

# **APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA A UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**Autor:** Julio Villalobos Urbina  
Jefe departamento Recursos Humanos  
Subsecretaría de Telecomunicaciones  
Chile

## **Breve reseña**

Para algunos resulta ser un área que lleva registros y controles burocráticos, entiéndase por ello: permisos, asistencia del personal, licencias médicas, vacaciones, y en algunos casos el pago de remuneraciones. Otros, piensan en el área como una actividad netamente ligada a la capacitación, sin ligarla al área de evaluación de desempeño. En general se le mira como una oficina de mantenimiento y control de personal.

En la actualidad, nadie estaría dispuesto a señalar que los recursos humanos carecen de importancia, o bien que no resulta un factor clave de éxito, al que hay que darle la mayor importancia. Sin embargo, en términos generales, el área de los recursos humanos sigue cumpliendo sus funciones tradicionales. Sus directivos continúan cumpliendo un papel secundario al interior del proceso de toma de decisiones.

No obstante hoy, y gracias a que la tecnología no es un tesoro exclusivo ya que todos tienen acceso a ella, si se cuenta con recursos, podemos adquirir tecnología informática, medios de comunicación, asesoría en tecnología de negocios, asesoría en sistemas de producción y otros. El sistema económico permite que se de una competencia igualitaria dentro de la industria. Es decir, toda institución tiene acceso a tecnología de diverso tipo, para desarrollar, producir y, comercializar sus productos.

En ese sentido la Subsecretaría de Telecomunicaciones ha puesto en marcha desde el año 2000 un subsistema de información de recursos humanos para apoyar el proceso de planificación y gestión del personal. Con esto se da cumplimiento en parte a las exigencias establecidas por las leyes de modernización del Estado y se logran importantes mejoras en la gestión de personas, al disponerse de productos de mayor calidad para las jefaturas y otras

áreas del servicio, todo lo cual, con una optimización eficiente de los recursos disponibles.

Para comprender el proceso seguido por SUBTEL para desarrollar este proyecto, es necesario mencionar que en los años noventa la mayoría de la información se llevaba en carpetas manuales y en algunas planillas excel, pero a partir del año 2000 en adelante, esta área se ha ido automatizando progresivamente, generando una gran potencialidad de respuesta, en razón de las bases de datos existentes.

Lo anterior permite contar con una poderosa herramienta de gestión que habilita la existencia de un área de desarrollo organizacional, entendida ésta como un esfuerzo en impulsar el mejor diseño organizacional que responda al cumplimiento de la Misión de SUBTEL.

Es así como este esfuerzo de impulsar un plan de desarrollo organizacional posee como objetivo general el:

*“Promover ambientes, condiciones personales y climas laborales que favorezcan y estimulen la motivación del personal de Subtel, contribuyendo, con ello a elevar los niveles de productividad y mejoramiento continuo de los miembros de la organización.”*

## **Descripción**

Inicialmente las Bases de Datos de este sistema estaban generadas en Access y Excel, y se guardaba toda la información correspondiente a los funcionarios y personal a honorarios de la Subsecretaría, cada área reflejaba los cambios generados en esta base madre, la cual debía estar en constante recepción de modificaciones y solicitudes que generaban las diferentes Divisiones.

Con el transcurso del tiempo y en conjunto con el área informática se ha ido desarrollando este nuevo proyecto buscando una nueva plataforma más confiable y con mayor capacidad para almacenar datos, optándose por una base con un tamaño más adecuado al Servicio y que fuera parametrizable y escalable para incorporar nuevas funcionalidades, eligiéndose finalmente una plataforma Oracle.

Esto ha permitido incorporar funcionalidades a través de varios módulos utilizando intranet, de tal modo que los usuarios puedan obtener información y gestionar sus feriados, permisos, y solicitudes de trabajos extraordinarios en forma autónoma y rápida, permitiendo asimismo que el personal del Departamento de Recursos Humanos pueda incorporar la información en las bases directamente desde sus equipos computacionales, sin necesidad de tener asistencia técnica desde informática.

