano, las cuales serán llevadas a cabo por la administración de recursos humanos. Es así como Chiavenato, (1994) define a la administración de recursos humanos como contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles

“El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, esta dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del reconocimiento de méritos, de las oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la administración de recursos humanos”. (López, 2006).

Las diferencias individuales de los recursos humanos que trabajan en una organización se pueden observar al relacionarnos con ellas; todos tienen conocimientos, experiencias potencialidades diferentes y por supuesto necesidades diferentes.

Por ello el conocer las necesidades más importantes que tiene cada una de ellas es un prerequisite indispensable para motivarlas en la realización de la tarea. Para motivar al recurso humano en el trabajo hay que comprender las diferencias de los mismos en cuanto a sus habilidades y necesidades y saber qué ofrecer para satisfacer sus carencias específicas y al mismo tiempo obtener un desempeño eficaz en la tarea.

Si observamos hoy en día, en el aspecto laboral, el punto central, que genera la mayor parte de la discusión tanto social, como legislativa, resultan ser las relaciones laborales existentes entre el empleador y el trabajador. De como se den estas relaciones puede depender la productividad de una empresa o el progreso de un país, y desde esta perspectiva, ha de entenderse como un tema preocupante, que no sólo puede ser abarcado desde el ámbito legislativo, sino principalmente social, pues se está en frente de relaciones interpersonales, humanas, en las que va involucrado, no solo el aspecto monetario, sino también psicológico, en el que se ven afectadas las expectativas que cada parte tiene respecto de un mismo hecho, el trabajo. “Mantener una buena relación en el lugar de trabajo, implica necesariamente que el trabajador se desempeñará de mejor manera, obteniendo mejores resultados, los que se verán reflejados en una mejor producción o en mejores ventas de la unidad productiva, por ejemplo. Ello también implica, una disminución en la carga de estrés laboral o una merma en la frustración, lo que necesariamente conlleva a una mejor calidad de vida, laboral y personal. (Sabag y Cervantes, 2005)”.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

La importancia que se da a las relaciones laborales en la Administración de Recursos Humanos, permite rescatar y valorar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes de las personas. Es así que junto con la preocupación por el recurso humano “El principal objetivo de los administradores de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces” (Werther y Davis, 1997).

Toda persona debe ser eficiente no solo para satisfacer sus necesidades individuales con su participación en la organización, sino que también su participación debe ser eficaz para lograr los objetivos organizacionales, esa es la interacción entre las personas y organizaciones. Tal como menciona Davis y Newstrom, (2007) “La Administración de Recursos Humanos es de carácter desarrollista, se preocupa del crecimiento y desarrollo de las personas. El enfoque de recursos humanos es de apoyo. Contribuye a hacer de los empleados personas mejores y más responsables, y crear una atmósfera en la que puedan contribuir hasta donde se lo permita su capacidad una vez perfeccionada”.

Las empresas tienen que combinar de forma óptima la formación permanente de sus recursos humanos con el intercambio y transmisión de los conocimientos aprendidos, de manera que el recurso humano que hay detrás de cualquier organización tenga la sensación que crece con ella y a su vez la empresa mejore sus resultados.

Por ello, la administración de recursos humanos, debería trabajar para conseguir, una óptima gestión del conocimiento, un espacio fluido de comunicación interna y un apoyo al desarrollo de la carrera profesional de sus recursos humanos, con el propósito de conseguir unos resultados organizacionales concretos.

Si no ponemos especial atención en el recurso humano, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la organización y que paradójicamente son ignorados o tratados sin las consideraciones



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

respectivas, será muy difícil lograr un trabajo a conciencia prestado con lealtad, esmero y competencia.

No conseguimos nada o logramos muy poco cuando las presiones o exigencias de los directivos y funcionarios no están precedidas de un clima laboral adecuado; esto es, un ambiente amistoso de desarrollo personal, de respeto, sin agravios, resentimientos ni temores.

Todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga u ofrezca un reto.

La administración de recursos humanos busca la manera de atraer a recursos humanos calificados, planear la manera de satisfacer las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar y seleccionar a recursos humanos, capacitar y promover el desarrollo de recursos humanos y evaluar el desempeño de los recursos humanos. Asimismo, administrar el pago y las prestaciones laborales y supervisar los cambios laborales, y adecuarse a las nuevas demandas del mundo globalizado y, por sobre todo, mantener en todos los niveles la integración los recursos humanos con cultura y antecedentes muy diversos, para que trabajen y cooperen en la consecución de metas comunes.

Con el fin de obtener el máximo rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones, se les dedica gran parte de los recursos económicos con la finalidad de capacitarlos, orientarlos en las diversas tareas que deben realizar, y mantenerlos en la organización.

Pensamos que tratar al recurso humano en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, sería clave para el éxito de la misma ya que ello contribuye al bienestar general de una persona, tratando de que ésta pueda crecer profesionalmente en un clima social agradable y que sea compensada equitativamente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente para que el recurso humano se sienta retribuido equitativamente, podemos decir que la administración de recursos humanos, busca que el personal tenga un desempeño superior y/o eficiente dentro de la organización, y en la medida que esta proporcione el medio para que las personas que en ella trabajan, puedan satisfacer sus necesidades individuales y que este relacionado con el trabajo.

Desde esta perspectiva la administración de recursos humanos pretende reconocer, desarrollar y apoyar el recurso humano y a través del descubrimiento y potencialización de las capacidades humanas se logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido y para lograr lo señalado, se debe dar gran importancia a las condiciones laborales.

Esto significa que los esfuerzos de la administración de recursos humanos deben procurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y considera primordial el aporte y desempeño que entrega el recurso humano, así lo afirma. Werther y Davis, (1997) “Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de toda la organización y del mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Entonces cuando una persona se integra a una organización, esta debe preocuparse por crear condiciones que permitan al recurso humano desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

Durante muchas décadas las responsabilidades como selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área históricamente conocida como Administración de Personal. “La Administración de Recursos Humanos, como se le práctica hoy, reconoce la interacción dinámica entre las funciones de personal y los objetivos de la organización. Lo que es más importante, reconoce que la planeación de recursos humanos debe estar coordinada muy de cerca con la estrategia organizacional y otras



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

funciones relacionadas con la planeación. En consecuencia el esfuerzo de la Administración de Recursos Humanos se dirige a lograr las metas operativas de la organización”.

(Sherman y Bohlander, 1994).

## **FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El recurso humano y las organizaciones dependen uno del otro. Los recursos humanos tienen sus propios objetivos, ya sean personales, laborales, vivienda, alimentación, entre otros, y las organizaciones por su parte buscan, a través de las estrategias formuladas para el logro de sus objetivos, rentabilidad, crecimiento organizacional, altos estándares de calidad, por mencionar algunos. Bajo este punto de vista, las organizaciones y los recursos humanos, debieran avanzar en una misma dirección, en forma ordenada, para que ambos logren sus objetivos individuales.

Sin embargo, hay que considerar que los cambios imperantes en el entorno, van en aumento día a día, y las organizaciones se ven obligadas a preocuparse de todos los aspectos que conlleva una buena administración, teniendo especial cuidado en la optimización de los recursos humanos y financieros.

Por este motivo, las organizaciones han desarrollado diversos mecanismos para que al interior de ella los procesos se desarrollen con eficiencia y eficacia.

Desde esta perspectiva, es que la función de la administración de recursos humanos cumple un papel fundamental en la organización, ya que ella debe velar por el cumplimiento de los objetivos de la administración como tal, para lograr el éxito de los objetivos organizacionales, y esto trae consigo el desarrollo y posterior evolución de la organización.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

La función de administración de recursos humanos persigue alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización lo que permitirá implantar la estrategia a través del recurso humano.

Independiente del tamaño o complejidad de la organización, la función de administración de recursos humanos cumple con diversos objetivos, como desarrollar y administrar políticas, crear actividades y procesos para generar una estructura administrativa eficiente, recursos humanos capacitados, generar, asesorar y ejecutar acciones que se traduzcan en un trato justo, desarrollo de oportunidades de crecimiento, satisfacción laboral, seguridad, condiciones laborales óptimas, todo en concordancia con los objetivos de la organización, y cumpliendo con ellos, lo que redundará en beneficio de los recursos humanos, y la organización.

Las organizaciones modernas están conscientes de las capacidades y habilidades de sus recursos humanos, de ahí que aprovechan las destrezas de estos recursos humanos para hacer frente a complejos problemas que se presentan en la organización. Es así que la función de administración de recursos humanos hoy está en evolución; ya no basta con asesorar a la línea, sino que debe estar estrechamente vinculada con el quehacer de la organización, todo lo que realice debe estar ligado a la cultura de la organización, vincularse con sus tradiciones, con los recursos humanos, para lograr que su función de asesora se implante en la organización y consiga el reconocimiento por la función que le corresponde realizar.

