



**“Efectos de las Prácticas de Recursos Humanos en los Procesos de Acreditación de la Universidad Técnica de la Capital”. Análisis exploratorio desde una lógica experiencial de Investigación Acción.**

**Parte I**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Mauricio Reyes Becerra**

**Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

**Santiago, 24 de abril de 2020**

## I. RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, los sistemas ciber-físicos nos emplazan a mantener prácticas de Recursos Humanos sofisticadas y acorde a los permanentes cambios y desafíos, que nos lleven a instalarnos en la estrategia y a maximizar los resultados organizacionales. En este sentido, el presente análisis exploratorio bajo una lógica de Investigación-Acción, tiene como objetivo el conocer los efectos de las prácticas de Recursos Humanos en los procesos de acreditación –tanto en áreas como en años de acreditación- de la Universidad Técnica de la Capital (UTC)<sup>1</sup> y, al mismo tiempo, conocer el grado de desarrollo o sofisticación de las mismas. Dicho lo anterior, y con la finalidad de desarrollar el presente trabajo, se planificó la generación de 3 etapas; la primera de ellas, obedece a la aplicación del Instrumento de Auditoría de Recursos Humanos proporcionado por McConnell; la segunda, la aplicación del Cuestionario de Prácticas de Administración de RRHH ideado por John Delery y Harold Doty en el año 1996; y, finalmente, la aplicación de cinco entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores del rubro educacional tanto de forma interna como externa a la Universidad.

En efecto, se evidencia que la UTC presenta un bajo nivel de desarrollo o sofisticación de sus prácticas de Recursos Humanos en términos globales, las cuales mantienen un efecto directo sobre los procesos de acreditación tanto en el número de áreas acreditadas como en los años de acreditación institucional. Existe consciencia organizacional de que dichas prácticas y, el grado de desarrollo de ellas, podría impactar o incidir de diferentes maneras en los resultados organizacionales, observándose además ciertas contradicciones al interior del equipo de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas (DDGP) de la UTC, ya que existen diferencias entre los principios declarados por la misma Universidad (mirada estratégica) y el grado de desarrollo de las prácticas de RRHH (mirada operativa y con un bajo nivel), estando lejos de ser concebida como un área estratégica que apalanque el resto de los procesos organizacionales.

Finalmente, se propone un plan de acción tendiente a mantener la observación del sistema social, mediante un mayor acercamiento por parte de los Investigadores, a través de Focus Group y Entrevistas a usuarios internos, de tal manera poder encontrar soluciones colaborativas que permitan el re-diseño de las prácticas de Recursos Humanos y mayor insight por parte de las autoridades, con el fin de apalancar una mirada estratégica y fundamental de la DDGP hacia el resto de la Universidad.

Palabras Claves: Administración Estratégica de Recursos Humanos, Prácticas de Recursos Humanos, Procesos de Acreditación Institucional.

---

<sup>1</sup> Nombre y nomenclatura ficticia que hace referencia a una Universidad del CRUCH y CUECH.

## II. INTRODUCCIÓN

En el presente, las áreas de Recursos Humanos (RRHH) deben enfrentar continuamente nuevos retos y desafíos, en donde los líderes, gerentes o directores de dichas áreas deben encontrar soluciones para que las organizaciones logren desempeñarse de forma eficiente y, de esta manera, lograr perpetuarse en el tiempo. Bajo este escenario, como Investigadores hemos puesto el interés en conocer los efectos de las prácticas de RRHH de la Universidad Técnica de la Capital (UTC) en los procesos de acreditación, dado el factor preponderante de dichas prácticas en la eficiencia y productividad organizacional, el contexto actual de la educación superior en Chile y, el desafío que nos genera la gestión de capacidades humanas aplicando conocimientos en metodología de Investigación - Acción (IA).

En la última década, las áreas de RRHH han realizado su valor en cuanto a la generación y mantención de ventajas competitivas, considerando principalmente los beneficios que traen consigo la implementación de prácticas asociadas a la gestión organizacional (Lado y Wilson, 1994). Para dichos efectos, el desempeño organizacional ha sumado variables y factores que convergen no tan sólo en elementos tangibles, sino que también en variables subjetivas (o intangibles) ligadas a la satisfacción y empleo de prácticas de RRHH en el logro y maximización de indicadores.

Por su parte, desde el año 2006, el Sistema de Educación Superior en Chile cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley Nº20.129), que establece que el organismo encargado de verificar y promover la calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES), es la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). De tal manera, la acreditación se consolida hasta nuestros días y se establece como un proceso al que se someten por ley las IES, así también como las carreras de pregrado, programas de postgrado y especialidades de diversas áreas, con el objeto de alcanzar una certificación de calidad evaluada a través de procesos internos y resultados, los cuales son recompensados en múltiples beneficios para las IES y sus clientes.

Dado lo anterior, al observar lo fundamental que significa la generación de prácticas de RRHH al interior de las organizaciones y reflexionando sobre la realidad de la Educación Superior de nuestro país, y sus efectos directos o indirectos en los procesos de acreditación de las IES, nos hemos propuesto el desafío de desarrollar una IA sobre el fenómeno descrito, entendiendo la IA como una “actividad de colaboración entre un equipo de científicos (en este caso los alumnos del MGPDO) y alguna forma de sistema social (en este caso, la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC)” (Acuña & Asvik, 1984, p. 3). Para dichos efectos, nuestro propósito se vincula directamente con los que menciona Acuña y Asvik (1984), el cual busca contribuir a la solución de problemas y al desarrollo del sistema social (IES) y, comprender los efectos de aquellas prácticas de RRHH al interior de la UTC que puedan estar incidiendo o no en los procesos de acreditación, analizando la factibilidad de condiciones para la introducción de cambios o mejoras organizacionales (p.3).

Finalmente, hemos visualizado una brecha de conocimiento en materia de prácticas de RRHH y los procesos de acreditación, por lo que consideramos nuestro vínculo como de mutua y alta

responsabilidad para el desarrollo de las organizaciones, vislumbrando revelar esta necesidad y generar mecanismos o prácticas emanadas desde estas áreas que puedan repercutir en los procesos de acreditación institucional de la UTC. Cabe mencionar que el carácter de la relación de los investigadores con la Universidad es de tipo cooperativa y focalizada en propiciar un encuadre o espacio de confianza que responda a los requerimientos de todas las partes, siendo menester indicar que como profesionales del área, nos cabe una tremenda responsabilidad el perpetuar mecanismos que contribuyan con la toma de decisiones y, a su vez, con la eficiencia organizacional, más aún cuando en los últimos años existe una necesidad manifiesta de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones y, de forma más preponderante, en la Universidad Técnica de la Capital.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad Técnica de la Capital (UTC) es una Institución de Educación Superior del Estado de Chile, acreditada desde el año 2016 al 2020 en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. Fundada en 1993, la UTC es integrante del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), el cual se encuentra conformado por prestigiosas entidades que agrupan a las casas de educación superior públicas y tradicionales de nuestro país. La Universidad, al año 2019 ofrece un total de 28 carreras de pregrado con ingreso PSU en las áreas del conocimiento de Administración y Economía, Diseño y Arquitectura, Construcción, Ciencias e Ingeniería, en modalidades diurna y vespertina. Adicionalmente, cuenta con tres campus en la Región Metropolitana, más de 62 mil metros cuadrados de construcción entre aulas, laboratorios, bibliotecas, casinos y salones para eventos. Su matrícula total es de 8.680 alumnos y en el proceso de admisión 2019 ingresaron 1.799 nuevos estudiantes, con más del 60% de ellos beneficiados con la gratuidad por pertenecer a los primeros quintiles socioeconómicos de la población. A continuación, se detallan algunas de sus definiciones organizacionales:

- **Misión:** Formar personas con altas capacidades académicas y profesionales, en el ámbito preferentemente tecnológico, apoyada en la generación, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento en las áreas del saber que le son propias, para contribuir al desarrollo sustentable del país y de la sociedad de la que forma parte.
- **Visión:** La UTC será reconocida por la formación de sus egresados, la calidad de su educación continua, por la construcción de capacidades y fortalecimiento de la investigación y creación, innovación y transferencia en algunas áreas del saber, por la equidad social en su acceso, su tolerancia y pluralismo, por su cuerpo académico de excelencia y por una gestión institucional que asegura la sustentabilidad y la implementación de un sistema integral de calidad en todo su quehacer institucional.

- **Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno:** Según el informe de autoevaluación institucional 2016, la estructura organizacional y el sistema de gobierno han sido un puntal en los avances alcanzados por la Universidad entre 2011 y 2015, los cuales les han permitido acceder a una acreditación por cuatro años (diciembre 2016 a diciembre 2020). A continuación, se muestra la estructura a nivel de gestión de gobierno y gestión académica:



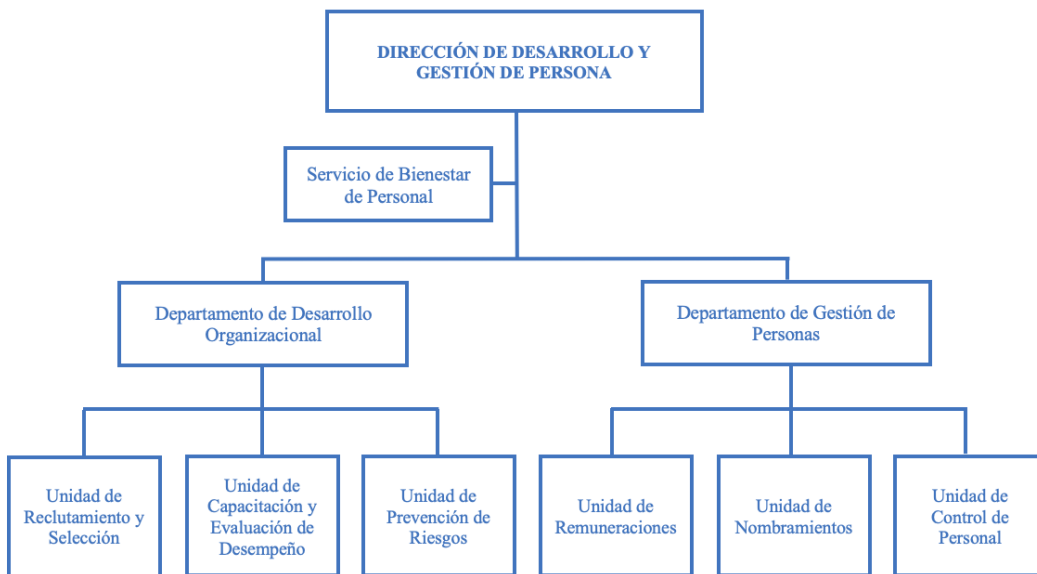
### Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas

La Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC la integran 27 colaboradores (24 plantas y 3 honorarios) y está a cargo de proponer a la autoridad superior de la Universidad las políticas institucionales en materias de gestión y bienestar de recursos humanos, e implementar aquellas aprobadas por dicha instancia, dependiendo de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. La Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, tiene las siguientes funciones:

- Proponer a la autoridad superior de la Universidad las políticas institucionales en materia de gestión y bienestar de recursos humanos e implementar aquellas aprobadas por dicha instancia.
- Asegurar el tamaño y calidad contractual de la dotación de personal de la universidad (planta y contrata), según desafíos y objetivos que la autoridad superior establezca y que, en el caso del personal académico, sean canalizados por unidades académicas y dirección de evaluación docente.
- Asegurar la correcta ejecución y mejoramiento continuo, según las normativas y reglamentos institucionales vigentes, de los servicios y procesos relativos a selección, contratación, inducción, capacitación, nombramiento, remuneraciones, desvinculación, bienestar, y desempeño del personal.

