

## **INTRODUCCION**

La presente investigación se situó como trabajo final para acceder al Grado de Magister en Dirección Pública.

Siendo las personas en las organizaciones un componente fundamental para el logro de los objetivos y metas institucionales, es que se ha escogido como Tema “La revisión del Modelo de Gestión de Personas del año 2012”, propuesto para la Administración Central del Estado, por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Para tal efecto se ha decidido realizar una investigación de tipo historiográfica y exploratoria, la cual permitió dar a entender el contexto en el cual ocurren, o han ocurridos, eventos de interés para el presente estudio.

La Dirección Nacional del Servicio Civil (de ahora en adelante será referido en el documento como DNSC), tiene como finalidad promover y contribuir a la modernización del Estado y al mejoramiento de la gestión pública, mediante el impulso y asesoría a servicios, organismos y autoridades de gobierno en la gestión estratégica de personas de la administración civil del Estado. Creado por la Ley N° 19.882, del 23 de junio del año 2003, la DNSC es un servicio público descentralizado, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

El presente estudio tuvo como eje central la realización de un análisis crítico del Modelo de Gestión de Personas del año 2012 (de ahora en adelante será referido en él documento como MGP). Para lograr tal propósito se definió como objetivo general del estudio: “Analizar Críticamente el Modelo de Gestión de Personas propuesto por la Dirección del Servicio Civil para organizaciones de la administración pública, evaluando alcances y aplicabilidad”. Para cumplir con lo señalado, se revisaron los principales hechos históricos que preceden a la generación del modelo por parte de la DNSC, para posteriormente realizar un análisis crítico, por medio de un trabajo cualitativo con la finalidad de conocer, desde la experiencia de directivos y responsables de instituciones públicas, los alcances y la aplicabilidad del MGP desde sus respectivas experiencias profesionales. Construyendo un cuadro comparativo que logre evidenciar los elementos que debiesen ser reformulados y/o tomados en consideración por parte de la DNSC, en pro del cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Así, como producto final, se proporciona una visión crítica del MGP, basado en un análisis comparado centrado en tres elementos fundamentales; la evidencia histórica que dio origen al MGP, la visión de directivos de instituciones públicas relacionadas con la DNSC y la visión del autor. Lograron triangular dichos elementos desde una mirada integral respecto del objeto de estudio, permitiendo visualizar los nudos críticos transversales y aquellos que son parte de la diferenciación natural de cada organización, propios de su centralización y/o descentralización, los cuales se encuentran presentes en la implementación del MGP.

## 1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Desde la creación de la DNSC, el 23 de junio de 2003, bajo la Ley N° 19.882, en adelante el Estado de Chile ha gestionado desde esta plataforma institucional, una serie de iniciativas tendientes a promover y contribuir a la modernización y al mejoramiento de la gestión pública, mediante el impulso y la asesoría a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la gestión estratégica de personas de la administración civil del Estado.

Ahora bien, refiriéndose al concepto de modernización del Estado, uno de los autores más relevantes sobre la gestión del estado “moderno”, hace más de un siglo, fue Max Weber, quien profundamente influenciado por la organización del Ejército Alemán Imperial, instauró el concepto de “Burocracia Weberiana”<sup>1</sup> o “Normativista”, la cual perdura sorprendentemente hasta el día de hoy, principalmente en las organizaciones públicas de América Latina.

De esta forma, el reconocer que el Estado de Chile, ha mantenido en los últimos once años, iniciativas claras y concretas en materia de modernización de la gestión de las personas al interior de los diversos servicios públicos, da cuenta no solo de una declaración de buenas intenciones de un determinado gobierno, sino más bien de lineamientos y planes estratégicos permanentes y transversales a los gobiernos, los cuales el año 2012 se vieron vertidos materialmente en una ambiciosa agenda de modernización del Estado, cuyo eje fundamental fue la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

Como parte de este esfuerzo orgánico, la DNSC al momento de presentar en noviembre del año 2012 el MGP, se propuso también con ello fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, lo anterior mediante el diseño de políticas en la materia, la promoción de reformas legales y normativas que mejoraran la gestión, la administración y provisión de información para la función pública (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)<sup>2</sup>.

En este sentido, la DNSC se propuso perfeccionar y enriquecer el MGP propuesto el año 2007 a través del Diploma de Gestión de las Personas impartido por la Universidad Alberto Hurtado, poniendo esta vez a disposición de todos los servicios públicos el modelo del año 2012, el cual, de forma sistémica, ofrece una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia institucional.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Universidad de Chile, Waissbluth, Mario, Sistemas complejos y gestión pública, Pág. 16, Magister en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de ingeniería Civil Industrial, año 2008.

<sup>2</sup> Dirección Nacional del Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado, Santiago, Región Metropolitana; Chile 2012. 34 págs.

<sup>3</sup> Dirección Nacional del Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado, Santiago, Región Metropolitana; Chile. 2012. 34

De esta forma el MGP propuesto el año 2012 propende que los servicios públicos diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, evidencien los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Posterior a ello, y según los resultados que cada servicio identifique, el paso siguiente será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional ayude a avanzar hacia el horizonte deseado, considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.<sup>4</sup>

A partir de los procesos ya implementados por el nuevo modelo y conforme a la revisión de hitos institucionales que marcan su génesis, junto con el resultado de la aplicación de un instrumento cualitativo a directivos públicos, el suscrito se propuso desarrollar un análisis crítico del MGP propuesto por la DNSC en el año 2012, con el objetivo de revisar su implementación, visualizando de esa manera la pertinencia (*aplicabilidad*) del modelo para los servicios públicos.

Ahora bien, la importancia que tiene el mejorar la gestión de los servicios públicos y con ello favorecer el desarrollo de las personas que lo integran, tiene su respaldo en que el Estado Chileno genera más del 20% del Producto Interno Bruto y un 15% del empleo nacional, atiende al 80% de las necesidades de salud de la población, educa directamente al 33% de los escolares y financia el 92% de ellos, entrega además 2 millones de raciones alimenticias diarias, administra algunas de las bases de datos más grandes y relevantes del país y es la única organización que cubre el 100% del territorio nacional.

La pregunta entonces es ¿Qué es y cuáles son los elementos que componen al MGP del año 2012, que propone el DNSC y en qué sentido se transforma en una continuidad de la iniciativa desarrolla ya previamente a través del financiamiento del Banco Interamericano del Desarrollo?.

Por cuanto este nuevo modelo busca que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Según los resultados que cada servicio identifique, el paso posterior será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, ayude a avanzar hacia el horizonte deseado, considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.

Seguidamente, el modelo se presenta como una propuesta de estructura lógica para la gestión de personas en los servicios públicos, compuesta por cuatro procesos globales, que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño. Todo lo anterior de forma general y sin una diferenciación que permita incluir como parte de la propuesta la comprensión de la heterogeneidad de organismos que componen el Estado Chileno.

---

<sup>4</sup> Dirección Nacional del Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado, Santiago, Región Metropolitana; Chile .2012. 34

El actual modelo tiene su precedente en el año 2007, con el denominado “Modelo Teórico de Gestión de Personas de Ciclos Temporales”, gestionado en ese año a través de una consultoría con la Universidad Alberto Hurtado. Este modelo proponía una forma de ordenamiento de la gestión de personas, sin considerar en ese entonces estrategias de implementación. A partir de entonces, la DNSC realizó diferentes acciones de difusión en los servicios públicos, como asesorías en la comprensión del modelo y la ejecución de un Diploma en Gestión de Personas para jefaturas y/o profesionales vinculados al área, formando profesionales con la visión del Modelo de Ciclos Temporales (Gestión transversal, corto, mediano y largo plazo).

Finalmente, el contexto jurídico que sustenta el actual modelo propuesto para la Gestión de las Personas, fue diseñado para ser aplicado en instituciones de carácter gubernamental, aquellos que se encuentran regulados por la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales para la Administración del Estado; DFL N° 29, del 2004, del Ministerio de Hacienda que fija el texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, que establece el Estatuto Administrativo y la Ley N° 19.882 que regula la nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

¿Es el MGP, propuesto por la DNSC el año 2012, un instrumento óptimo para ser aplicado de manera uniforme en todas las instituciones públicas del Estado de Chile?

¿Cuáles han sido las principales ventajas y desventajas que han estado presentes en la implementación del MGP al momento de su aplicación en instituciones públicas del Estado de Chile?

## **1.3 Objetivos**

En el marco del planteamiento del problema y las preguntas de investigación enunciadas en los puntos anteriores, y con el objetivo de realizar un estudio prolijo, el trabajo de investigación plantea los siguientes objetivos:

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar críticamente el Modelo de Gestión de Personas propuesto por la Dirección Nacional del Servicio Civil para organizaciones de la administración pública, evaluando alcances y aplicabilidad.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la propuesta y los alcances del MGP, formulado por la DNSC en el año 2012.
- Conocer desde la experiencia profesional de directivos públicos vinculados con la gestión de personas, los aportes y desventajas que presenta el MGP desde su perspectiva profesional.
- Analizar integradamente fuentes primarias y secundarias en relación al origen e implementación del MGP entre los años 2005 y 2012, identificando nudos críticos y elementos claves para la aplicación del modelo.

## 2. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Tipo de Investigación

Se definió el presente trabajo como una investigación con un enfoque cualitativo y exploratorio, compuesta por dos momentos investigativos. El primero de ellos caracterizado por la recopilación de antecedentes históricos en torno al origen del MGP, utilizando para ello los principios de la investigación historiográfica; y un segundo momento caracterizado por la exploración de saberes y prácticas propias de la trayectoria profesional de directivos públicos que se han relacionado directamente con la implementación del MGP. Lo anterior, desarrollado a través de la aplicación de una entrevista semi estructurada, para, finalmente, realizar un análisis crítico en torno a los alcances y aplicabilidad del modelo en las diversas instituciones públicas que conforman el Estado chileno.

Desde el punto de vista teórico, Gregorio Rodríguez Gómez (1996) señala que la investigación cualitativa tiene como característica común, referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarla mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. El investigador cualitativo estudia la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando dar sentido o interpretación a los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas<sup>5</sup>.

De esta manera, este estudio buscó conocer desde hechos sociales documentados como lo ha sido la transición y transformación del Estado Chileno en pro de los ejes de la modernización que se han impulsado desde la década de los noventa hasta la actualidad.

Por otra parte, la investigación histórica o historiográfica permite entender el contexto en el cual ocurren o han ocurrido eventos de interés para la investigación. Confucio señaló al respecto “Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro”<sup>6</sup>. De esta manera, la historiográfica puede comprenderse como la recolección y análisis sistemático de datos como otras disciplinas sociales; por otro lado examinan el papel que los individuos desempeñan en instituciones sociales.

Evelia Trejo (2010) señala que la historiografía es la producción escrita acerca de temas históricos<sup>7</sup>. Historiografía es la palabra que designa el género literario o la ciencia que tiene por objeto la realidad histórica. O bien, la muy directa que coloca en

---

<sup>5</sup> Rodríguez Gómez, Gregorio y otros, “Metodología de la Investigación Cualitativa” año 1996, pág.72 <<https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>> extraído el 07.07.2014.

<sup>6</sup> Confucio, reconocido pensador chino, cuya doctrina recibe el nombre de confucianismo, 551 a. C. - 479 a. C. <https://es.wikipedia.org/wiki/Confucio>, extraído el 07.07.2014.

<sup>7</sup> Trejo Evelia, boletín del Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM, ISSN 0187-182X, N°. 87, 2010, págs. 2-11.

primer término el Diccionario de la Real Academia: “Arte de escribir la historia”. En resumen, se tiene en el primer nivel la producción de conocimiento histórico y en el segundo el estudio de dicha producción.<sup>8</sup>

Finalmente, el presente estudio tiene un carácter exploratorio, por cuanto el autor, no tiene conocimiento de estudios previos vinculados a comprender y analizar el origen del MGP, en relación a sus alcances y aplicabilidad, utilizando para ello un análisis documental y la extracción de las propias experiencias profesionales de directivos públicos vinculados al MGP propuesto por la DNSC el año 2012.

## 2.2 Determinación del Objeto de Estudio

El objeto de estudio es el MGP propuesto por el DNSC durante el año 2012, en relación a sus alcances y aplicabilidad en instituciones públicas.

Por otra parte y para el desarrollo de las entrevistas a directivos públicos, se seleccionaron cuatro instituciones públicas, cuyas gestiones anuales hayan tenido como común denominador la obtención del premio anual por “Excelencia Institucional” que otorga año a año la DNSC a aquellos servicios públicos que destacan en **eficiencia y productividad, calidad de servicio y gestión de personas**. Con el objetivo de elegir instituciones representativas de este estímulo, se revisaron los años 2012-2013 y 2014, seleccionando para el presente estudio a:

- Servicio de Impuestos Internos (SII), año 2012, para su obtención se destacaron iniciativas en gestión, calidad de sus prestaciones y gestión estratégica de las personas.
- Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS) año 2013, para su obtención se destacaron iniciativas en los ámbitos de procesos internos; gestión de usuarios y de personas.
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), año 2014, para su obtención se destacaron los resultados obtenidos en los indicadores de gestión de personas y el levantamiento de perfiles de cargo, lo cual posibilitó realizar un diagnóstico de competencias y su respectiva capacitación, además de orientar sus procesos de selección.

Finalmente, se entrevistó como contraparte técnica a la profesional jefa del departamento encargado de gestionar desde la DNSC el MGP.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> TREJO, Evelia, Ensayo Historiografía, hermenéutica e historia. Consideraciones varias, Instituto de Investigaciones Históricas. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.historicas.unam.mx/publicaciones/revistas/boletin/pdf/bol87/bol8701.pdf>, extraído el 07.07.2014.

<sup>9</sup> Profesional Administrador Público, jefa departamento desarrollo de las personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, encargada de implementar el MGP.

## 2.3 Selección de la Muestra

La muestra seleccionada para la aplicación de la entrevista semi estructurada corresponde a una muestra no probabilística, por cuanto el criterio de la selección obedece a la definición previa de perfiles profesionales directivos de vasta trayectoria y que cuyas instituciones de origen tengan como criterio de selección el haber recibido en los últimos tres años el premio Excelencia Institucional,<sup>10</sup> y cuyos directivos sean los responsables o se encuentren directamente relacionados con la gestión de las personas y la implementación del MGP.

De esta manera, las unidades muestrales seleccionadas fueron el **Servicio de Impuestos Internos** (*premio año 2012*); **Fondo Solidario de Inversión Social** (*premio año 2013*) y el **Servicio Agrícola y Ganadero** (*premio año 2014*).

Para fines metodológicos y de análisis, los entrevistados se encuentran representados en los análisis bajo las nomenclaturas: Directivo SII, FOSIS y SAG, respectivamente.

Junto a lo anterior y como contraparte técnica, participó del estudio un cuarto directivo representante de la DNSC, quien fue identificado bajo la nomenclatura Directivo DNSC.

## 2.4 Fuentes de Información

### a. Fuentes primarias de información

Según señala Fernández R (2000), fuentes primarias de información, son todas aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa<sup>11</sup>

Consecuentemente con lo anterior, las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del trabajo de investigación, son las experiencias directivas de los entrevistados, a quienes se les aplicó la entrevista semi estructurada diseñada.

### b. Fuentes secundarias de información

Las fuentes secundarias de información, definidas como aquellas que son extraídas desde la construcción de otros autores, ya sea a través de textos, revistas, modelos institucionales, los cuales proveen a la investigación de información relevante para el investigador.

---

<sup>10</sup> El Premio Anual por Excelencia Institucional fue creado en 2003, por la ley N° 19.882, del Nuevo Trato Laboral, con el fin de reconocer la calidad en la gestión pública y premiar a los tres servicios públicos que destacan por los resultados alcanzados en eficiencia y productividad, calidad de servicio y gestión de personas.

<sup>11</sup> FERNÁNDEZ, R. (2000). Fuentes de conocimiento para nuevas tecnologías aplicadas a la educación, <http://www.uclm.es/PROFESORADO/RICARDO/RevMag2000/RevMag>. Extraído 05.10.2014

Durante el desarrollo de la investigación, se tuvo acceso mediante la técnica del análisis documental a la revisión de los siguientes documentos:

- Manual del MGP propuesto por la DNSC el año 2012.
- Consolidado de resultados del Barómetro de la Gestión de las Personas aplicado durante el año 2013 a 171 instituciones públicas.
- Textos de historia y modernización del Estado en Chile, década 1990-2010
- Revistas de ciencias sociales.
- Publicaciones académicas en sitios web.

## **2.5 Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias, en relación a fuentes primarias la técnica utilizada para recopilar la información primaria, fue el diseño y aplicación de dos entrevistas semi estructuradas, las que tienen las siguientes características:

El primer instrumento diseñado y dirigido al directivo de la DNSC, buscó conocer elementos propios de la generación del modelo, sus alcances, operatividad en las instituciones públicas, lo anterior como contraparte técnica al análisis del autor, resguardando igualmente los sesgos propios que emergen frente al estudio y a su natural defensa por parte de un representante del organismo estudiado.

El segundo instrumento diseñado y aplicado a directivos públicos, tuvo como principal interés el conocer desde la trayectoria profesional y la plataforma institucional de sus servicios, la operatividad real del modelo, su aplicabilidad, facilitadores y obstaculizadores presentes, correcciones realizables, aportes a la gestión de las personas en sus instituciones y una visión general de la funcionalidad del modelo en otras instituciones públicas, junto a lo anterior también se abordó en términos estrictamente contextuales el instrumento y los resultados entregados por el BGP el año 2013.

En relación a fuentes secundarias, el autor recurrió al análisis documental, tanto del MGP, como así también de texto, revistas académicas, modelos teóricos y modelos institucionales, identificadas anteriormente.

## **2.6 Desarrollo y aplicación de las entrevistas**

Los instrumentos diseñados bajo la técnica de entrevistas semi estructuradas fueron aplicados en las cuatro unidades de análisis, identificadas de la siguiente manera:

- Jefatura, Subdirección de Desarrollo de las Personas de la DNSC.
- Jefatura, Subdirección Desarrollo Organizacional, Fondo Solidario de Inversión Social.(FOSIS)

- Jefatura, Departamento de las Personas, Servicio Agrícola y Ganadero. (SAG)
- Jefatura, Subdirección de Recursos Humanos, Región de Valparaíso, Servicio de Impuestos Internos.(SII)

Las entrevistas fueron desarrolladas entre los meses de octubre y noviembre del año 2014, el tiempo promedio de las entrevistas fue de 40 minutos, y éstas fueron desarrolladas en las dependencias de cada servicio, las cuales se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso.

