

## Editorial



Estimados y estimadas:

La gestión de recursos humanos ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, pasando de ser una mera función administrativa, a ser una de las principales áreas de las organizaciones modernas, con dependencia directa de la Alta Dirección. Por tal razón, los temas que se presentan en este documento son indispensable de ser considerados en una buena gestión de personas.

Elba Rivera Córdova  
Directora (s) de Recursos Humanos



## Habilidades Directivas

### GESTIONANDO LA COMPLEJIDAD INTERNA

**Al dirigir una organización se debe estar preparado para enfrentar la complejidad interna y externa, aquella que proviene de la realidad circundante y la del ambiente interno que deriva de la diversidad de intereses y la complicada trama de fuerzas que intervienen en el funcionamiento de la organización.**

En toda organización los directivos deben estar preparados mentalmente para actuar en un ambiente contradictorio y cambiante, que incluye aspectos tales como:

- la creciente importancia de lo imprevisto y las decisiones en situación de incertidumbre;
- la diversidad de intereses y fines que actúan sobre la misma organización, presionando en diferentes sentidos;
- la tendencia a la construcción de microculturas en distintas áreas de la estructura, con sus propias creencias e imágenes de la realidad;
- la amenaza de competidores que se mueven en los mercados abiertos utilizando propuestas agresivas hacia la organización;
- el constante acortamiento en los plazos de renovación de las tecnologías y en los ciclos de vida de los productos;

Y aunque esta lista no es exhaustiva, se puede concluir que el problema de la complejidad refiere a factores “objetivos”, como los métodos productivos o las fuerzas externas, y también a factores “subjetivos”, referidos a diferencias en las ideas, creencias y valores de individuos y grupos en la organización.

Ahora bien, un elemento específico de complejidad interna de una organización es el dilema entre el **Desarrollo de los Individuos** & el **Crecimiento de la Organización**. Ello se debe a que la eficiencia lleva a la uniformidad y programación en las tareas, antes que al respeto de las diferencias y potencialidades individuales. Asimismo, bajo la presión de un entorno incierto y cambiante, la relación laboral se hace transitoria, los integrantes pierden su estabilidad y tienen la sensación que ello no depende de su capacidad y dedicación al trabajo.

Pero, ¿cómo se provoca un cambio en este sistema?

Para que el cambio sea constructivo hay que **Reflexionar** sobre las formas de superar situaciones indeseables en la relación laboral, como la ansiedad, la desigualdad, los abusos del poder, la discriminación, la marginación.

Esto no contradice los postulados de la economía sino que los mejora, incorporando las ideas sobre el capital social en las organizaciones productivas.

Para ello, es necesario revisar los elementos constitutivos de la organización y considerar el **Diagrama de Fuerzas** que opera en la misma, que permitan comprender y comprometer a los diversos actores e intereses en juego.

Una adecuada **Gestión de la Complejidad Interna** permitirá emplear todas las capacidades productivas, intelectuales y sociales de una organización, donde la Cooperación y Colaboración no son mero discurso, sino procesos sociales congruentes con la condición humana y la vida en sociedad.

## Gestión de Equipos



### DESCRIPCIONES DE CARGO: UN DESAFÍO PENDIENTE

La “División del Trabajo” es esencial para la supervivencia de una comunidad. Hoy, la división del trabajo es mucho más compleja, por lo que las organizaciones se apoyan en las “Descripciones de Cargo” como base para la Gestión de Personas.

Hasta las cosas más entretenidas, funcionan teniendo presente la **División del Trabajo**. Por ejemplo, si usted quisiera formar una Banda de Rock, necesitaría especialistas en Batería, Guitarra, Bajo y Voz.

En la medida que el grupo evolucione musicalmente podrá integrar personas con talento para Teclado, Trompetas, Tambores, Contrabajo y mucho más.

Con todos ellos, su banda estará creando rock de gran nivel y estará lista para ser conocida.

Para ello, contratarán un Manager, que coordinará presentaciones y promocionará su música en el circuito rockero nacional.

Poco a poco, la banda será exitosa, debiendo contratar Sonidista, Tramoyas y Transporte, para cada presentación.

Llegado el momento, la banda querrá mostrar su trabajo en el exterior y recién ahí recordarán los contratos firmados con el Manager y revisarán en detalle los alcances.