Por ello no es menos cierto señalar que la función de recursos humanos esta cambiando, no cambia su función de asesorar a la línea en materias de recursos humanos, sino más bien su papel al interior de la organización. Es claro que su principal función es de tipo asesora y la línea debe asumir la responsabilidad de la decisión propia en las materias que le son indicadas, pero es ésta función la que precisamente le complica la existencia y desafía a la actual función de recursos humanos. Por un lado debe ser lo suficientemente creíble para convencer al resto de la empresa que lo que esta sugiriendo es lo mejor para este momento relevante de la empresa y su carácter asesor la obliga a cambiar su posición tradicional a una más activa, donde conozca claramente el negocio donde esta inmersa la organización. Salazar (2005).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Las organizaciones deben considerar una gran gama de las funciones que hoy en día se están abordando en la administración de recursos humanos, como señala Ferraro (2001) la amplitud de sus funciones y en referencia a su relación de línea, se pueden delinear las siguientes funciones principales:

- ✓ Aconsejar a la organización de línea sobre la administración de recursos humanos con relación a todos los problemas tratados por los funcionarios de las distintas áreas.
- ✓ Diagnosticar la estabilidad y la moral de la organización, en todos los grupos de efectivos de trabajo, en las áreas tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad, movilidad interna y quejas y agravios: debiendo mantener informada a la gerencia de línea sobre las dificultades reales o potenciales que necesiten su atención conjunta.
- ✓ Suministrar procedimientos y servicios de personal tales como: contratación, selección, empleo, inducción, entrenamiento, administración de sueldos y salarios, educación sobre seguridad, etc., como una ayuda para que los funcionarios de línea obtengan mejores resultados de los empleados a sus órdenes.
- ✓ Asegurarse la coordinación y el gobierno de esas actividades a través de reuniones con los supervisores de línea y de reportes a la gerencia superior, que es la que lleva la responsabilidad final de verificar que se cumplan dichas actividades.
- ✓ Ayudar a formular las políticas y los procedimientos para considerar al individuo como:
  - Integrante de la organización
  - Miembros de grupos específicos dentro de las empresas
  - Obtener de la gerencia superior la aprobación de un buen programa de inducción que pueda aplicarse a todos los nuevos empleados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Como se ha mencionado, la función de administración de recursos humanos, ya no necesariamente cumple funciones de asesor, ha ido ampliando su cometido considerando el avance de los tiempos, y es por ello que hoy las organizaciones deben tener implícita la importancia del recurso humano, del valor que este le otorga a la organización, y preparar distintos procesos y políticas que aseguren que el recurso humano pueda desarrollar diferentes roles, provocando en ellos un deseo permanente de mejorar día a día para ser altamente competitivos y lograr realizar un trabajo de calidad para bienestar propio y de la organización.

Entonces esto nos lleva a pensar que la función de administración de recursos humanos persigue alinear su función asesora con los requisitos organizacionales para incrementar y respaldar sus objetivos y así contribuir a mejorar la eficacia de la organización, poniendo especial atención en su recurso humano, el que proporciona un valor real a la organización.

En consecuencia, la función de administración de recursos humanos, es asesora, no dirige a sus gerentes, pero si debe velar por el desarrollo de habilidades de los recursos humanos, a través de un conocimiento acabado de la organización, y alineando ambos conocimientos, lograr los objetivos de la organización, basados en el aporte fundamental que el recurso humano entrega a su desarrollo, y el valor que este significa para la organización.

## **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Al abordar el estudio de las políticas de recursos humanos, es importante señalar que deben haber propuestas que orienten a la organización para que el recurso humano se adapte a las necesidades de acuerdo a los requerimientos que la sociedad demanda hoy de las organizaciones, permitiéndoles obtener mejores resultados económicos y una mejor posición competitiva. Para lograr estas mejoras competitivas es necesario definir políticas de recursos humanos que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

“Las políticas proporcionan el medio para poner en práctica los procesos directivos, y como tales ayudan a tomar decisiones. Al igual que los objetivos, pueden ser realistas o idealistas, generales o específicas, flexibles o inflexibles, cualitativas o cuantitativas, de alcance amplio o limitado. Sin embargo, mientras los objetivos determinan lo que se debe hacer, las políticas explican cómo se debe hacer”. (Sherman y Bohlander, 1992).

Las organización son diferentes la una de la otra, sus políticas también lo son. Estas se basan principalmente según su filosofía y necesidades organizacionales.

“Las políticas de recursos humanos surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional; son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas” (Chiavenato, 1994).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Por lo que “constituyen la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de estas los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales” (Chiavenato, 1994).

No sólo son importantes las metas u objetivos de una empresa sino las políticas que se llevarán a cabo. Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el empleado, y en la organización como un todo.

“Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.” (Chiavenato, 1994).

Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos y administrativos, en cuanto que estos tienen la certeza de cual debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer. Entonces, se puede decir que, las políticas de recursos humanos ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problema y evitar que innecesariamente se analice la misma situación cada vez que se presenta, para abocarse a otros planes, lo que permite a los administradores delegar autoridad manteniendo el control de las acciones de sus subordinados.

“La necesidad de políticas bien desarrolladas son vitales para la Administración de Recursos Humanos por que los empleados son sensibles a cualquier tipo de diferencia, no importa cuán mínima sea, del trato que pueden recibir en comparación con otros. La manera más rápida de obstaculizar la eficiencia de los empleados y afectar negativamente su estado de ánimo es que un director muestre favoritismo en decisiones como las relacionadas con vacaciones, horarios, aumentos y ascensos, tiempo extra o medidas de disciplina. Hay mayor posibilidad de tomar decisiones en forma más rápida y congruentes si las políticas en relación con estos y otros temas han sido formuladas y comunicadas a lo largo de la empresa”. (Sherman y Bohlander, 1992).

La importancia de definir una adecuada política de recursos humanos dentro una organización, la cual esta influenciada por la cultura nacional y de la propia organización, e incluso dentro de un mismo país existen organizaciones con políticas muy dispares sobre aspecto muy concretos, nos permitirá trazar el camino para las acciones que se deberán realizar y ayudar ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

El reto de los países es mantener políticas de formación del recurso humano, pues ellas permiten aumentar de mejor manera el capital humano especializado. En este contexto al



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

analizar la situación de las políticas de recursos humanos del gobierno chileno, se observa, como la combinación de reforma del Estado y la globalización han validado la existencia de organizaciones con mayores competencias y con similares recursos, pero con diferente evaluación por parte de la población para la cual gestionan.

No sólo son importantes las metas u objetivos de una empresa sino las políticas que se llevarán a cabo. Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el empleado y en la organización como un todo.

## **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES Y SOBRE NO DISCRIMINACIÓN**

El mundo del trabajo está en permanente cambio debido a la globalización que ello ha alcanzado, y las organizaciones están preocupadas de optimizar tanto sus recursos humanos, como sus procesos, con el propósito de ser cada vez más eficientes y obtener altos estándares de producción y/o servicios.

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial, no sólo porque determinan la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino también porque definen la calidad de una sociedad. Es por ese motivo que la discusión en torno a las Buenas Prácticas Laborales es un tema nacional que compete tanto a las autoridades como a la sociedad en su conjunto. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo (2006).

El mantener buenas relaciones laborales en las organizaciones es muy importante para el recurso humano, ya que muchas veces el esfuerzo y capacidad natural de éste lleva a las organizaciones a posicionarse muy lejos. El recurso humano permanece muchas horas en la organización por lo que su accionar en la organización debe estar bajo un clima agradable y



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

que proporcione libertad y crecimiento al recurso humano. La manera como las organizaciones interactúen con los recursos humanos fijará el estilo de la mismas.

Por lo cual, las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. Davis y Newstrom, (1999).

Es así que, la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Werther (1997), por lo que las organizaciones deben preocuparse de que esta calidad de vida laboral este en condiciones óptimas o lo mejor posible.

Por otra parte, las Buenas Prácticas Laborales, implican un conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas que incorpora una empresa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y disminuir las brechas laborales existentes. Las empresas las incorporan en forma voluntaria y son adicionales a las exigidas por la ley laboral. Las Buenas Prácticas Laborales, principalmente, dicen relación con materias referidas a las condiciones laborales, a los mecanismos utilizados en la producción, en el tratamiento de las actividades laborales, en el otorgamiento de incentivos, beneficios, todos los cuales tendrán repercusión en un mejor comportamiento de la empresa en el ámbito comercial y productivo, lo que también va íntimamente ligado al concepto de calidad del producto y bienestar de los actores involucrados en dicha producción. Juri y Cervantes (2005).

La existencia de buenas prácticas laborales, permitiría que no sólo se beneficien los recursos humanos y el empleador, sino que la organización en sí proyectará un buen ambiente de trabajo y el medio donde estas se desarrollen reconocerán dichas virtudes. Hoy en día los usuarios privilegian y comentan respecto de todas aquellas organizaciones que poseen una atmósfera feliz y profesional al ver como el recurso humano disfruta su trabajo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Es claro señalar, que no solo el hecho de cumplir con las leyes laborales, nos conduce a mantener buenas prácticas laborales, sino que necesariamente ello es lo mínimo que debe existir para iniciar el proceso de implantación de las buenas prácticas laborales.