- Controlar el cumplimiento de la calendarización anual de la contratación de servicios de académicos de jornada parcial por la vía de Convenios a Honorarios, en colaboración con la Dirección de Evaluación Académica, a objeto de procurar su mejora continua.
- Verificar y hacer cumplir la normativa, reglamento y procedimientos de la gestión del personal.
- Asegurar, junto a la Dirección de Finanzas, el adecuado financiamiento de las remuneraciones del personal académico y no académico, y los compromisos presupuestarios asociados.
- Asesorar a la Rectoría, Vicerrectorías y Decanos en aquellas materias de su competencia.
- Informar periódicamente a la autoridad superior, el estado y resultados de los procesos relevantes.
- Definir, monitorear e informar periódicamente el desempeño de sus indicadores de gestión, resultado o impacto relacionados con su contribución al desarrollo estratégico de la universidad.
- Supervisar la correcta marcha de los departamentos dependientes de la Dirección.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas:



#### IV. MARCO TEÓRICO

##### **Gestión Estratégica De Personas**

En plena cuarta revolución industrial, el área de RRHH se encuentra adaptándose a la imparable transformación digital, inteligencia artificial, nuevas demandas y reivindicaciones sociales, entre algunos aspectos, los cuales exigen a las organizaciones nuevas maneras de pensar la gestión de personas. Dave Ulrich cita un ejemplo muy claro que refleja muy bien la importancia del RRHH; a saber: *“Una compañía que pierde todos sus equipos, pero mantiene intacta las habilidades y conocimiento de su fuerza de trabajo puede volver al negocio rápidamente. Sin embargo, una empresa que pierde su fuerza de trabajo, manteniendo sus equipos, nunca se recuperaría o es más difícil que lo logre”* (Ulrich, 2004).

Así mismo, Barthelet y Ghoshal (2000) plantean que *“la preocupación de los nuevos gerentes debe sobrepasar la antigua doctrina de estrategia, estructura y los sistemas, hacia un modelo más blando construido sobre la base del desarrollo del propósito, los procesos y las personas”*. Bajo este escenario, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico o, por el contrario, como cualquier organismo, podrán encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. De este modo, tales avances están obligando a hacer grandes esfuerzos tanto a las organizaciones como a las personas por adaptarse a dichos cambios, por lo que para crear valor y obtener resultados, los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes ya que éstos garantizan los resultados del trabajo (Ulrich, 2006).

Las personas son la estrategia del negocio puesto que es un recurso escaso, inimitable, insustituible e intransferible, lo que lo convierte en una gran ventaja competitiva (Porter, 1985). Ligado a lo mismo, Peters y Waterman, mencionan que en la medida que nos enfoquemos en gestionar a las personas dentro de la organización, nuestro negocio podría tener mejores retornos y se garantizaría su permanencia en el tiempo. Éstos además proporcionan y complementan un importante punto de vista sobre la conexión de la estrategia y la gestión efectiva del personal, al reconocer que todo lo que forma la organización, es decir, su gente, su cultura y su capacidad, son fuentes importantes de ventaja competitiva (Peters, Th.J. y Waterman Jr., R.H. 2017). En otras palabras, las personas son la estrategia y el éxito es el resultado de aplicar correctamente la estrategia. La estrategia es un factor diferenciador para las empresas que permite crear propuestas de valor para el negocio, y dentro de su diseño debe existir una evaluación de sus recursos que abordan aspectos como la tecnología, habilidades y conocimientos, así también como el contexto social.

En esta línea, Butteriss (2001) señala que *“la responsabilidad tradicional de los RRHH por actividades transaccionales y administrativas hoy está cambiando, ya que el papel de RRHH se está convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados”*. Por tal motivo, los actores de las áreas de RRHH deben participar y entender la estrategia de

la empresa y comprender las implicaciones de esa estrategia para recursos humanos. Esto supone un nuevo rol en la organización, y en donde se expresa que los profesionales de recursos humanos, para crear valor y alinearse a la estrategia organizacional, deben centrarse no en las actividades o el trabajo, sino en la definición de los aportes que puede realizar recursos humanos a ese trabajo (Ulrich D., 1999). Precisamente, Ulrich menciona que la forma de lograrlo es que estos profesionales cumplan con cuatro roles necesarios para vincularse con la estrategia organizacional (Ver figura 1).

Los roles planteados por este autor en su modelo son: Gestión de recursos humanos estratégico, Gestión de la infraestructura de la empresa, Gestión de la contribución de los empleados y Gestión de la transformación y el cambio. En lo que se relaciona con el rol de gestión de RR.HH. estratégico, busca alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia organizacional; su principal aporte es la ejecución de la estrategia empresarial identificando las prácticas de RR. HH que hacen que las estrategias se concreten. Los profesionales de RR.HH. en este rol se convierten en socios estratégicos. Por su parte, el rol de gestión de la infraestructura de la empresa busca mejorar los procedimientos de la organización examinando y mejorando continuamente los procesos de RR. HH; su aporte es eficiencia administrativa de tal manera que se transforma en un experto administrativo. En lo que se refiere al rol de gestión y contribución de los empleados, éste busca incrementar el compromiso del empleado y sus capacidades, vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización, transformándose en un representante de los empleados y dedicando parte de su tiempo a relacionarse personalmente con ellos. Finalmente, el rol de gestión y transformación del cambio, busca asegurar que en la organización exista la capacidad de cambiar. Los profesionales se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura, y su principal aporte es crear una organización renovada en la cual ayuda a la empresa a identificar un proceso para la administración del cambio.

Así, los dos ejes centrales representan los centros de atención y las actividades de los profesionales, los centros de atención van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo y las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RR.HH.) a manejar gente, según se muestra en la figura 1.



**Figura 1: Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva.**



La relevancia del modelo de cuatro roles de Ulrich (1999) es su planteamiento respecto a que cada uno de los roles contribuye a dar cumplimiento a la estrategia de negocios de la empresa, agregan valor mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio de cultura. La nueva agenda significa que cada una de las actividades de RR.HH. ayudaría a la organización a servir de mejor manera a sus clientes o a acrecentar el valor de la empresa en el mercado. Cabe mencionar que esta nueva agenda no es responsabilidad exclusiva de recursos humanos, si no que la mayor responsabilidad recae en los directivos y gerentes de línea, quienes deben lograr metas específicas para la organización (Ulrich, 2000).

Se puede inferir entonces que por medio de las personas se puede establecer una ventaja competitiva valiosa, por lo que debiera esperarse que cada empresa sitúe entonces a su área de RRHH dentro de la línea estratégica desde el inicio de sus operaciones, puesto le permitiría alcanzar éxito sostenible en el tiempo y generar un valor agregado no sólo al interior de la organización sino también dentro de su ambiente organizacional.

### **Estudios relacionados con las Prácticas de Recursos Humanos**

La fuente principal de ventaja competitiva para las empresas reside en sus recursos (factores productivos que controla) y en la forma en que éstos se coordinan y se interrelacionan, es decir, en sus capacidades. Peters & Waterman (2017) plantean “que todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante”, siendo las capacidades recursos intangibles que residen en las rutinas organizativas de las organizaciones (Leiva, 2010) y que van a hacer el factor diferenciador de cada una de las prácticas de gestión para el desarrollo de las capacidades.

Para dichos efectos, es necesario identificar la disponibilidad para seleccionar estrategias que permitan una mejor maximización de resultados y, al mismo tiempo, dar cuenta del requerimiento del entorno organizacional. Estas capacidades mediante la gestión de recursos humanos permiten crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual para la empresa. Debido a que la capacidad para ejecutar bien una estrategia constituye una fuente de ventaja competitiva y las personas representan una pieza clave de la implementación de una estrategia, entonces RRHH se transforma en un activo estratégico para la compañía (Leiva, 2010).

De acuerdo con Wright y McMahan (1992), la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) se encarga de desplegar un conjunto planificado de actividades de recursos humanos, dirigido a la consecución de las metas organizacionales. Esta definición, concentra aspectos fundamentales en el campo de acción, y en donde el primero se refiere a la vinculación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la organización, lo que se ha denominado ajuste vertical, el cual además se puede dar con otras variables organizacionales de relevancia, por ejemplo, el estadio de desarrollo de la empresa (Baird & Meshoulam, 1998). Por su parte, un segundo aspecto se relaciona con la coordinación o congruencia interna entre las prácticas de RRHH, lo cual ha sido llamado ajuste horizontal. Ahora, la

importancia de ajustar de forma horizontal o vertical las prácticas de RRHH, ha sido un aspecto central en el debate entre los enfoques de la AERH.

Otro aspecto que puede explicar la importancia de las prácticas de RRHH a nivel transversal en las organizaciones, se refiere al “ajuste óptimo” o prácticas aplicables a cualquier sistema de administración de recursos humanos (Boxall & Purcell, 2000), y en donde se abordan diversos enfoques que a continuación se pasan a detallar:

- **Enfoque Universalista:** Este enfoque sostiene que existe una relación lineal entre determinadas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, es posible identificar aquellas prácticas que consistentemente impactan el desenvolvimiento de cualquier empresa y que, por tanto, pueden extenderse a toda la población de organizaciones.

Uno de los autores que ha desarrollado investigaciones en este enfoque es Huselid (1995), el cual examinó en varias industrias el uso de 13 prácticas en diferentes áreas de recursos humanos, a saber: reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, incentivos, diseño del puesto, manejo de quejas y conflictos, compartir información, evaluación de las actitudes, manejo de las relaciones de laborales, tiempo dedicado al entrenamiento y metodologías para las promociones. Este autor, encontró relación entre el despliegue de prácticas de alto compromiso, beneficios de la organización y condujo a la reducción de la rotación de personal y a mejoras en la productividad (Vargas T., León M. 2009, pp. 172).

- **Enfoque Contingente:** La perspectiva contingente evidencia relaciones de mayor complejidad que el enfoque universalista ya que se enfoca en las interacciones más que en las relacionales de carácter lineal. Este enfoque sostiene que el impacto de las prácticas de recursos humanos en el desenvolvimiento organizacional, es moderado por otras variables denominadas contingentes. Por ello, el énfasis principal se relaciona con el ajuste vertical del cual mencionábamos en el apartado previo (Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996). Cabe mencionar que un argumento central en este enfoque es la efectividad de las prácticas de RRHH, el cual depende de su ajuste con la estrategia organizacional y rechaza la existencia de prácticas ideales universalmente aplicables a cualquier organización.
- **Enfoque Configuracional:** De acuerdo con el enfoque configuracional, los elementos del sistema de recursos humanos pueden combinarse de diferentes maneras para obtener un número infinito de configuraciones. Sin embargo, es posible extraer conceptualmente aquellas que constituyen sistemas ideales (Martín- Alcázar et al., 2005). Esto significa la existencia de una lógica que explica las interacciones entre los elementos del sistema, la cual puede ser dilucidada racionalmente atendiendo a determinados factores, para luego ser contrastada empíricamente. Los efectos de la interacción entre los elementos del sistema de recursos humanos son fundamentales. De hecho, el enfoque configuracional considera que la relación entre conjuntos de prácticas y el desempeño organizacional no es lineal, pues puede ser potenciada o debilitada, como resultado de las múltiples interacciones

que ocurren internamente en el sistema de recursos humanos (ajuste horizontal) (Vargas T., León M. 2009, pp. 176).

En síntesis, las prácticas de RRHH serán aquellas actividades organizativas que se utilizan para influir en el pensamiento y comportamiento con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos. Estas prácticas constituyen una capacidad dinámica que facilitan su aprendizaje, adaptación y renovación, sin embargo, cuando se requiere de recursos y capacidades más complejas, se incrementa la importancia de implementar prácticas eficaces y eficientes que sean coherentes con sus objetivos y con las características del personal.

### **Prácticas de Recursos Humanos en Universidades en Chile**

Las Universidades enfrentan una de las épocas más interesantes, inciertas y complejas, pues la globalización implica la posibilidad de aprovechar oportunidades importantes, pero también desafíos y problemas al cuestionarse el ideal de lo público y del bien común. Los valores tradicionales de las Universidades siguen siendo válidos (la autonomía, la libertad de cátedra, la investigación, el trabajo de los estudiantes, la evaluación), pero son valores amenazados en el contexto de la globalización. En este sentido, la capacidad de un sistema de educación superior para dar respuesta a las múltiples necesidades y demandas de una población estudiantil heterogénea, se juega en una definición de calidad capaz de dar cuenta de la diversidad, que permita la apertura a la innovación responsable y a las exigencias en cuanto a recursos, procesos y resultados a su pertinencia en un contexto de diversidad.