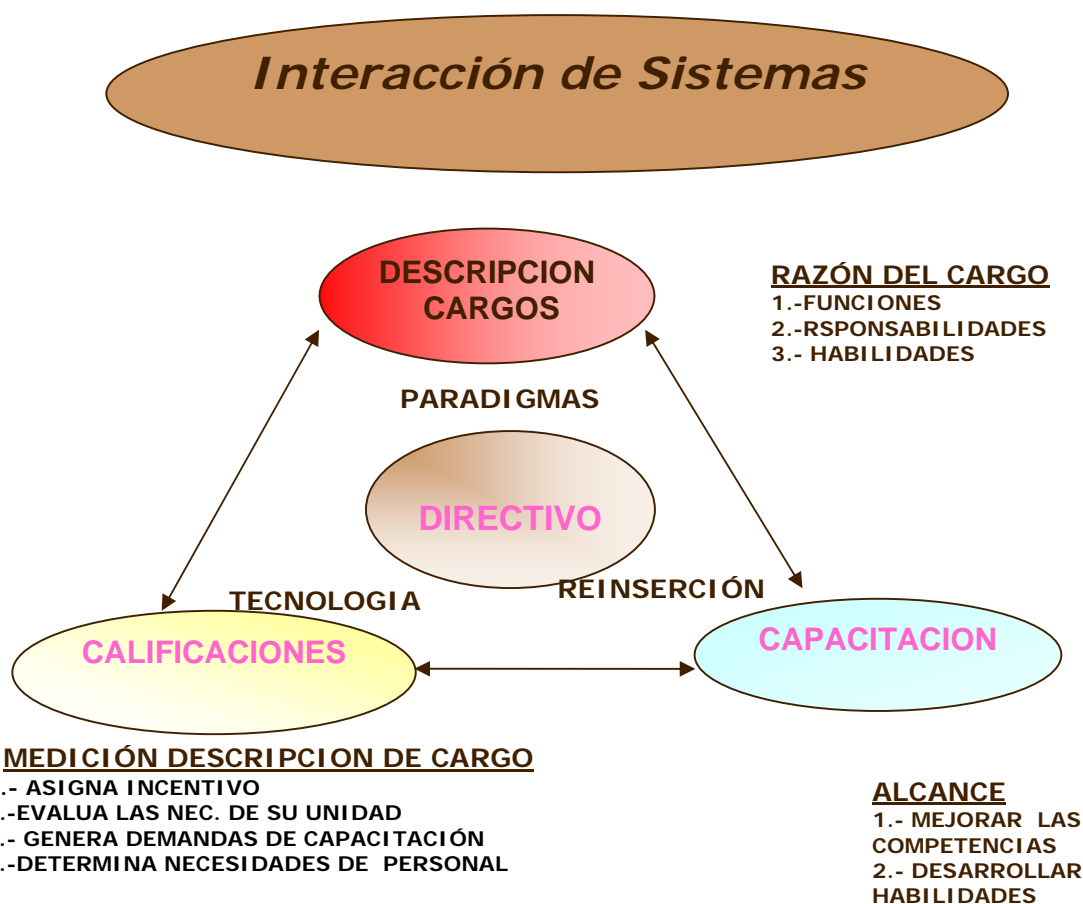
El sistema de Control de Personal, que mide la asistencia de los funcionarios a través de la marcación biométrica que efectúan diariamente, se ha desarrollado en un software que permite entregar información mediante una herramienta de business intelligence llamada QlikView que se encuentra conectada directamente a los módulos de consultas especialmente creados para Intranet, permitiendo un acceso rápido y actualizado para el personal del Departamento Recursos Humanos para generar planillas que sean eficientes y sólidas en el momento de presentar informes.

Actualmente se está trabajando en subir al sistema los perfiles de cargo y las competencias de cada uno de los funcionarios de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, de tal modo que con un link cada jefatura podrá ver a cada uno de sus funcionarios y sus cargos y las competencias asociadas.

Esto se ha podido concretar dado que el año 2007 se levantaron las competencias para las 280 personas que desempeñan funciones en Subtel, a su vez ello ha permitido que el 2008 por primera vez el plan anual de capacitación se oriente a cerrar brechas de competencias detectadas en el personal permitiendo un uso racional y eficiente de los recursos presupuestarios.