Las organizaciones deben procurar que el recurso humano se desarrolle en un clima laboral adecuado y de justicia. Por lo anterior, es que resulta indispensable encontrar el equilibrio en el tratamiento de la problemática laboral. Pues bien, una legislación tendiente a la protección del trabajador, ha de estar acorde con las tendencias mundiales y ha de ser necesaria, pero una sobreprotección puede tener un efecto negativo a largo plazo, pues el empleador, encontrará la manera de sortear la normativa, sin incumplirla, pero manteniéndose al margen de ella. Juri y Cervantes (2005).

El trabajo en las organizaciones debiera estar basado en el respeto de los derechos humanos y ofrecer un trato digno y respetuoso, conforme lo ha interpretado la comunidad internacional. Es así que en 1999 el Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la primera Memoria a la Conferencia Internacional del trabajo definió el concepto de trabajo decente como aquel trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social. Villanueva (2007).

Teniendo presente lo señalado por Villanueva (2007), las condiciones básicas que el trabajo debe tener para el adecuado desarrollo del recurso humano y así lograr los objetivos organizacionales, pasan necesariamente por mantener un mínimo de satisfacción personal y social.

Así, Juan Somavia, Director de la OIT, destaca el desafío de promover un trabajo decente para todos. Sugiere promover leyes más estrictas y una implementación más eficaz, así como trabajar por la igualdad entre hombres y mujeres por medio de una acción conjunta coordinada a nivel global que proporcione las herramientas necesarias a empleadores y empleados para promover la igualdad en el terreno. Ante todo, el informe hace hincapié en la necesidad de



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

continuar actuando para promover unas condiciones laborales decentes para todos, independientemente de cuáles sean las políticas nacionales de género, raza, religión u otras distinciones. La persistencia de la discriminación laboral no es sólo una violación de los derechos humanos. La discriminación tiene también consecuencias económicas y sociales más amplias, ya que frena el desarrollo desgastando el talento humano y acentuando las tensiones y las desigualdades sociales. Como el trabajo es una parte crucial en la vida de todos, la eliminación de la discriminación laboral contribuiría a empoderar a los individuos, a reforzar la economía entera y a enriquecer las sociedades en general. Contribuyendo a formas justas de globalización, el trabajo nos puede ayudar a erradicar la pobreza y a alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio.

El trabajo decente resume las aspiraciones de los seres humanos en relación con el trabajo. Implica oportunidades de acceder a un trabajo productivo y pagado adecuadamente; la seguridad en el trabajo y la protección social para las familias; mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social; la libertad de expresar las demandas propias, de organizar y participar en las decisiones que afectan a la vida de los trabajadores; la igualdad de oportunidades y un trato igual para todos, en particular para hombres y mujeres, y finalmente, el trabajo decente es una fuente de la dignidad para la persona. Somavia (2007).

En este mundo globalizado, garantizar el trabajo decente como una realidad para todos debería ser una preocupación compartida por la comunidad internacional. De hecho, hasta cierto punto ya lo es. Esta observable escasez de trabajo decente se traduce en desempleo y bajo empleo, trabajos improductivos y de baja calidad, trabajo peligroso con ingresos inciertos, indiferencia hacia los derechos humanos y desigualdad de género, explotación de trabajadores emigrantes, falta de representación y oportunidades para expresarse, así como una inadecuada protección y solidaridad ante la enfermedad, la discapacidad y la vejez. Somavia (2007).

Los países crecen y se desarrollan a través del “trabajo” siendo ello el motor que impulsa hacia el crecimiento, es por esto que es de gran relevancia que tanto los recursos humanos como las



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

organizaciones adopten como primordiales el mantener buenas prácticas laborales, ya que de ellas dependen las posibilidades de crecimiento y desarrollo de ambos.

En Chile, no se está ajeno a esta preocupación internacional. Las desigualdades en cuanto a remuneraciones, protección familiar, el maltrato laboral, calidad de vida, poca participación de la mujer en el ámbito laboral, acoso laboral y/o sexual, ha sido una constante preocupación del gobierno.

Es en este contexto que La Presidenta de la República Sra. Michelle Bachelet Jeria, a través del Instructivo Presidencial N° 2, de junio de 2006, entregó directrices e instrucciones para implementar el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) en los órganos de la Administración Central del Estado impulsando de esta manera políticas y medidas contra la discriminación laboral y que corresponde a una de las 36 medidas que la presidenta definió al asumir su mandato. (Ver anexo 1).

El CBPL pretende avanzar sustantiva y cualitativamente en:

- ✓ La profundización de los principios de igualdad de oportunidades y de trato, precaviendo y erradicando todo tipo de discriminaciones en las organizaciones.
- ✓ Incentivar y facilitar el necesario cambio cultural que requiere la cabal inserción de la mujer en el mundo laboral y profesional.
- ✓ Garantizar el respeto a la dignidad de las personas en el ámbito laboral.
- ✓ Favorecer la generación de ambientes laborales saludables.

El Código de Buenas Prácticas Laborales y Sobre No Discriminación (CBPL) se orienta fundamentalmente a promover la paridad de género y el reconocimiento del mérito y la eficiencia profesional como único factor a considerar en los procesos de selección, ascenso y



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

premiación del personal. Pone también la calidad del ambiente laboral en el centro de la atención al considerar inadmisibles el trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio entre jefes y funcionarios y sancionar, en ese contexto, el acoso sexual y/o laboral; y se preocupa de proteger la maternidad y la familia exhortando a asignar tareas y fijar horarios que permitan compatibilizar las responsabilidades familiares y laborales. El Código incorpora materias relativas a los procesos de reclutamiento y selección, al desarrollo de la carrera funcionaria y acceso a capacitación. Gobierno de Chile (2006).

El CBPL fue preparado con el apoyo técnico de la OIT. A través de este instrumento el Gobierno de Chile, asume las responsabilidades que le corresponden en su calidad de empleador para impulsar medidas contra la discriminación –en especial las que sufren las mujeres por razones de género- y promover la igualdad de oportunidades y trato en el sector público. Recoge los compromisos internacionales suscritos por Chile en la materia, en particular la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, el Convenio 111 de la OIT, sobre No Discriminación en el Empleo y la Ocupación y la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Constitución Política de la República de Chile, en sus artículos 1º, 5º y 19º, el Estatuto Administrativo, la Ley sobre Nuevo Trato Laboral.

En la implementación del CBPL, intervienen diversos actores, entre ellos, asociaciones de funcionarios, departamentos de personal, jefaturas, encargados del CBPL, coordinadores ministeriales, Dirección Nacional del Servicio Civil y el Servicio Nacional de la Mujer, en los casos que corresponda. La participación y el trabajo colaborativo entre estos actores, son fundamentales para la exitosa adopción del CBPL.

Para implementar de buena forma el CBPL, se debe tener presente que las jefaturas deben generar condiciones que le permitan a los servicios cumplir con lo estipulado en el CBPL. Respecto a las asociaciones de funcionarios, ellos deben participar activamente en la elaboración, ejecución y seguimiento de planes trienales, proponer a las autoridades las inquietudes de los funcionarios, fiscalizar el cumplimiento de los planes. Por otra parte, los



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

encargados del código deberán realizar difusión permanente al interior de la organización, guiar las distintas etapas para su implementación y gestionar la capacitación y formación para su cumplimiento. A su vez los coordinadores ministeriales deberán apoyar el proceso de seguimiento del CBPL junto con la Dirección Nacional del Servicio Civil, favorecer el intercambio de información y experiencias. La Dirección Nacional del Servicio Civil, prestará las orientaciones para la implementación del CBPL y realizará seguimiento de su proceso, además de apoyar a los encargados del CBPL.

El CBPL poco a poco se ha ido instaurando en la mente de los trabajadores y empleadores públicos, siendo adoptado también por empresas privadas. Sin embargo, es claro que queda mucho por hacer. Las intenciones de las directrices planteadas en el CBPL, quedan supeditadas a las creencias o políticas que existan en las empresas y en los que la ejecutan.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## METODOLOGÍA

Para dar inicio a la evaluación del diagnóstico de la Universidad del Bío – Bío, se hace imprescindible firmar la ficha de inscripción de la institución, en la cual se compromete a la aplicación del CBPL, el cual con fecha Agosto del 2008 se firmó. Posterior a este compromiso se inicia la etapa de aplicación del instrumento de autodiagnóstico, el cual esta elaborado, estructurado y proporcionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, quién es el organismo responsable de impartir instrucciones para la aplicación de este autodiagnóstico y de velar por el cabal y adecuado cumplimiento del Instructivo Presidencial, en esta materia, para todas las Instituciones Públicas del Estado, el cual es de carácter obligatorio, pero en el caso de las Instituciones Privadas, o Autónomas del Estado de Chile como lo es la Universidad del Bío – Bío, no es de carácter obligatorio su aplicación, pero pueden aplicarlo de forma voluntaria y la encargada de velar por el cumplimiento de esta normativa, en estas instituciones es el SERNAM.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un estudio cuantitativo de carácter *descriptivo-correlacional*. *Descriptivo*, en la medida que tiene por propósito o finalidad caracterizar y dimensionar el Código de Buenas Prácticas Laborales al interior de las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío-Bío; y *correlacional* dado que pretende establecer la variables y brechas existentes entre dicho Código y las políticas de recursos humanos generadas dentro de la Universidad del Bio-Bío (Hernández, 1994).