Dicho lo anterior, nos preguntamos si las prácticas de Recursos Humanos o Gestión de Personas al interior de las Universidades han cambiado dado el contexto mencionado en el párrafo anterior, o si se han visto trastocadas algunas capacidades de los líderes de las casas de estudio, considerando que algunas prácticas vinculadas al Liderazgo, Incentivos y Buenas Prácticas Laborales en general, pueden ser un factor crítico de éxito institucional (Cáceres, C. 2007. P. 108). Más allá de nuestra pregunta, se ha connotado que existe una baja evidencia directa sobre la profesionalización de la gestión universitaria en Chile, haciendo prever diferentes mecanismos de gestión en las diversas Universidades y, por ende, los resultados a nivel de Acreditación y Calidad variarán de acuerdo a diferentes mecanismos estratégicos de acción. Entonces, he ahí la importancia de las Prácticas de Recursos Humanos en el apalancamiento de la gestión institucional de las Universidades, lo que sugiere que dichas prácticas contribuyen sosteniblemente en la adquisición de ventajas competitivas que permitan y favorezcan el desarrollo de aprendizaje y compromiso con la cultura organizacional (Birdi, K. et Al. 2008. P. 470).

En resumen, a pesar de la escasa evidencia de investigación en la materia, existe una variedad de sofisticación y desarrollo de prácticas de Recursos Humanos, haciendo al mismo tiempo que los resultados organizacionales (procesos de acreditación) sean disímiles de por sí, no existiendo mecanismos homogéneos de tratamiento que conviertan a las Universidades en un foco estratégico de calidad y productividad. Más aún, y tal como lo señala Cáceres (2007), *“las universidades tienden a no dar importancia a la construcción de capacidades de gestión universitaria de los directivos en todos los niveles*

*de la organización”* (p. 147), generando entonces un bajo nivel de importancia aquellos aspectos de generación de valor o ventaja competitiva y privilegiando el cumplimiento de normativas por sobre la calidad de los procesos internos.

### **Sistema de Aseguramiento de Calidad en Chile**

En nuestro país, la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad se remonta a comienzos de la década del noventa, con los procedimientos para el licenciamiento obligatorio de nuevas IES privadas (Lemaitre, 2005). A partir de esta experiencia, y luego de un amplio debate nacional sobre la creación de un sistema de acreditación, el Ministerio de Educación formó dos comisiones asesoras de evaluación de la calidad de programas; una para pregrado (CNAP) y otra para postgrado (CONAP). Las funciones encomendadas a estas comisiones se orientaron al diseño y aplicación de procedimientos pilotos de acreditación, y a la elaboración de una propuesta de institucionalización definitiva sobre la base de la experiencia acumulada. Al cabo de unos años, estas comisiones forjaron una interesante experiencia respecto de la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en el país, tanto de programas como de instituciones, fomentando el desarrollo de una cultura de calidad al interior de las IES, las que fueron asumiendo como una tarea propia el aseguramiento de la calidad en su gestión institucional. Al cabo de un tiempo, la experiencia recogida en esta aplicación piloto se concretó con la elaboración de un proyecto de ley, que fue aprobado el año 2006 con la promulgación de la Ley Núm. 20.129<sup>2</sup>, la cual creó la Comisión Nacional de Acreditación de Chile (CNA-Chile) y el Consejo Nacional de Educación (CNED), teniendo este último funciones de licenciamiento de nuevas instituciones, apelación de decisiones de acreditación adoptadas por la CNA-Chile, y apoyo al Ministerio de Educación en las decisiones de cierre de IES.

A pesar de que la acreditación institucional se concibió como voluntaria hasta la entrada en vigencia de la Ley Núm. 21.091<sup>3</sup>, en la actualidad es un requisito fundamental en términos de acceso a becas y diversos beneficios estudiantiles gubernamentales (Gratuidad, Crédito con Aval del Estado, entre otras), cuyos resultados se han utilizado transversalmente por parte de las propias IES como herramienta de publicidad para sus programas y carreras, otorgándoles prestigio y reconocimiento social. Por su parte, como parte del nuevo ordenamiento que establece la nueva Ley Núm. 21.091. de Educación Superior, en el mes de septiembre del año 2019 se constituye el Comité Coordinador del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES), el cual está integrado por el MINEDUC, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, quien preside el organismo; el Consejo Nacional de Educación (CNED); la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y la Superintendencia de Educación Superior (SES), en vista de mejorar la calidad de la educación superior que brindan las IES, donde estudian 1.268.510 estudiantes de pregrado y posttítulos .

Sus atribuciones son las siguientes:

---

<sup>2</sup> [https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Paginas/Ley%2020129/LEY-20129\\_17-NOV-2006.pdf](https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Paginas/Ley%2020129/LEY-20129_17-NOV-2006.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2018/05/29/42068/01/1404565.pdf>

- Velar por la coordinación de los organismos que lo integran en lo relativo a su relación con las instituciones de educación superior.
- Interactuar con la Comisión Nacional de Acreditación en las materias propias de sus funciones, incluida la elaboración de los criterios y estándares de calidad.
- Establecer y coordinar mecanismos para el intercambio de información entre los órganos que componen el Sistema y las instituciones de educación superior.
- Establecer un Plan de Coordinación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, el cual contemplará, a lo menos, los compromisos y objetivos del Sistema, las acciones necesarias para alcanzarlos, y la identificación de las áreas que requieran de especial coordinación.
- Promover la coherencia entre los criterios y estándares definidos para los procesos de acreditación, con la normativa que rige el licenciamiento, así como toda otra del sector de educación superior.

### **Acerca del Proceso de Acreditación Institucional.**

La Acreditación Institucional se define como un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad. Su objetivo es lograr el avance de las instituciones en relación a la definición de sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, consolidando una cultura de la evaluación y control, incorporando buenas prácticas en la gestión institucional y la docencia. Dicho lo anterior, las IES que se presentan al proceso de acreditación deben someterse a una evaluación en 2 áreas mínimas: docencia de pregrado y gestión institucional. Adicionalmente, las instituciones pueden optar por acreditarse en las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio, y cuyo proceso se describe a continuación:

- Solicitud de incorporación y proceso de evaluación interna:** Para participar en el proceso de acreditación, una institución debe solicitar su incorporación a la CNA Chile. Luego, la institución debe realizar una evaluación interna, que se efectúa través de un análisis de la información disponible y consultas a fuentes internas y externas; analizando las políticas y mecanismos de autorregulación existentes; identificando fortalezas y debilidades y asegurando la capacidad de dar cumplimiento oportuno a los criterios de evaluación y a los propósitos definidos en la propia misión institucional. Se debe firmar un convenio de acreditación con CNA-Chile, donde se establece el plazo para entregar el informe de autoevaluación (evaluación interna) y se dan a conocer las normas, criterios de evaluación, plazos y aranceles asociados a la evaluación externa.
- Evaluación Externa:** La evaluación externa está a cargo de un comité de pares de expertos, convocados por la CNA-Chile y que debe contar con la aprobación de la institución evaluada. El comité tiene como misión revisar los informes de autoevaluación, verificar en terreno la información declarada, evaluar el cumplimiento de los criterios de evaluación y luego, emitir un informe de evaluación externa. El informe de pares evaluadores es enviado a la institución, la que tiene derecho a formularle observaciones o complementar con antecedentes.
- Pronunciamiento de Acreditación:** El pronunciamiento de acreditación será adoptado por la CNA-Chile sobre la base de:

- Criterios de evaluación previamente definidos.
- Informe de Autoevaluación.
- Informe de pares evaluadores.
- Observaciones que la institución formule en dicho informe.

Luego de revisar exhaustivamente la información disponible, la CNA-Chile emite un acuerdo de acreditación que considera las siguientes alternativas:

- Si la institución cumple íntegramente con los criterios de evaluación, la acreditación puede extenderse por un plazo de hasta siete años.
- Si una institución no cumple íntegramente con dichos criterios, pero presenta niveles de cumplimientos aceptables, la comisión podrá acreditarla por un período inferior.
- Si el nivel de cumplimiento de los criterios no es aceptable, la Comisión no otorgará la acreditación y formulará las observaciones correspondientes. La institución podrá volver a someterse al proceso de acreditación en un plazo de dos años, donde se considerarán dichas observaciones y las medidas implementadas por la institución para subsanarlas.

- iv. **Mejoramiento Continuo:** Si bien el proceso concluye formalmente con el juicio de la CNA-Chile, el aseguramiento de la calidad exige mantener un permanente control de las acciones de mejoramiento. Mantener este proceso activo significa contribuir el mejoramiento permanente de la calidad. Los procesos de autoevaluación y acreditación son ciclos y buscan promover en las instituciones una cultura de evaluación y la implementación de acciones de mejora continua.

### **Áreas de Acreditación Institucional.**

El proceso de Acreditación Institucional considera la evaluación de dos áreas mínimas (Gestión Institucional y Docencia de Pregrado) y tres áreas optativas (Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio), las cuales se describen a continuación:

- i. **Gestión Institucional:** Es el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Contempla, al menos, los siguientes aspectos:
- La estructura y organización institucional, tomando en consideración la normativa y distribución de las funciones al interior de la institución, así como el control de las mismas.
  - El sistema de gobierno, considerando las diversas instancias de toma de decisiones, a nivel central y en las distintas unidades de la Institución.
  - Las normas y procedimientos asociados a la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico y administrativo de la Institución.
  - La planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros de la institución, en función de los propósitos y fines institucionales.

- Los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo definidas por la institución.
  - La disponibilidad de información necesaria para responder a los requerimientos de la gestión.
- ii. **Docencia de Pregrado:** En el ámbito de la docencia de pregrado, se tomará en consideración el conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la formación de pregrado, con especial énfasis en los aspectos relacionados con el diseño y aprobación de los programas ofrecidos; con su implementación y seguimiento; y con un análisis de sus resultados y los mecanismos para revisar y modificar el currículo, la organización de los programas, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales asignados a los programas o cualquier otro aspecto que afecte la calidad de la formación entregada. Se debe considerar:
- Diseño y provisión de carreras y programas: decisiones acerca de la oferta de carreras y su pertinencia, apertura de sedes, definición y revisión de perfiles de egreso, diseño curricular, asignación de recursos, seguimiento de los resultados.
  - Proceso de enseñanza: sistemas de selección y admisión, métodos pedagógicos, procedimientos de evaluación del aprendizaje, uso de tecnologías.
  - Dotación académica/docente: calificación, dedicación, estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación.
  - Estudiantes: progresión, servicios, seguimiento de egresados.
  - Utilización de los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia impartida.
- iii. **Docencia de Postgrado:** Las instituciones que opten por esta área deben contemplar todas las actividades de postgrado que realizan. En caso de que sólo cumplan las condiciones establecidas para programas de doctorado o de maestría, CNA-Chile determinará si la institución es susceptible de ser evaluada en el área.
- **Programas de Doctorado:** Las instituciones que opten por esta área deberán otorgar grados académicos de doctor en programas sistemáticos organizados de acuerdo a las normas de la CNA-Chile para la acreditación de programas de doctorado. La evaluación contempla:
    - Criterios para la evaluación interna y externa de la oferta institucional de postgrados: que contemplen al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y el impacto de los programas en el medio disciplinario, científico y tecnológico, y en la innovación.
    - Criterios para asegurar la dotación académica necesaria para desarrollar la docencia de doctorado, incluyendo las actividades de investigación asociadas a ella y la guía de tesis: estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento y renovación.
    - Criterios de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones y recursos para los postgrados.
    - Vinculaciones de los programas con áreas de investigación y desarrollo.

- **Programas de Maestría/Magíster:** Los programas de maestría deben ser conducentes al grado académico de magíster, de acuerdo a las normas de la CNA-Chile para la acreditación de programas magíster. La evaluación contempla:
  - Criterios para la evaluación interna y externa de la oferta institucional de programas de maestría: que consideren al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y el impacto de los programas en el medio científico, tecnológico disciplinario o profesional y en la innovación.
  - Criterios para asegurar la dotación académica necesaria para desarrollar la docencia de postgrado, incluyendo las actividades de graduación: estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento y renovación.
  - Criterios de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones y recursos.
  - Vinculaciones de los programas con áreas de investigación y desarrollo.
  