Como sistema de registro y previo consentimiento de los entrevistados, se utilizó un sistema de grabación de audio, con el objetivo de realizar las posteriores transcripciones de los aportes propios de cada intervención.

Las entrevistas transcritas de cada uno de los directivos, se encuentran disponibles en el Anexo N°02.

### 3. ANTECEDENTES DEL PROCESO DE INVESTIGACION

#### 3.1 Contexto Histórico

Habiéndose definido como objetivo general del estudio “Analizar críticamente el MGP propuesto por la DNSC para organizaciones de la administración pública, evaluando alcances y aplicabilidad” resulta importante conocer el contexto institucional e histórico que ha desarrollado esta propuesta por parte de la DNSC, con el objetivo que perfeccionar y enriquecer el actual modelo o la forma en cómo los servicios públicos desarrollan y/o aplican la gestión de las personas en sus organizaciones. Por lo anterior, se revisaron en primera instancia los antecedentes históricos que preceden a la iniciativa gubernamental, trasladándose la presente investigación a la década de los noventa, siendo caracterizada esta época por los siguientes hitos históricos:

En 1990, el país había vivido un fuerte proceso de reformas estructurales en el ámbito económico, manifestado en procesos de liberación comercial, privatización de la casi totalidad de las empresas públicas, desregularización de los mercados financieros y la privatización de los servicios básicos, tales como electricidad y telecomunicaciones. Así mismo, se abrió la competencia a la prestación de servicios de salud, a través de la creación de las instituciones de salud privada, y la seguridad social, a través de las Administradoras de Fondo de Pensiones.<sup>12</sup>

De esta manera, y postcrisis, la administración pública sufre un conjunto de embates que configuran un panorama bastante desolador a principios de los años noventa. Dentro de los que se encuentran la inestabilidad y deterioro de las remuneraciones de los funcionarios públicos.<sup>13</sup>

De esta forma, y a principios de los años noventa, Chile, al igual que gran parte de América Latina, se caracterizó por la irrupción de un conjunto de iniciativas impulsadas por los gobiernos, orientadas a modernizar y mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas, dando un giro importante en las reformas del Estado de carácter más estructural, que fueron el sello de lo que fue ampliamente denominado “Primera ola de reformas”<sup>14</sup>

La especificidad de la gestión pública como temática de los programas de modernización del Estado, destacó con mayor o menor fuerza aspectos tales como la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la calidad en el funcionamiento de las organizaciones públicas, la centralidad de los ciudadanos-usuarios como ejes de las transformaciones y la instalación de instrumentos y metodologías que fortalezcan la rendición de cuentas y la transparencia de los actos del Estado.

---

<sup>12</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780 pag.

<sup>13</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.780 pag.

<sup>14</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.780 pag.

Entre los años 1990-1994, al asumir el primer gobierno democrático, las prioridades en materia de modernización se focalizaron en la recuperación de aspectos centrales de la función pública, tales como; el mejoramiento de las remuneraciones de los empleados públicos, la dotación de capacidades a las instituciones para la implantación de políticas públicas prioritarias (salud, educación, seguridad social, entre otras), así como en el desarrollo y fortalecimiento de instrumentos e instituciones que posibilitaran la coordinación de las políticas públicas. Junto a lo anterior, se desarrollaron importantes iniciativas de mejoramiento de los servicios públicos impulsadas por los directivos de servicios públicos con altas capacidades de liderazgo.<sup>15</sup>

En materia de remuneraciones y conforme a la política de mejoras impulsada durante el Gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994), se otorgaron 4 reajustes de remuneraciones para el sector público en los meses de diciembre de 1990 (25%), 1991 (18%), 1992 (14%) y 1993 (15%), logrando con ello un proceso de aumento gradual y sostenido de las remuneraciones reales de la totalidad de las remuneraciones del sector público. incluyendo al personal de las Fuerzas Armadas y de Orden.)<sup>16</sup>

De igual manera, y durante el año 1993, la Dirección de Presupuestos (de ahora en adelante será referido en el texto como DIPRES) impulsa un programa piloto denominado Programa Piloto de Modernización de la Gestión (PPMG), convirtiéndose en la primera iniciativa de carácter transversal por parte del gobierno, orientada al mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas.<sup>17</sup>

El mencionado programa se aplicó inicialmente en cinco instituciones públicas: el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, el Servicio Agrícola y Ganadero, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, la Dirección de Bibliotecas y Museos, y la Dirección de Deportes y Recreación.

La metodología consistió en la definición de módulos de trabajo que permitía a los Servicios ir desarrollando ordenadamente un proceso de modernización e ingreso al programa de acuerdo al grado de avance que existiera en las materias. Se distinguían seis módulos metodológicos, los cuales tenían objetivos específicos a alcanzar en el proceso de modernización de la Gestión de los Organismos Públicos. Los módulos metodológicos eran Planificación estratégica; Escrutinio Público; Desarrollo de Proyectos de Modernización; Diseño de un Sistema de Control de Gestión; Construcción e Implementación del Sistema de Control de Gestión y Establecimiento de Convenios de Desempeño.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.780 Paginas

<sup>16</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000 780.pag.

<sup>17</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.780 pag.

<sup>18</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000 780 pag.

Posteriormente, y a partir de la evaluación del plan piloto, se generó una iniciativa de carácter altamente innovador en las prácticas de gestión de las instituciones públicas, que fue la generación de indicadores de desempeño, integrados al proceso presupuestario.

En Chile la modernización de la gestión pública se instala como un tema de preocupación gubernamental de la manera explícita en el segundo gobierno democrático, a partir del año 1994. En esa fecha se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, siendo este un hito en el proceso sobre reformas del Estado.<sup>19</sup>

Encabezado por el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000), ya en el segundo periodo de Gobiernos de la Concertación, el programa de Gobierno refleja a la modernización de la gestión pública como uno de los ocho compromisos del Gobierno.

En términos resumidos, los lineamientos planteados en materia de modernización del Estado planteados por el Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se encontraban, colocar al centro de la gestión al ciudadano; cambio del estilo de la gestión orientada hacia los resultados en lugar de las normas y procedimientos; mejoramiento en la administración de los recursos públicos y mejora en la gestión de las entidades públicas; incorporación de sistemas de sanción a la ineficiencia y recompensa al buen desempeño del ámbito individual; colocar en práctica los sistemas de incentivos monetarios y no monetarios asociados a la excelencia.<sup>20</sup>

Entre las acciones desarrolladas por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, destacan la realización del Estudio de Clima Organizacional en el Sector Público (1995), el Estudio de Percepción Ciudadana sobre Calidad de Servicio y Atención al Usuario, y el Primer Seminario Internacional sobre la Modernización de la Gestión Pública.<sup>21</sup>

Uno de los primeros hitos institucionales que marca el paso desde la aplicación de iniciativas pilotos a una de carácter más transversal y protocolizada fue la firma de los compromisos de modernización de los servicios públicos, en ese contexto y como un referente en los inicios de la modernización del Estado, fue que en septiembre del año 1995, cuarenta y tres servicios públicos, suscribieron compromisos de modernización con el Presidente de la República, estos compromisos definían proyectos específicos y medibles, en un conjunto de ámbitos de la gestión: calidad de servicio, recursos humanos, tecnologías de la información, rediseños organizacionales. Ya en 1997-1998, 128 servicios públicos se sumaron a esta iniciativa, y si bien gran parte de los proyectos fueron impulsados por la DIPRES, el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública fue decisivo en la

---

<sup>19</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780. pag

<sup>20</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780 pag.

<sup>21</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780. Pag.

coordinación de los ministerios con competencia en la modernización de la gestión pública, sistematización y difusión de las experiencias metodológicas y la convocatoria a directivos públicos y responsables temáticos de los compromisos de modernización en demostración de experiencias exitosas en estas materias. De esta manera se desarrollaron durante todo el año 1996 reuniones de carácter mensual o bimensual en el Palacio de la Moneda, con directivos y funcionarios públicos responsables de las temáticas de modernización.<sup>22</sup>

Durante el periodo 1997-2000, se desarrolla otro hito importante, la creación de la División de Modernización, dependiente del Ministerio Secretaria General de la Presidencia. Definiendo entre las principales líneas de acción del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, la Gestión Estratégica; la Transparencia y probidad de la gestión pública; la Calidad de servicio y Participación Ciudadana; los Recursos humanos; la Institucionalidad del Estado y las Comunicaciones y Extensión.

A nivel institucional, en el periodo 1997-2000 el Estado dió inicio a procesos de nivelación y de recuperación de condiciones básicas en materia de remuneraciones y condiciones de trabajo, entre otros importantes en materia del desarrollo de los funcionarios públicos, propiciando un fortalecimiento de la imagen de la función pública.<sup>23</sup>

En el mismo periodo, la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (de ahora en adelante durante el desarrollo del documento ANEF), participa activamente, destacándose acuerdos logrados e iniciativas con el Gobierno, tales como:

Acuerdo ANEF-Gobierno para la modernización del sistema de capacitación para funcionarios públicos, definiendo a lo menos el 1% de las remuneraciones para el aumento del presupuesto de capacitación y la creación de comités de capacitación, compuestos por los mismos funcionarios, para el establecimiento de un programa de capacitación.

Acuerdo de la ANEF-Gobierno de la Ley N°19.553 y Ley N° 19.618, complemento de la primera, que establecen un incentivo económico diferenciado según el desempeño individual e institucional, además de un incentivo salarial adicional mensual de 5,5% en 1998 y 6% en 1999.<sup>24</sup>

Creación de los comités paritarios de higiene y seguridad, temas sensibles relativos a la carrera funcionaria, las remuneraciones y los mecanismos de desempeño individual, no lograron un consenso y acuerdo, si se considera un tiempo de avances en materia de modernización del estado.

---

<sup>22</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780 pag.

<sup>23</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000. 780 pag.

<sup>24</sup> Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.780. pag.

En materia de directivos públicos, en esta etapa, resulta importante destacar la creación del Comité Interservicios de Modernización, integrado por los directores y jefes de 20 servicios públicos con mayor desarrollo en los temas de gestión pública.

Durante la administración de Ricardo Lagos Escobar (2000-2005), se generó un acuerdo político-legislativo para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento, que fue conocido como las “49 medidas”. En este marco surgieron la DNSC y el Sistema de Alta Dirección Pública, ambos vinculados a lo que se llamó la “Ley del Nuevo Trato Laboral para el Sector Público”. La primera se enfocó a gestionar los recursos humanos en la administración del gobierno, en tanto, la segunda, a asegurar que “sólo los mejores” fueran jefes de servicios públicos.

De esta forma, la Ley del Nuevo Trato (19.882), introdujo significativas mejoras en la carrera de los funcionarios públicos, extendiéndola al tercer nivel jerárquico y estableciendo una nueva política de remuneraciones, determinando la existencia de funciones “críticas”, con lo que se logró una respuesta institucional al problema conocido como “sobresueldos”, que se produjo a mediados de la administración de Ricardo Lagos Escobar.

Durante la administración de Michelle Bachelet Jeria (2006-2010), el Ministerio del Interior, a cargo de Edmundo Pérez Yoma, elaboró el documento “Un mejor Estado, Agenda de Modernización 2008-2010”. En él se reunieron los aportes de distintos centros de pensamiento chilenos (Centro de Estudios para el Desarrollo, Centro de Estudios Públicos, CIEPLAN, Corporación Participa, EXPANSIVA, FLACSO, Fundación Chile 21, Fundación Jaime Guzmán E., “Independientes en Red”, Instituto Libertad, Libertad y Desarrollo, Proyectamérica, Universidad de Chile, Universidad de la Frontera).

La nueva agenda definió siete ejes principales en materia de modernización: recursos humanos y gerencia pública, descentralización, perfeccionamiento institucional, probidad y transparencia, participación ciudadana, y reformas políticas.

En marzo del año 2006, la administración del Estado a través del SC generó el denominado **“Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación, para la Administración Central del Estado”**<sup>25</sup> en la elaboración del mencionado código se constituyó una Comisión Gubernamental, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer e integrada, además, por el Ministerio de Trabajo y la DNSC y que contó con la asesoría técnica de la Oficina Internacional del Trabajo.

De esta manera, los objetivos fueron en ese entonces los siguientes:

- Reafirmar la voluntad del Estado, en su rol de empleador de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público.

---

<sup>25</sup> SERVICIO CIVIL CHILE, Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado, marzo 2006. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Codigo%20Buenas%20Practicas%20Laborales.pdf> extraído el 05.06.2014.

- Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos y en la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
- Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos en los órganos de la administración central del Estado, destinadas fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
- Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
- Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

El mismo año 2006, la DNSC, desde la Subdirección de Desarrollo de Personas pública el denominado (*Diagnostico de las Unidades de Recursos Humanos, de los Servicios Públicos*)

El principal objetivo de este estudio era contar con una base de información actualizada y consistente para facilitar la tarea de asesoría de la DNSC en la definición de estrategias, programas de acción, profesionalización y modernización de estas Unidades.

El diagnóstico se realizó entre los meses de octubre de 2005 y febrero de 2006, por lo tanto, sus resultados y conclusiones se circunscriben a este momento determinado, durante el cual se recogió la información, pudiendo a la fecha, en cada servicio, haber ocurrido cambios en sus respectivas Unidades de Recursos Humanos (de ahora en adelante será referido en el texto como URH)

El diagnóstico fue realizado a ciento sesenta (160) URH de servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo. Junto con establecer una línea base de información sobre las URH de los servicios públicos, inexistente a esa fecha concluyó, entre otros aspectos, que los directivos y profesionales estaban mayoritariamente desempeñando labores administrativas y operativas; que estas URH y sus directivos no tenían posicionamiento estratégico al interior de la organización (estructura y función del área); que entre las áreas de recursos humanos de un mismo sector o Ministerio se producía un escaso nivel de interacción y colaboración (mejores prácticas, procedimientos comunes, entre otros) y que la formación específica en el área de gestión de personas de sus directivos profesionales, a partir de las particularidades del sector público, era prácticamente inexistente. En particular, el diagnóstico concluyó la importancia de contar con formación específica en el área de recursos humanos para fortalecer y profesionalizar el trabajo de los responsables de las URH y de ese modo, impactar positivamente en los resultados y en la gestión de los servicios públicos y considerar

el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de las URH tales como habilidades de comunicación, negociación y capacidad para instalar y desarrollar una visión estratégica de la gestión de personas en sintonía con el giro principal de las instituciones.

Otro hito importante se desarrolla a partir de la alianza estratégica que impulsa la DNSC, con la Universidad Alberto Hurtado, quienes, a partir de fondos aportados por el Banco Interamericano del Desarrollo, financian la generación del Diplomado en “*Gestión de Personas para el Sector Público*” la importancia de este diploma radicó en la posibilidad de visualizar, promover e instalar nuevas miradas en gestión de personas; difundir y promover el modelo de gestión estratégico de recursos humanos para el sector público.

El diploma de gestión de personas, fue realizado en 7 versiones, el universo de participantes fue de 227 personas, 140 representantes de los servicios públicos, representados en 17 ministerios. El 69% de los participantes correspondía a la Región Metropolitana y el restante 31% principalmente de la Región de Valparaíso y del Bío Bío, existió además una homogénea participación de hombres y mujeres (114-113)<sup>26</sup>.

Finalmente, y durante el gobierno de Sebastián Piñera Echeñique, la DNSC en el año 2012, desarrolla en materia de modernización y descentralización una Política de Gestión de Personas, en la cual la máxima autoridad invita a los diferentes Directivos Públicos a desarrollar en sus Servicios una estrategia de desarrollo que contemple una visión integral en materia de gestión de las personas, colocando a disposición de los diferentes servicios el MGP, el cual tuvo una primera medición en el año 2013 a través del denominado BGP a 171 Servicios Públicos durante el año 2013 en la Administración Pública.

### **3.2 Presentación del MGP**

El MGP, según lo describe el propio manual formulado por la DNSC el año 2012, supone una hipótesis de trabajo basado en el Modelo de Ciclos Temporales, cuya relación se basa en la repetición permanente de estos ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea. La articulación de la visión; la investigación de la capacidad actual y futura; la conciencia de la brecha que separa las necesidades futuras y actuales; así como la creación de una estrategia de desarrollo de las personas, son todos elementos que se reajustan continuamente según los cambios en los objetivos organizacionales. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012)<sup>27</sup>.

De esta forma los ciclos temporales tienen sus especificaciones de acuerdo a la siguiente descripción:

---

<sup>26</sup> Programa de postgrado denominado: Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007-2008, experiencias y aprendizajes del programa de formación, Universidad Alberto Hurtado. 2007.-

<sup>27</sup> Dirección Nacional del Servicio Civil, Modelo de Gestión de PersonasI, Santiago, Noviembre, 2012

El ciclo de corto plazo en gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Desempeño**, busca que los puestos de trabajo y la organización, estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas, de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados. (Dirección Nacional del Servicio Civil , 2012)

El ciclo de Mediano Plazo en gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Desarrollo**, no se centra en las metas de corto plazo sino en objetivos que permitirían que la organización sea eficaz en el futuro para cumplir su misión. Busca la preparación de las personas en todo nivel de la organización, a objeto de proveer las competencias requeridas para desarrollarse en los escenarios venideros contemplados en la estrategia. Se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de las personas y de los equipos, para el éxito futuro. (Dirección Nacional del Servicio Civil , 2012)

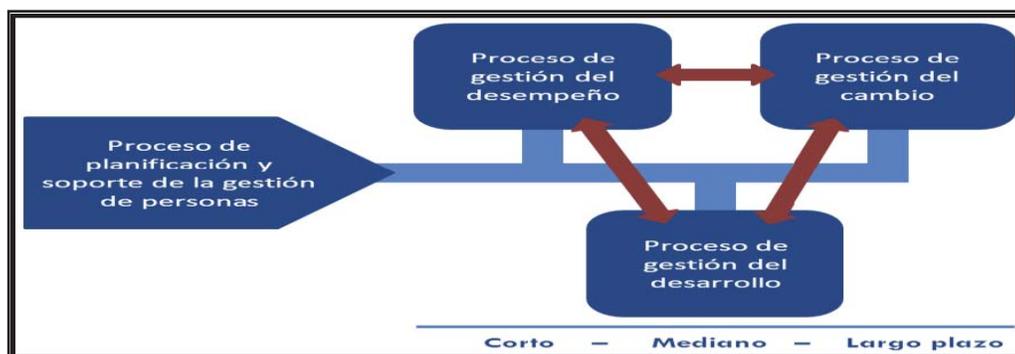
El ciclo de largo plazo de la gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Cambio Organizacional**, se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la organización, en su conjunto, hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional considerando contextos cambiantes. Es este ciclo, el que informa de los requerimientos futuros en cuanto a capacidad de los equipos y de las personas, al ciclo de mediano plazo. (Dirección Nacional del Servicio Civil , 2012)

**El ciclo transversal o proceso de planificación y Soporte de la Estrategia de Personas**, cuya preocupación es amplificar el aporte de gestión de personas a la estrategia institucional y disponer las soluciones técnico-administrativas, para soportar la operación de los ciclos de corto mediano y largo plazo. (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)

Junto con lo anterior, la descripción de los ciclos temporales, será puesta a disposición del lector, en el anexo N° 01.