Sin embargo, y dado que se requiere un proceso más dinámico e interactivo entre el Departamento de Recursos Humanos y las diferentes jefaturas, se está trabajando en desarrollar un sistema que permita a cada jefatura evaluar directamente desde Intranet a su personal, quedando un registro electrónico de la evaluación que pueda ser leído directamente por el personal a cargo de este proceso en el Departamento de Recursos Humanos. El desarrollo de este sistema se espera que esté operativo el año 2009.

La idea central en que se basa lo anteriormente expuesto es que se distinguen tres grandes pilares de desarrollo –Calificaciones, Capacitación, Descripciones de Cargo - cuya eficiente administración y gestión, habrá de facilitar la información necesaria para tomar decisiones con bajo nivel de incertidumbre, basado en el concepto de que estas tres áreas forman parte de un proceso de mejoramiento continuo.



Así las calificaciones del personal son una buena instancia para hacer e interpretar una detección de necesidades con alto nivel de pertinencia, ya que es el jefe quien al evaluar a su personal, acuerda con el funcionario y recomienda a este una capacitación específica para que este pueda mejorar aquellos aspectos detectados con bajo nivel de desarrollo y, a su vez, que el funcionario en cuestión, mejore sus calificaciones en el próximo período.

Por su parte, la descripción de cargo, establece el piso de las funciones, responsabilidades y perfil de cada miembro de la organización, dando cuenta de las necesidades de la organización para cumplir sus objetivos.

Cuando la descripción de cargo muestre algún nivel de incoherencia, ya sea por el surgimiento de nuevas funciones, o cambios de tecnologías estas deberán ser reparadas por quien realiza la función de actualización de cargos o bien por la jefatura al manifestar algún grado de insatisfacción o temor.

Ambas situaciones u otra han de gatillar un proceso de capacitación que mejore el desempeño individual y la gestión de la unidad laboral.

A su vez estos tres pilares se alimentan entre sí, al igual que la base de datos madre que recoge y administra la información sobre el personal de SUBTEL.

En definitiva esta información desde sus tres vertientes nos definen el perfil del universo en que se desarrollará y aplicarán distintas iniciativas ligadas al tema de desarrollo organizacional.

### **Beneficios Logrados**

La aplicación de estas funcionalidades le ha permitido al Servicio obtener los siguientes logros:

- **Capacitación:** elaborar un plan anual de capacitación basado en competencias para cerrar las brechas existentes entre el desempeño real y el deseado. Lo que es un instrumento que permite orientar la Capacitación teniendo en cuenta las funciones y las competencias de cada uno, relacionándolas con los objetivos de la Subsecretaría.

- Evaluación del desempeño: mejorar el proceso existente orientándolo hacia una evaluación de compromisos entre jefaturas y subordinados, permitiendo a su vez mantener la certificación ISO 9001-2000 de este proceso. Permite que la Evaluación de Desempeño sea objetiva en función de las responsabilidades asignadas.
- Perfiles de cargo y competencias: agilizar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de selección y propuesta de mejoras en nuevos cargos.
- Se dispone de información de los funcionarios en forma centralizada y única, lo que elimina duplicidades e inconsistencias.
- Se dispone de capacidades de acceso restringido a la información, en función de los roles y perfiles definidos para cada usuario.

### **Nuevos Desarrollos**

- Se establecerá a futuro una inducción en su puesto de trabajo a cada funcionario nuevo que ingrese, de acuerdo a las normas que rigen a los funcionarios públicos, la que se hará mediante un programa que preparará el Departamento Recursos Humanos y que estará disponible en la intranet del Servicio.
- Se espera desarrollar en conjunto con el Departamento de Finanzas un sistema integrado para el pago de las remuneraciones que lea la base madre del Departamento de Recursos Humanos, ya que en la actualidad son sistemas independientes que no interactúan entre ellos, generando duplicidad de información y una sobrecarga de trabajo en ambas unidades al tener que mantener y actualizar esas bases por separado.

**Corolario**

Las consideraciones anteriores resultan aplicables a cualquier servicio público y, en nuestro caso, asumiendo la Misión de la organización, el área de recursos humanos ha buscado a través del tiempo ir alineando tanto los medios tecnológicos – Programas o productos computacionales tales como: softwares, portales de información, automatización de procesos, ajustes productivos – como la capacidad de las personas, en razón de los objetivos propuestos por la organización, dentro de la filosofía de hacer más con los mismos recursos.