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado para esta investigación fue de tipo emergente, el cual cumple con la característica de ser un estudio...“abierto a nuevos enfoques, planteamientos, conceptos e interpretaciones, lo que impide la fijación a priori y de antemano, de un esquema rígido de



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

comportamiento y de planteamiento” (Ruiz, 1996). Es decir, este tipo de diseño permitió reestructurar el análisis y el estudio a medida que los intereses de la investigación así lo requerían, generando así una constante retroalimentación con el fin de fortalecer el estudio.

## MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado fue el intencional, puesto que no se basó en la elección de sujetos al azar, sino más bien en perfiles preestablecidos, agregándose a la vez a la estrategia intencional la modalidad de muestreo opinático, en la cual “el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal: los más fáciles, los que voluntariamente salen al encuentro, los que por su conocimiento de la situación del problema a investigar se le antojan ser los más idóneos y representativos de la población a estudiar, o entran en contacto con el investigador a través de sujetos entrevistados previamente” (Ruiz, 1996).

## CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El CBPL señala que los responsables de responder este autodiagnóstico (instrumento) y ha quienes esta dirigido, deben ser de cargo de jefatura del área de recursos humanos de la institución ya que por medio de ellos es posible la sistematización de la información cuantitativa disponible en el sistema de administración de recursos humanos y por lo tanto manejan los conocimientos y poseen una visión general de la Universidad del Bío – Bío, esto no implica que sea una percepción de ellos puesto que las respuestas deben estar en base a hechos reales respaldada con su respectiva documentación. En el caso de la Universidad del Bío – Bío, los responsables son: **Sr. Luis Méndez Briones (Director de Administración y Personal, Sede Concepción)**, **Sr. Carlos Hernández Rebolledo (Director de Administración y Finanzas, Sede Chillán)**, y el **Sr. Amador Ramírez Cárdenas (Jefe Personal, Sede Concepción)**.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos utilizada para la presente investigación fue el cuestionario simple, en el cual “los entrevistados, previa lectura, contestan por escrito, sin intervención directa de persona alguna las que colaboran en la investigación” (Bravo, 1984).

Por otro lado, el tipo de preguntas utilizado para la presente investigación, fue según la contestación de carácter categorizado también llamadas cafetería, puesto que presentan como respuestas una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir (Bravo, 1984).

Cabe señalar que dado la temática de la investigación, el presente estudio se fundamentó en el Código de Buenas Prácticas Laborales:

### ESTRUCTURA GENERAL DEL INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO

El cuerpo central esta constituido por un grupo de siete (7) directrices, que corresponden a ámbitos de la gestión de recursos humanos que dicen relación a temas relevantes para el desarrollo de las personas en la organización, y sobre los que se establece el mandato de renovación de buenas prácticas laborales aplicados por el Gobierno de Chile. De estas 7 directrices, se extraen veintiuna (21) Categorías de Acciones (tres por cada directriz), y estas a su vez, se subdividen en setenta y tres (73) Acciones (Ver en detalle de acciones, página 42). Dichas **acciones** son un resumen que explican como afectaría cada una de ellas al mejoramiento del acceso y de las condiciones laborales en el empleo público. Estas acciones son una guía detallada del CBPL, que permiten seguir un ideal en materia de recursos humanos lo que implica que se garanticen las relaciones laborales libres y de cualquier forma de discriminación por sexo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Para la obtención de los resultados y el cálculo de los mismos, el diagnóstico esta confeccionado en un archivo digital (planilla Excel) ha utilizar, el cual tiene la intención de ser de fácil y rápida aplicación, a fin de no exigir mayores tiempos ni recursos a la institución.

Antes de interpretar los resultados y para una mejor comprensión de ellos, primero se detallará y explicará la forma de aplicar el diagnóstico, ejemplos, resultados e índices obtenidos y que al término de éste nos permitirá conocer y distinguir, la presencia o no, de los elementos o contenidos del CBPL en la institución y el grado o nivel de desarrollo de los mismos.

### APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO

1°.- **Identificar en que posición situacional se encuentran las políticas de recursos humanos de la universidad del Bío – Bío, en relación a la acción a analizar.** Cuando **no exista** la acción observada (que corresponde a una agrupación de variables contenidas en las preguntas realizadas en el cuestionario por dimensión ya descritas), se puntuará con 0 y se sombreadá con color rojo aquella acción; en el caso de ser **incipiente** se puntuará con 0,5 y se sombreadá la acción con naranja; si las acciones contenidas en la categoría observada estuvieran **implementadas** se puntuará con 0,7 y se sombreadá de color verde. De ser acciones que ya han sido implementadas y que incluso estén en proceso de **mejoramiento**, se puntuará con 1 y se sombreadá con color púrpura.

No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)
0	0,5	0,7	1

2°.- **Puntaje Calculado, obtención del valor para la acción;** una vez determinado en que posición se encuentra cada acción ya sea; no exista (0), incipiente (0,5), implementada (0,7) o mejorada (1) se multiplicará automáticamente por un **Puntaje Asignado** (está dado en el instrumento el que fue determinado por la Dirección Nacional del Servicio Civil) para cada una de ellas (las acciones), el cual fluctúa entre los 0,2 y 5 puntos, dependiendo el grado de relevancia para este código, lo que nos dará por producto el **puntaje calculado** para la acción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

**Ejemplo:**

Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado
I		0,5			0,5	0,25

**3°.- Suma Puntajes Acciones.-** Esta dada por la sumatoria de los puntajes calculados para una categoría de acciones.

**Ejemplo:** Este es el resultado de la suma del puntaje calculado para una categoría de acciones

Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones
1.1.-Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I		0,5			0,5	0,25	1,5
	II		0,5			0,5	0,25	
	III		0,5			1	0,5	
	IV		0,5			1	0,5	

**4°.- Puntaje Dimensión.-** Las Categorías de Acciones (lo conforman un grupo de acciones dentro de una directriz) poseen un puntaje óptimo a alcanzar y es el ideal propuesto por CBPL llamado **Puntaje Dimensión** (está dado en el instrumento el que fue determinado por la Dirección Nacional del Servicio Civil). El Puntaje Dimensión, es el puntaje máximo al cual pueden llegar las Categoría de Acciones al momento de realizar el autodiagnóstico. La sumatoria todos los índices de los “Puntaje Dimensión” del instrumento es de 100 puntos.

**Ejemplo:** Para esta Categoría de Acciones, el ideal a alcanzar es de 3 puntos, dado en el Puntaje Dimensión.

Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada
1.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					0,5			3	
	II					0,5				
	III					1				
	IV					1				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

**5°.- Brecha Observada.-** Una vez realizada la suma de puntajes de acciones obtenido en el autodiagnóstico, se le restará a este resultado, el puntaje de la Categoría de Acción (Puntaje Dimensión), dando una posible **Brecha Observada** existente entre las políticas de la Universidad del Bío – Bío y las políticas del CBPL. El índice de color rojo (señalado en el Instrumento, planilla digital – Excel) nos presenta la Brecha Observada, y dicho índice (número) comparado de manera proporcional al Puntaje de la Categoría de Acciones (Puntaje dimensión) nos señalará el porcentaje de la Brecha entre de las políticas de la Universidad del Bío – Bío, en relación a las políticas indicadas por CBPL. La proporción que existe entre el índice de la **Suma Puntajes Acciones y el Puntaje dimensión** (Categoría de Acciones) nos indica el grado o nivel porcentual de cumplimiento de las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío – Bío en relación a las políticas propuestas por CBPL.

**Ejemplo:**

Para la Categoría de Acciones, “Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género” las políticas de Recursos Humanos de la Universidad del Bío – Bío, solo cumple en un 40,6%  $((2,03/5) \times 100)$  con el ideal propuesto por el CBPL. La brecha observada para esta categoría de acciones es de un 59,4%  $((2,97/5) \times 100)$ , entre ambas políticas.

Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada
2,03	5	2,97

Para una mejor comprensión del Instrumento de Autodiagnóstico, y antes de ser aplicado, se muestra el diseño original, con los datos y antecedentes proporcionados por la Dirección Nacional del Servicio Civil.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

**INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO**

Dimensión	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
<b>1. Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</b>	1.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					0,5			<b>3</b>		
		II					0,5					
		III					1					
		IV					1					
	1.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I						0,7			<b>5</b>	
		II						0,7				
		III						0,7				
		IV						1,4				
		V						1,5				
	1.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						1			<b>7</b>	
		II						3				
		III						1				
		IV						2				
<b>2. Desarrollo de Carrera y Acceso a Capacitación</b>	2.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					0,2			<b>2</b>		
		II						0,2				
		III						0,5				
		IV						0,5				
		V						0,2				
		VI						0,2				
		VII						0,2				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
	2.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I					0,8			3		
		II					0,8					
		III					1,4					
	2.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						2			5	
		II						3				

<b>3. Representación equilibrada entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y de responsabilidades directivas</b>	3.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					1			4		
		II					2					
		III					1					
	3.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I						1,2			6	
		II						1,6				
		III						1,6				
		IV						1,6				
	3.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						3			10	
		II						3				
		III						2				
		IV						2				

<b>4. Condiciones de Trabajo</b>	4.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					0,4			2		
		II					0,4					
		III					0,4					
		IV					0,8					
	4.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I						0,6			3	
		II						0,8				
		III						0,6				
		IV						1				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada
	4.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I					1			5	
		II					0,5				
		III					1				
		IV					2,5				

5. Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales	5.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					1			1		
	5.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I					2			2		
	5.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						1,5			7	
		II						0,5				
		III						1,5				
		IV						1,5				
V							1					
VI						1						

6. Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares	6.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					2			4		
		II						2				
	6.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I						2,6			6	
		II						1,7				
		III						1,7				
	6.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						1,5			10	
		II						1,5				
		III						3				
		IV						2				
		V						2				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
<b>7. Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo</b>	7.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I					1			3		
		II					1					
		III					1					
	7.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I						3			5	
		II						2				
	7.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I						5			7	
		II						2				

	<b>100</b>	
--	------------	--



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## RESULTADOS

A continuación se muestra el instrumento propiamente tal y se detallan las directrices, categorías de acciones, acciones y los resultados obtenidos entre las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío - Bío y las políticas del CBPL.

### **Nota:**

El detalle sobre el contenido de cada una de las acciones, el nivel de cumplimiento de las políticas de recursos humanos de la Universidad del Bío – Bío en relación a lo propuesto por el CBPL y Brechas Absolutas existentes entre ambas políticas, se encuentra a continuación del instrumento de autodiagnóstico.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

**INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO APLICADO**

Dimensión	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
<b>1. Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</b>	1.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I		0,5			0,5	0,25	1,5	<b>3</b>	<b>1,5</b>	
		II		0,5			0,5	0,25				
		III		0,5			1	0,5				
		IV		0,5			1	0,5				
	1.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I	0					0,7	0	2,03	<b>5</b>	<b>2,97</b>
		II	0					0,7	0			
		III	0					0,7	0			
		IV				0,7		1,4	0,98			
		V				0,7		1,5	1,05			
	1.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I				0,7		1	0,7	3,7	<b>7</b>	<b>3,3</b>
		II		0,5				3	1,5			
		III		0,5				1	0,5			
		IV		0,5				2	1			
<b>Verificadores:</b> Algunos de estos conceptos no se aplican para el caso de la Universidad del Bío-Bío, dado su carácter de entidad estatal y pública (por omisión se aplicó el puntaje mínimo, 0,5), Responsables del autodiagnóstico. El reclutamiento y los procesos de selección de personal deben hacerse con estricto apego a la ley. Las evidencias se encuentran en los concursos internos y las bases de postulación que regulan dichos procesos, existentes dentro de los reglamentos internos de la Universidad del Bío - Bío.												
<b>2. Desarrollo de Carrera y Acceso a Capacitación</b>	2.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I		0,5			0,2	0,1	0,44	<b>2</b>	<b>1,56</b>	
		II		0,5				0,2				0,1
		III	0					0,5				0
		IV	0					0,5				0
		V				0,7		0,2				0,14
		VI		0,5				0,2				0,1
		VII	0					0,2				0



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
	2.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I			0,7		0,8	0,56	2,52	3	0,48	
		II			0,7		0,8	0,56				
		III					1	1,4				1,4
	2.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I			0,7			2	1,4	1,4	5	3,6
		II	0					3	0			
	<p><b>Verificadores:</b> 2.1.Ver planes y acciones de la Escuela de Capacitación, existentes en Plan General de Desarrollo Universitario. 2.2.I , 2.2.II, 2.2.III ver descripción de perfiles de cargos en concursos internos y externos y actividades Escuela de Capacitación. 2.3.I ver procedimientos de promociones según la ley.</p>											
3. Representación equilibrada entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y de responsabilidades directivas	3.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I			0,7		1	0,7	2,6	4	1,4	
		II			0,7		2	1,4				
		III		0,5			1	0,5				
	3.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I			0,7			1,2	0,84	2,44	6	3,56
		II	0					1,6	0			
		III		0,5				1,6	0,8			
		IV		0,5				1,6	0,8			
	3.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I		0,5				3	1,5	5,4	10	4,6
		II		0,5				3	1,5			
		III		0,5				2	1			
		IV			0,7			2	1,4			
	<p><b>Verificadores:</b> 3.1.I ver bases de los concursos; existentes dentro de los reglamentos internos de la Universidad del Bío - Bío. 3.1.II ver miembros que conforman la Junta Calificadora Central de la Universidad del Bío - Bío; 3.1.III No aplica para el caso de la UBB (por omisión se aplicó el puntaje mínimo, 0,5); 3.2.I ver perfiles de cargos y ejemplos de llamados a concursos, internos de la Universidad del Bío - Bío ; 3.2.II No aplica; 3.2.III No aplica; 3.3.I, 3.3.II, 3.3.III No aplican, 3.3.IV ver llamados a concursos y elección de directivos académicos de la Universidad del Bío – Bío</p>											
4. Condiciones de Trabajo	4.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I			0,7		0,4	0,28	1,56	2	0,44	
		II		0,5				0,4				0,2
		III			0,7			0,4				0,28
		IV					1	0,8				0,8



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada
4.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I			0,7		0,6	0,42	2,1	3	0,9
	II			0,7		0,8	0,56			
	III			0,7		0,6	0,42			
	IV			0,7		1	0,7			
4.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I			0,7		1	0,7	3,7	5	1,3
	II		0,5			0,5	0,25			
	III				1	1	1			
	IV			0,7		2,5	1,75			

**Verificadores:** 4.1.I ver estructura de remuneraciones y modalidad de contratación, de la Universidad del Bío - Bío; 4.2.I ver políticas y acciones del Servicio de Bienestar del Personal, de la Universidad del Bío - Bío 4.2.II ver reglamento de calificaciones, Universidad del Bío - Bío 4.2.III ver acciones de capacitación y labor del Servicio de Bienestar del Personal, Universidad del Bío - Bío 4.2.IV ver estructura de remuneraciones y modelo de rentas, Universidad del Bío - Bío. Acciones 4.3. ver labores desarrolladas por el Servicio del Bienestar del Personal y estructura de rentas, Universidad del Bío - Bío

5. Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales	5.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I		0,7		1	0,7	0,7	1	0,3	
	5.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I		0,5			2	1	1	2	1
		II				1	1,5	1,5	6,25	7	0,75
	5.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	III				1	1,5	1,5			
		IV		0,5			1,5	0,75			
		V				1	1	1			
VI					1	1	1				

**Verificadores:** 5.1.I y 5.2.I los funcionarios(as) conocen suficientemente sus derechos maternales y parentales y la legislación obliga a la institución a cumplir con el Código del Trabajo. Acciones 5.3.- se dan flexibilidades de horario y facilidades para cumplir con horarios de alimentación, salvo el 5.3.IV que para el caso de los trabajadores de la administración pública la ley no lo permite.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categorías de Acciones Observada	Acciones	No Existe (0)	Incipiente (0,5)	Implementada (0,7)	Mejorada (1)	Puntaje Asignado	Puntaje Calculado	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Dimensión	Brecha Observada	
<b>6. Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares</b>	6.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I				1	2	2	4	4	0	
		II				1	2	2				
	6.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I					1	2,6	2,6	6	6	0
		II					1	1,7	1,7			
		III					1	1,7	1,7			
	6.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I					1	1,5	1,5	8,95	10	1,05
		II				0,7		1,5	1,05			
		III					1	3	3			
		IV				0,7		2	1,4			
		V					1	2	2			

Verificadores: 6.1. Y 6.2. Están consideradas en las definiciones de visión y misión de la Universidad y en las políticas y acciones de capacitación y perfeccionamiento. Acciones 6.3. Ver políticas y acciones del Servicio de Bienestar del Personal de la Universidad del Bío – Bío.

<b>7. Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo</b>	7.1.- Información, difusión y sensibilización con igualdad entre los sexos	I		0,5			1	0,5	1,2	3	1,8	
		II	0				1	0				
		III				0,7		1				0,7
	7.2.- Acciones y/o políticas en los procesos de reclutamiento y selección con equidad de género	I	0					3	0	1	5	4
		II			0,5			2	1			
	7.3.- Acciones positivas hacia las mujeres	I	0					5	0	2	7	5
		II					1	2	2			

Verificadores: 7.1.III charlas de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad, dependiente de la Facultad de Educación, sobre acoso laboral y violencia intrafamiliar a funcionarias(os). 7.3.II Actividades sociales y deportivas promovidas por la Asociación de Funcionarios y/o el Servicio de Bienestar del Personal y las distintas unidades y Facultades.