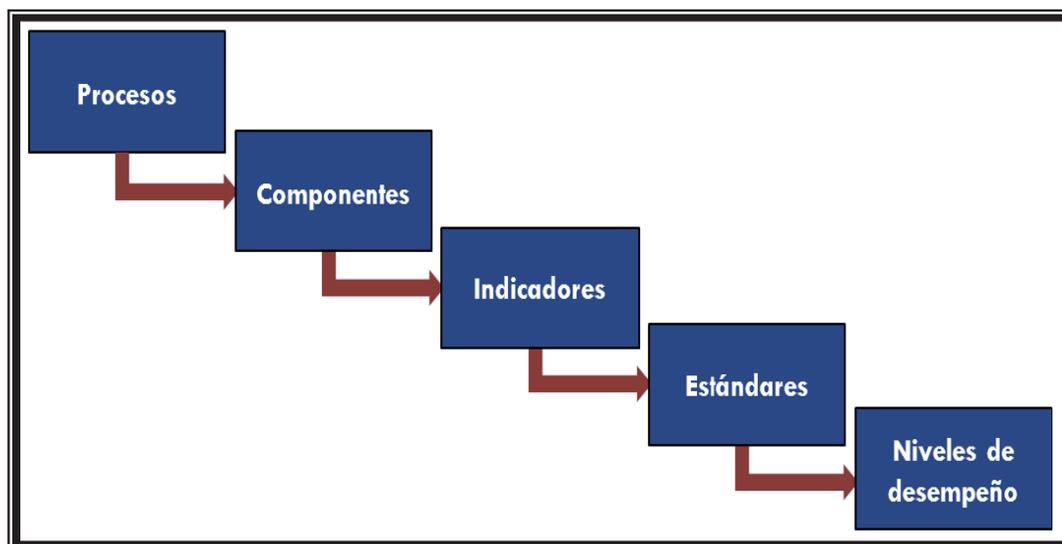
Tabla que describe el ciclo y cada uno de los elementos, información que puede ser de utilidad para una mayor comprensión del MGP.

Figura N° 1. Modelo de Gestión de Personas



Fuente: Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas. Santiago 2012.

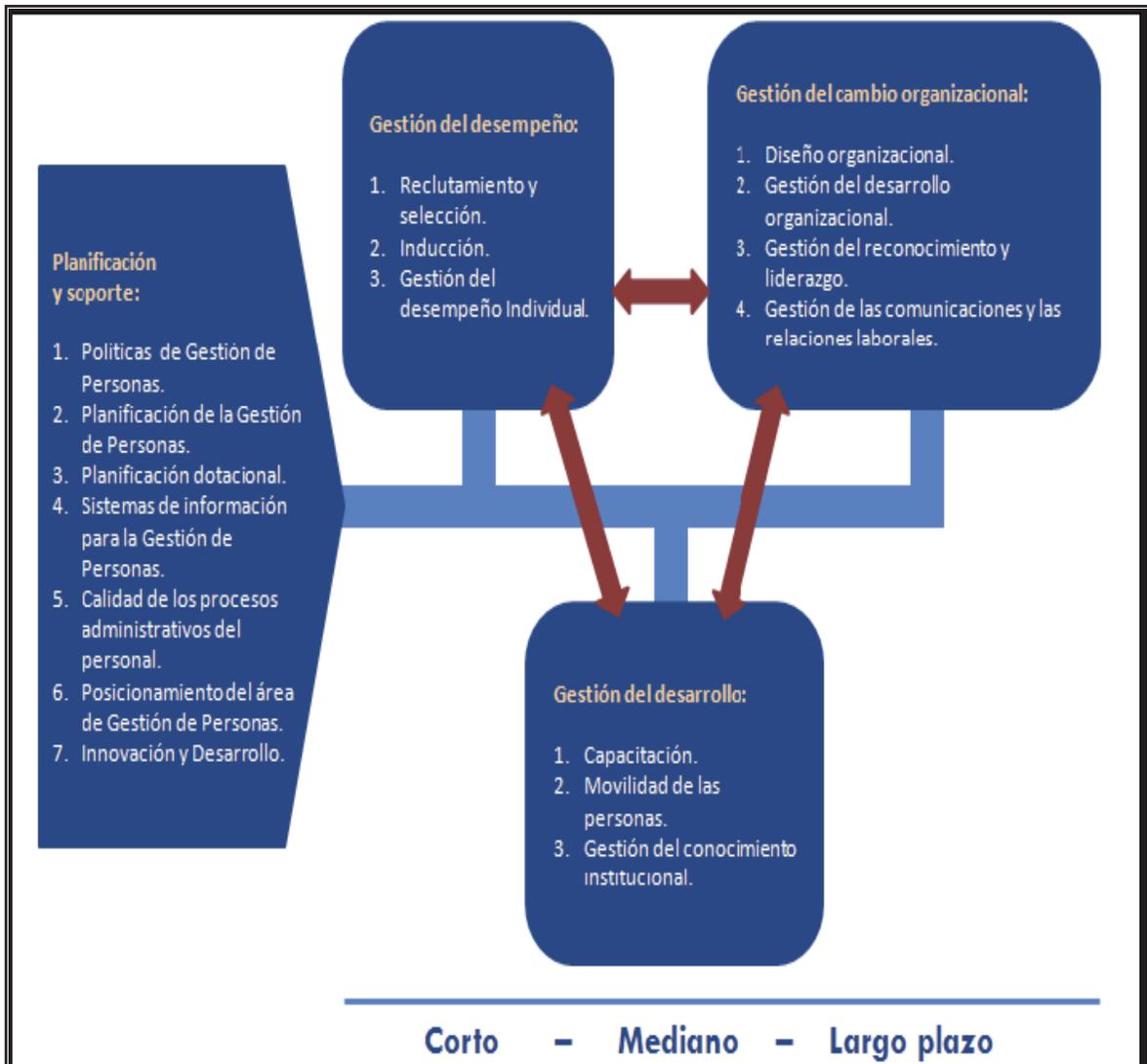
Figura N° 2 Descomposición del Modelo de Gestión de Personas.



Fuente: Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas. Santiago 2012.

- ❖ Por “**proceso**” se entenderá a la serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas-dependiendo de los requerimientos y dinámicas cambiantes de la organización, que en su conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión. (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)
- ❖ Los “componentes” son los dispositivos claves que forman parte de los procesos, tradicionalmente llamados Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, diseñados idealmente para conectar entre sí y para que en conjunto logren abordar los desafíos que se imponen a la organización. (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)
- ❖ Cada componente del MGP tiene asociado “indicadores de gestión”. Estos indicadores corresponden a ámbitos de contenido específico que permiten evaluar cada componente. (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)
- ❖ Por “estándar” se entenderá especificaciones técnicas que garantizan el acoplamiento eficiente entre indicadores, componentes y procesos, guiando la gestión hacia los resultados esperados. El estándar, corresponde al estado óptimo o ideal al que una organización puede aspirar y alcanzar en materia de gestión de personas. (Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre, 2012)

Figura N° 3 Componentes Modelo de Gestión de Personas



Fuente: Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas. Santiago 2012.

## 4. MARCO TEORICO REFERENCIAL

### 4.1 Contextualización

Comprender los elementos que componen el MGP, propuesto por el SC, para la administración de los servicios públicos del Estado, requiere de un análisis que descomponga los elementos teóricos que están en la base del modelo, por ello se inicia el presente capítulo revisando lo que señala Mintzberg (1989)<sup>28</sup>, quien distingue dos tipos de configuraciones que adecuan el análisis de las organizaciones, la configuración burocrática maquinal, que se caracteriza por llevar adelante una fuerte estandarización de los procedimientos, mediante herramientas de análisis de las operaciones de los trabajadores, descripción de puestos de trabajo y desarrollo de normas de comportamiento ligadas a estos puestos. En esta configuración, típica de las grandes organizaciones burocráticas, especialmente del sector público, la tecnoestructura tiene un rol preponderante en el proceso de normalización de las actividades. Estas configuraciones son estables y tienden a desarrollarse en entornos que no les generan fuertes cambios a la estructura.

De acuerdo a lo señalado por Francisco Longo<sup>29</sup>, la Gestión de Recursos Humanos requiere, en específico, de políticas, subsistemas y prácticas, que para contribuir estratégicamente al logro de resultados, necesitan presentar un grado razonable de activación, interacción y sinergia. Se requiere, por ejemplo, un Subsistema de Planificación, que permita alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con la estrategia de los servicios y subsistemas de organización del trabajo, de gestión del empleo, del rendimiento, de compensación, y también un subsistema transversal de relaciones humanas y sociales.

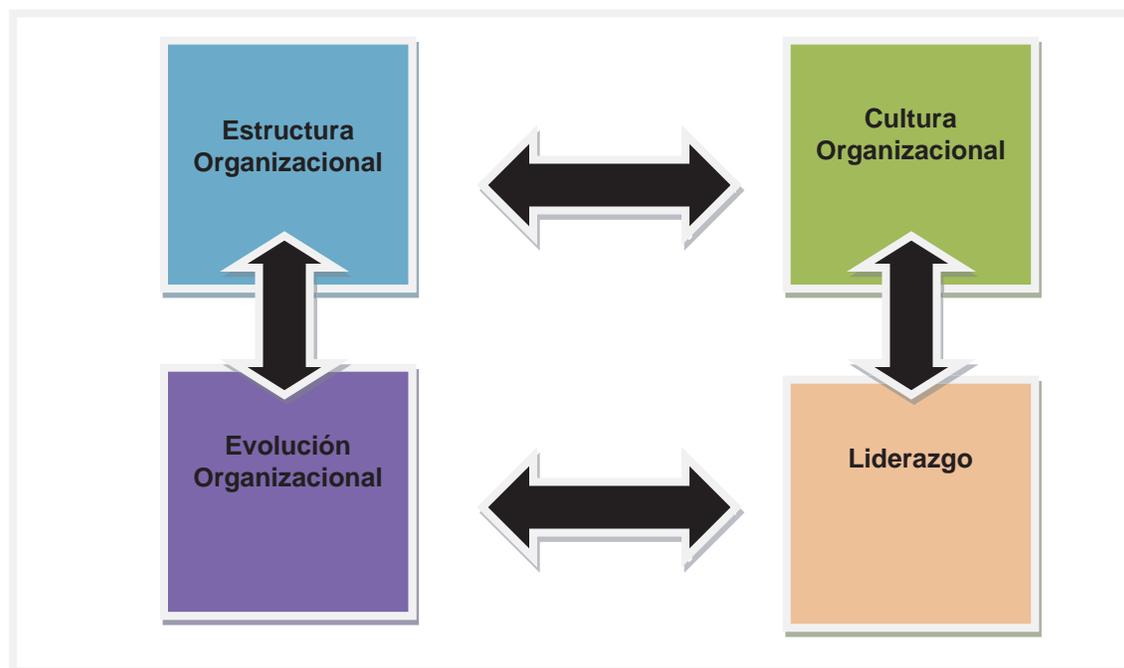
Para una mayor ilustración, y conforme a los objetivos de análisis del presente trabajo, se realizó una selección de conceptos teóricos, los cuales serán fundamentales para dar soporte y orientación a los análisis posteriores, generando a través de un cuadro conceptual y un ordenamiento de los principales elementos del marco teórico referencial, los cuales se exponen en la figura N° 3.

---

<sup>28</sup> MINTZBERG, Henry. 1989. El poder en la organización. Ariel, Barcelona.

<sup>29</sup> Consultor internacional, Licenciado en Derecho de la Universidad de Barcelona. Es Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos, Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública, y Director del Master en Dirección Pública (EMPA) de la Escuela Superior de Administración de Negocios, ESADE, en Barcelona (España).

Figura N° 3 Esquema del Marco Teórico Referencial



Fuente: Elaboración del autor.

## 4.2 Estructura Organizacional

Mintzberg (1989), señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Se plantean cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. Mintzberg (1979) piensa consistentemente con una postura semejante a la del enfoque de contingencias, reflexionando en torno a que no hay una manera mejor de diseñar organizaciones.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Mintzberg es Consultor internacional, Licenciado en Derecho de la Universidad de Barcelona. Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos, Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública, y Director del Master en Dirección Pública (EMPA) de la Escuela Superior de Administración de Negocios, ESADE, en Barcelona (España).

La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Mitzberg estima que puede configurarse una organización en cinco partes esenciales, tales como:

a) Núcleo Operativo:

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción.
- Transforman los insumos en producción.
- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

b) Cumbre Estratégica:

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- Asignar recursos
- Emitir órdenes de trabajo,
- autorizar decisiones importantes ,
- Resolver conflictos,

- Diseñar y nombrar al personal de la organización.
- Controlar el desempeño de los empleados.
- Motivarles y recompensarles.
- Administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente.
- Informar a la gente influyente (accionistas).
- Establecer contactos de alto nivel.
- Negociar acuerdos con agentes externos y, a veces.
- Cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad.
- Desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

c) La línea Media:

La línea media está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

d) La Estructura Técnica o Tecnoestructura:

Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff.

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía, que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).
- Control de gestión.
- Estudios del trabajo.

- Planeamiento y control.
- Estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos)

f) Staff de Apoyo:

Finalmente, Mintzberg agrupa en la categoría staff de apoyo, a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc.

En otras palabras, son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados.

Mintzberg hace referencia a siete configuraciones estructurales, señaladas a continuación:

- Organización empresarial o estructura simple: sencilla, similar a una gran unidad, consistente en uno o pocos gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo.
- Organización maquinal o burocracia maquinal: con puestos altamente especializados y trabajo muy estandarizado. Encaja con la producción masiva.
- Organización profesional o burocracia profesional: predomina el impulso hacia la profesionalización, la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. La principal estandarización se produce como resultado de la capacitación externa; los profesionales trabajan independientemente y el tamaño de las unidades suele ser más grande. Habitualmente, se requiere de un staff de apoyo numeroso como soporte a los profesionales de la organización.
- Organización diversificada o forma divisional: Es una parecida a la profesional pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones, cada una con una estructura propia. La divisionalidad responde a la diversificación de sus productos, especialmente cuando se trata de organizaciones grandes y viejas.
- Organización innovadora o adhocracia: corresponde a las organizaciones modernas, actuales que necesitan la innovación bajo formas complejas. Para ello se precisan estructuras por proyectos que permitan un trabajo conjunto, armonioso y creativo de expertos de distintas especialidades. Es una

estructura orgánica, que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.<sup>31</sup>

- Organización misionera: Se encuentra dominada por su ideología y sus integrantes son estimulados a permanecer unidos, presentando una tendencia a una división difusa del trabajo, con muy poca especialización en los puestos. Lo que mantiene unida a la organización es la “Normalización de las normas, que los miembros comparten los mismo valores y creencias. La clave para asegurarlos es la socialización”<sup>32</sup>.
- Organización política: No hay ningún aspecto que predomine, a excepción del poder, no hay ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, probablemente presentará dificultades ajustando conflictos internos. Lo que caracteriza su comportamiento es “el impulso de la desunión”
- Organización virtual: es aquella en la que las personas no coinciden regularmente en tiempo y espacio. Intenta dar respuestas a un nuevo modo de organizarse, donde la web potencia e interrelaciona a todas las partes y elementos y a la organización completa.

### 4.3 Cultura Organizacional

Según Schein (1992), *Cultura* es “un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”<sup>33</sup>. Según Jacques (1951), “Cultura Organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa”<sup>34</sup>. Para Chiavenato (2002), “Cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”<sup>35</sup>

Para Chiavenato (2002), muchos aspectos de la cultura organizacional son percibidos con mayor facilidad, sin embargo existen tantos otros que no están a la vista de las personas, hace de esta manera un símil con un iceberg, la parte visible y

<sup>31</sup> ALABART, Eric Brull.; Gil Estallo, María de los Ángeles.(en línea) Mintzberg; La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de gestión, edición 03/05/2005. [www.bullalabart.com] extraída el 10.07.2014

<sup>32</sup> ALABART, Eric Brull.; Gil Estallo, María de los Ángeles.(en línea) Mintzberg; La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de gestión, edición 03/05/2005. [www.bullalabart.com] extraída el 10.07.2014

<sup>33</sup> SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1992.

<sup>34</sup> ELIOT, Jacques. The Changing Culture Of a Factory, Londres, Tavistock Publ.,1951.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002.

la que se encuentra sobre la superficie del agua, es completamente perceptible, sin embargo lo que está bajo el agua, se encuentra completamente fuera de la vista de las personas, de la misma manera señala es la cultura Organizacional, muestras aspectos formales y fácilmente perceptibles, como lo pueden ser políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada, aunque estén invisibles a los ojos aspectos informales como sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, los cuales según el autor, son más complejos de comprender e interpretar, sino más bien de cambiar o transformar.