Como en este caso, muchos trabajos se organizan teniendo presente sólo la División del Trabajo, confiando en el talento de cada uno para hacer lo que “le corresponde” hacer. Sin embargo, NO cuentan con **Descripciones de Cargo**, que indiquen:

- Las principales funciones del cargo y los procesos en que participa,
- Las responsabilidades sobre personas, equipos y dinero,
- Los riesgos laborales y medidas de seguridad a cumplir,
- Las leyes, reglamentos y procedimientos que regulan su trabajo,
- Las certificaciones y títulos que necesita para ejercer el cargo,
- Los conocimientos mínimos y la experiencia previa requerida,
- Destrezas específicas para formar parte del equipo: Innovador, Negociador, con Redes de Contacto, Facilidad para Adaptarse a Cambios, etc.
- Rango de Renta (que sea competitiva en el mercado y que respete la equidad interna del equipo)

El detalle de esta información es un aspecto básico que debiera tener presente cualquier organización, para la Gestión de Personas ya que son muy útiles para:

- **Seleccionar nuevo personal:** ¿Qué certificaciones, experiencia, conocimientos y destrezas específicas son las que buscará?
- **Inducción del nuevo personal:** ¿Cómo le explica a una persona nueva qué es lo que debe hacer?
- **Gestionar la Dotación de Personal:** ¿Necesita 1 o 2 tramoyas, en relación a la carga de trabajo? Y para las campañas de publicidad, ¿sabe usted si los músicos han ganado premios o participado en eventos relevantes?
- **Contar con una Política de Remuneraciones:** ¿El sueldo de los músicos será igual para todos?, ¿qué criterio usará para justificar las diferencias? ¿experiencia, conocimientos, responsabilidades?
- **Contar con una Política de Seguridad Laboral:** ¿A qué riesgos se exponen los músicos y tramoyas?, ¿se pueden prevenir?
- **Gestionar Capacitación y Perfeccionamiento,** ya que bateristas, guitarristas, cantantes y bajistas, aunque sean todos músicos, tienen necesidades diferentes.

Como se puede apreciar, si no tiene Descripciones de Cargo, nuestra Banda de Rock tiene una tarea pendiente en su Gestión de Personas, que deberá considerar rápidamente si quiere conservar el éxito de su grupo y proyectarse hacia el futuro.

#### REFERENCIAS:

Unidad de Desarrollo Organizacional y Capacitación  
Dirección de Recursos Humanos - Universidad de Chile



Normativas

## ETAPAS DE LAS ELECCIONES EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE

**Participar en Procesos Eleccionarios es un derecho ciudadano. En el caso de los funcionarios de la Universidad de Chile son frecuentes los llamados a participar en diferentes Elecciones. Para que la elección de un candidato sea válida y reconocida por la comunidad universitaria se deben cumplir una serie de Etapas, normas y procedimientos, descritos en el “Reglamento General de Elecciones y Consultas”.**

En la Universidad de Chile se realizan diferentes procesos eleccionarios, tales como la elección de Rector, Decanos, Senado Universitario, integrantes o representantes de diferentes Organismos Universitarios, de los cuales surgen una serie de procedimientos para que éstos se lleven a cabo. A continuación se presentará el procedimiento transversal que debe tener todo tipo de elección que se realice en la Universidad de Chile.

En primera instancia se desarrolla la **CONVOCATORIA DE LAS ELECCIONES**. La fecha para realizar el llamado debe ser al menos con cuarenta y cinco días de antelación al término del ejercicio de la función o cargo, o al término del nombramiento. La convocatoria deberá establecer el calendario del proceso electoral, determinando las fechas y plazos correspondientes desde la fecha de votación, publicación de la nómina definitiva del claustro elector (el conjunto de integrantes de la comunidad universitaria convocados a votar), la proclamación de los candidatos, entre otras.

Convocadas las elecciones, comienza el proceso de **POSTULACIONES**, en el cual se presentan para su postulación ante el Presidente de la Junta Electoral correspondiente, los aspirantes a ser elegidos para los cargos solicitados. En este proceso, es importante mencionar que los candidatos deben cumplir con las condiciones de elegibilidad, ya sean los requisitos y condiciones necesarias para postular a un cargo o función de autoridad.

Con los candidatos inscritos, se da paso al **SUFRAGIO**, que para el caso de la Universidad de Chile, sólo podrán votar los miembros de la comunidad Universitaria y podrán ser estos sólo académicos o sólo personal de colaboración u ambos en los casos que corresponda, de acuerdo al tipo de elección. En este proceso se consideran diferentes actividades como la constitución de las mesas receptoras de sufragios, la especificación de la jornada de votación y los protocolos de la misma.

Cerrada la votación, se realiza el **ESCRUTINIO**, el cual será público, donde se dejará constancia del recuento de votos y de sus resultados en un acta. Recibidos todos los escrutinios la Junta Electoral correspondiente practicará públicamente el escrutinio general, del cual se publicará el resultado provisorio de la elección.

Resueltos los reclamos que pudieren surgir del escrutinio, se realizará la **PROCLAMACIÓN DE LOS CANDIDATOS**, esta declaración corresponde a la Junta Electoral correspondiente, la cual informará de los resultados a las autoridades de unidad correspondientes y al Rector para efectos del respectivo nombramiento.

REFERENCIAS: Universidad de Chile, (2010) “Reglamento General de Elecciones y Consultas”, Decreto Exento N° 004522 del 09 de Marzo de 2010.