<b>TOTALES</b>	<b>60,49</b>	<b>100</b>	<b>39,51</b>
----------------	--------------	------------	--------------



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

**DETALLE PARA LAS ACCIONES, NIVEL DE CUMPLIMIENTO Y BRECHAS  
ABSOLUTAS EXISTENTES ENTRE AMBAS POLÍTICAS**

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>1. Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</b>	<b>1.1.- Información</b>	I. Realizar charlas de sensibilización a encargados/as de selección y reclutamiento en la empresa sobre la importancia de incorporar mujeres. II. Realizar charlas, entregar materiales, etc., que busquen sensibilizar a las empresas externas (reclutadoras) sobre la importancia de garantizar una selección con igualdad de oportunidades. III. Comunicar en todos los llamados a concurso, la postura positiva de la empresa con la igualdad de oportunidades. IV. Informar y sensibilizar a las agencias de selección de personal y demás intermediarios de la necesidad de selección en igualdad.	<b>1,5</b> Se cumple con el 50% propuesto por el CBPL	3	<b>1,5</b> Existe una brecha de un 50% entre ambas políticas
	<b>1.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Revisar los llamados a concursos con técnica de análisis de contenido con perspectiva de género. II. Revisar todos los elementos de promoción de la empresa (sitios web, tríptico, etc.) que hablen de “quienes conforman la empresa” con técnica de análisis de contenido con perspectiva de género. III. Revisar manual de selección de personal o instrumento que lo reemplaza con técnica de análisis de contenido con perspectiva de género. IV. Eliminar, si existiera, cualquier pregunta con contenido sexista que pudiera existir en las pautas de preguntas en las entrevistas de selección. V. Solicitar explícitamente Currículos Ciegos	<b>2,03</b> Se cumple con el 40,6% propuesto por el CBPL	5	<b>2,97</b> Existe una brecha de un 59,4% entre ambas políticas
	<b>1.3.- Acciones Positivas</b>	I. Evitar un lenguaje sexista en los llamados a concurso. II. Identificar en universidades y centros de formación técnico profesional a mujeres que cuentan con el perfil técnico para los puestos vacantes. III. Considerar en el manual de competencias blandas, habilidades y destrezas no estereotipadas por sexo. IV. Especificar en las ofertas de empleo para puestos en que las mujeres estén subrepresentadas que pueden acceder a ellos tanto mujeres como hombres.	<b>3,7</b> Se cumple con el 52,86% propuesto por el CBPL	7	<b>3,3</b> Existe una brecha de un 47,14% entre ambas políticas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>2. Desarrollo de Carrera y Acceso a Capacitación</b>	<b>2.1.- Información</b>	I. Difundir al interior de la empresa que los procesos de promoción sean implementados, considerando como eje constitutivo, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.	<b>0,44 Se cumple con el 22% propuesto por el CBPL</b>	<b>2</b>	<b>1,56 Existe una brecha de un 78% entre ambas políticas</b>
		II. Realizar charlas de sensibilización en equidad de género a los/as responsables de la promoción y capacitación de las personas de la empresa.			
		III. Realizar charlas y/o talleres de sensibilización en equidad de género al personal directivo de la empresa.			
		IV. Incluir a hombres y mujeres capacitados en equidad de género, en los equipos evaluadores para la promoción de las personas.			
		V. Difundir el plan de capacitación de la empresa a todas-os las-os trabajadores-as.			
		VI. Difundir las acciones del plan de capacitación que tradicionalmente han ejecutado varones, a las mujeres de la empresa.			
		VII. Invitar a participar a todas-os las-os trabajadores de la empresa en capacitaciones en equidad de género.			
	<b>2.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Analizar los perfiles de competencia referidos a habilidades y destrezas personales que fortalecen el ejercicio del cargo, eliminando cualquier requisito con efectos discriminatorios.	<b>2,52 Se cumple con el 84% propuesto por el CBPL</b>	<b>3</b>	<b>0,48 Existe una brecha de un 16% entre ambas políticas</b>
		II. Analizar los perfiles de competencia técnico-profesionales que fortalecen el ejercicio del cargo, eliminando cualquier requisito con efectos discriminatorios.			
III. Realizar todas las capacitaciones en horarios de trabajo.					
<b>2.3.- Acciones Positivas</b>	I. Incluir habilidades femeninas en los criterios de promoción para cargos de toma de decisiones.	<b>1,4 Se cumple con el 28% propuesto por el CBPL</b>	<b>5</b>	<b>3,6 Existe una brecha de un 72% entre ambas políticas</b>	
	II. Introducir programas específicos para mujeres que permitan estrechar las brechas en competencias técnicas y de habilidades y destrezas personales, para el buen desarrollo del cargo y postulaciones a cargos de mayor responsabilidad.				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>3. Representación equilibrada entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y de responsabilidades directivas</b>	<b>3.1.- Información</b>	I. Realizar charlas de sensibilización en equidad de género e igualdad de oportunidades, a todos-as quienes participan del proceso de decisión en los concursos para cargos de jefaturas y de responsabilidad directiva.	<b>2,6 Se cumple con el 65% propuesto por el CBPL</b>	<b>4</b>	<b>1,4 Existe una brecha de un 35% entre ambas políticas</b>
		II. Incluir a hombres y mujeres capacitados en equidad de género, en los equipos evaluadores para la promoción de las personas.			
		III. Sensibilizar a las consultoras externas que realizan la primera selección de personas que concursan a un cargo, en equidad de género e igualdad de oportunidades.			
	<b>3.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Revisar y reelaborar, si corresponde, los manuales de perfiles de competencias para cargos de jefatura y responsabilidad directiva, evitando que contengan sesgos sexistas.	<b>2,44 Se cumple con el 40,67% propuesto por el CBPL</b>	<b>6</b>	<b>3,56 Existe una brecha de un 59,33% entre ambas políticas</b>
		II. Realización de estudios al interior de la empresa que permitan detectar a las mujeres con las características para ser promovidas.			
		III. Realización de estudios en universidades y centros de formación técnica que permitan detectar a las mujeres con las características para ser contratadas en cargos de jefatura y responsabilidad directiva.			
		IV. Introducir programas específicos para la promoción de mujeres en espacios de toma de decisión donde se encuentren subrepresentadas.			
	<b>3.3.- Acciones Positivas</b>	I. En el caso de competir hombres y mujeres en igualdad de méritos propiciar la elección de las mujeres para cargos de jefaturas y de responsabilidad directiva.	<b>5,4 Se cumple con el 54% propuesto por el CBPL</b>	<b>10</b>	<b>4,6 Existe una brecha de un 46% entre ambas políticas</b>
		II. Establecer una cuota mínima de incorporación de mujeres en los cargos de jefatura y responsabilidad directiva.			
		III. Introducir prácticas orientadas a mujeres en puestos tradicionalmente masculinos.			
		IV. Realizar llamados explícitos –de manera individual y colectiva- a las mujeres que cumplen con los perfiles para cargos de decisión, a postular a los concursos para jefaturas.			