### 4.3.1 Componentes de la Cultura Organizacional

Para Schein (1992), “Toda cultura existe en tres diferentes niveles de presentación: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

a) Artefactos: Constituyen el primer nivel de cultura, el más superficial, visible y perceptible, son los que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura no le es familiar. Artefactos son todos aquellos elementos que en conjunto, definen y revelan una cultura, incluyen productos, servicios y patrones de comportamientos de los miembros de una organización.

b) Valores compartidos: Constituyen el segundo nivel de la cultura, son los valores pertinentes que se tornan importantes para las personas y que definen las razones que las llevan a hacer lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados por los propios fundadores de las organizaciones.

c) Supuestos básicos: Constituyen el tercer nivel de la cultura organizacional, el más íntimo, profundo y oculto. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes de los miembros de la organización. De esta manera la cultura prescribe “la manera correcta de hacer las cosas”, adoptada en la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos, ni siquiera hablados.<sup>36</sup>

Por otra parte, Waissbluth (2008), en su texto Gestión del Cambio en el Sector Público, señala que “la cultura organizacional es la suma de las prácticas, creencias, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución”, en sus propios términos, es cómo se hacen las cosas y se traduce, según el autor, en prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas.<sup>37</sup>

Seguidamente y conforme al texto Liderazgo, valores y cultura organizacional “la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos,

<sup>36</sup> SCHEIN, Edgar Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1992.

<sup>37</sup> WAISSBLUTH, Mario. Gestión del cambio en el sector público. Diciembre 2008.(en línea) [www.mariowaissbluth.com/descargas/gestiondelcambio](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestiondelcambio). extraída el 10.07.2014

normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y social.<sup>38</sup>

## **4.4 Liderazgo**

### **4.4.1 Concepto de Liderazgo**

Para Chiavenato (2002), liderazgo no puede ser confundido con dirección o gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es buen administrador. Los líderes de esta forma deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, definiendo de esta manera liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.<sup>39</sup>

#### **4.4.1.1 Teorías sobre liderazgo**

Según Chiavenato(2002), existen tres enfoques teóricos respecto el liderazgo: la teoría de rasgos de la personalidad, la teoría sobre los estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo.

##### a) Teoría de rasgos de la personalidad

Esta teoría identificó los rasgos de la personalidad característicos de los líderes, señalando que se podían encontrar un número determinado de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificaban a líderes de éxito.<sup>40</sup>

- ✓ Habilidad para interpretar objetivos y misiones
- ✓ Habilidad para establecer prioridades
- ✓ Habilidad para planear y programar actividades de equipo
- ✓ Facilidad para solucionar problemas y conflictos
- ✓ Facilidad para supervisar y orientar a personas
- ✓ Habilidad para delegar responsabilidades en los demás

##### b) Teoría sobre estilos de liderazgo

<sup>38</sup> SILLICEO A. Alfonso, CASARES A. David, GONZALEZ, José Luis, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Mc Graw Hill.2010.

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Idalberto, La Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002.

<sup>40</sup>. STOGDILL, Ralph M, "Historical trends in leadership theory and reserach" journal of Comtemporary Business, octubre de 1974.pag 4

Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgos más divulgados son los estilos de liderazgo orientados hacia las tareas o las personas y la malla gerencial.<sup>41</sup>

b.1) Liderazgo centrado en la tarea (job centered): estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Típico de organizaciones o unidades que acostumbran a concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, súper especializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

b.2) Liderazgo centrado en las personas (employee centered): estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante, que tenga mayor incidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado.

#### c) Teorías situacionales de liderazgo

Este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que es ejercido el liderazgo y ello determinaría su efectividad; igualmente considera que el liderazgo depende de la situación y, por tanto, ésta resulta relevante. Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que éste pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta a una situación determinada.

Una segunda teoría en este sentido, es la desarrollada por Fiedler (1961), citado por Robbins (1999); según este, el grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del estilo de interacción del líder con sus subordinados. Esta tiene dos tendencias básicas: orientado a la tarea u orientado a las relaciones. Esta vinculación adecuada entre el estilo del líder y sus subordinados dependen de las características de la tarea y el grado en que la situación da control o influencia al líder, dando lugar a tres consideraciones básicas: a) grado de estructuración de la tarea: éste puede ser alto o bajo; b) cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición en la organización; éste puede ser fuerte o débil; y c) calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo; ésta puede ser buena o pobre.

---

<sup>41</sup> CHIAVENATO, Idalberto, La Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002.

#### 4.4.1.2 Modelo de Liderazgo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model, FRL*)

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la *Binghamton University*, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.<sup>42</sup>

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006). Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes

---

<sup>42</sup> MENDOZA Torres Martha y ORTIZ Riaga Carolina, El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresa, Revista de Facultad de Ciencias Económicas, Volumen X IV - No. 1, Junio de 2006 ISSN 0121- 6805, Pg. 118 – 13.

autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass 1999, Mendoza y Ortiz 2006). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

#### **4.5 Evolución Organizacional**

Para el autor Larry E. Greiner, el término evolución es utilizado para describir periodos prolongados de crecimiento en que no ocurren cambios violentos en las prácticas de la organización, en tanto, el término revolución es utilizado para describir a aquellos periodos de agitación substancial en la vida organizacional.

De la forma que el autor describe ambos conceptos, una empresa progresa a través de fases de desarrollo, señalando que cada proceso evolucionario crea su propia revolución. (GREINER, Desconocido)<sup>43</sup>

Desde la perspectiva de Greiner, existen cuatro dimensiones esenciales para construir un modelo de desarrollo de la organización, estos serían:

- Edad de la Organización
- Tamaño de la Organización
- Etapas de la Evolución
- Etapas de la Revolución

Estas cuatro categorías tienen un efecto combinado, influyendo a lo largo del tiempo la una por sobre la otra.

Greiner, al referirse a edad de la organización, señala que es la dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es la amplitud de la vida de una organización.

Respecto del tamaño de la organización, indica que los problemas y soluciones de una empresa tienden a cambiar de forma marcada a medida que el número de empleados y el volumen de las ventas aumentan.

En relación a etapas de evolución, Greiner expresa que a medida que aumentan tanto la edad como el tamaño en las organizaciones, otro fenómeno se hace evidente, el periodo de crecimiento prolongado o denominada periodo evolucionario.

En virtud a las etapas de la revolución, se refiere a los tiempos violentos o turbulentos, debido que muestran típicamente una suspensión de las prácticas

---

<sup>43</sup> GREINER, Larry E, Evolución y Revolución a Medida que las Organizaciones Crecen, Harvard Business Review, traducido por Eduardo Rodriguez E, Escuela de Negocios, Universidad de Chile, año desconocido.

administrativas, es decir una contrapuesta a las prácticas tradicionales cuando la organización era de un tamaño menor y de una edad más temprana, de esta forma todo cambio en la organización que tenga relación con la incorporación de nuevas prácticas administrativas, así como también su crecimiento, requieren el abandono de las antiguas prácticas. (GREINER, Desconocido)<sup>44</sup>

La clave de esta etapa es entonces encontrar para cada periodo revolucionario una base para la administración del próximo periodo de crecimiento evolucionario.

Cada periodo evolucionario se caracteriza por el estilo de administración dominante, utilizado para lograr el crecimiento, en tanto cada periodo revolucionario se caracteriza por un problema de administración dominante, de esta manera, mientras permanece un periodo de evolución y se gesta un proceso nuevo de administración, será el posterior problema de la administración que dará origen a la revolución. De esta manera cada fase es a la vez la fase previa y la causa de la fase próxima de cada etapa. (GREINER, Desconocido)

Como síntesis del marco teórico y referencial presentado en los párrafos anteriores, es relevante destacar que los componentes teóricos mencionados, se presentan como ejes claves de la investigación y posterior formulación del análisis, destacando los aportes que formulan autores como Greiner, Chiavenato, Shein y Bass, en la comprensión y análisis del Modelo de Gestión de Personas.

---

<sup>44</sup> GREINER, Larry E, Evolución y Revolución a Medida que las Organizaciones Crecen, Harvard Business Review, traducido por Eduardo Rodríguez E, Escuela de Negocios, Universidad de Chile, año desconocido.

## 5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL AUTOR

El primer punto de acercamiento, previo a realizar un análisis crítico sobre un objeto en cuestión, es recordar la delimitación metodológica sobre la cual fue el objeto de observación, es decir, cuáles fueron las preguntas de investigación que dieron origen al estudio, visualizar el objetivo general y los específicos, para así orientar el desarrollo del análisis, de forma tal que los planteamientos del autor sean claros y atingentes con el sentido del estudio.

Preguntarse si el MGP propuesto por la DNSC el año 2012 es un instrumento óptimo para ser aplicado de manera uniforme en todas las instituciones públicas del Estado, el lograr conocer cuáles han sido las principales ventajas y desventajas presentes en la implementación del MGP al momento de su aplicación en las diferentes organizaciones, permitieron formular como **Objetivo General** analizar críticamente el MGP propuesto por la DNSC para organizaciones de la administración pública, evaluando sus alcances y aplicabilidad, para consecutivamente, y a través de tres objetivos específicos, delimitar la investigación y así dar coherencia y una óptima respuesta a los objetivos planteados.

Como primer punto de análisis fue necesario clarificar a qué se refiere el denominado “Modelo de Gestión de Personas”, y comprender qué es lo que éste persigue, cuál es el origen de dicha propuesta y cuáles fueron sus objetivos iniciales. Desde esa plataforma conocer elementos presentes en su implementación, los cuales permitieron visualizar desde la perspectiva del autor una propuesta de análisis crítico.

Según la definición de la Real Academia, Modelo es: *“Aquello que se toma como referencia, para tratar de producir algo igual”*<sup>45</sup>, para el caso del presente análisis un modelo para gestionar personas al interior de instituciones públicas, por cuanto su propuesta nace desde la DNSC, cuyo objetivo primordial es instalar en la administración de las personas un modelo que referencie la forma de administrar los recursos humanos, en síntesis, una invitación formal a cambiar la manera tradicional de ver a las personas y su desempeño al interior del Estado, proporcionándoles un mayor nivel de participación en la toma de decisiones.

Por lo señalado anteriormente, el autor realizó una revisión bibliográfica en torno al origen del MGP, destacando en la revisión los principales hitos organizacionales en pro a la gestión de recursos humanos, los cuales han caracterizado al Estado chileno, junto con conocer desde la experiencia práctica de altos directivos públicos su perspectiva técnica en relación al MGP, en tanto estos últimos pertenecen a instituciones públicas de larga data y comprobada trayectoria organizacional, siendo reconocidas al interior de la administración del Estado como instituciones exitosas en materia de gestión, innovación y desarrollo organizacional, por cuanto han sido merecedoras entre los años 2012 y 2014 de la obtención del premio de excelencia institucional, reconocimiento otorgado anualmente por la DNSC a todas aquellas

---

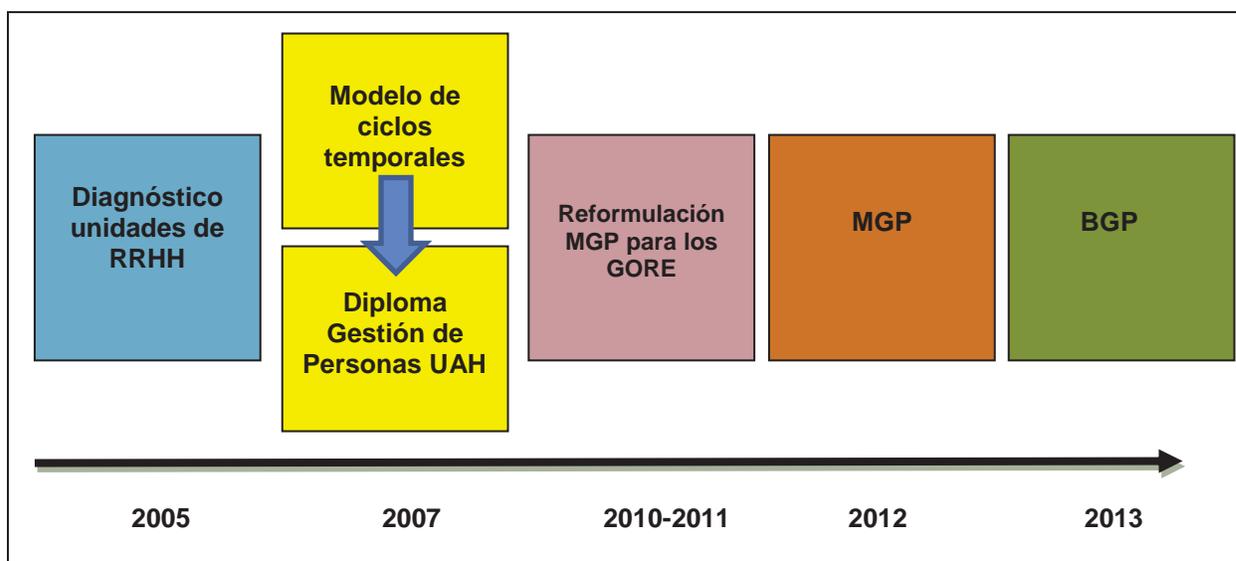
<sup>45</sup> Diccionario de la Real Academia versión web, extraído el 07.07.2014, [www.rae.es](http://www.rae.es).

instituciones públicas que se han destacado en el desarrollo de iniciativas tendientes a mejorar su gestión en temáticas tales como: eficiencia y productividad, calidad de servicio y gestión de personas, destacando entre los años señalados, el Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS); el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Señalar, desde esa primera delimitación, que desde su creación en el año 2003 durante el gobierno de Ricardo LAGOS ESCOBAR, la DNSC ha sido la institución pública mandatada a liderar las acciones de promoción, desarrollo y mantenimiento de las estrategias, modelos y diversos programas orientados a la gestión de las personas que desempeñan labores al interior del Estado. Por lo tanto, para conocer el origen, la propuesta y los alcances del modelo estudiado, fue pertinente la revisión de los hitos institucionales que dieron comienzo al producto final denominado MGP, los cuales fueron presentados a las instituciones públicas durante el año 2012. De esta manera, y en términos netamente ilustrativos, el autor del presente documento formuló un cuadro explicativo, denominado “Cronología de la Gestión de las Personas en Chile”, consistiendo en el ordenamiento de cinco eventos o hitos de gestión por parte de la DNSC, siendo estos íconos claves en el desarrollo del actual MGP. No está de más recordar que dicho modelo fue presentado a los servicios públicos por intermedio de un instructivo presidencial, dirigido y firmado por el Presidente de la época, el que señalaba bajo una modalidad de invitación, la relevancia que existía desde el poder ejecutivo el lograr contar con un modelo que permitiera nivelar y estandarizar la concepción institucional que se mantenía en torno al cómo debía comprenderse y desarrollarse el manejo de las personas al interior de las instituciones públicas que componían el Estado. Entre sus principales características destacaban la heterogeneidad estructural y operativa existente en las diversas instituciones, particularidad que complejizaba la implementación de cualquier tipo de iniciativa tendiente a modificar elementos propios de la estructura y cultura organizacional presentes en la administración pública.

Con propósitos académicos, el autor diseñó la denominada: “Cronología de la Gestión de las Personas en Chile”, la cual se expone a continuación mediante el siguiente cuadro:

Figura N° 4 “Cronología de la Gestión de las Personas en Chile años 2005-2012”



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1 EL MGP y su Genesis Institucional

En virtud del cuadro cronológico, se logra ordenar y analizar el origen del MGP en cinco etapas histórico-institucionales. El primer momento se caracteriza por la realización del diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos, un segundo momento simbolizado por la génesis académica del modelo de ciclos temporales y su socialización a través de la generación del Diplomado en Gestión de Personas, el cual fue diseñado e impartido por la Universidad Alberto Hurtado, para posteriormente, y ya representando el tercer momento, la petición de los Gobiernos Regionales (GORE), de adecuar el MCT (Modelo de Ciclos Temporales) a su realidad institucional, desencadenando esta solicitud en la generación del denominado MGP. Finalmente, como última etapa del cuadro, la aplicación del instrumento de evaluación denominado BGP (Barómetro de la Gestión de las Personas), transformando sus resultados en un mecanismo vital para la sobrevivencia del modelo, por cuanto permitió a la DNSC una alternativa de evaluación y continuidad de los procesos que se llevaban a cabo en materia de implementación del MGP hasta ese momento.

Desde esa perspectiva, los cinco momentos cronológicos vienen a resumir en una línea de tiempo, las acciones metodológicas y programáticas que ha realizado el Estado Chileno para instalar en la administración pública, un modelo que opere transversalmente en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, instalando el concepto de Gestión de Personas en sustitución del anterior.

De acuerdo a los cinco momentos de la denominada cronología de la gestión de las personas, es importante destacar elementos propios o característicos de cada etapa. Señalar que el primer diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos, realizado durante el año 2005 y gestado por la DNSC, representó una primera aproximación del estado de situación de cómo se estaba desarrollando el manejo de las personas desde las unidades de recursos humanos de las diferentes instituciones públicas presentes en el país. Diagnóstico que dio lugar a la generación del MCT (*Modelo de Ciclos Temporales*) y a su socialización a través del Diploma de Gestión de Personas, impartido por la Universidad Alberto Hurtado. Ahora bien, el denominado Modelo fue, a juicio del autor, y en pleno acuerdo con lo expresado por los expertos entrevistados, una primera aproximación metodológica, la cual buscaba homologar criterios de navegación en las unidades de recursos humanos, a través de la repetición permanente de ciclos temporales. Permitía de esta forma organizar los procesos internos y externos que comúnmente desarrollan las instituciones a través de sus unidades de recursos humanos, estructurando a partir de la presentación del Modelo, la diferenciación de las actuaciones rutinarias y repetitivas, por acciones protocolizadas y ordenadas en lapsos de tiempo, y en las cuales se proponían estandarizar procedimientos base, con el objetivo de homologar las actuaciones del Estado en relación a las personas.

Pese al avance alcanzado en la implementación del MCT, el modelo carecía de indicadores y variables para su evaluación, de forma tal que basándose en la solicitud de los GORE, en torno a la necesidad de recibir por parte de la DNSC un modelo que operara exclusivamente para ellos, la DNSC reformuló el MCT, pasando a llamarse MGP, el cual incorporó elementos ausentes en el MCT, tales como indicadores y estándares de gestión, los cuales finalmente otorgaban al nuevo modelo la posibilidad de ser operacionalizado y evaluado.