- iv. **Investigación:** Por investigación se entienden las actividades sistemáticas de búsqueda de nuevo conocimiento, que impactan sustantivamente en la disciplina, tema o área a la que pertenecen. Sus resultados se expresan en publicaciones o en patentes. Para optar por esta área, la institución debe desarrollar actividades sistemáticas de investigación de alto nivel en cuanto a la rigurosidad de los proyectos y a su contribución al desarrollo disciplinario o científico, en diversas áreas de su quehacer, expresadas en un conjunto significativo de proyectos de investigación integrados al sistema nacional de ciencia y tecnología. En ese contexto, la evaluación para la acreditación se refiere a las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la investigación, considerando al menos los siguientes aspectos:
  - Política institucional de desarrollo de la investigación y su aplicación de acuerdo a criterios de calidad aceptados por la comunidad científica, tecnológica y disciplinaria.
  - Disponibilidad de recursos para el desarrollo de actividades sistemáticas de investigación (internos y externos).
  - Participación en fondos abiertos y competitivos, a nivel nacional e internacional.
  - Resultados de los proyectos de investigación: publicación en revistas periódicas (tradicionales o virtuales, de corriente principal, con comité editorial), libros (monografías, ensayos u otros), patentes.
  - Vinculación de la investigación con la docencia de pre y postgrado
  - Impacto de la investigación a nivel nacional e internacional (aporte al conocimiento científico, tecnológico y disciplinario).
  
- v. **Vinculación con el Medio:** La vinculación con el medio, en el marco del proceso de acreditación institucional, se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales. Para acreditar esta área, las instituciones deben contar con mecanismos sistemáticos de vinculación



con el medio, que se refieran a una parte sustantiva del quehacer de la institución y que tengan un impacto significativo en su área de influencia. En ese contexto, la evaluación para la acreditación se refiere a las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de esta actividad, considerando al menos los siguientes aspectos:

- Diseño y aplicación de una política institucional de vinculación con el medio, que incluya al menos la identificación del medio externo relevante y la utilización de los resultados de la vinculación para el mejoramiento de la actividad institucional.
- Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo.
- Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio.
- Vinculación de estas actividades con las funciones de docencia de pre o postgrado, o con las actividades de investigación cuando corresponda.
- Impacto de la vinculación con el medio en la institución y en el medio externo.

Como hemos visto, la preocupación por asegurar la calidad en el ámbito universitario es un tema instalado hace ya algunos años, y nace como respuesta a un conjunto de transformaciones y demandas sociales, políticas y económicas observadas en Latinoamérica en las últimas décadas, lo que ha originado la necesidad de dar cuenta de la gestión institucional, académica y el uso de recursos, obligando a las instituciones a replantearse su figura institucional y sus roles tanto a nivel interno como externo. Esta realidad ha llevado a la mayoría de los países a establecer mecanismos para velar por la calidad de la educación, siendo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Chile un producto de desafíos permanentes en torno al sistema educativo en el contexto de la cuarta revolución industrial, la creciente internacionalización de la educación y, el aumento de cobertura y diversidad del sistema a nivel global.

## V. METODOLOGÍA

### Pregunta de Investigación

Como investigadores que buscan contribuir a la solución de problemas y al desarrollo del sistema social de la UTC, nos hemos planteado la siguiente pregunta de investigación: **Las prácticas de RRHH, ¿inciden de manera positiva en los procesos de acreditación (áreas y años de acreditación) de la UTC?**

### Objetivos de Investigación

**Objetivo General:** Conocer los efectos de las prácticas de Recursos Humanos en los procesos de acreditación de la Universidad Técnica de la Capital.

#### Objetivos Específicos:

- Identificar y conocer las prácticas de RRHH al interior de la Universidad Técnica de la Capital.
- Evaluar la incidencia (impacto) de dichas prácticas de RRHH en los procesos de acreditación (áreas y años de acreditación) de la Universidad.
- Reconocer y describir ventajas competitivas y buenas prácticas al interior de la Universidad Técnica de la Capital, producto de la gestión de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas.
- Conocer la percepción que tienen los distintos actores sobre el rol de la Dirección al interior de la Universidad Técnica de la Capital.
- Proponer planes de trabajo que le permitan a la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, y a la misma Universidad, maximizar sus procesos de acreditación y eficiencia organizacional.

### Recolección de Información

La metodología que hemos llevado adelante consiste en el establecimiento de 3 etapas; la primera, se refiere a un proceso de pre-diagnóstico el cual se ha desarrollado a partir del Instrumento de Auditoría de Recursos Humanos proporcionado por McConnell (Anexo 1), y que nos ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de los procesos o prácticas de RRHH al interior de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC (McConnell John H. 2011).

La segunda etapa, se refiere al proceso de diagnóstico propiamente tal, en donde se ha aplicado el Cuestionario de Prácticas de Administración de RRHH (Anexo 2) ideado por John Delery y Harold Doty en el año 1996, el que nos permitirá profundizar y generar una recopilación de información cuantitativa por parte de los funcionarios de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC. Lo anterior, además, nos permitirá validar o rechazar los resultados obtenidos en la fase de pre-diagnóstico.

Junto a lo anterior, y como tercer elemento, se realizarán cinco entrevistas con una pauta semi-estructurada (Anexo 3), para determinar la percepción e importancia del área de RR. HH en los procesos de acreditación institucional, y en donde consideraremos la percepción de diferentes expertos en la materia, tales como:

- Hernán Burdiles Allende. Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (Anexo 4).
- Pedro Montt Leiva. Presidente del Consejo Nacional de Educación (CNED). (Anexo 5).
- José Urbano Peralta. Director Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas UTC. (Anexo 6).
- Luis Pinto Faverio. Rector UTC. (Anexo 7).
- Carlos Cáceres Sandoval. Académico FEN U de Chile. (Anexo 8).



**“Efectos de las Prácticas de Recursos Humanos en los Procesos de Acreditación de la Universidad Técnica de la Capital”. Análisis exploratorio desde una lógica experiencial de Investigación Acción.**

**Parte II**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Alejandro Saavedra Moraga**

**Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

**Santiago, 24 de abril de 2020**

## I. REPORTE DE RESULTADOS GLOBALES

### Auditoría de Recursos Humanos (McConnell, J)

A continuación, se presentan los resultados de la auditoría realizada a la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC, en base al análisis de la información proporcionada por la misma casa de estudios y a las entrevistas sostenidas con el Director de Desarrollo y Gestión de Personas, y con la Encargada de la Unidad de Nombramiento.

CATEGORÍA/PRÁCTICA	Total Obtenido	Total Esperado	% de logro
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	426	464	91,81%
Oportunidades de Empleo Iguales y Diversas	230	252	91,27%
Sistemas de Información de RRHH (SIRH) y Parámetros	172	193	89,12%
Seguridad y Protección	610	707	86,28%
Equipamiento y Dependencias de RRHH	147	187	78,61%
Relaciones de Trabajo y entre empleados	455	595	76,47%
Desarrollo Organizacional y de Capacitación	441	619	71,24%
Plantel de Recursos Humanos	112	163	68,71%
Organización de Recursos Humanos	172	253	67,98%
Selección y Planificación del Personal	395	607	65,07%
Incentivos Totales	299	499	59,92%

#### Análisis Crítico:

i. **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

En esta categoría se logra un 91,81% de efectividad, por lo que se aprecia un buen nivel de funcionamiento al alcanzar 426 puntos. Existe una base sólida de prácticas que contribuyen con la definición y gestión de la estrategia organizacional, así también como la efectividad en cuanto a las funciones de RRHH. Como oportunidad para este apartado, se espera que se adopte un rol más activo con el objeto de favorecer las iniciativas estratégicas de la UTC.

ii. **Oportunidades de Empleo Iguales y Diversas (Desarrollo de Carrera)**

Se logra un 91,27% de logro en dicho apartado, apreciándose un buen nivel de funcionamiento y coherencia en lo que se relaciona con las materias de igualdad y diversidad, y en donde se alcanzan 230 puntos. El desafío y/o oportunidad para esta categoría radica en continuar manteniendo un trato igualitario y equilibrado para todos/as los funcionarios/as.

iii. **Sistemas de Información de RRHH (SIRH) y Parámetros**

Se alcanza un 89,12% de logro en esta categoría, evidenciándose un buen desarrollo aun cuando es pertinente requerir de mejoras que contribuyan con el desarrollo de los sistemas de información. En este escenario, se alcanzan 172 puntos lo que da cuenta de la importancia de

considerar la gestión de cambio en los procesos tecnológicos y normativos. Se requiere re-definir y revisar aquellas situaciones críticas que pueden estar incidiendo en el resultado global.

iv. **Seguridad y Protección**

Se obtiene una puntuación de 610 puntos, lo que equivale a un 86,28% de logro en el indicador de "Seguridad y Protección". En efecto, se aprecia una consistencia y coherencia en materia de ambiente seguro, teniendo como principal desafío el de continuar sosteniendo un ambiente protegido y acorde a las exigencias de la Universidad.

v. **Equipamiento y Dependencias de RRHH**

Se aprecia una puntuación de 147 puntos, lo que se traduce en un 78,61% de eficiencia en el apartado. En este sentido, se requiere prestar atención a aquellos elementos que pueden estar incidiendo en una adecuada asimilación y acomodación de tareas, por lo que se sugiere determinar y evaluar aquellas áreas o elementos que puedan requerir de apoyo en materia de equipamiento e infraestructura.

vi. **Relaciones de Trabajo y entre empleados**

En este apartado o categoría se alcanzan 455 puntos, lo que equivale a un 76,47% de cumplimiento o logro. Para dichos efectos, se espera generar mecanismos de intervención que requieran de mayor apoyo, ya sea en materia de gestión del cambio o relaciones laborales al interior de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas. Dado lo anterior, se sugiere considerar dicho apartado como un factor a considerar y mejorar en el corto plazo.

vii. **Desarrollo Organizacional y de Capacitación**

A nivel de Desarrollo Organizacional y Capacitación se alcanzan 441 puntos, es decir, un 71,24% de logro, lo cual da cuenta del foco de atención y reforzamiento en materia de Gestión de Personas. Se sugiere revisar y generar mecanismos de acción que contribuyan y permitan una mejor coherencia y funcionamiento de este ítem.

viii. **Plantel de Recursos Humanos**

Se aprecia un adecuado nivel de prácticas de RRHH, en donde se obtienen 112 puntos lo que equivale a un 68,71% de logro. Se espera como desafío permanente el de asegurar y promover al personal adecuado para el logro de los objetivos institucionales y de la propia Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas.

ix. **Organización de Recursos Humanos**

A nivel de organización de RRHH se obtuvieron 172 puntos, lo que trae consigo un 67,98% de logro en este apartado. En este escenario, se espera que se generen mejoras importantes en términos de planificación y organización, requiriendo un plan de trabajo acorde a las necesidades de dicho ítem.

x. **Selección y Planificación del Personal**

En el presente apartado se aprecia un rendimiento de 395 puntos, lo que equivale a un 65,07% de logro, y que significa una toma de decisiones centrada en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior se menciona ya que es un área que requiere de mejoras importantes con el fin de alcanzar un mayor logro organizacional.

xi. **Incentivos Totales**

Se aprecia la obtención de 299 puntos, equivalentes a un 59,92% de logro en el ítem de “Incentivos Totales”. Lo anterior da cuenta de un nivel de funcionamiento que requiere de mejoras y un análisis con mayor profundidad que se podría generar con la revisión de las respuestas y contenido cualitativo de la información extraída. Se espere un plan de trabajo que permita re-significar las tareas del ámbito y así generar un valor agregado a la gestión organizacional.

## Cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos (Delery J. & Doty H.)

### Resumen de los hallazgos encontrados

A continuación, se presentan los resultados que arrojó la aplicación del Cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos, y el cual fue enviado y respondido por 7 profesionales (100% de respuestas obtenidas) de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la UTC, quienes desempeñan las siguientes tareas:

- Encargado/a Servicio de Bienestar del Personal (1).
- Profesional Analista (1).
- Psicólogo/a Laboral (2).
- Prevencionista de Riesgos (1).
- Encargado/a de Unidad de Remuneraciones (1).
- Encargado/a Unidad de Nombres (1).

En relación a lo anterior, en el siguiente cuadro se presentan los resultados por cada pregunta del Cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos:

N°	PREGUNTA	% Si	% No	% No sé	% Total
1	Los/as postulantes que desean ingresar a la Universidad, ¿se someten a entrevistas estructuradas (preguntas relacionadas con el cargo, equidad en las preguntas realizadas, escala de calificación de candidatos) antes de ser contratados?	71,4%	14,3%	14,3%	100%
2	Los/as postulantes, ¿realizan evaluaciones formales (papel y lápiz, o ejercicios) antes de ser contratados/as?	42,9%	28,6%	28,6%	100%
3	En promedio, ¿cuántas horas de capacitación formal reciben los/as trabajadores/as cada año? *	No sé. No conozco ese dato. 16 horas. 6 horas. 12 horas. Es distinta para cada puesto. No manejo la información.			