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>4. Condiciones de Trabajo</b>	<b>4.1.- Información</b>	I. Difundir por todos los medios de los que disponga la empresa el concepto y los principios que contiene el Trabajo Decente en tanto directriz para garantizar buenas condiciones de trabajo al interior de la empresa.	<b>1,56 Se cumple con el 78% propuesto por el CBPL</b>	<b>2</b>	<b>0,44 Existe una brecha de un 22% entre ambas políticas</b>
		II. Difundir por todos los medios de los que disponga la empresa la importancia para hombres y mujeres de un ambiente laboral libre de sexismo.			
		III. Realizar charlas de sensibilización a todo el personal sobre la importancia de la igualdad entre los sexos en las relaciones laborales.			
		IV. Realizar charlas y/o talleres que permitan a las mujeres y hombres identificar los riesgos asociados a su sexo en salud.			
	<b>4.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Integrar al interior de la política de recursos humanos indicaciones y herramientas que permitan detectar, acoger y ayudar a las mujeres de la empresa que estén viviendo algún tipo de violencia por parte de sus (ex) parejas.	<b>2,1 Se cumple con el 70% propuesto por el CBPL</b>	<b>3</b>	<b>0,9 Existe una brecha de un 30% entre ambas políticas</b>
		II. Integrar en la política de recursos humanos indicaciones que promuevan –a la vez que sancionen de lo contrario- el respeto entre quienes trabajan en la empresa.			
		III. Integrar al interior de la política de recursos humanos indicaciones que promuevan actividades extra-laborales, en horario de trabajo, que busquen fortalecer la solidaridad, trato respetuoso y colaborativo entre compañeras y compañeros de trabajo.			
		IV. Integrar al interior de la política de recursos humanos, en caso de no existir, la igual retribución económica para quienes realicen una misma función, independiente del sexo.			
	<b>4.3.- Acciones Positivas</b>	I. Detectar, acoger y apoyar a mujeres víctimas de violencia por parte de sus (ex) parejas.	<b>3,7 Se cumple con el 74% propuesto por el CBPL</b>	<b>5</b>	<b>1,3 Existe una brecha de un 26% entre ambas políticas</b>
II. Elaborar estudios que permitan pesquisar situaciones de violencia doméstica en las mujeres y hombres de la empresa.					
III. Incluir en la empresa visitas médicas que permitan detectar a las mujeres y a los hombres riesgos en su salud, asociados a su sexo (cáncer uterino, de mamas y a la próstata respectivamente).					
IV. Recompensar económicamente, de igual manera, a hombres y mujeres que realicen una misma función.					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
5. Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales	5.1.- Información	I. Difundir por todos los medios que disponga la empresa la legislación vigente que protege la maternidad y promueve responsabilidades parentales, a todos/as los trabajadores/as independientemente de su condición contractual.	0,7 Se cumple con el 70% propuesto por el CBPL	1	0.3 Existe una brecha de un 30% entre ambas políticas
	5.2.- Acciones y/o políticas	I. Revisar y reformular la política de recursos humanos –si corresponde- que promueva el uso de los instrumentos legales vigentes que protegen la maternidad y las responsabilidades parentales, a todos/as los trabajadores/as independientemente de su condición contractual.	1 Se cumple con el 50% propuesto por el CBPL	2	1 Existe una brecha de un 50% entre ambas políticas
	5.3.- Acciones Positivas	<p>I. Ampliar el período de alimentación y/o no considerar en el tiempo que indica la Ley, el tiempo de traslado de las mujeres, trabajadoras independientemente de su condición contractual.</p> <p>II. Diseñar e implementar acciones que permitan que los padres puedan asumir sus responsabilidades, antes, en el momento y posterior al nacimiento de una hija o un hijo, independientemente de su condición contractual.</p> <p>III. Reorganizar los horarios de las trabajadoras en el caso de encontrarse en estado avanzado de embarazo, independientemente de su condición contractual.</p> <p>IV. Ampliar el post natal masculino en al menos un 50% de lo establecido por la ley, de los trabajadores independientemente de su condición contractual.</p> <p>V. Permitir a los hombres con hijos-as recién nacidos optar por jornadas de trabajo flexibles, con los mismos derechos y beneficios que tenía con anterioridad al nacimiento de su hijo/a, independientemente de su condición contractual.</p> <p>VI. Buscar los mecanismos necesarios para dar cumplimiento a los derechos maternales y responsabilidades parentales, independientemente de su condición contractual, en caso que el trabajo propio de la empresa involucre jornadas excepcionales o sistemas de turnos.</p>	6,25 Se cumple con el 89,29% propuesto por el CBPL	7	0,75 Existe una brecha de un 10,71% entre ambas políticas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>6. Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares</b>	<b>6.1.- Información</b>	I. Difundir por todos los medios que disponga la empresa sobre la importancia del desarrollo de hombres y mujeres en su integralidad como trabajadoras-es, padres y personas.	<b>4</b> Se cumple con el <b>100%</b> propuesto por el <b>CBPL</b>	<b>4</b>	<b>0</b> Existe una brecha de un <b>0%</b> entre ambas políticas
		II. Difundir por todos los medios que disponga la empresa la importancia de la co-responsabilidad entre mujeres y hombres respecto del hogar y sus hijas o hijos.			
	<b>6.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Revisar y cambiar, si corresponde, la política de recursos humanos que promueve la conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares.	<b>6</b> Se cumple con el <b>100%</b> propuesto por el <b>CBPL</b>	<b>6</b>	<b>0</b> Existe una brecha de un <b>0%</b> entre ambas políticas
		II. Revisar y cambiar si corresponde, la política de capacitación de la empresa; buscando con ello organizar los tiempos de las capacitaciones en horario laboral.			
		III. Revisar y cambiar si corresponde, las jornadas laborales de las y los trabajadores que desean conciliar su vida familiar con la laboral, flexibilizando y mejorando su jornada.			
	<b>6.3.- Acciones Positivas</b>	I. Entregar apoyo económico a los y las trabajadores con hijos e hijas menores de dos años, independientemente del sexo del trabajador(a).	<b>8,95</b> Se cumple con el <b>89,5%</b> propuesto por el <b>CBPL</b>	<b>10</b>	<b>1,05</b> Existe una brecha de un <b>10,5%</b> entre ambas políticas
		II. Entregar apoyo económico a los y las trabajadores que tienen personas dependientes con alguna inhabilidad física y/o mental.			
		III. Habilitar para los hijos de los y las trabajadores el servicio de guardería y/o cuidado posterior del colegio/jardín infantil.			
		IV. Habilitar para los hijos de los y las trabajadores el servicio de tutoría en materias escolares.			
		V. Habilitar para los hijos de los y las trabajadores el servicio de guardería y atención en períodos de vacaciones escolares y días no lectivos durante el año.			



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Dimensión	Categoría de Acciones	Acciones	Suma Puntajes Acciones	Puntaje Óptimo Dimensión	Brecha Observada
<b>7. Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo</b>	<b>7.1.- Información</b>	I. Difundir por todos los medios de los que disponga la empresa la normativa que previene y sanciona el acoso sexual.	<b>1,2</b> <b>Se cumple con el 40% propuesto por el CBPL</b>	<b>3</b>	<b>1,8</b> <b>Existe una brecha de un 60% entre ambas políticas</b>
		II. Difundir por todos los medios de los que disponga la empresa de la normativa interna existente para prevenir y sancionar el acoso laboral.			
		III. Realizar charlas, talleres, u otras actividades que permitan a los y las trabajadores acercarse al concepto de acoso sexual y laboral, para que puedan identificar las prácticas que los constituyen.			
	<b>7.2.- Acciones y/o políticas</b>	I. Revisar e incluir, en el caso que no existiese, en el reglamento de orden, higiene y seguridad de la empresa, las materias de prevención y sanción, no sólo de acoso sexual, sino que además de acoso laboral o mobbing.	<b>1</b> <b>Se cumple con el 20% propuesto por el CBPL</b>	<b>5</b>	<b>4</b> <b>Existe una brecha de un 80% entre ambas políticas</b>
		II. Revisar y cambiar, si corresponde, la política de capacitación, de manera que incorpore la prevención del acoso sexual y acoso laboral.			
	<b>7.3.- Acciones Positivas</b>	I. Generar en la empresa la figura de un “agente por la igualdad”. Persona que deberá tener conocimientos amplios en RS y equidad de género, garantizando la prevención y la sanción en los casos de acoso sexual y laboral.	<b>2</b> <b>Se cumple con el 28,57% propuesto por el CBPL</b>	<b>7</b>	<b>5</b> <b>Existe una brecha de un 71,43% entre ambas políticas</b>
II. Realizar actividades de entretenimiento bajo los conceptos de respeto, igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres.					

<b>TOTALES</b>	<b>60,49</b> <b>Se cumple con un 60,49% propuesto por el CBPL., es decir, se obtienen 60,49 puntos en el diagnóstico</b>	<b>100</b>	<b>39,51</b> <b>Existe una Brecha Observada total entre ambas políticas de un 39,51%</b>
----------------	---	------------	---



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## CONCLUSIONES

El derecho laboral tan solo entrega el marco legal dentro del cual, las partes en la relación laboral, han de desarrollarse. Las partes, llámese empleador o trabajador, a través del respeto de las normas, irán implementando la relación laboral en pos de la mantención de un buen ambiente laboral, lo que se traduce en la implementación de buenas prácticas laborales.

Las normas entregan directrices y en base a ellas, las partes podrán ir flexibilizándolas o rigidizándolas, dependiendo del modelo de la institución, que se pretenda llevar a cabo. Para ello ha de tenerse en cuenta, que mientras más cercanas estén las partes entre sí, y éstas, de la finalidad y objetivos de la institución, mayor y mejor será el resultado.

Por cuanto, las partes, al sentirse mayormente involucradas con los resultados, buscan que éstos sean mejores, ya que les afectan directamente. Así de esta manera, trabajan mejor, más motivados, y el empleador, que percibe los mejores resultados, entregará incentivos a sus trabajadores, los que a la vez, sentirán recompensado su esfuerzo y por ende, como en una reacción en cadena, harán mejor el trabajo, esperando la mayor recompensa.

Pero, no todo está referido a la remuneración, ni a los incentivos, existen también otro tipo de actividades que propenden al buen desarrollo del ambiente laboral, como lo son, la capacitación, la reducción del horario de trabajo, la flexibilización del horario de trabajo, la entrega de bonos, la implementación de mecanismos de seguridad, la realización de charlas, la negociación colectiva y el mejoramiento de las dependencias del lugar de trabajo.

Como se puede ver, son muy variados los mecanismos que se pueden utilizar para llevar a cabo buenas prácticas laborales, y para determinar cuales han de aplicarse, habrá de estarse a los requerimientos de cada institución, y a las metas que cada una pretenda cumplir.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Un trabajador contento, que tenga tiempo para dedicar a su familia, tiempo para distraerse en actividades extraordinarias, tiempo para capacitarse, oportunidad de participar en la empresa, de sus ganancias y utilidades, aportará más positivamente a la institución.

Es importante consignar, que el desarrollo de buenas prácticas laborales constituyen un aspecto fundamental en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, en la construcción de espacios laborales basados en el respeto y reconocimiento y en la conciliación del trabajo con la vida familiar.