En virtud a lo anterior, es posible afirmar que las mencionadas etapas histórico-institucionales representan acciones concretas de una voluntad política e ideológica no partidista de instalar una política unificada y transversal en materia de gestión de personas al interior del Estado, por cuanto la puesta en operación del mencionado MGP ha atravesado cuatro gobiernos y con ello cuatro miradas diferentes del cómo debe ser comprendida e implementada una política de recursos humanos, desde el propio Estado, logrando trascender entre las diversas corrientes política-administrativas presentes en cada uno de los gobiernos y mantenerse vigente desde el año 2005 a la fecha.

En síntesis, es posible evidenciar desde la DNSC, acciones concretas de promoción y generación en materia de gestión de personas, lo anterior respaldado por once años en los cuales se han desarrollado diagnósticos, modelos, rediseño de los mismos y evaluación de su implementación, es decir, evidencia real de la existencia de una política pública centrada en las personas y su desempeño laboral al interior del Estado.

## 5.2 Elementos teóricos a tener en cuenta para la implementación del MGP en instituciones del sector público

Desde la perspectiva de las etapas histórico-institucionales que permitieron la reformulación del MCT, dando origen al actual MGP, resulta relevante señalar que éste ha ido evolucionando bajo una lógica permeabilizante, la cual representa, en términos del autor, una manifestación de osmosis institucional, resaltando que el MGP nace al interior de un laboratorio académico, tomando los aportes de Francisco LONGO<sup>46</sup> (financiado por el Banco Interamericano del Desarrollo), para finalmente ser propuesto de manera transversal para las diversas instituciones a través de las unidades y/o departamentos de recursos humanos, manteniendo entre sus pretensiones un cambio radical y definitivo a los paradigmas imperantes en materia de gestión de las personas.

Este nuevo modelo apunta entonces al núcleo de la organización, de manera aún más explícita al cambio en la forma de concebir la gestión de las personas. Ahora bien, existe desde la DNSC la declaración institucional que indica que este modelo no busca ser implantado de forma genérica, sino más bien serlo desde la propia realidad de cada institución y conforme a los procesos que va desarrollando de acuerdo a su evolución organizacional.

Para el autor, los conceptos teóricos tales como; cultura, estructura y madurez organizacional y tipos liderazgos son básicos al momento de implementar con éxito el MGP al interior de las instituciones públicas chilenas.

- a) **En torno a Cultura Organizacional**, Schein (1992) señala que ésta es “ un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas” relevando sobre este punto la importancia de contar con una cultura organizacional en la cual sus miembros sean capaces de adscribir y representar fuertemente los valores organizacionales al punto de validar cada uno de los procesos que conducen a la instalación de un modelo como el MGP.
- b) **En relación a Estructura Organizacional**, Mintzberg (1989) señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva. Por lo anterior, cada institución debe ir transitando conforme a las complejidades propias de cada realidad organizacional, ir determinando a través de prácticas transversales

---

<sup>46</sup> Francisco Longo Martínez, Secretario General del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública. ESADE, Universidad Ramón Llull, España. Además, es miembro del Comité de Expertos en Administración Pública de la Organización de Naciones Unidas ONU.

una gestión más óptima en materia de gestión de personas, la cual vaya adquiriendo en la medida que se implementa mayores niveles de desarrollo organizacional, división del trabajo y la coordinación entre ellas, las cuales a la postre, vayan proporcionado mejores condiciones para el desarrollo del MGP.

**c) Al hablar de Evolución Organizacional**, el autor Larry E. Greiner expresa que el término evolución es utilizado para describir periodos prolongados de crecimiento en que no ocurren cambios violentos en las prácticas de la organización, en tanto el término revolución es utilizado para describir a aquellos periodos de agitación substancial en la vida organizacional.

**d) En torno a liderazgo** Chiavenato (2002), señala que el liderazgo no puede ser confundido con dirección o gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es buen administrador. Los líderes de esta forma deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, definiendo de esta manera liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.<sup>47</sup>

Por otra parte y de acuerdo a lo planteado por Bass (Bass 1999, en Mendoza y Ortiz 2006). en su modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL), y referirse a los liderazgo transaccional y transformacional, el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass 1999, en Mendoza y Ortiz 2006).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

En síntesis, la implementación de un modelo teórico cuyo propósito sea gestionar las personas al interior de una organización cuyo soporte es el Estado, requiere de un esfuerzo mayor al sólo hecho de diseñar un constructo metodológico y colocarlo a disposición de los directivos. Requiere de esfuerzos conjuntos, de manera tal que la sinergia provocada, logre impactar sobre todas y cada una de las dimensiones de una organización. En relación a lo anterior y conforme al análisis, el autor propone los siguientes elementos teóricos como base para implementar con éxito el MGP:

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002.

1. Instituciones públicas en cuya cultura organizacional existan miembros comprometidos capaces de resolver problemas de adaptabilidad interna y externa y con un fuerte arraigo a los valores institucionales, proclives a la innovación y liderazgos transformacionales.
2. Instituciones públicas cuyas estructuras organizacionales mantengan una adecuada división del trabajo y de las responsabilidades de cada componente, con una eficiente coordinación entre las tareas encomendadas, la cual les permita llevar a cabo labores colectivas de largo aliento. Representado lo anterior en el organigrama institucional, donde la unidad de gestión de personas, mantenga una conexión directa con el jefe de servicio, permitiendo de esa manera incidir de manera favorable a los cambios organizacionales.
3. Instituciones públicas capaces, según Greiner, de iniciar periodos de revolución y evolución constantes, los cuales permitan incorporar y mantener sustanciales cambios a nivel de la organización, favoreciendo con ello, la implementación y mantención de un modelo transversal de gestión de personas al interior de la organización.
4. Instituciones públicas cuyos jefes de servicios y equipo de directivos sean reconocidos como líderes, capaces de transformar los lineamientos institucionales en valores personales y luchas colectivas, orientados en su quehacer cotidiano de corto, mediano y largo plazo al logro de las metas institucionales.

### **5.3 El MGP y su implementación al interior de las instituciones públicas, ventajas y desventajas del modelo y la decisión de su implementación, la mirada desde la experiencia profesional**

Si bien el MGP representa desde el año 2005 una importante iniciativa de innovación impulsada por la DNSC, tanto su diseño como implementación no han dejado de despertar curiosidad y resistencia. En relación a ello es innegable desde la propia literatura el señalar que en muchas oportunidades lo que se desconoce genera desconfianza, temor, inseguridad y tantas otras emociones, las cuales muchas veces propician a nivel organizacional un escenario poco favorable para la implementación de planes, programas, proyectos o simples iniciativas de innovación. Desde esa lógica y cuando lo nuevo pretende cambiar paradigmas arraigados en la cultura organizacional, entendida esta según Eliot (1951), *“Cultura Organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos*

*miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa*<sup>48</sup>, se confirma que la incorporación a una organización de un nuevo modelo, sin contemplar elementos propios de su cultura organizacional puede transformarse en un importante e insoslayable obstáculo para la implementación exitosa.

Por otra parte, para Chiavenato (2002) “La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”<sup>49</sup>

Confirmar desde las premisas teóricas mencionadas en los párrafos anteriores que, la implementación del MGP presenta una complejidad mayor que el diseño del mismo, por lo anterior la aplicabilidad de este sólo se alcanza cuando lo diseñado logra ser ejecutado en una realidad organizacional, relevando las antiguas prácticas organizacionales y con ello modificando la cultura organizacional, propiciando de esa manera, el arraigo de todos y cada uno de los elementos que trae consigo el nuevo modelo.

Ahora bien, quién o quiénes son los llamados a evaluar, criticar y proponer los alcances de la implementación del modelo. A juicio del autor, es la organización en su conjunto la que finalmente expresa la apropiación o desconocimiento del modelo, es decir, cuando desde un discurso compartido y unificado sus miembros logran la identificación en propiedad del modelo y sus alcances, la institución está en condiciones de evaluar, criticar y proponer los alcances óptimos para realizar las mejoras necesarias al modelo.

Dicho lo anterior y con el propósito de favorecer e enriquecer el presente análisis y con ello profundizar la mirada crítica del autor, se diseñó una entrevista semi estructurada, la cual se orientó hacia el reconocimiento de elementos propios de la implementación de MGP en instituciones públicas, las cuales reunieran como principal característica, el encontrarse entre aquellas que durante los periodos 2011-2014 fueran reconocidas con el premio de excelencia institucional, galardón que entrega la DNSC a todas aquellas organizaciones públicas que se han destacado en procesos de innovación y desarrollo organizacional, existiendo una dimensión que contiene indicadores de gestión con RRHH.

Por lo anterior la entrevista se aplicó a directivos públicos, cuyas trayectorias profesionales han estado vinculadas directamente con la gestión de personas o también denominado gerencia, unidades o departamento de RRHH de instituciones públicas.

Como resultado de las entrevistas practicadas, se generó por parte del autor un cuadro comparativo de nueve categorías de análisis, expresándose a través de ellas los principales nudos críticos presentes en la implementación del MGP desde la

---

<sup>48</sup> ELIOT, Jacques. *The Changing Culture Of a Factory*, Londres, Tavistock Publ., 1951.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los Nuevos Tiempos*, Mc Graw Hill, 2002.

perspectiva de los entrevistados y sus organizaciones. Representando desde una visión técnica y operativa, el escenario con mejores condiciones para la implementación del MGP. Por cuanto sus experiencias profesionales están insertas en instituciones públicas con un reconocimiento formal por parte DNSC, y en su gestión interna, han dado muestras concretas de modernización y desarrollo organizacional.

Las categorías de análisis formuladas fueron:

- Conocimiento del MGP por parte de los directivos públicos (buscó conocer la información técnica y operativa que mantiene el directivo público en torno al modelo propuesto) indicador conoce o no conoce (si-no)
- Influencia del MGP al interior de su institución (buscó reconocer en los directivos públicos la influencia del MGP a la gestión de personas en su institución)
- Aportes del MGP a las instituciones donde se ha instalado (buscó reconocer la existencia de elementos propios del modelo en las instituciones y que éstos sean reconocidas como un aporte del MGP)
- Aplicabilidad del MGP a las instituciones públicas (buscó reconocer si los directivos públicos consideran desde su juicio profesional al modelo como aplicable o no)
- Características de las instituciones públicas donde se podría aplicar de mejor manera el MGP (buscó conocer elementos que debieran tener como base las instituciones públicas para una mejor implementación del MGP)
- Facilitadores para la incorporación del MGP a las instituciones públicas (buscó que los propios directivos públicos mencionen facilitadores para la incorporación del MGP)
- Obstaculizadores para la incorporación del MGP a las instituciones públicas (buscó que los directivos públicos mencionen obstaculizadores que ellos identifiquen para la incorporación del MGP)
- Correcciones que debiera realizar el SC con el MGP. (buscó conocer desde la experiencia de los propios directivos públicos, las correcciones que se debieran realizar para la implementación del MGP)
- Pertinencia metodológica del MGP para ser aplicado en las instituciones públicas. (buscó conocer la impresión técnica de los directivos públicos en torno a la pertinencia metodológica del MGP para ser implementado en instituciones públicas.)

**Tabla N° 1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS PÚBLICOS**

Variable	Directivo FOSIS	Directivo SAG	Directivo SII
Conocimiento del MGP por parte de los Directivos Públicos.	“...Si, en términos generales sí, claro que hay una diferencia entre lo que hay en los libros y lo que se da en la realidad y en cómo se ha hecho. Ahora yo el modelo lo veo solo en los libros y no lo veo aplicado...”	“...Es un modelo que propone la Universidad Alberto Hurtado a la Dirección Nacional del Servicio Civil, para desde ahí tratar de generar mejoras paulatinas en lo que es la administración central del Estado.”	“...Sí, no como el documento formal y oficial, pero si en la práctica en cuanto a lo que es la estructura de la cual es la estructura de la subdirección de recursos humanos de la cual pertenezco y todas las acciones que llevamos a cabo como subdirección a nivel nacional.”
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO  SI – NO	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Influencia del MGP al interior de su institución.	“..Yo creo que fue más influenciada por el PMG, eso yo creo tuvo un impacto mayor a lo que ha tenido el modelo de Servicio Civil. A mi parecer el servicio civil ha aportado poco en términos de la calidad de la gestión.”	“...yo siento que no como debiese por distintas razones, lo que me ha tocado indagar ahora, yo podría afirmar que no ha sido un referente en la gestión del SAG, obviamente se realizan actividades, se priorizan distintas acciones a lo mejor más o menos coordinadas con el modelo, pero no se ha hecho una bajada institucional a partir de	No hay.-

		él.”	
<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>  <b>SI – NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Aportes del MGP a las instituciones donde se ha instalado.	“...El FOSIS en ese sentido va en un carril distinto del que ha ido el Servicio Civil...”	“...hoy día estamos ad portas de firmar un compromiso institucional que antes que termine el año podamos tener una nueva versión de la política de personas pero bajo el MGP.”	“...Es de esa forma un modelo bien evaluado y además implementado por alguien de mucho peso y validación al interior de la institución y de esa forma se evidencia el impacto que tiene hasta el día de hoy, es decir no se hizo a medias, sino como corresponde y eso hace que permanezca hasta el día de hoy. Los aportes son principalmente en orden, es decir la ordenación de los procesos asociados a recursos humanos en base a una estructura clara, con profesionales encargados para ello.”
<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>  <b>SI – NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Aplicabilidad del MGP a las	“...Hoy día hay un nivel absolutamente heterogéneo en términos de	“...Yo siento que sí, sin lugar a dudas, lo que puede resultar penoso sí, es que si	“...Creo que no, me gustaría que así fuera, pero para poder aplicarlo se requiere

Instituciones públicas.	administración de personas, la gestión es súper distinta y por lo tanto difícil aplicar el modelo cuando tienes varios pasos atrás.”	uno hiciera un acercamiento a todas y cada una de las instituciones públicas se encontraría con realidades muy precarias y por ahí de pronto uno podría encontrar voces que dieran cuenta de afirmar de que esto no aplicaría a todas las instituciones...”	de un aparataje, una estructura importante. Requiere de muchas acciones, mucho control y de un reestudio constante para la optimización de los procesos. La verdad lo encuentro poco aplicable en instituciones pequeñas o con menos recursos e infraestructura.”
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO  SI – NO	NO	SI	NO
Características de las instituciones públicas donde se podría aplicar de mejor manera el MGP	“Todas aquellas donde el área de personas tiene un nivel par con los demás directivos, para mí es un piso mínimo, un piso base, Es decir a nivel de organigrama el encargado de Recursos Humanos, tiene que tener línea directa con la dirección.”	“...Yo creo que todas, como cualquier herramienta de gestión es necesario que exista la voluntad política de que se haga, frente a organizaciones como estas tan estructurada y jerarquizadas como lo es la administración pública en general.”	“...Todas aquellas que cuenten con el aparataje, la estructura y los recursos destinados para realizar gestión de las personas y un departamento de desarrollo organizacional bien alineado.”
Facilitadores para la incorporación del MGP a las Instituciones públicas.	“...La flexibilidad de la institución, lo dinámico, su cultura organizacional con un origen bien académico, existe un interés por parte de los funcionarios del FOSIS en lo	“La autoridad formal, las asociaciones gremiales y la jefatura de personas.”	“...Es la organización de los procesos en materia de gestión de personas que están en esta institución, la organización clara. La claridad de la gestión con focos e hitos bien claro.”

	académico”.		
Obstaculizadores para la incorporación del MGP a las Instituciones Públicas.	“...El principal obstaculizador son los cambios de directivos” (alta rotación).	“...La autoridad formal, las asociaciones gremiales y la jefatura de personas.”	“Obstaculizador clave es el tiempo, por cuanto existen muchas actividades diarias que se deben llevar a cabo en cada institución y por otro lado requiere de un constante empuje, supervisión y apoyo de recursos humanos, para que así todos los engranajes asociados al modelo se mantengan funcionando.”
Correcciones que debiera realizar el SC con el MGP	“...Al servicio civil les hace falta una visión más amplia, normativa, administrativa y de desarrollo, porque tú no puedes hacer desarrollo, ni en la administración pública o privada, sin el código del trabajo al lado.”	“...La DNSC, se tiene que descentralizar, debe constituir direcciones regionales, no hay otra forma, yo soy un convencido de eso, deben tener visiones críticas instaladas en regiones. También pasa por una redefinición del rol del SC en el ámbito de sus funciones, pero hoy en día si se quisiera avanzar la única forma que permee y tenga impacto en todas las organizaciones públicas.”	“...Es un modelo perfectible, los recursos humanos más que manejarlos la idea es sacar el mejor potencial del desarrollo de las personas, de una manera positiva.”
Pertinencia metodológica del MGP para ser	“...El modelo teórico podría ser el mismo, pero con ciertas condiciones más	“...Yo siento que acá nunca vamos a encontrar la receta perfecta y no se trata	“...Si, definitivamente y de acuerdo a las realidades que ellas presentan.”

aplicado en las instituciones públicas.	impositivas.”	de eso, es un marco para ordenar la casa, yo no entraría a refundar este modelo, yo siento que es un gran logro, un gran paso que hay que tratar de seguir robusteciéndolo más, claro realizar ciertos ajustes, pueden haber ciertas visiones disimiles, pero como guía siento que está bien, tampoco tengo yo otra alternativa, siento que es acorde...”	
---	---------------	---	--

Fuente: Elaboración del autor

### **5.3.1 Principales aportes del análisis comparativo entre la experiencia profesional de directivos y el encuadre teórico del MGP**

En torno a:

#### **Conocimiento del MGP:**

Por parte de los directivos públicos consultados en torno al MGP, éstos logran identificarlo como una propuesta principalmente metodológica, careciendo dicho reconocimiento de elementos propios de una óptima implementación. Es decir, se identifican indicadores de operatividad al interior de sus organizaciones, Pero se enfatiza mayormente en la existencia de componentes del saber, donde se logra visualizar que los directivos públicos han sido parte de instancias de socialización o promoción desde la DNSC, ya sea a través del Diploma en Gestión de Personas, los instructivos presidenciales u otras instancias de difusión.

#### **Influencia del MGP:**

Resulta significativo visualizar que el MGP ha influenciado cambios organizacionales, sin embargo, no se visualiza como el modelo que conduce la gestión de las personas al interior de las organizaciones públicas del Estado chileno. Sí se identifica como un impulsor de actividades, las cuales al ser observadas bajo los procesos que plantea el MGP, mantienen similitudes y pueden ser interpretadas como un aporte en sí mismo. Sin embargo, no pueden ser atribuidas en su conjunto al impacto del modelo en la institución. Es decir, la existencia de similitudes del modelo en la dinámica organizacional, no atribuye en propiedad la lógica modeladora que se plantea desde su diseño por parte de la DNSC.