\* Se considera desarrollada dicha pregunta en la medida que la organización cuente con 24 hrs. de Capacitación anual.

N°	PREGUNTA	% Si	% No	% No sé	% Total
----	----------	------	------	---------	---------

4	Los resultados del proceso de evaluación de desempeño, ¿son usados para determinar las necesidades de capacitación de los/as trabajadores/as?	28,6%	57,1%	14,3%	100%		
5	Los/as trabajadores/as, ¿tienen la oportunidad de recibir algún tipo de beneficio para realizar estudios profesionales?	71,4%	14,3%	14,3%	100%		
6	Los/as trabajadores/as en su trabajo, ¿reciben regularmente (al menos una vez al año) una evaluación formal de desempeño?	100%	0%	0%	100%		
7	Los incrementos de sueldo, ¿están basados en el desempeño laboral del trabajador?	14,3%	71,4%	14,3%	100%		
8	Los/as trabajadores/as, ¿tienen la oportunidad de alcanzar bonos individuales (o comisiones) por su productividad, desempeño u otros resultados de desempeño individual?	14,3%	85,7%	0%	100%		
9	Los/as trabajadores/as, ¿tienen la oportunidad de alcanzar bonos grupales (o comisiones) por su productividad, desempeño u otros resultados de desempeño grupal?	0%	100%	0%	100%		
10	Los/as trabajadores/as, ¿tienen la oportunidad de alcanzar bonos (o comisiones) como organización por su productividad, desempeño u otros resultados de desempeño a nivel organizacional?	0%	100%	0%	100%		
11	Los/as trabajadores/as calificados/as, ¿tienen la oportunidad de ser promovidos a cargos con mayor remuneración o responsabilidad?	42,9%	28,6%	28,6%	100%		
12	Los/as trabajadores/as, ¿tienen un proceso razonable y justo de participación en donde puedan exponer sus opiniones?	28,6%	57,1%	14,3%	100%		
13	Los/as trabajadores/as, ¿están involucrados en procesos formales de participación, tales como, procesos de mejora continua, resolución de problemas, focus groups o sistemas de sugerencias o reclamos?	42,9%	57,1%	0%	100%		
14	Los/as trabajadores/as, ¿se comunican con personas de otros departamentos para resolver problemas y acordar plazos de entrega?	100%	0%	0%	100%		
N° PREGUNTA		FRECUENCIA					
15	<b>¿Con qué frecuencia los/as trabajadores/as reciben comunicación formal por parte de la Universidad?</b>	<b>Nunca</b>	<b>Anual</b>	<b>Tri-mes-tral</b>	<b>Men-sual</b>	<b>Sema-nal</b>	<b>Diaria</b>
a	Metas de la Organización (objetivos, acciones, etc.).	42,9%	42,9%	0%	0%	14,3%	0%
b	Desempeño Operacional (productividad, calidad, satisfacción clientes, etc).	57,1%	0%	28,6%	0%	14,3%	0%
c	Desempeño Financiero (Rentabilidad, Precio de Acciones, etc.).	100%	0%	0%	0%	0%	0%
d	Desempeño Competitivo (Análisis de Mercado, estrategias de la competencia, etc.).	100%	0%	0%	0%	0%	0%

Por su parte, en el siguiente apartado se presentan los resultados por cada Categoría o Prácticas de Recursos Humanos, considerando que las respuestas “No Sé” se han categorizado en las respuestas “No”, tal como lo estipulan los autores en el análisis de los resultados.

N°	CATEGORÍA/PRÁCTICA	% Si	% No
1	SELECCIÓN (Preguntas 1 y 2)	57,14%	42,86%



2	CAPACITACIÓN (Preguntas 3 y 4)	14,00%	86,00%
3	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Preguntas 6 y 7)	57,15%	42,85%
4	COMPENSACIONES/INCENTIVOS TOTALES (Preguntas 5, 8, 9 y 10)	21,43%	78,58%
5	DESARROLLO DE CARRERA (Pregunta 11)	42,86%	57,14%
6	COMUNICACIÓN (Preguntas 12, 13, 14 y 15)	43,76%	45,71%

## **Análisis Crítico**

### **i. Selección**

La práctica mantiene un nivel medio de desarrollo o sofisticación, ya que si bien es cierto existe claridad que los candidatos deben pasar por un proceso de Selección con preguntas estandarizadas, dicho proceso requiere de una mayor homologación ya que se tienen mayores certezas sobre la metodología que se utiliza para la rendición de pruebas o exámenes de admisión.

### **ii. Capacitación**

Se aprecia un bajo nivel de desarrollo y de sofisticación de la práctica, con desconocimiento en cuanto al disminuido número de horas anuales de capacitación y al desconocimiento que se produce en la materia. Junto a ello, no se evidencian prácticas resultantes de un proceso formativo, haciendo de ésta prescindible y con escaso valor para los/as funcionarios/as de la Dirección.

### **iii. Desarrollo Organizacional**

A nivel de Desarrollo Organizacional, en donde por ejemplo se contempla el proceso de Evaluación de Desempeño, se observa un nivel medio de desarrollo o sofisticación ya que se observa que existe un proceso formal de desempeño realizado de manera anual, sin embargo, la herramienta no mantiene mayor impacto en otros procesos de la Dirección, no obedeciendo a un proceso de gestión con maximización de resultados.

### **iv. Incentivos**

Existe un bajo nivel de desarrollo o sofisticación en la práctica de "Incentivos", no existiendo compensaciones individuales, grupales y organizacionales. Si bien se registra que un 71,4% de los encuestados refiere mantener beneficios en cuanto a la realización de estudios profesionales, no se aprecian mayores incentivos a nivel organizacional.

### **v. Desarrollo de Carrera**

Se aprecia un bajo nivel de desarrollo o sofisticación en los procesos de Desarrollo de Carrera de la UTC., en donde existen bajas posibilidades de que los funcionarios puedan tener la oportunidad de ser promovidos a cargos con mayor remuneración o responsabilidad al interior de la misma Universidad, apreciándose un 57,14% de funcionarios que no conocen o no cuentan con la posibilidad.

### **vi. Comunicación**

A nivel Comunicacional, se observa un bajo nivel de desarrollo o sofisticación al no existir instancias formales o estandarizadas de participación de los funcionarios. Junto a ello, se aprecian escasos canales

de comunicación descendente -desde la Dirección hacia los funcionarios-, aludiendo a una frecuencia anual o inexistente de los principales objetivos de la Institución.

### Entrevistas Semi-Estructuradas

Para llevar a cabo este proceso, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas mediante una Pauta de Entrevista (Anexo 3), la cual contenía 7 preguntas para 2 entrevistados externos a nuestra unidad de estudio (CNED-Chile, CNA-Chile, Profesor FEN), y se ajustó a 8 preguntas para 2 entrevistados internos de nuestra unidad de estudio (Rector y Director de Recursos Humanos de la UTC).

Cabe mencionar que lo anterior se genera ya que la octava pregunta estuvo dirigida a poder reconocer el rol específico que le atribuye la propia organización a las prácticas de RRHH y a la nueva Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas UTC (DDGP-UTC), la cual comenzó a funcionar el año 2018. Por otra parte, algunas preguntas se fueron ajustando de acuerdo a la expertiz del entrevistado, indagando en su percepción y experiencia ligada a la Educación.

Dicho lo anterior, se espera conocer como la DDGP-UTC determina acciones a corto, mediano y largo plazo, que den respuesta al impacto esperado en virtud de la implementación de esta nueva dirección en la organización, el cual se relaciona con alcanzar los más altos niveles de aseguramiento de calidad en la gestión y desarrollo en materias de recursos humanos, incorporando procesos y métricas que permitan monitorear sus resultados en función de los objetivos trazados para la nueva dirección.

A continuación, se presenta el resumen de las acciones desarrolladas y sus respectivos objetivos de aplicación:

Nº	NOMBRE ENTREVISTADO	OBJETIVO	FECHA DE APLICACIÓN	ANEXO
1	Hernán Burdiles Allende.	Explorar impresiones y perspectivas de CNA-Chile sobre prácticas de RRHH.	Miércoles, 02 de octubre 2019.	Anexo 4
2	Pedro Montt Leiva.	Explorar impresiones y perspectivas del CNED-Chile sobre prácticas de RRHH.	Miércoles, 25 de septiembre 2019.	Anexo 5
3	José Urbano Peralta.	Explorar impresiones y perspectivas de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas UTC sobre prácticas de RRHH.	Viernes, 22 de noviembre 2019.	Anexo 6
4	Luis Pinto Faverio.	Explorar impresiones y perspectivas Rectoría UTC sobre prácticas de RRHH.	Lunes, 09 de diciembre 2019.	Anexo 7
5	Carlos Cáceres Sandoval	Vislumbrar efectos directos o indirectos de las áreas de RRHH en los procesos de	Jueves, 07 de	Anexo 8

		acreditación institucional.	noviembre de 2019	
--	--	-----------------------------	-------------------	--

## II. REPORTE Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. Análisis de los Resultados Globales

En términos generales, y aludiendo a los resultados de los Instrumentos aplicados, es decir, Auditoría de Recursos Humanos y Cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos, a continuación, se presenta un resumen de los resultados cuantitativos de ambos instrumentos (Tabla 1) y, posteriormente, un análisis de los resultados globales de acuerdo a los niveles de desarrollo establecidos en Tabla 2:

Tabla 1

CATEGORÍA/PRÁCTICA	Puntaje Auditoría	Puntaje Cuestionario	% de Desarrollo *	Nivel de Desarrollo
Selección y Planificación del Personal	65,07%	57,14%	59,52%	Medio
Desarrollo de Carrera y Oportunidades de Empleo	91,27%	42,86%	57,38%	Medio
Comunicación y Relaciones de Trabajo	76,47%	43,76%	53,57%	Medio
Desarrollo Organizacional y Capacitación	71,24%	35,58%	46,28%	Bajo
Compensación/Incentivos Totales	59,92%	21,43%	32,98%	Bajo
<b>TOTAL</b>	<b>72,79%</b>	<b>40,15%</b>	<b>49,95%</b>	<b>Bajo</b>

\* Nivel de Desarrollo: Promedio de los Puntajes obtenidos en Auditoría de RRHH y Cuestionario de Prácticas de RRHH, considerando una ponderación de un 30% y 70%, respectivamente.

Tabla 2

% de Desarrollo	Nivel de Desarrollo	Descripción
0 – 50,00%	Bajo	Nivel bajo de desarrollo o sofisticación de la práctica de RRHH.
51 – 75,00%	Medio	Nivel medio de desarrollo o sofisticación de la práctica de RRHH.
76 – 100,00%	Alto	Nivel alto de desarrollo o sofisticación de la práctica de RRHH.

De acuerdo a la Tabla 1, y en términos globales, la UTC alcanza un 49,95% de desarrollo, lo que da cuenta de un bajo nivel sofisticación en materia de prácticas de RRHH.

De forma más específica, y con un nivel medio de desarrollo, se encuentra la práctica “*Selección y Planificación del Personal*”, la cual es la mejor evaluada respecto del resto de las prácticas alcanzando el 59,52%, lo que equivale a un nivel medio de desarrollo o sofisticación de la práctica al interior de la UTC. Lo anterior se debe a la falta de conocimiento y homologación de los procesos de reclutamiento y selección de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas de la Universidad.

En lo que respecta a la práctica “*Desarrollo de Carrera y Oportunidades de Empleo*”, ésta presenta el segundo mayor nivel de desarrollo al interior de la UTC, alcanzando un 57,38%, lo que equivale a un nivel medio de desarrollo o sofisticación. Cabe mencionar que en esta práctica se observa el mayor gap entre el

Cuestionario y la Auditoría de RRHH (48,41%), lo cual puede darse por las brechas en materia de capacidades técnicas que no están siendo visibilizadas por la misma Dirección.

Por su parte, en lo que se refiere a la práctica de *“Comunicación y Relaciones de Trabajo”*, se obtiene un nivel medio de desarrollo alcanzando un 53,57%, en donde se evidencian favorables vínculos interpersonales entre los equipos de trabajo que favorecen el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, se aprecian importantes brechas en materia comunicacional al interior de la casa de estudios, no existiendo canales formales de participación y comunicación descendente hacia los/as funcionarios/as.