Es por ello, que la Universidad del Bío – Bío ha querido adoptar el CBPL, y que una vez realizado el autodiagnóstico le permitirá, en términos generales, que la Institución pueda identificar, en primera instancia, su propia situación organizacional en este ámbito, esto es, las brechas que se constatan al comparar y/o evaluar las directrices y orientaciones del CBPL con la realidad institucional (grado o nivel de cumplimiento actual del Código).

Por lo tanto, es primordial establecer correcciones y/o modificaciones en la políticas internas de la Universidad del Bío – Bío, con el fin de disminuir las brechas absolutas existentes, con la intención de que estas políticas se acerquen al ideal propuesto por el CBPL, y así, mejorar su gestión como empleadora y contribuir al logro de sus compromisos y metas de desempeño.

## **CONCLUSIONES POR DIRECTRICES**

### **1. - Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal:**

En esta dimensión se observa una brecha absoluta de un 52,18%, con un nivel de cumplimiento de un 47,82%, promedio.

Es posible identificar la Ausencia y/o poca presencia de la perspectiva de igualdad de oportunidades y equidad de género en la política comunicacional de los procesos de



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

reclutamiento y selección de personal. Si bien el indicador es bajo, es difícil acortar la brecha, dado que el reclutamiento y la selección de personal debe realizarse con estricto apego a la ley.

## **2. - Desarrollo de Carrera y Acceso a Capacitación**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 55,33%, con un nivel de cumplimiento de un 44,67%, promedio.

En esta directriz es posible observar la segunda mayor brecha existente entre ambas políticas, debido a la falta de charlas y/o talleres de sensibilización en equidad de género al personal directivo de la Universidad del Bío – Bío. Se hace necesario destacar que se observa una mejora en la realización de las capacitaciones dentro del horario de trabajo, con el objetivo de no contraponer las responsabilidades de mujeres y hombres en lo familiar.

Si bien no existen rasgos sexistas dentro de la Universidad del Bío – Bío, falta una preocupación por incluir programas específicos para mujeres, lo que conlleva que las oportunidades y carrera funcionaria son más desventajosas para las mujeres.

## **3. - Representación Equilibrada Entre Hombres y Mujeres en Cargos de Jefatura y de Responsabilidades Directivas**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 46,78%, con un nivel de cumplimiento de un 53,22%, promedio.

En esta directriz es posible señalar que la brecha es menor, dado que la Universidad del Bío – Bío, ha ido aumentando la incorporación de las mujeres en cargos de jefaturas y alta dirección, como es el caso de la **Prorrectora Srta. Gloria Gómez Vera**.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

#### **4.- Condiciones de Trabajo**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 26%, con un nivel de cumplimiento de un 74%, promedio.

Se identifica una visible presencia de la perspectiva de igualdad de oportunidades y equidad de género en la directriz “Condiciones de Trabajo”. Observándose la segunda menor brecha entre ambas políticas, debido a que se ven resguardadas las garantías del respeto a la dignidad humana, eliminándose todo trato prepotente, y discriminatorio entre jefaturas y funcionarios.

#### **5.- Protección de los Derechos de Maternidad y Responsabilidades Parentales**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 30,24%, con un nivel de cumplimiento de un 69,76%, promedio.

Es posible destacar una clara intención de la Universidad del Bío – Bío, en incentivar acciones positivas hacia los padres en lo que respecta a la protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales

#### **6.- Conciliación de Responsabilidades Laborales con Obligaciones Familiares**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 3,5%, con un nivel de cumplimiento de un 96,5%, promedio.

Esta directriz es la mejor evaluada en todo el autodiagnóstico quedando muy cerca del optimo propuesto por el CBPL .

Existe una mejora total en las categorías de acciones que señalan las perspectivas de igualdad de oportunidades y equidad de género en la dimensión comunicacional y de la política de personal en lo que respecta a los procesos “Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares”.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

La Universidad del Bío – Bío, le ha otorgado una gran importancia en lo que respecta a la compatibilización de las responsabilidades laborales y parentales de mujeres y hombres, de manera que la carga de las tareas del hogar no se traduzca en desventajas para ellas y que la carrera funcionaria no sea incompatible con la vida familiar de los trabajadores.

### **7.- Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo**

En esta dimensión se observada una brecha absoluta de un 70,48%, con un nivel de cumplimiento de un 29,52%, promedio.

Es posible destacar que en esta directriz la presencia de la mayor brecha entre ambas políticas, o sea, posee el nivel de cumplimiento más bajo del autodiagnóstico.

Se observa una baja presencia de la perspectiva de igualdad de oportunidades y equidad de género en la dimensión comunicacional y de la política de personal en relación a la “Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo”.

Resalta que para el análisis de esta última categoría de acciones se observa la acción con mayor puntaje asignado y en el autodiagnóstico obtiene un puntaje calculado de cero (0), o sea, no existe la implementación de acciones positivas en Política de recursos humanos que contribuyan a eliminar la discriminación entre hombres y mujeres.

## **CONCLUSIÓN GENERAL**

Al término de la aplicación del autodiagnóstico en materia de políticas de recursos humanos, bajo los lineamientos del CBPL, realizado a la Universidad del Bio- Bío, se concluye lo siguiente:

Existe una brecha observada de un 39,51% en general entre ambas políticas, lo que nos indica un cumplimiento de un 60,49% con el ideal propuesto por el CBPL.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

Se destaca que la mayor debilidad en las políticas de recursos humanos son las destinadas a la “Prevención y Sanción de Acoso Laboral y/o Sexual en el Trabajo”, por el contrario la mayor fortaleza es en materia relacionada con la “Conciliación de Responsabilidades Laborales con Obligaciones Familiares”.

La conclusión más importante de este estudio que se refiere al fomento de las buenas prácticas laborales debe ser abordada desde un plano más cultural que legal, ya que estas iniciativas son implementadas voluntariamente por las empresas y rebasan la mayoría de las veces los marcos legales existentes.

## **REFLEXIONES**

Si bien, una vez finalizado el autodiagnóstico la Universidad del Bío – Bío, obtiene una buena puntuación, se recomienda disminuir estas brechas absolutas existentes para mejorar aún más el clima laboral y constituir así a la Institución en una organización fuerte y competitiva en políticas de recursos humanos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Bravo, S. 1995. Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. 10ª Edición, Datos de Publicación: Madrid Paraninfo
- 2.- Cervantes, G. 2008. Las buenas prácticas laborales y el desarrollo social. Repositorio de la Universidad de Chile. <http://captura.uchile.cl/>
- 3.- Chiavenato, I. 1994. Administración de Recursos Humanos. 2a. Edición, editorial Mc Graw Hill.
- 4.- Chiavenato, I. 2000. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2a. Edición, editorial Mc Graw Hill.
- 5.- Davis, K. y Newstrom, J. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo. 2a edición español, traducción 10a edición en inglés, editorial Mc Graw Hill
- 6.- Davis, K. y Newstrom J, 2007. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10a Edición, editorial McGraw Hill.
- 7.- Entrevista con Juan Somavia, 2007: “El trabajo decente es la responsabilidad de todos”. SHS Perspectivas 18. Francia, Paris. Portal UNESCO.org.
- 8.- Ferraro, E. 2001. Administración de los Recursos Humanos. Valleta Ediciones.
- 9.- Gobierno de Chile, 2006. Código de Buenas Prácticas Laborales y sobre no discriminación. [www.sernam.cl](http://www.sernam.cl).
- 10.- Hernandez, S. 1994. Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill,



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

- 11.- López, M. 2006. La Administración de Recursos Humanos. [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
- 12.- Pérez, L. 2006. Gobierno de Chile. Dirección Nacional del Servicio Civil. Presentación de "Orientación y principios de la aplicación del CBPL: El camino hacia la excelencia institucional". [www.ssmn.cl/](http://www.ssmn.cl/)
- 13.- Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. 8va. Edición.
- 14.- Ruiz, J. 1996. Metodología de la investigación. España, Universidad de Deusto.
- 15.- Sabag, J., Cervantes V. y Gómez, G., 2005. Desarrollo Social-Chile. Editor: Universidad de Chile. <http://captura.uchile.cl/>
- 16.- Salazar, M. 2005. Hacia el concepto de Gestión de Recursos Humanos. Versión Preliminar. Concepción: Universidad del Bío- Bío. Dirección de Pregrado: Dirección de Biblioteca.
- 17.- Sherman Jr. A. y Bohlander, G. 1994. Administración de los Recursos Humanos. 9º Edición, editorial Grupo Editorial Iberoamericana.
- 18.- Ulrich, D., Losey, M., Lake, G. 1997. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. 2a edición, ediciones Gestión 2000.
- 19.- Villanueva, C. 2007. En busca de buenas prácticas laborales: Aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas. Consejo Asesor Presidencial. Trabajo y Equidad. [www.trabajoyequidad.cl](http://www.trabajoyequidad.cl)
- 20.- Werther, W. y Davis, H. 1997. Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta. Edición. McGraw Hill.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

- Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Labores en la Administración Central del Estado.
- Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre no Discriminación para la Administración Central del Estado.