Es relevante destacar que, si bien en su origen el MGP tiene un fuerte componente centralizador y estandarizador, no puede desconocerse al momento del análisis, las características de adaptabilidad y versatilidad que proporciona a aquellas instituciones que lo han implementado o aquellos directivos que lo han comparado con su actual gestión en torno a las personas, y cuyo resultado ha sido el reconocimiento formal de procesos similares, aflorando la controversia por parte de estos mismos, en relación a sí las acciones modernizadoras presentes en sus instituciones, son el resultado de la administración modeladora de una gestión en particular o más bien el fenómeno expansivo de la puesta en operación del MGP en sus instituciones.

Resulta importante destacar a nivel de análisis que, bajo el supuesto del funcionamiento operativo del MGP en las instituciones consultadas, sus directivos fueron enfáticos en señalar que no reconocen un funcionamiento operativo significativo, sí una influencia y con ello evidencia concreta de los aportes del MGP a sus instituciones. Así, por ejemplo, se le reconocen por parte del DIRECTIVO DEL SII contribuciones en el denominado: "...ordenamiento de los procesos asociados a recursos humanos en base a una estructura clara, con profesionales encargados

para ello”, o lo señalado por el DIRECTIVO del SAG, cuando expresaba que su servicio se encontraba ad portas de firmar un compromiso institucional orientado a la generación de una nueva política de recursos humanos, inspirada en el MGP.

### **Los aportes del MGP:**

Aflora fuertemente en relación a los aportes del MGP a la organización, el concepto de liderazgo transformacional presente como característica diferenciadora en directivos públicos, destacado como un catalizador de procesos de cambio al interior de las organizaciones públicas, siendo clave en la implementación de un nuevo modelo operativo, más aún cuando el objetivo es impactar, sobre la visión histórica o aceptada por la organización en torno a la forma en cómo se lleva a cabo una política institucional. En este caso particular, la gestión de las personas, agregado a ello que el sentido de la nueva política es el cambio, no desde la perspectiva de borrar lo que se había hecho, sí desde la necesidad de transformar y quebrar estructuras lógicas instaladas por años, para dar lugar a un modelamiento integral de la organización en pro de una nueva visión.

Dotar, de esta manera, a las instituciones públicas de profesionales idóneos y con la capacidad de guiar e instalar procesos institucionales que potencien el desarrollo organizacional es fundamental al momento de la planificación de los cuadros directivos, por cuanto el éxito de una organización radica principalmente en las personas que la componen y logran a través de un liderazgo efectivo, potenciar el desarrollo organizacional y con ello conducir todos y cada uno de los procesos de mejoras que se deben implementar en las instituciones.

Ahora bien, resulta importante destacar que aquellas organizaciones donde existen liderazgos reconocidos y validados en la conducción de los procesos, la experiencia indica que éstos contribuyen significativamente en la generación de identidad entre los miembros de la organización, favoreciendo con ello procesos de desarrollo organizacional de manera más efectiva. Por el contrario, cuando las instituciones carecen de liderazgos entre sus jefaturas, estas se ven menos favorecidas al momento de implementar modelos y/o iniciativas de modernización.

En relación a ello se mencionan como facilitadores para la expresión orgánica del modelo, la presencia de líderes a cargo de jefaturas, reconociendo que para Chiavenato (2002), *Liderazgo no puede ser confundido con dirección o gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es buen administrador. Los líderes de esta forma deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, definiendo de esta manera Liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.*

*Los elementos que caracterizan el liderazgo son: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.*<sup>50</sup>

### **Facilitadores de la implementación del MGP**

Al momento de identificar características y facilitadores en instituciones públicas que permitan expresar condiciones organizacionales óptimas para la implementación del MGP, resaltan entre ellas, aquellas organizaciones que cuentan con una cultura organizacional favorable a los cambios y a la presencia de gremios y/o asociaciones de funcionarios, los cuales mantengan una alta participación y representatividad, quienes al comprometerse con los lineamientos de desarrollo estratégico de la organización, sean capaces de influenciar positivamente en el proceso de implementación del MGP.

### **Obstaculizadores en la implementación del MGP**

Los obstaculizadores identificados para la implementación del MGP, fueron representados por una estructura organizacional no acorde al ideal técnico propuesto en el diseño del modelo, el cual preconcebía a las instituciones públicas en igualdad de condiciones organizacionales, es decir, con un alto nivel de división de las tareas y un alto grado de coordinación entre éstas. Características que según Mintzberg (1989),<sup>51</sup> forman parte de los requerimientos centrales de una estructura óptima, junto con la necesidad que las instituciones propicien una armonía interna y con su entorno, facilitando con aquella estrategia la implementación de un modelo al interior de la organización.

En contraste con el ideal operativo determinado en el diseño, la realidad de las instituciones públicas, da cuenta de estructuras organizacionales caracterizadas por procesos iniciales o muy primarios en materia de recursos humanos, donde las unidades a cargo de la gestión de las personas, no mantienen un lugar preponderante en el organigrama, así tampoco una participación relevante en la toma de decisiones, sumado a lo anterior por la incipiente presencia de liderazgos de tipo transformacional, identificándose una cultura organizacional con baja orientación al logro de metas institucionales, sino por intermedio de incentivos económicos.

### **Pertinencia Metodológica del MG**

Al profundizar en la pertinencia metodológica del MGP es posible evidenciar un modelo genérico, pero que en la práctica ha demostrado ser dúctil a los escenarios institucionales existentes en la administración pública chilena, encontrando en las

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalberto, La Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002.

<sup>51</sup> Consultor internacional, Licenciado en Derecho de la Universidad de Barcelona. Es Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos, Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública, y Director del Master en Dirección Pública (EMPA) de la Escuela Superior de Administración de Negocios, ESADE, en Barcelona (España).

diferentes culturas organizacionales, liderazgos, estructuras organizacionales y niveles de evolución de las mismas, la posibilidad de instalar practicas transversales en materia de gestión de personas, las cuales, a la postre, se transforman en evidencia del impacto del Modelo al interior de las organizaciones, principalmente a un nivel de política, más que una guía metodológica que permita gestionar personas.

### **Aplicabilidad del MGP**

Por otra parte, al revisar la aplicabilidad del MGP en las instituciones públicas, surge como primera aproximación el reconocimiento a la heterogeneidad presente en las instituciones que componen al Estado, en cierta forma una característica invisibilizada por los gestores del modelo, por cuanto omite la precariedad de algunas instituciones en materia de modernización y desarrollo organizacional. Complejidad que no fue considerada al momento del diseño del MGP, partiendo los gestores del modelo, desde la hipótesis inicial de una condición similar de desarrollo entre las organizaciones en torno a una cultura organizacional proclive a los cambios, organizaciones públicas con una estructura organizacional flexible, pero con una adecuada delimitación de tareas y óptimo nivel de cooperación entre sus miembros, con directivos públicos empoderados en sus roles y procesos administrativos y operacionales controlados.

Por lo tanto, el escenario más óptimo y el menos propicio para la implementación del MGP, son completamente antagónicos, por cuanto las mejores condiciones las reúnen todas aquellas instituciones donde existen practicas institucionales modernas, liderazgos fuertemente transformacionales en sus directivos, culturas organizacionales proactivas a los cambios y proclives a la innovación. Así, por defecto, aquellas instituciones que no reúnen los señalados atributos presentan las condiciones adversas a la implementación de un modelo de gestión con personas como el propuesto por el DNSC.

### **5.4 Análisis integrado del MGP y su implementación**

Analizar el éxito o fracaso en la implementación del MGP, requiere en primera instancia del reconocimiento de una importante salvedad administrativa. En la administración pública chilena, las instituciones son poseedoras de la libertad administrativa de implementar o no un modelo que gestione a las personas que la componen. A juicio del autor, resulta poco efectivo de esta manera impulsar cambios organizacionales en materia de gestión de personas desde la plataforma de la DNSC, por cuanto el MGP presenta un fuerte componente metodológico, el cual se mantiene principalmente a nivel de una política. Por otra parte, la institucionalidad del DNSC expresa restringidas atribuciones asesoras, las cuales no logran expresarse en un nivel de mayor operatividad.

Por otra parte, el MGP expresa en su diseño un carácter rígido y centralizado, el cual no logra materializar una estrategia que permita abordar las condiciones preexistentes y arraigadas en las instituciones públicas en materia de gestión de

personas, siendo visualizado como una política y no como la metodología que modela la gestión de las personas al interior de las instituciones públicas.

Fue a través de las entrevistas realizadas a directivos públicos, que se logra evidenciar la operatividad del MGP, pero sólo en un nivel propositivo, con escasa preponderancia en lo medular de la organización. Emerge de esta manera, la convicción que el modelo está lejos de incidir como un plan de gestión de personas y más bien se ve restringido por los componentes propios de cada organización. De esta forma, la cultura organizacional y el liderazgo insertos en cada institución determinan en parte importante la forma en cómo se genera y desarrolla la gestión del recurso humano.

Si bien el MGP propuesto por la DNSC, logra en su forma teórica representar con un alto nivel de coherencia los procesos que debiesen desarrollarse por parte de las organizaciones, éste no logra alcanzar la madurez óptima para generar una bajada más operativa o más bien ser identificado por parte de las instituciones públicas como el modelo con el cual se gestionan las personas al interior del Estado, sino sólo como una guía de carácter voluntario y escasa incidencia operativa, siendo visualizado genéricamente como una propuesta política y no como un plan metodológico que opera transversalmente en la administración pública en materia de gestión de personas.

Desde esa perspectiva, el MGP aún guarda distancia con los elementos fundamentales que debieran haber sido identificados entre las organizaciones revisadas, quienes, paradójicamente, han sido premiadas por su excelencia institucional, llegando a destacar por prácticas positivas, rigurosas e innovadoras en materia de desarrollo organizacional, generando a juicio del autor, una dicotomía y baja coherencia, por cuanto quien premia es quien se ve poco representado en la organización y por otra parte quien recibe la condecoración manifiesta estar alejado del MGP en términos funcionales.

Se identifican a partir de la revisión documental y de la propia experiencia profesional de directivos públicos, un reconocimiento en términos generales del MGP, sin embargo se cuestiona su pertinencia, por cuanto si bien como modelo se le reconocen aportes, no es pertinente para cualquier tipo de organización, dada las características de heterogeneidad y multiculturalidad organizacional presentes en la administración pública, elemento del cual no existen registros que la indiquen como una variable a incorporar en la implementación del MGP.

Finalmente, el MGP se presenta como una propuesta perfectible en todas sus dimensiones y expresiones operativas, diseñado como una apuesta metodológica y modeladora a la gestión de las personas en las diversas instituciones públicas, aún es vislumbrado a un nivel principalmente político.

## CONCLUSIONES

Es importante destacar que siendo el MGP, el cuerpo metodológico propuesto por la DNSC para la gestión de las personas al interior de las instituciones públicas que componen el Estado chileno, resulta relevante destacar la fuerte orientación desde la DNSC en relación a posicionar de manera transversal y estratégica una perspectiva generalizada en torno al cómo debe ser concebida e implementada la gestión de las personas en la administración del Estado. Pese a ello, este objetivo institucional no ha logrado a juicio del autor avanzar de manera concreta en la instalación del MGP como el principal referente de la gestión de personas para las diversas instituciones públicas que componen el Estado chileno, encontrándose más bien dentro del discurso de los directivos como una política deseable de seguir. Lo anterior no dejando de reconocer el evidente progreso que han demostrado las instituciones públicas en materia de modernización y desarrollo institucional.

A juicio del autor, la situación descrita se explica por cuanto el MGP propuesto por la DNSC durante el año 2012, corresponde a un modelo diseñado en forma general y centralizada, el cual no se ha logrado ajustar a la realidad heterogénea de las instituciones públicas dependientes del Estado, generando de esta manera una falta de coherencia entre lo diseñado y su aplicabilidad por parte de las unidades de gestión de personas al interior de cada organización, propiciando una baja adherencia formal y declarada al MGP, la cual obedece principalmente a la precariedad de una política con mayor preponderancia en los instructivos y no tan solo asesora, la cual permita al SC, generar un imput fuertemente centrado en las tareas específicas y en el rediseño de los lineamientos que le preceden a la organización. Todo lo anterior, con el apoyo de una estrategia institucional atingente a la realidad local y no ajena al proceso instalado.

La puesta en marcha del MGP requiere de esta manera, de un esfuerzo conjunto, mancomunado y el cual tenga la suficiente adherencia por parte de las personas claves de la organización, así, de esta forma, el jefe de servicio, la asociación de funcionarios y la estructura misma de la organización son en definitiva componentes fundamentales para la instalación y socialización del modelo al interior de la institución.

Si bien existe por parte de los directivos un consenso general en torno al conocimiento del modelo, no se evidencia de la misma manera el nivel de impacto o injerencia de éste sobre las áreas propias de desarrollo de las personas.

Es decir, un modelo que no es capaz de permear la estructura de recursos humanos y realizar cambios importantes en materia de la gestión de personas, es solo una declaración de buenas intenciones o más bien un manual de buenas prácticas organizacionales y no un nuevo modelo que se instala, retroalimentándose de los procesos bien ejecutados, ubicando los nuevos procesos y posicionando en la agenda del jefe de servicio la relevancia del MGP para la institución.

El MGP es entonces, básicamente, una estructura lógica y compleja, cuya operación requiere de componentes que se instalan en las organizaciones o ya se encuentran disponibles con mayor o menor grado de desarrollo, viéndose favorecido el éxito o el fracaso del mismo, por la presencia de elementos tales como; la cultura organizacional, el liderazgo, la evolución de la organización y la estrategia institucional.

Emerge durante el análisis, el componente participación, que se ve representado por las asociaciones de funcionarios, quienes se transforman en un importante elemento, por cuanto, dado que el objetivo es favorecer la implementación del MGP, son ellos quienes en determinadas organizaciones son capaces de adscribir al sentido del modelo y con ello contribuir cohesionando a las personas que componen la organización. Encontrando, desde la opinión del autor, en las asociaciones de funcionarios a un importante socio estratégico, es decir, una organización que facilita la participación de sus funcionarios, no solo está dando sentido al MGP, sino también está movilizándolo un capital social valorado hacia el desarrollo de la institución.

### **Aportes de la DNSC a la implementación del MGP**

Importante destacar y distinguir en la figura de la DNSC, al menos tres funciones claves y relevantes desde la perspectiva de su gestión institucional. Acciones que surgieron durante el análisis, en tanto son el reconocimiento expreso de una trayectoria institucional en pos de un avance de lineamientos técnicos en temáticas de desarrollo de las personas. Siendo éstas:

- La DNSC como institución pública centrada en la promoción de buenas prácticas institucionales en materia de recursos humanos.
- La DNSC como gestor y propulsor del modelo de gestión de personas.
- La DNSC como autor de diagnósticos del estado de la gestión de recursos humanos en instituciones públicas.

Conjuntamente con lo anterior, y al momento de profundizar en las características que deben poseer las instituciones que se encuentran en mejores condiciones para operar el MGP, aparecen desde la propia descripción de los directivos públicos elementos tales como:

- La ubicación en el organigrama del encargado de recursos humanos, señalando que este profesional debe tener un nivel par con el resto de los directivos, además de una conexión directa con el jefe del servicio, lo anterior, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en relación a la incorporación del MGP, propiciando con aquella estrategia el respeto y respaldo a la gestión de las personas al interior de las instituciones.
- La voluntad política del jefe del servicio proclive al desarrollo del área de personas en su organización, voluntad expresada en los lineamientos

estratégicos de su gestión, los cuales deben estar formalizados en su compromiso de gestión, firmado y protocolizado.

- La existencia de recursos de infraestructura y humanos para el desarrollo de la política de gestión de personas alineada con la dirección del servicio y los miembros del equipo directivo.

En síntesis, a juicio del autor es posible expresar los siguientes elementos como componentes claves para el desarrollo exitoso del MGP al interior de las instituciones:

- Jerarquía y poder para la toma de decisiones, representado formalmente en el organigrama institucional.
- Voluntad política y liderazgo del jefe del servicio y su equipo directivo, incluyendo al encargado de personas, como parte de la plana directiva, con una alta participación en la conducción de los procesos de desarrollo organizacional en materia de personas.
- Infraestructura física y recursos humanos disponibles para la implementación del MGP al interior de la institución, con ítem presupuestario orientado a la generación de condiciones de innovación e implantación del modelo.

Obstaculizadores de la implementación del MGP, visualizados desde la propia experiencia práctica de los directivos públicos son:

- **Estructuras organizacionales** rígidas, representadas en su organigrama por baja división de funciones y responsabilidades, donde la función de personas, figura como departamento o sección y no como unidad independiente y con línea directa con el jefe del servicio.
- **Cultura organizacional** con baja adaptación a cambios internos y externos, con valores organizacionales no compartidos por los miembros de la organización y baja adherencia y cohesión.
- **Autoridad formal** centrada en el cumplimiento de metas, con lógicas costo, oportunidad y presencia de liderazgos transaccionales.
- **Asociaciones o gremios**, con escaso compromiso y baja adherencia de sus miembros, mínima representatividad y baja participación en la toma de decisiones relacionadas con las personas de la organización.

- **Alta rotación de directivos** en cargos de relevancia institucional.

Facilitadores de la implementación del MGP, visualizados desde la propia experiencia práctica de los directivos públicos son:

- Estructuras organizacionales en cuyo organigrama existe una alta distribución de tareas y responsabilidades, unidad de gestión de personas ubicada de manera estratégica, con línea directa al jefe del servicio y a sus pares directivos.
- Cultura organizacional, cuyos miembros muestran un alto nivel de adaptación a cambios internos y externos, con valores institucionales compartidos y objetivos organizacionales claros y respaldados.
- Autoridad formal, centrada en la búsqueda de oportunidades de innovación y gestión organizacional, con marcados acentos de liderazgo transformacional.
- Asociaciones o gremios, cohesionados, con alta representatividad y reconocida participación con autoridades formales.
- Baja rotación de directivos y procesos de selección en base a competencias profesionales.
- Evolución organizacional centrada en la generación de procesos de revolución y agitación, en los cuales se favorece la innovación y la acumulación y transferencia de buenas prácticas.