Dentro de las prácticas con un bajo nivel de desarrollo, se aprecia *“Desarrollo Organizacional y Capacitación”* y *“Compensación/Incentivos Totales”*. Respecto a la primera de ellas, se obtiene un 46,28% nivel de sofisticación, lo que equivale a un bajo porcentaje de desarrollo y que se relaciona con un bajo nivel de gestión en materia de desempeño e mayor impacto en otros procesos de la Dirección, a lo cual se añade un escaso número de horas en materia de Capacitación, teniendo como parámetro formal la realización de 24 hrs. de capacitación anual. Finalmente, y en lo que se refiere a la práctica de *“Compensación/Incentivos Totales”*, ésta alcanza un 32,98% de desarrollo producto del bajo nivel de incentivos a nivel individual, grupal y organizacional, sólo promoviendo un beneficio para realizar o continuar con estudios profesionales al interior de la UTC.

## **2. Análisis de Entrevistas**

A continuación, se presentan los principales puntos relevados, lo cuales integran algunas citas de los entrevistados:

### **a. Sobre los cambios en los Procesos de Acreditación Institucional**

La nueva reforma a la Educación Superior implementada con la Ley Núm. 21.091, establece la creación de una Subsecretaría de Educación Superior, que vela por la coordinación del sistema de educación superior y una Superintendencia de Educación que fiscaliza el cumplimiento de la normativa de educación superior y el fin efectivo del lucro. Además, se establece la acreditación institucional de carácter obligatoria para las IES, aspirando a constituir un efectivo sistema de aseguramiento de la calidad en nuestro país. Según Pedro Montt Leiva, Presidente del Consejo Nacional de Educación (CNED), señala que *“se reformula de manera profunda lo que existía, vamos a ver si este es un modelo que resulta, es que en realidad nuestro nivel de educación superior nunca ha operado como un sistema, con coordinaciones y articulaciones que permitan decir; aquí hay elementos que componen, que se relacionan de ciertas maneras y producen ciertos resultados, y articulan en una lógica y en un propósito que fue estratégicamente definido de manera participativa, todo eso en rigor describe un sistema desdibujado”*. Y, continúa aclarando que el *“aseguramiento de la calidad, en el fondo, es como la institucionalidad, resguarda ciertos estándares básicos de calidad, así como fomenta que las propias instituciones mejoren de manera continua y asegura los resultados del sistema en términos de los procesos formativos y el desarrollo de las capacidades institucionales de producción, de conocimiento y difusión de la cultura.”*

En efecto, la acreditación institucional en nuestro país es entendida como un instrumento de evaluación a cargo de una agencia acreditadora externa de carácter público y autónomo. La cual consistente con la Ley Núm. 20.129, tiene por principal orientación la evaluación de los mecanismos de autorregulación de la calidad de las IES y sus resultados. Complementando esto, el Sr. Hernán Burdiles Allende, Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), declara lo siguiente: *“La acreditación institucional es obligatoria en adelante para todas las instituciones de educación superior y, lo segundo, es que de solo mirar la ley uno concluye que tiene una segunda característica, y es que es un sistema de acreditación y procesos de acreditación más exigentes que los que hasta ahora existían en Chile”*. Prosigue mencionando que *“la nueva acreditación institucional, contenida en la Ley Núm. 21.091, observa la capacidad de autogestionarte, de autogobernarte, de tomar decisiones académicas que sean pertinentes a las propias capacidades de la organización, que tengan que ver con el contexto y medio en el que define su proyecto académico, como los financia y resultados que obtiene”*.

Al mismo tiempo, es relevante reconocer cierta tensión en cuanto a la homogeneización de proyectos educativos producto del nuevo escenario que tendrá el proceso de acreditación institucional integral para las IES. Lo anterior debido a que la mayoría de los actores declaran la importancia que estos criterios sean definidos de manera adecuada y resguardada respecto a la diversidad de los proyectos y criterios educativos, que por ley serán sometidos a la consideración y discusión de las propias IES y diferentes expertos en la materia, cuestión esencial para no tender a homogenizar la educación superior, y por el contrario, considerar los diversos proyectos educacionales y la relevante función que cada uno deben tener en el sistema de educación superior en su conjunto, compuesto tanto por Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica, como Instituciones de Defensa Nacional.

Según Carlos Cáceres Sandoval, Académico FEN U de Chile, señala que *“el nuevo sistema de acreditación al cual deberán someterse las IES, significará subir considerablemente las exigencias que tradicionalmente conocemos, mediante una concepción integral de una IES que vas más allá de un número de años obtenidos como resultado final de un proceso de acreditación institucional programado. Esto determinará una autoevaluación permanente y mejora continua de sus procesos, cuestión que en la práctica obligará a las casas de estudio a asumir los desafíos y ajustes que ello implica en concordancia con su proyecto académico particular, donde claramente las personas adquieren protagonismo en temas tan esenciales como la toma de acuerdos y el desarrollo de un trabajo colaborativo y de excelencia entre sus miembros. Por tanto, se describiría como desafiante para todas las instituciones, dado además por su condición de obligatoriedad para todas las instituciones de educación superior autónomas”*.

En síntesis, se identifica que el actual Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES) es parte fundamental del nuevo ordenamiento que establece la Ley N°21.091. El cual permitirá coordinar acciones y elaborar un plan de coordinación para el mejoramiento de la calidad de la educación superior y definición de compromisos para apoyar su desarrollo y excelencia. Lo anterior, se constituye como consecuencia, de una serie de sucesos ocurridos en la última década donde se observan Universidades especialmente del sector privado con una expansión acelerada, una fuerte competencia de matrícula y una rápida creación de carreras y programas en distintas modalidades y jornadas, como elementos centrales. De esta forma, el proceso de acreditación institucional aparece descrito como

fundamental en el devenir de nuestro caso de estudio abordado, ya que someterá a acreditación las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio; mismas áreas en las cuales la UTC se encuentra acreditada actualmente (Dic 2016 a Dic 2020).

#### **b. Sobre las Prácticas de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior**

Según nuestros entrevistados, las prácticas en materia de RRHH en IES son transversalmente entendidas como fundamentales, claves y relevantes en el acontecer organizacional de una organización de carácter educativa, como lo es una Universidad. En este sentido, el Sr. Pedro Montt Leiva, Presidente del Consejo Nacional de Educación (CNED), declara que *“lo que pasa, por ejemplo, con los sistemas de desarrollo de carrera y selección del personal, obviamente es un tema muy relevante, tener claridad de cuánta pesa en la decisión de acreditación. Se oye mucho más complejo, pero hay una dimensión que se denomina docencia de pregrado y obviamente que allí están todos estos temas sobre todo los referidos a la academia, si existen o no existen carreras, si existen mecanismos de selección, de promoción y de salida dentro de esas carreras, que tan sistemáticamente se aplican, como aprenden estos sistemas, como van mejorándose y por tanto permiten una selección de personal, más idóneo, todo eso es parte de un componente de la calidad, que persigue la acreditación institucional”*.

Entonces, las prácticas de recursos humanos adquieren un valor fundamental considerando al capital humano como el activo más importante de una organización educacional, en donde los estudios y datos cuantitativos y cualitativos emanados, propios de organizaciones de carácter educativas, adquieren un protagonismo esencial en la toma de decisión y conducción de la organización. La gestión de los recursos humanos es relevante en el logro de las políticas, metas, y objetivos organizacionales de cualquier institución educativa (U, IP, CFT o IDN), indistintamente de su proyecto educativo particular. Estas prácticas, por ejemplo, debieran garantizar la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo que desempeña, y comprometido con el futuro de la institución y alineado con la estrategia institucional global.

Complementando lo mencionado, Sr. Hernán Burdiles Allende, Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), declara que *“el nuevo sistema va poner nuevas exigencias en materia precisamente de recursos humanos y gestión de personas dentro de las instituciones de educación superior, y estoy refiriéndome no solo a quienes son responsables en sus respectivas posiciones de la administración o gestión de una institución de educación superior, sino que también y muy especialmente a las dotaciones académicas, sea en lo docente, en lo de investigación, o en lo de innovación. No solo vamos a evaluar si las salas de clases son apropiadas o no, si el mobiliario, si los accesos a internet y esas cosas, son las adecuadas, sino también y casi principalmente, lo que se evaluará será la calidad de la educación entregada, y tengo entendido que la educación la entregamos personas de carne y hueso”*.

En ese sentido, emerge como un asunto relevante el proceso de formación y capacitación permanente de las personas dentro de una organización de educación superior, el cual debe estar en función de potenciar el desarrollo académico, el desempeño laboral, y el mérito individual de los colaboradores o grupos que conforman la institución, en función de los propósitos organizacionales, y en dónde las áreas

de RRHH deben propiciar programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo de las personas de manera sostenida y permanente.

Complementando lo mencionado, el Sr. Carlos Cáceres Sandoval, Académico FEN y Consultor, menciona que *“en la práctica, se advierte que las áreas a cargo de la gestión de recursos humanos, pierden terreno estratégico en este rubro, pudiendo sin duda adquirir mayor protagonismo, pero que dado la naturaleza del rubro en el cual operan “Educación Superior”, es condicionado y en la mayoría de los casos relegado a procesos esencialmente de soporte y apoyo a la academia”*. Agrega, *“por ejemplo, en la administración de personal clásica tradicional, la función de personal esta centralizada en un departamento, mientras que, en la Dirección y Gestión de Recursos Humanos, la función de personal esta descentralizada en los directivos de línea. En ese sentido, es necesario y clave reconocer que la función de recursos humanos tiene una doble aceptación. Por una parte, una acepción restringida, ya que se identifica con las actividades y procesos tradicionalmente desarrollados por el órgano especializado en materia de recursos humanos; y, por otra parte, una acepción amplia, puesto que el factor humano está presente en todas las áreas organizativas de una institución, siendo sus responsables los que realizan una gestión directa del mismo”*.

Es importante relevar que, en la práctica, las acciones que implementan las áreas de recursos humanos o gestión de personas en Instituciones de Educación Superior se observan como procesos complementarios y de apoyo, en donde los/as académicos/as ejercen funciones como operadores principales y quienes presentan altos grados de especialización certificada y autonomía en el desempeño de sus funciones. Junto a ello, mantienen patrones normalmente definidos por la propia comunidad académica de pares, sometiendo la evaluación de su desempeño a ella, y a otros mecanismos de evaluación identificados, como encuestas de evaluación docente, publicación de paper en revistas internacionales, entre otras cuestiones fundamentales al quehacer académico. Lo anterior, determinaría que para la gestión de las organizaciones universitarias, la participación de académicos como directivos en su línea media es fundamental para vincular el núcleo operativo con el nivel estratégico superior, conformado por las instancias de gobierno y de política, donde se integran los propósitos, las estrategias y los recursos, en función de las variables del medio en el que participa una Universidad con su proyecto educativo específico.

### **c. Sobre las Prácticas de Recursos Humanos en la UTC.**

Según lo que reconoce el Rector de la UTC, Luis Pinto Faverio, *“la Universidad establece a la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas como un eje central para el correcto funcionamiento de esta, posicionándola como un aliado estratégico en la consecución de los objetivos institucionales, ya que establece lineamientos para el correcto funcionamiento administrativo y gestión de la calidad institucional. Lo anterior se realiza a partir de una correcta gestión administrativa y de calidad acorde a los tiempos que corren, y con profesionales capacitados para afrontar los desafíos venideros, se fortalece íntegramente nuestra institución, reflejándose en la calidad brindada por nuestra Universidad, impactando así en los años de acreditación otorgados”*.

En esta misma línea, las prácticas y procesos propios de la DDGP-UTC, se reconocen a través del manejo estratégico de los empleados que, individual y colectivamente, contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la propia Universidad. Ahora, al explorar más en profundidad el rol del área de la DDGP, en el ámbito interno del rubro y contexto descrito, podemos observar que existen opiniones similares sobre el papel que juegan las personas en una organización educativa, refiriendo aspectos claves como destrezas, habilidades, capacidades y potencialidades, así como también actitudes y valores. De esta forma la DDGP brinda acompañamiento procedimental y formal a las distintas áreas y direcciones de la Universidad, vistas en el punto anterior.