En relación a las correcciones o mejoras que debería realizar la DNSC para una correcta implementación del MGP, se mencionan las cuatro ideas fuerza:

- Fortalecimiento de la DNSC en un rol mayormente centrado en lo normativo y administrativo. Potenciando de esa manera la capacidad de control e imposición.
- Perfectibilidad del MGP, orientándolo mayormente al desarrollo de competencias en las personas y no sólo basado en el ordenamiento y manejo de los recursos humanos en estricto cumplimiento de la estructura y propósitos de corto-mediano y largo plazo. Fijando para ello metas centradas en las características individuales de las organizaciones, más que cronogramas de ejecución programática dirigidos desde el nivel central.

- Generación de lineamientos de gestión para cada uno de los procesos o ciclos del modelo, reconociendo para ello el carácter heterogéneo presente en las diversas organizaciones del Estado.

En síntesis, el autor del presente trabajo reconoce en la propuesta de la DNSC denominada MGP, un modelo perfectible y cuyo diseño requiere de una mayor flexibilidad para su exitosa implementación. De esa perspectiva, tanto la pertinencia metodológica, como así mismo su aplicación requieren de ciertas condiciones organizacionales avanzadas en materia de recursos humanos, cuyas características preexistentes facilitan o conducen el nuevo modelo, reconociendo entre ellas:

- Jerarquía y poder para la toma de decisiones, representado en una organización coherente entre sus lineamientos y propósitos institucionales.
- Voluntad política y liderazgo al interior de las instituciones, en sus respectivos jefes de servicio y equipo directivo, todos ellos orientados y comprometidos con el logro de las metas personales e institucionales de sus miembros.
- Infraestructura física y de recursos humanos acorde a los procesos de innovación a desarrollar, dotada con los recursos óptimos para el correcto ejercicio de los planes, programas y proyectos que pretenda desarrollar el jefe del servicio y su equipo directivo.

Finalmente, si el propósito de la DNSC, es posicionar e instalar al MGP, como un modelo que conduzca formalmente la gestión de las personas en el Estado chileno, resulta fundamental entonces diseñar una estrategia formal de implementación, la cual junto con un rediseño del marco legal, dote orgánicamente de mayores atribuciones a la DNSC, contribuyendo de esta manera, desde la perspectiva del autor, con el desarrollo de una política de personas de visión general, pero centrada en lo particular, en tanto se reconoce la fuerte centralización en la administración pública, propiciando el reconocimiento a la heterogeneidad y multiculturalidad de organizaciones públicas, las cuales desde su diversa y muy particular identidad, siguen manteniendo como común denominador el pertenecer al mismo órgano rector, el Estado chileno.

## BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002. Pag
2. Dirección Nacional del Servicio Civil, Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado, Santiago, Región Metropolitana; Chile 2012. 34 págs.
3. ELIOT, Jacques. The Changing Culture Of a Factory, Londres, Tavistock Publ., 1951.
4. GREINER, Larry E, Evolución y Revolución a Medida que las Organizaciones Crecen, Harvard Business Review, traducido por Eduardo Rodríguez E, Escuela de Negocios, Universidad de Chile, año desconocido.
5. MINTZBERG, Henry.1989. El poder en la organización. Ariel, Barcelona.
6. MENDOZA Torres Martha y ORTIZ Riaga Carolina, El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresa, Revista de Facultad de Ciencias Económicas, Volumen X IV - No. 1, Junio de 2006 ISSN 0121- 6805, Pg. 118 – 13.
7. SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1992.
8. STOGDILL, Ralph M, “Historical trends in leadrship theory and reserach” journal of Comtemporary Business, octubre de 1974.pag 4.
9. STEWART, Thomas A, traducido por ZADUNAISKY Daniel, La nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual, editorial Granica, 1998, 394 páginas.
10. Universidad de Chile, Waissbluth, Mario, Sistemas complejos y gestión pública, Pág. 16, Magister en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Civil Industrial, año 2008.
11. Universidad Alberto Hurtado, experiencias y aprendizajes del programa de formación, Diploma en Gestión de Personas, versión 2007-2008.
12. Universidad de Chile, La Administración del Estado de Chile, Decenio 1990-2000, editorial Jurídica CONOSUR Ltda. 2000.

## INFORMACION EN LINEA

13. ALABART, Eric Brull; Estallo, María de los Angeles.( en línea) Mitzberg; La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de gestión, edición 03/05/2005. Pag. 115-118.
14. Dirección Nacional del Servicio Civil. [www.serviciocivil.gob.cl](http://www.serviciocivil.gob.cl)
15. FERNÁNDEZ, R. (2000). Fuentes de conocimiento para nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Pag.189-200
16. Rodríguez Gómez, Gregorio y otros, “Metodología de la Investigación Cualitativa” año 1996, pág.72-98.
17. SERVICIO CIVIL CHILE, Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado, marzo 2006
18. TREJO, Evelia, Ensayo Historiografía, hermenéutica e historia. Consideraciones varias, Instituto de Investigaciones Históricas. Universidad Nacional Autónoma de México. Pag. 58.
19. WAISSBLUTH, Mario. Gestión del cambio en el sector público. Diciembre 2008.

## ANEXOS

## Anexo Nº 1 Descripción de ciclos temporales de gestión

CICLOS	DESCRIPCIÓN
<b>Ciclo de Corto Plazo o Gestión del Desempeño</b>	Este ciclo permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de los recursos humanos para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven las personas en la organización. Este ciclo da cuenta de los procesos y políticas de reclutamiento y selección de personas; los criterios asociados; existencia de perfiles para seleccionar; indicadores de evaluación del éxito de la selección. Así también, se considera la evaluación del desempeño; el proceso y los contenidos de esta evaluación; la relevancia institucional de ésta; su relación con otros sistemas de gestión de personas e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación. Se consideran además, temas asociados a la inducción y capacitación para los puestos de trabajo; la existencia de programas; las formas de detección de necesidades de capacitación y la existencia de indicadores. Por último, es significativo en este ciclo analizar temas relacionados con el bienestar; calidad de vida; compensaciones y condiciones de trabajo, es decir, a las cuestiones higiénicas y medioambientales necesarias para el adecuado ejercicio de los cargos.
<b>Ciclo de Mediano Plazo o Gestión del Desarrollo</b>	Este ciclo permite analizar cómo la organización se prepara para el éxito futuro en cuanto a garantizar las capacidades individuales y de los equipos para los requerimientos futuros de la estrategia. Los temas que se observan, se relacionan con el desarrollo profesional y/o de carrera; los mecanismos utilizados; el ajuste entre las necesidades organizacionales y de las personas; y el análisis de las tensiones principales del proceso, además de la formación/desarrollo de directivos y del personal clave para futuros.

CICLOS	DESCRIPCIÓN
	(gestión del liderazgo). También en este ciclo es donde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de cada organización (Gestión del Conocimiento).
<b>Ciclo de Largo Plazo o Gestión del Cambio</b>	Este ciclo analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno. Por lo mismo, se vuelve vital el proceso de planificación estratégica y la incorporación de los componentes psicosociales al mismo. Son temas relevantes la gestión del clima y la cultura organizacional requeridos. Así también, las estrategias utilizadas para gestionar las relaciones laborales, como palanca de viabilidad y legitimidad de los cambios, además de las acciones ejecutadas en torno al desarrollo y cambio organizacional asociado a escenarios de transformación o tensión en la misión organizacional. Es decir, al ciclo le corresponde el conjunto de acciones que permitan traducir los requerimientos de la estrategia, en diseños organizacionales durables y eficaces.
<b>Ciclo Transversal o de Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas</b>	En este ciclo, lo esencial radica en examinar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas. Es especialmente relevante el posicionamiento e influencia del área, así como los sistemas de soporte para su desempeño. En este ciclo, se consideran las políticas de recursos humanos presentes en la organización; los contenidos que ésta abarca; cómo ha sido gestada y difundida. Respecto a la planificación, se considerará el horizonte temporal con el que se planifica la Gestión de Personas; los contenidos de dicha planificación; la existencia y calidad de indicadores (cumplimiento presupuestario, actividades programadas), además de las lógicas de medición del cumplimiento y presupuesto anual.

## Anexo Nº 2 Entrevistas a directivos públicos

### 2.1 Entrevista Directivo SC

I.- Identificación del Participante y/o entrevistado
Profesión: Administrador Público
Cargo que desempeña: Jefe desarrollo personas
Tiempo en la institución: diez años
Institución: Servicio Civil

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Conoce usted las razones que llevaron al Servicio Civil a proponer y generar el modelo de gestión de personas el año 2012?</b>
<p>R: yo te diría que el año 2012 no se crea el modelo, el modelo estaba creado el año 2007, en el marco del diploma de gestión de personas que hicimos con la Universidad Alberto Hurtado, necesitábamos definir un modelo que permitiera a los servicios públicos de base para gestionar los recursos humanos al interior de cada una de las instituciones. El servicio Civil ha tenido yo creo desde su creación un interés en analizar y en profundizar para poder apoyar a las unidades de recursos humanos, respecto los niveles de avance que tienen respecto los subsistemas. El año 2005, se hizo un primer diagnóstico de las unidades de recursos humanos, por tanto yo te podría decir que ahí hay un primer modelo de subsistemas de recursos humanos y lo que se midió ahí fue el grado de activación de los subsistemas que estaban ahí presentes.</p> <p>Sin embargo ese primer modelo que era del año 2005, si bien permitía tener una información de base de las instituciones no tenía una lógica de gestión, sino más bien una reportabilidad y por lo tanto comenzamos a trabajar con la Universidad Alberto hurtado en cómo gestionar un modelo que permitiera a las instituciones gestionar la gestión de personas, ahí surge este modelo que se publicó con el documento del diploma y que sirvió de base también para modelar la ejecución del diploma, por tanto el diploma estaba basado en los subsistemas que formaban parte de este modelo, entonces lo que hicimos con ellos fue homologar en los servicios públicos una concepción de un modelo para gestionar recursos humanos, por que no existía hasta la fecha, ninguna orientación general en el estado, respecto un modelo único para gestionar a las personas, entonces yo diría que uno de los primeros focos era homologar la forma de concebir la gestión de personas en el estado y un segundo objetivo estaba puesto en permitir a través de este modelo profesionalizar la gestión de los encargados de gestión de personas de los servicios públicos a través de su paso por este diploma. Entonces el diploma tenía esos dos sentidos, por un lado contar con este modelo de gestión, pero también una bajada respecto de formar jefes de recursos humanos en este modelo. Estos eran los principales objetivos que teníamos, era como poder diseñar un constructo que nos permitiera apoyar a los servicios y poder identificar las principales brechas respecto poder definir nosotros como Servicio Civil nuestra estrategia al fortalecimiento a las áreas de gestión de personas, eso diría fue lo que motivo la construcción del modelo.</p>

**II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público**

**¿Cree usted que el modelo de gestión de personas propuesto el año 2012 es aplicable en todas las organizaciones del Estado de Chile?**

Yo te diría que el sentido del modelo no es estandarizar el nivel, lo que busca es estandarizar criterios o áreas en las cuales los servicios debieran desarrollar temas vinculados a la gestión de personas, lo que busca es decir mira aquí hay una serie de elementos de la gestión de personas que a nosotros nos parecen relevantes, que una institución no debiera funcionar adecuadamente si es que carece de estos elementos y por tanto lo que nosotros hemos hecho es mirar y por eso hemos adecuado el modelo a la realidad normativa actual, para decir que para nosotros hoy decir para nosotros una institución debiera trabajar con estos elementos de gestión de personas, ahora como esa institución los adopta, los desarrolla o como los prioriza va a depender de cada una de ellas, lo que nosotros decimos usted no puede trabajar en materia de gestión de personas, si por ejemplo deja fuera la gestión de la capacitación o si usted deja fuera elementos como la gestión directiva o gestión del desempeño, yo no lo digo usted mañana debe tener un nivel cinco, lo que yo le digo es si quiere desarrollar la gestión de personas al menos debe tener activados estos elementos y como lo va a hacer o las adecuaciones serán las que necesite la institución, pero cuando hablamos de gestión de personas debe considerar estos elementos, porque si no lo que nos pasaba era que en la actualidad todavía hay instituciones que están haciendo administración de personas, entonces cuando ellos dicen como avanzo en otra línea también para esas instituciones tenemos que tener una declaración hacia donde deben transitar. De esta manera lo que el modelo permite es generar una línea de desarrollo en materia de gestión de personas para los servicios públicos. Yo diría que no hay hoy en día ninguna institución que haya desarrollado por sobre todo los todos los elementos del modelo, porque hay elementos del modelo que tienen que ver con un desarrollo de estos temas de largo plazo, por lo tanto lo que hace el modelo es desafiar a las instituciones respecto de cómo avanzar en materia de gestión de personas e ir incorporándole elementos nuevos en el marco de su cultura, sus recursos, yo diría que lo que hace el modelo es generar una identificación de ciertos aspectos críticos que debieran mirar las instituciones para poder decir que están gestionando a las personas, pero nosotros no buscamos que todos los servicios públicos incorporen el modelo de los tres ciclos y que la gestión de personas sólo puede ser concebida de una manera y si no es, es una opción, el modelo del servicio civil, pero en general los modelos de gestión de personas son más menos similares, lo importante es que las instituciones tengo los elementos del modelo y nosotros como trabajamos con 200 servicios públicos tenemos que tener dispositivos con elementos de apoyo para todos los servicios públicos de acuerdo a la fase en que se encuentre

**II.- Identificación del Modelo en el Servicio público**

**¿Cuáles deben ser desde su perspectiva profesional las características que debe reunir una organización pública para implementar de forma óptima el modelo de gestión de personas?**

No, porque lo que hace el modelo, no es una base o requisito para los servicios, lo que hace el modelo es definir hacia donde debieran tender las instituciones, por tanto cualquier institución puede adscribir al modelo con su propio nivel desarrollo y desde ahí lo que hace es fijar la ruta hacia donde debe transitar para efectos de desarrollar en los niveles más óptimos cada uno de los subsistemas, pero cualquier institución puede adoptar el modelo con distintos niveles o distintos focos. El modelo no es una obligación para los servicios, ni necesariamente la única forma.

Los modelos de gestión de personas, son bien genéricos y bien comunes, sería muy raro que un modelo tuviera elementos muy sofisticados, lo que es sofisticado es la forma de llegar a lograr los resultados, ese es el desafío que tienen los servicios, es como logran con los recursos que tienen, la normativa que tienen, la cultura que tienen, los sistemas que tienen, pueden avanzar en desarrollar los subsistemas, pero yo te diría en general lo que nosotros hemos visto, es que los modelos de gestión de personas son bien similares, tu hablabas del modelo de francisco longo,

que es modelo bastante compartido, ha sido trabajado con el BID, es a nivel latinoamericano y si lo comparas con el modelo nuestro tiene los mismos subsistemas, a veces tiene una lógica de focos o de algunos elementos que hemos ido adecuando a la realidad normativa chilena, pero en general los modelos de gestión de personas son los mismos.

Lo que tiene distintos es como uno se hace cargo de cada subsistema, cuales son las prioridades que la institución define para ello, yo diría que ahí está la principal diferencia, por tanto el modelo puede ser aplicado por cualquier institución, el modelo no da cuenta que determinadas instituciones o de un nivel de desarrollo superior pueda adscribirlo a él, de esta forma cualquier institución puede tomarlo e ir definiendo el camino en el cual puede avanzar.

II.- Barómetro de la Gestión de las personas.-

**¿Con que propósito(s) fue diseñado y aplicado el barómetro de la gestión de personas durante el año 2013?**

El barómetro lo que hizo fue operacionalizar aún más el modelo de gestión de personas y a nosotros como Servicio Civil nos permitió dos cosas, por un lado identificar los niveles de desarrollo de los servicios públicos en cada uno de los subsistemas y en cada una de las temáticas, para definir desde el servicio civil nuestro proceso de acompañamiento o nuestro proceso de asesoría para las instituciones, pero también permitió a las instituciones entregarles información importante respecto de sus procesos, entregar información en relación en que proceso estaban, en una situación comparativa además, permite comparar servicios con una misma evaluación y por tanto permite a los servicios decir esta es su línea de base y por lo tanto de aquí en adelante lo que defina ser y avanzar va a poder tener una segunda medición y van a poder comparar tener resultados, entonces hoy día nos permite eso, nos permite operacionalizar un modelo, es decir aquí está el modelo y el modelo considera estos elementos que pueden ser perfectibles claramente, pero nos permite contar con una base de información de la administración pública y también nos permite identificar las prioridades por las cuales nosotros debiéramos trabajar. Por ejemplo aquellas áreas que aparecen más deficitarias respecto del barómetro que cosas desde el servicio civil podemos posicionar para que los servicios avancen o que cosas hoy día en las instituciones están suficientemente instaladas como para que ellos puedan avanzar solos sin que nosotros los vayamos orientando en esa materia. Entonces también nos permiten ahí tener una priorización de acciones a desarrollar para fortalecer la gestión de personas en los servicios.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

Para el servicio Civil en la implementación del modelo de gestión de personas que rol juegan las siguientes variables organizacionales:

- Desarrollo de estrategia institucional
- Madurez de la organización
- Liderazgo
- Cultura organizacional

Todos los elementos van a incidir en la implementación adecuada o no, más rápida o no, más profunda o no del modelo, pero tienen focos distintos te diría yo, algunos inciden, van a tener una incidencia en el modelo de como la institución lo adscribe. Pero hay otros elementos que se ven intervenidos por el modelo. Por ejemplo el desarrollo de la estrategia institucional tiene que tener una coherencia.

Si la estrategia de gestión de personas tiene que tener una directa vinculación o relación con el desarrollo de la estrategia institucional, si la estrategia de gestión de personas para desarrollar este modelo, no está alineada a la estrategia institucional, lo que se desarrolle ahí no va a pasar más allá de la unidad de gestión de personas, si el área de gestión de personas concibe su trabajo con solo desarrollar actividades vinculadas a recursos humanos separada de la estrategia institucional o sin considerar la estrategia institucional, por muy bien que haga los procedimientos, por muy buenos que sean los sistemas no dará ningún impacto organizacional y probablemente va a tener un rol de la administración de personal, porque no va a lograr ser un asesor o socio estratégico de la autoridad. Porque quien tiene que tener más clara la estrategia institucional es el área de gestión de personas, porque en esa perspectiva va a poder planificar los recursos humanos, la gestión y poder definir procedimientos acordes a ella, va a poder priorizar las actividades de debe realizar en función de eso. Por lo tanto si la estrategia de personas no está vinculada a la estrategia institucional es muy difícil que logre algún nivel de desarrollo importante.