En relación a los desafíos futuros más importantes que deben enfrentar la UTC y el resto de las IES en nuestro país, para alcanzar niveles de excelencia mayores a los actuales y donde los recursos humanos adquieran un rol relevante y estratégico, se relevan las siguientes perspectivas que menciona Don José Urbano Peralta, Director de la DDGP: *“Los recursos humanos o áreas de personas están cambiando a pasos acelerados, aparte de profesionalizarse nuestros procedimientos tradicionales, se incorpora la tecnología fuertemente a nuestros procesos en la universidad, mediante software y otras herramientas, que sin duda están cambiando nuestra manera de hacer nuestro trabajo, ya no simplemente como trabajadores debemos lidiar con un computador que nos permite procesar, descargar y enviar información, más bien ahora estamos invitados todos a estar inquietos, y a estar permanentemente reinventándonos”*.

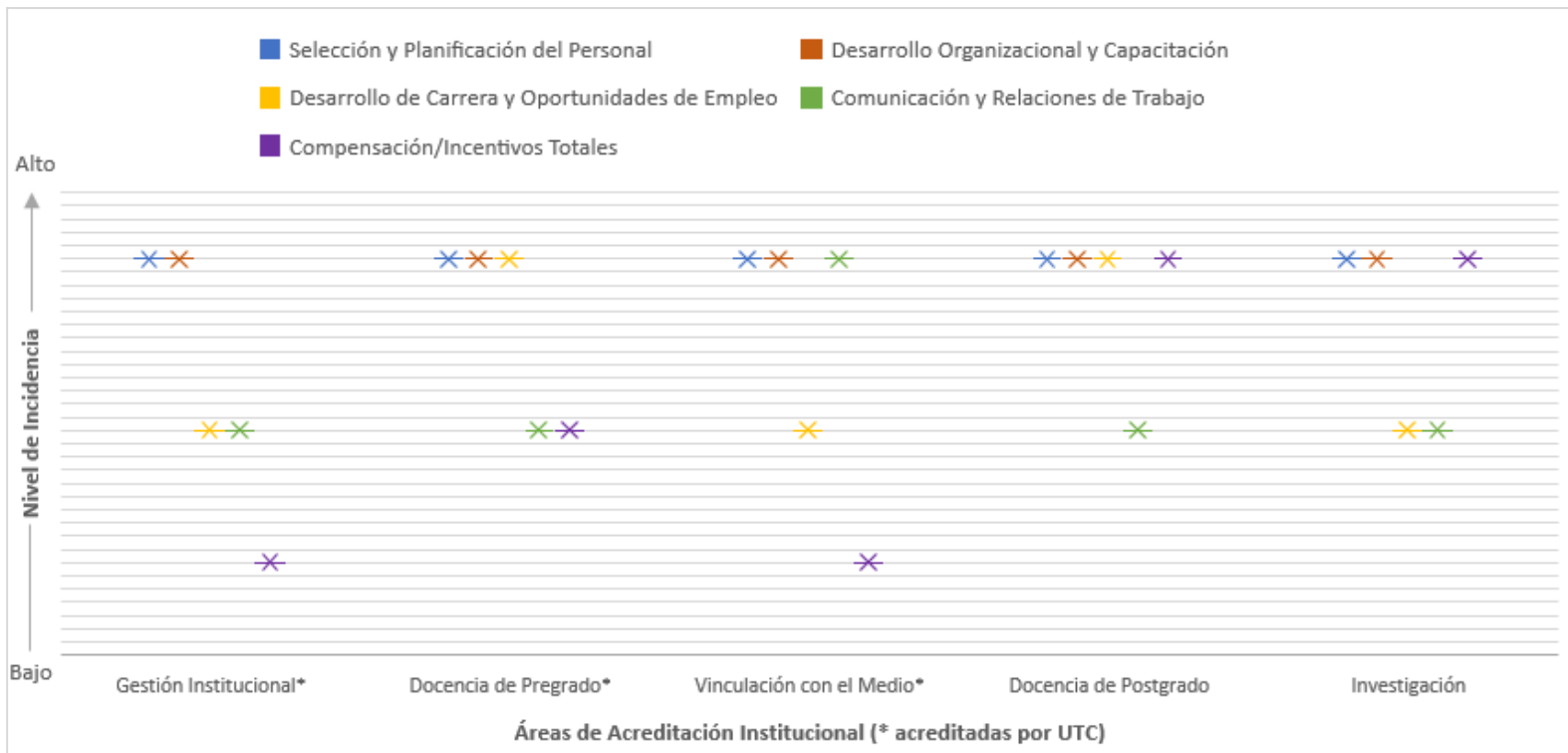
Junto a lo mencionado, y complementando lo que señala el Director de la DDGP, el Rector de la UTC -Luis Pinto Faverio- declara que *“debemos demostrar que las decisiones se toman en base a evidencia y se cuenta con diagnósticos para ello; que la implementación se realiza conforme a patrones definidos; que se evalúa la implementación y el diseño elaborado y finalmente se ejecutan ajustes para mejorar resultados e impactos. Es fundamental contar con un liderazgo institucional que provee alineamiento y adhesión al cumplimiento de los propósitos definidos”*. Las circunstancias anteriores, unidas a otras de diversa índole, plantean un auténtico y constante reto de supervivencia de la UTC y las IES en su conjunto y, por ende, para las personas que las habitan y dirigen, donde de manera transversal se reconoce la necesidad de proveer mayor creatividad y mejores conocimientos, mayor esfuerzo de las personas y dedicación de sus líderes para motivarlas, involucrándolas con el propósito institucional.

En este contexto educacional, aparecen relevados aspectos de mejora continua en un marco de nuevas exigencias para las instituciones que ponen en observación su propia cultura organizacional, en donde las organizaciones educativas deben ser consideradas un pilar fundamental en la formación de capital humano y una fuente de generación de nuevo conocimiento en las diversas áreas de enseñanza. Tal como lo señala Carlos Cáceres, *“se podrían identificar mejoras en muchos otros ámbitos, en la satisfacción laboral, el aumento en las relaciones entre colaboradores y sus jefaturas, en la generación de ambientes saludables que favorezcan la resolución de problemas y conflictos, y en general, en los resultados que sin duda favorecen la autoevaluación institucional y, por tanto, las áreas de acreditación institucional que se espera sortear con éxito”*.



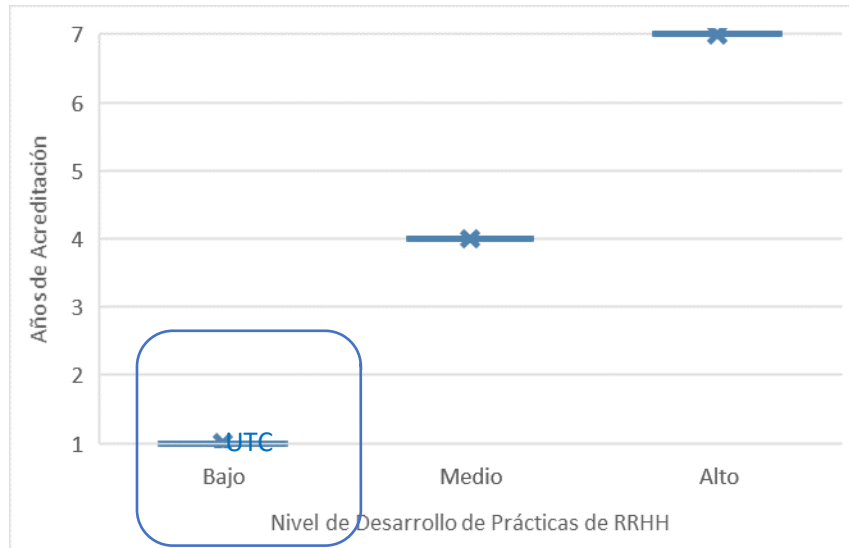
### 3. Conclusiones

Luego del análisis de los Resultados Globales de los Instrumentos aplicados y del análisis realizado sobre el proceso de entrevistas semi-estructuradas, podemos concluir que el grado de desarrollo o sofisticación de las prácticas de Recursos Humanos mantiene un efecto directo sobre los procesos de acreditación de la UTC, tanto en el número de áreas acreditadas como en los años de acreditación. En este sentido, la UTC presenta un bajo nivel de desarrollo o sofisticación de las prácticas de Recursos Humanos en términos globales, y esto genera además incidencia e impacto en las áreas de acreditación institucional que actualmente presenta la Universidad (Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio) y, según el análisis realizado, también genera impacto en las otras 2 áreas donde la Universidad no se encuentra acreditada (Docencia de Postgrado e Investigación), tal como se muestra en el siguiente cuadro realizado por los Investigadores y que muestra el nivel de incidencia de las prácticas de Recursos Humanos en las Áreas de Acreditación Institucional:



En efecto, tal como se muestra en el cuadro, existe consciencia organizacional de que cada una de las prácticas y, el grado de desarrollo de ellas, podría impactar o incidir de diferentes maneras en los resultados organizacionales, lo cual deja de manifiesto que las prácticas de RRHH podrían ser entendidas como un resultado de la cultura organizacional, que terminan impactando en la vida de los trabajadores y docentes, haciendo en la práctica a algunas instituciones educativas exitosas y competitivas en calidad y formación académica, vinculando el modo y la intensidad con la cual realizan sus actividades o desarrollan sus prácticas de RRHH.

Por otra parte, y en lo que se refiere a los años de acreditación, la UTC actualmente mantiene 4 años de acreditación de un máximo de 7 posibles, por lo que el bajo nivel de desarrollo en prácticas de RRHH podría estar incidiendo también en el bajo número de años de acreditación. Dicho lo anterior, podríamos connotar que en la medida que aumenta el nivel de desarrollo o sofisticación de las prácticas de RRHH, podría también existir un incremento en los años de acreditación, siguiendo la tendencia de la Figura que se muestra a continuación (Gráfico creado por los Investigadores) y el cual se sustenta en las brechas empíricas arrojadas en el proceso de Entrevistas y en los resultados obtenidos de los Instrumentos aplicados:



En lo que se refiere a las impresiones y observaciones que podemos realizar de este proceso de Investigación Acción, debemos mencionar que existen varias contradicciones al interior del equipo de la DDGP de la UTC, ya que existen diferencias entre los principios declarados por la misma UTC y el grado desarrollo de las prácticas de RRHH. Por ejemplo, se declara en el desarrollo de las entrevistas la instalación estratégica que presenta la DDGP al interior de la Universidad, pero no se condice con los resultados obtenidos en los Instrumentos realizados y en los efectos positivos que se generarían en los procesos de acreditación institucional. De hecho, podemos concluir que las funciones que presenta la DDGP atañen a una mirada funcional/operativa, y estaría lejos de ser concebida como un área estratégica que apalanque el resto de los procesos organizacionales, identificándose también una falta de hilo conductor que garantiza el propósito del área, lo que podría perfeccionarse con una homologación de procesos que contribuyan en la orgánica y sentido de trabajo del área de RRHH.

Ahora, contemplando el escenario 2020 podríamos mencionar que la Universidad Técnica de la Capital sí cuenta con los mecanismos internos de autoevaluación y mejora continua que le permitirán presentarse con mayores herramientas al proceso de Acreditación Institucional. Sin embargo, la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, al ser un área que viene transitado desde un departamento a una dirección en un acotado período de tiempo, requerirá del apalancamiento y reconocimiento de prácticas

que favorezcan su consolidación e instalación plena en la organización, las cuales deberán estar alineadas con la estrategia institucional. Además, las nuevas exigencias del sector, con miras a la subsistencia y sustentabilidad de la UTC, obliga a la DDGP a adaptarse a las nuevas necesidades de la organización y del mercado, donde pese a la existencia permanente de tareas y responsabilidades funcionales tradicionales de cualquier área de RRHH como selección de personal, remuneraciones, relaciones laborales, entre otras, es pertinente visualizar un rol más estratégico, acordes al discurso político que declaran sus autoridades.

### III. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Antes de comenzar con nuestra propuesta, como Investigadores tenemos el deber de mencionar que las Universidades son reconocidas y representan un espacio de desarrollo del saber y de formación de personas, lo cual pone a sus egresados en una posición influyente en la sociedad respecto de la interpretación de los problemas de la nación y en las decisiones inherentes a sus soluciones. Esta situación, creemos que debiera producir un círculo de retroalimentación en las instituciones, que no sólo reciben una gran demanda por parte de los jóvenes que quieren estudiar en ellas, sino también de muchas personas que aspiran a un puesto de trabajo, ya sea como académicos o administrativos. Teniendo esto en consideración, tal condición ofrece a esta propuesta un ajuste favorable que se adapta a la esencia sociocultural de una organización de este tipo, y se fundamenta en el respaldo organizacional institucional necesario y de mejora continua que requiere la DDGP de la UTC, ya que para cambiar la forma en que la organización gestiona su función de RRHH, lo primero que hay que observar y/o modificar, es el área de RRHH.

#### 1. Plan de Trabajo

En primer lugar, creemos necesario continuar con el proceso de Diagnóstico Organizacional con el fin de complementar la información obtenida en los Instrumentos y Entrevistas realizadas, siendo necesario trabajar en las siguientes fases:

##### FASE A

- a) **Presentación de Informe Ejecutivo:** Coordinar una reunión con el Director de la DDGP poder dar cuenta de los resultados obtenidos en el proceso de Investigación-Acción y, posteriormente, ver la posibilidad de realizar la misma presentación con el Rector de la Universidad.
- b) **Focus Group:** Desarrollar una actividad grupal con el equipo de la DDGP con el fin de identificar dinámicas de trabajo, comportamiento e impresiones organizacionales mencionadas en el punto V, y que se relacionan con visualizar el rol del área frente a la Universidad.
- c) **Entrevistas:** Realizar un proceso de entrevista con los Directores de otras áreas de la Universidad, con el objeto de visualizar su percepción respecto a la DDGP, a los Procesos de Acreditación y posicionamiento frente a la Universidad.
- d) **Benchmarking:** Contribuir con diferentes miradas y prácticas de las áreas de Recursos Humanos en IES con menor, igual y/o mayor años y áreas de acreditación, de tal forma tener una visión global y comparativa con la realidad de la UTC.

Cabe destacar que el objetivo principal de esta primera fase es poder identificar el propósito y sentido de la función que ejerce la DDGP al interior de la UTC, de tal manera identificar aquellas estructuras sociales u organizaciones invisibles que puedan estar mermando el accionar y desempeño de la Dirección. En este caso, consideramos a nivel de estructura macro social que las IES, ya sean públicas o privadas, en la praxis funcionan como empresas que prestan servicios educacionales en distintas modalidades, por lo que aquellos aspectos socio políticos y de la propia coyuntura social, irán definiendo expectativas y exigencias

que otorgan tensión, mayor incertidumbre y una subvaloración del resultado de las prácticas de RRHH en los indicadores tangibles o presupuestarios de las mismas IES.

Por su parte, otro elemento que podemos visualizar, es que la UTC es una Universidad de los años 80 emplazada en el año 2020, desde el comportamiento, relaciones y manera de organización de las personas en el día a día, percepción declarada incluso por personas que trabajan en otras organizaciones de la misma industria. Lo anterior, se vincula en nuestro caso con la escasa gestión del cambio prolongada en el tiempo y la inexistencia de dispositivos técnicos asociados a sus recursos humanos, y que permiten, por ejemplo, hacer una transición de personas más sustentable de una estructura organizacional de tipo IP a una Universidad.

En efecto, ambas hipótesis confluyen en que el rol del área de RRHH o Gestión de Personas sea prescindible o se vaya diluyendo al interior de la UTC, no permitiendo que el área se instale dentro de la estrategia organizacional y que los/as mismos/as funcionarios/as no tengan claridad de sus propios procesos o no se involucren mayormente en el apalancamiento de los resultados organizacionales.

## **FASE B**

- a) **Re-diseño estructura organizacional:** Re-mirar y analizar la estructura organizacional tanto de la UTC como de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, de tal forma de analizar y ver posibilidades de transitar desde una estructura funcional a una de tipo matricial, según las áreas de acreditación institucional y la incorporación de Business Partner que permitan vincular a la DDGP de mejor forma con la Rectoría y el resto de las Vicerrectorías, y viceversa.
- b) **Gestión por Procesos:** Desarrollar una Gestión por Procesos al interior de la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, que permita levantar, homogeneizar y mejorar los procesos de la Dirección, junto con dar a conocer los alcances de los mismos a los propios integrantes de la DDGP.
- c) **Selección de Personas:** Realizar la contratación de 4 Profesionales Psicólogos para la Dirección de Desarrollo y Gestión de Personas, que desarrollen actividades como Business Partner o Consultores Internos, de tal forma puedan desempeñarse en la Rectoría y las Vicerrectorías Académicas, Administración y Finanzas, y Transferencia Tecnológica y Extensión.
- d) **Reunión Final:** Generar una reunión final con los principales actores de tal manera poder Dar seguimiento a las actividades realizadas e identificar acciones a seguir y mejorar para un próximo período.

Finalmente, se menciona que el objetivo de esta fase B y final, se relaciona con otorgarle una nueva perspectiva a la DDGP, haciendo consciente la importancia de re-mirar los procesos organizacionales e impulsar y transversalizar las acciones de la Dirección en la Rectoría y el resto de las Vicerrectorías. Junto a ello, se espera un mayor impulso en términos intangibles y motivacionales para los/as funcionarios/as de la DDGP, contribuyendo con ello a maximizar sus desempeños y valorando su valor al resto de la organización.

## 2. Cronograma de Actividades

A continuación, se presenta el Cronograma de Actividades y la Carta Gantt a definir como propuesta en colaboración con la Universidad:

N°	Fase	Actividad	Objetivo	Responsable	Período	Costo
1	A	Reunión de Presentación Informe Ejecutivo	Dar cuenta de los resultados obtenidos en el proceso de Investigación-Acción	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Marzo-Abril 2020	N/A
2	A	Realizar Focus Group Equipo RRHH	Complementar Diagnóstico Organizacional UTC y del Equipo de RRHH	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Abril-Mayo 2020	N/A
3	A	Realizar Benchmarking de Prácticas de RRHH en IES	Complementar Diagnóstico Organizacional UTC	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Abril-Mayo 2020	N/A
4	A	Realizar Entrevistas Directores UTC	Complementar Diagnóstico Organizacional UTC	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Abril-Junio 2020	N/A
5	B	Reunión Intermedia de Devolución de Información Recopilada	Dar cuenta de los resultados obtenidos en el proceso de Diagnóstico Organizacional	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Junio 2020	N/A
6*	B	Apoyar el proceso de Re-Diseño Organizacional	Desarrollar (3) actividades de re-diseño organizacional con Director de la DDGP y representantes de Vicerrectorías	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Junio-Julio 2020	10 uf
7	B	Desarrollar Gestión por Procesos al interior del equipo de RRHH	Desarrollar actividades de levantamiento y mejora de procesos del área de RRHH	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Julio-Agosto 2020	10 uf
8	B	Seleccionar y Contratar Profesionales Business Partner	Apoyar en la descripción de perfil de cargo de Business Partner	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Agosto-Octubre 2020	4 uf
9	C	Reunión Final	Dar seguimiento a las actividades realizadas de tal forma identificar mejoras	Mauricio Reyes-Alejandro Saavedra	Noviembre-Diciembre 2020	2 uf

\* Desde la actividad N° 6 comenzarían los honorarios para los Investigadores.

			2020																																							
			MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
FASE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE A	Desarrollar Reunión de Presentación Informe Ejecutivo	MRB-ASM	■	■	■	■																																				
	Realizar Focus Group Equipo RRHH	MRB-ASM					■	■	■	■	■	■	■	■																												
	Realizar Benchamrking de Prácticas de RRHH en IES	MRB-ASM					■	■	■	■	■	■	■	■																												
	Realizar Entrevistas Directores UTC	MRB-ASM									■	■	■	■	■	■	■	■																								
FASE B	Desarrollar Reunión Intermedia de Devolución de Información Recopilada	MRB-ASM													■	■	■	■																								
	Apoyar el proceso de Re-Diseño Organizacional	MRB-ASM													■	■	■	■	■	■	■	■																				
	Desarrollar Gestión por Procesos al interior del equipo de RRHH	MRB-ASM													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
	Seleccionar y Contratar Profesionales Business Partner	MRB-ASM																					■	■	■	■	■	■	■	■												
FASE C	Desarrollar Reunión Final	MRB-ASM																																								

MRB= Mauricio Reyes Becerra

ASM= Alejandro Saavedra Moraga

### 3. Retorno de la Inversión

En caso que la UTC decida acreditarse en las áreas de Docencia de Postgrado e Investigación, mantendría el siguiente costo, según Resolución exenta n° 591 del año 2018 para la CNA del año 2019:

Aranceles para los procesos de acreditación y autorización conducidos por la Comisión Nacional de Acreditación correspondiente al año 2019:			
Descripción general	UTM	\$	Valor 1 UTM ENERO 2020 - FUENTE SII
Acreditación Institucional estandar (Gestión Institucional y Docencia de Pregrado)	351	\$17.435.223	49.673
Acreditación por cada área adicional (Vinculación con el Medio)	42	\$ 2.086.266	49.673
Número de sedes: Casa Central, Campus Macul, Campus Providencia y Edificio de Ciencia y Tecnología San Joaquín (Igual o mayor a tres)	18	\$ 894.114	49.673
<b>Total PCL</b>		<b>\$20.415.603</b>	

De acuerdo al cuadro anterior, el retorno de la inversión estaría dado por:

- Programas de Postgrado en las diferentes Sedes y Facultades: 230 Uf por Programa app. Anual.
- Proyectos de Investigación: 870 UF Anual por Proyecto.
- Total = 1.100 Uf = 30.318.200

#### **IV. CONCLUSIONES FINALES**

El trabajo desarrollado nos ha permitido conocer y ahondar en un campo de cierta manera desconocido para las Instituciones de Educación Superior de nuestro país y quienes lideran los Procesos de Acreditación Institucional. Las razones pueden ser variadas, pero el deseo de los Investigadores radica en abrir un capítulo que no tenga retorno, pero si un impacto significativo en la vida de nuestros estudiantes del futuro. He ahí la importancia que le concedemos al presente estudio, centrando en lazos desinteresados de colaboración en pos de entregar ciertos hallazgos que contribuyan con la modernización de nuestras prácticas y concientización en cuanto al grado de impacto que éstas podrían llegar a tener para las organizaciones.

Sabemos que las organizaciones permanecerán ajustándose a los cambios vertiginosos de este nuevo siglo, y más aún las Instituciones de Educación Superior, que se enfrentan de forma radical con las exigencias que tanto el país como los estudiantes anhelan. En la ora vereda, las prácticas de Recursos Humanos se sumergen de forma inhibida en los procesos estratégicos de las organizaciones, queriendo hacerse fuertes e imprescindibles en la gestión y resultados del negocio. La realidad muestra que este camino no es fácil, requiere de voluntades y de confianzas, de intereses altruistas y, por sobre todo, de comprender los efectos positivos que resultan de esta consideración.

En lo que nos compete, se ha identificado que la UTC presenta un bajo nivel de desarrollo o sofisticación de prácticas de Recursos Humanos en términos globales, lo cual genera incidencia y un efecto directo sobre los procesos de acreditación de la UTC, tanto en el número de áreas acreditadas (Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio) como en los años de acreditación (4 años). Junto a ello, es preciso indicar que existe consciencia a nivel organizacional de que cada una de las prácticas y, el grado de desarrollo de ellas, podría impactar o incidir de diferentes maneras en los resultados organizacionales. Adicionalmente, se observan ciertas contradicciones al interior del equipo de la DDGP de la UTC, ya que existen diferencias entre los principios declarados por la misma Universidad y el grado de desarrollo de las prácticas de RRHH, en donde las funciones y prácticas que presenta la DDGP atañen a una mirada funcional/operativa, y estaría lejos de ser concebida como un área estratégica que apalanque el resto de los procesos organizacionales.

Por último, reconocer el desafío que consistió en adentrarnos a una organización desconocida, ya que ninguno de los Investigadores había trabajado y tenía mayores nociones de la UTC. Esto trajo consigo el observar y vincularse con aquellos actores que quisieron mostrar su colaboración hacia el proyecto, y de quienes estamos enormemente agradecidos por los espacios y oportunidades alcanzadas. Sabemos que debemos continuar levantando aquellas barreras que están de forma latente en las dinámicas organizacionales, pero con vinculación y acompañamiento irrestricto no tan sólo a los procesos sino también a las personas que hacen de la UTC una gran Universidad.