Respecto la madurez de la organización, yo hablaría más bien de la cultura organizacional tiene un impacto más directo, porque la madurez de la organización, nosotros hemos trabajado con organizaciones en las cuales, son instituciones nuevas y por tanto uno dice mira todavía la madurez organizacional respecto su instalación no está tan establecida, pero que han tenido logros muy importantes en materia de gestión de personas, porque han generado la cultura vinculada a esos temas. Yo te diría que la madurez organizacional sino está vinculada a una cultura por sí sola no tiene impacto.

Hay culturas que hacen que procesos de gestión de personas u otros se favorezcan o no, se intervengan o no, pero ahí lo que se tiene que intervenir es la cultura organizacional más que la madurez, porque la madurez fundamentalmente creo yo y te lo digo en términos bien personales está más vinculada a cultura organizacional más a que la madurez que va a ser un reflejo de la madurez organizacional.

Respecto el liderazgo tendrá un impacto directo sobre las políticas que desarrolla la institución, más aún en la gestión de personas y también se vincula con la cultura organizacional, el cambio que nosotros hemos estado instalando consiste en que la gestión de personas no reside en el área de la gestión de personas, sino que la gestión de personas es una responsabilidad de la línea, por tanto una responsabilidad directa de cada persona que tenga gente a cargo y ahí

entonces como lo concibe la responsabilidad de la jefatura respecto la instalación de estos procesos claves, si tú no tienes alineados a los directivos respecto estos temas, es bien poco lo que se puede avanzar, ahí te diría yo que el alineamiento de cómo se concibe una responsabilidad respecto la aplicación de estos modelos, porque finalmente son ellos quienes dan la consistencia entre lo que se declara y lo que se hace. Entonces si tú declaras una política, declaras un modelo, declaras procedimientos, pero quienes están a cargo de cumplirlos, no los cumplen, no los hacen, se lo pasan por el lado, en realidad pierde sentido la gestión que se ha declarado.

Por tanto el liderazgo que se haga al interior de la institución , que este alineado, que tenga la consideración respecto de las personas es fundamental para estos procesos y claramente marcan diferencias entre instituciones que si lo conciben de esa manera y aquellas que no.

## II.- Barómetro de la Gestión de las personas.-

### **Luego de obtenidos los resultados del barómetro de la Gestión de las personas, ¿qué acciones realizó el SC?**

Yo te diría que ahí hay roles que son distintos y que tienen que ver con la particularidad de la gestión de personas que tiene el sector público, uno de ellos es que la gestión de personas es descentralizada, por tanto cada jefe de servicio define lo que hace con los recursos humanos de su institución, esa es como la primera declaración. Entonces desde ahí nosotros como servicio civil tenemos un rol de acompañar y orientar procesos más que un rol rector... aún, porque ahora estamos trabajando en un instructivo presidencial que podría cambiar esa definición, pero en general nosotros tenemos un rol de asesoría y acompañamiento y en esa línea lo que nosotros hemos realizado es trabajar modelos e instrumentos de apoyo que permitan avanzar a los servicios en aquellos elementos que nos parecen son prioritarios, por ejemplo tenemos un trabajo específico en relación a gestión por desempeño, que es uno de los elementos que siempre aparecen deficitarios en cualquier medición, tenemos todo un trabajo en materia de capacitación vinculada a la incorporación de la transferencia en los puestos de trabajo, el cual también es uno de los elementos más deficitarios dentro de la capacitación, tenemos todo un tema vinculado a condiciones laborales que tiene que ver con la prevención del acoso laboral y sexual, conciliación de la vida personal y familiar. Entonces nosotros desde acá sacamos dispositivos con lo que nos parece deber ser prioritario tanto en la información que arroja el barómetro como así en otra información, porque el barómetro no es la única fuente de información para nosotros para definir la política de gestión de personas desde el estado, yo te diría que ahí también tiene que ver el programa de gobierno, entonces acá nosotros tenemos que mediar entre distintos niveles de información que tenemos para poder definir las políticas que trabajamos, pero si el barómetro lo que nos permite hoy en día es definir algunas áreas en las cuales vamos a intervenir que son algunas de las que te mencione, pero cada servicio en la práctica cuanto avanza o no avanza.

Cada servicio se topa de esta manera con los recursos, la contingencia y no solo recursos financieros, sino en cómo está constituido el área de gestión de personas en su interior, se topa con las situaciones con las cuales está viviendo cada una de las instituciones, hay instituciones que hoy están cambiando, se están haciendo cargo de procesos importantes, educación, servicios de hacienda, hay de esta forma servicios que están altamente tensionados por cumplir con el programa de gobierno, entonces también los servicios tienen que mediar respecto de cómo la contingencia va apoyándole para poder priorizar o tratar temas transversales como la gestión de personas . entonces ahí las instituciones tienen que ir mediando la información que tienen, pero también los recursos, las prioridades del programa de gobierno que también las tensionan, pero yo te diría que hoy en día nos va a ayudar en el posicionamiento de esta temática de gestión de

personas es el instructivo presidencial nuevo que ahora estamos trabajando, el cual fortalece el establecimiento de una política de desarrollo de personas a los servicios públicos, que además contiene elementos que están en el modelo, pero que también están en el programa de gobierno y que daría cuenta entonces de un alineamiento específico a las áreas de gestión de personas, claro a los jefes de servicios en primera instancia para avanzar en esta línea.

Hay dos instructivos presidenciales previos, uno del año 2006 de buenas prácticas laborales y un instructivo presidencial del año 2013 de políticas de recursos humanos, que es el que nosotros estamos fortaleciendo, porque ese es un poco acotado en algunas materias y es importante ampliar un poco la mirada, a una mirada más estratégica más amplia de la gestión de personas, esos instrumentos nos debieran permitir avanzar en estas líneas en una forma un poco más acelerada.

Lo que se busca con este instructivo, es una política más amplia, más integrada de la gestión de personas, de esta forma lo que busca el instructivo es que los servicios cuenten con una política declarada en gestión de personas y por tanto la política lo que busca es un compromiso institucional respecto lo que cada autoridad se compromete a hacer en materia de recursos humanos. Lo primero es que todas las instituciones públicas deben contar con esta declaración, ahora lo que trae el instructivo es que no nos da lo mismo cualquier política o cualquier declaración, entonces lo que hace es alinear respecto lo que debe declarar cada servicio respecto la gestión de personas, en concordancia a lo que señala la OIT en empleo decente, vinculada a la carta iberoamericana de la función pública, vinculada a generar buenas condiciones laborales para los funcionarios, debe haber un rol de las jefaturas más presentes, que las decisiones de gestión deben estar basadas en información, que existan procesos y procedimientos para cada uno de los subsistemas de gestión de personas, que existan oportunidades para el ingreso a la administración pública, bueno una serie de cosas que tienen que ver con generar condiciones para que los trabajadores del sector público puedan desarrollar su función de mejor manera, para que las autoridades y directivos realicen su rol y para garantizar ciertas condiciones laborales adecuada, en síntesis busca generar un paraguas para el buen empleo, que el estado asuma su rol de buen empleador, un ejemplo de buen empleador, eso es lo que se busca instalar, que existan buenas prácticas laborales, que no exista acoso, ni maltrato laboral, que tiene que ver con que no solo se declare una política de gestión de personas, sino que se lleve a la práctica, se implemente, que existan buenos procesos de capacitación, que se realice bien la gestión del desempeño, que puedan existir posibilidades de movilidad, que exista un buen desarrollo de carrera.

Hoy el desarrollo de la carrera tiene brechas

## II.- Barómetro de la Gestión de las personas.-

**¿Conoce el Servicio Civil el número o porcentaje de instituciones públicas que están en la actualidad aplicando el modelo de gestión de personas en sus organizaciones, nivel de representatividad?**

“No conoce”

¿Cómo se socializo el instrumento Barómetro de la Gestión de las Personas para ser aplicado entre las instituciones públicas?

Nosotros como servicio civil tenemos muy buena relación con servicios públicos y tenemos una alta tasa de respuesta, lo que hacemos generalmente es oficiar a los servicios respecto de que vamos a generar por ejemplo la consulta barómetro, entonces mandamos un mail a todos los jefes

de servicio o un oficio y después lo mismo a los jefes de recursos humanos, indicando que entre tales fechas vamos a poner a disposición la consulta de barómetro por ejemplo.

Y tenemos un sistema que recoge la información cada servicio tiene su clave, ingresa sus datos el jefe de recursos humanos y nosotros vamos monitoreando la cantidad de respuestas que nos van llegando hasta llegar a un número que nos parece es el adecuado, una vez terminado ese proceso levantamos la información, la analizamos y después lo que hicimos fue generar reportes por subsecretarías, indicándole a cada subsecretaría el resultado de su unidad y servicios dependientes. Así mismo se entregó a cada uno de los servicios sus resultados, para efectos que cada uno tuviera su medición y pudiese trabajar en función de sus resultados.

Los reportes por servicio fueron canalizados a través de informes de resultados a la subsecretaría, llegaba al subsecretario y jefe de recursos humanos.

II.- MGP año 2012.-

### **¿Por qué el año 2012 se marca como hito el lanzamiento de la reformulación del modelo?**

Fue una coyuntura, nosotros el año 2011, o fines del 2010, comenzamos un trabajo de colaboración con la SUBDERE, para apoyar a los gobiernos regionales en materia de gestión de personas, entonces en ese marco lo que buscamos fue tomar el modelo que teníamos el año 2007 y adaptarlo a la realidad de los Gobiernos regionales, ese fue uno de los elementos que nos hizo mirar el modelo, entonces en ese trabajo de consultoría lo trabajamos de nuevo con la Universidad Alberto Hurtado, la cual había hecho el modelo del año 2007 y que también ha trabajado con Francisco Longo, Francisco Longo nos ha estado apoyando desde los inicios del Servicio Civil, el modelo de él ha sido una base que hemos tenido a la vista para trabajar, entonces en el marco de este trabajo de colaboración con SUBDERE, miramos este modelo de gestión de personas y lo que dijimos, mira este modelo lo que tiene es una primera bajada respecto lo que se espera ocurra con cada subsistema, pero no le estamos diciendo a los servicios cuales son los estándares o como debiera transitar para lograr avanzar en sus niveles, entonces lo que hicimos entre el año 2011 y 2012 fue empezar a hacer una bajada respecto a cada subsistema cuales son los niveles de desarrollo que debiera tener una institución desde un nivel básico hasta un nivel avanzado y que indicadores permitirían identificar los niveles de avance para poder visualizar como las instituciones estaban implementando el modelo, ya no se trataba de definirlos a nivel de una declaración o de homologar contenidos respecto de que entendíamos por subsistemas, sino lo que buscábamos en como lo estaban implementando los servicios. Entonces la adecuación fundamental que yo te diría que tiene el modelo, porque si tu revisas el modelo en términos de su construcción es el mismo, pero lo que hoy tiene es una bajada respecto de cada ciclo de gestión entendiendo por cada uno de ellos a niveles de desarrollo, es una operalización del modelo, por eso yo diría que no es un nuevo modelo, sino una operalización más práctica para poder identificar los niveles de desarrollo que tienen los servicios por cada uno de los ciclos de gestión.

Se adecua con la realidad de los gobiernos regionales, pero que en práctica es la realidad de toda la administración pública o de los servicios de la administración central y después de eso lo que hicimos fue construir el barómetro y lo que hace el barómetro es medir en los servicios públicos el nivel de desarrollo, basado en este modelo de gestión.

## 2.2 Entrevista directivo SAG

I.- Identificación del Participante y/o entrevistado
Profesión: Administrador Público, Magister en Gestión de las Personas.
Cargo que desempeña: Jefa Departamento de las Personas
Tiempo en la institución: 5 años.
Institución: Servicio Agrícola y Ganadero(SAG)

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Conoce usted las principales características del modelo de gestión de personas propuesto por el Servicio Civil en el año 2012?</b>
<p>Si, preeminentemente si, el modelo que ellos proponen es un modelo de ciclos temporales, tiene una división del tiempo de corto, mediano y largo plazo, y un ciclo que es transversal que es de planificación en materia de recursos humanos o gestión de personas, eso de manera muy resumida y bueno cada uno de los ciclos temporales tiene a su vez componentes que darían cuenta de un macro o un modelo, mediante el cual se explica y se organiza la gestión de personas y es un modelo que propone la Universidad Alberto Hurtado a la Dirección Nacional del Servicio Civil, para desde ahí tratar de generar mejoras paulatinas en lo que es la administración central del Estado.</p>

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Desde su perspectiva profesional, la gestión de personas al interior de su institución ha sido influenciada por el modelo de Gestión de Personas, propuesto por el Servicio Civil?</b>
<p>Yo, desde adentro, yo siento que no como debiese por distintas razones, lo que me ha tocado indagar ahora, yo podría afirmar que no ha sido un referente en la gestión del SAG, obviamente se realizan actividades, se priorizan distintas acciones a lo mejor más o menos coordinadas con el modelo, pero no se ha hecho una bajada institucional a partir de él. No.</p>

II.- Identificación del Modelo en el Servicio público
<b>¿Cuáles han sido los principales aportes del modelo de gestión de personas a la administración de los recursos humanos en su institución?</b>
<p>Nominalmente si, si tomo los procesos del departamentos de las personas del SAG, podría ordenarlos en cada una de las salidas que los ciclos temporales tiene definidos, pero yo diría que no hay una intencionalidad. Y desde ahí comentar un hecho que no me parece menor y es parte también de un diagnóstico y lo hice al minuto que asumí y yo te diría que un poco antes también en el SAG, pero en otro departamento y me di cuenta de esto. Yo sentía que hacía falta una bajada más alineada con la metodología que definió la DNSC. Hoy en día lo que nosotros estamos haciendo desde el mes de septiembre de este año, en conjunto con la asociación de funcionarios del SAG es reformular nuestra política de personas, pero en base a los ciclos temporales y esto yo lo justifico exclusivamente por el hecho que siento que en la administración pública en general estamos llenos de diagnósticos y es poco lo que se ha logrado concretar en base a esos diagnósticos que un día se definieron. Entonces tú te encuentras con una realidad, por ejemplo en el SAG nosotros hacemos encuestas de clima, históricamente tenemos encuestas</p>

de clima, mejoramiento de grados, temas relacionados con rotación, movilidad de las personas, tenemos procesos instalados de reclutamiento y selección, pero no convergen o no están alineados con una perspectiva más macro en función de un modelo como el que el definió el SC. De esa forma mi intención compartida con la asociación de funcionarios fue ya no hagamos más diagnósticos, tenemos más encima los resultados del barómetro publicados el año 2013 que ya es un punto de inicio, una línea base en función de la cual podríamos comenzar a trabajar, no inventemos la rueda, ese fue el discurso, lo que quise transmitir y afortunadamente se aceptó y se validó y hoy día estamos ad portas de firmar un compromiso institucional que antes que termine el año podamos tener una nueva versión de la política de personas pero bajo el MGP, esquematizado, partir desde eso ya que obviamente los procesos que hoy están, no necesariamente conversan en función de ese modelo, pero es parte ya de un segundo grupo de actividades que vienen ya para el próximo año.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

### **¿Ha recibido capacitación por parte del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas?**

Si, No en esta institución, pero si fui parte de la séptima versión del diplomado. Cuando estaba a cargo del subdepartamento de recursos humanos en la dirección de obras portuarias del MOP, ahí nos invitaron y yo fui y producto de lo mismo, después hice el magister en gestión de personas que era como una derivación de los diplomas en la misma universidad. No por esta institución, pero sí de parte de la misma administración pública quien financio la actividad, el SC en este caso. Uno partía el diplomado definiendo un ámbito de acción, donde nosotros íbamos a desarrollar una materia para dejar instalada en la institución, entonces la única forma de lograr el pos título era entregando el proyecto, que fuera además patrocinado por la institución, que contara con la autorización del director nacional y que tuviera relación con una problemática en la institución. Entonces era un trabajo práctico y por lo que recuerdo existieron instancias para acceder a herramientas concretas de análisis que fueron bastantes pertinentes.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

### **En base a su experiencia profesional, ¿considera usted que el modelo de Gestión de Personas propuesto por el Servicio Civil el año 2012, es aplicable a todas las instituciones públicas de la administración del Estado? ¿Por qué considera?**

Yo siento que sí, sin lugar a dudas, lo que puede resultar penoso sí, es que si uno hiciera un acercamiento a todas y cada una de las instituciones públicas se encontraría con realidades muy precarias y por ahí de pronto uno podría encontrar voces que dieran cuenta de afirmar de que esto no aplicaría a todas las instituciones, yo creo que sí, que es una herramienta que podría servir para efectos de análisis en cualquier tipo de organización, no obstante los resultados puedan ser bastantes magros, pero yo siento a priori que sí, que es una herramienta que puede replicarse en una institución pública cualquiera.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

### **En base a su experiencia profesional, ¿qué tipo de instituciones públicas serían las más aptas para aplicar el modelo del Servicio Civil? ¿Qué características tendrían aquellas?**

Yo creo que todas, como cualquier herramienta de gestión es necesario que exista la voluntad política de que se haga, frente a organizaciones como estas tan estructurada y jerarquizadas como lo es la administración pública en general si tú no tienes la voluntad del manda mas es difícil

tener políticas o definiciones desde abajo hacia arriba, siento que un factor primordial es ese. En un mismo nivel es el apalancamiento que se realiza con la asociación de funcionarios, los gremios en instituciones como esta eso se siente mucho, nuestra asociación de funcionarios tiene una adherencia sobre el 97%, entonces no es menor la visión crítica que ellos tienen o la representatividad de sus dichos o acciones, siento que eso es importante, son como los dos factores más preponderantes y obviamente lo que es conocer el modelo desde las organizaciones públicas por quienes ejecutan o estarían a cargo de la implementación de este modelo, por mucho que el director nacional quiera y que haya un consenso por parte de la asociación de funcionarios, sino hay quien gerencie en el día a día, que conozca y tenga un nivel de cercanía con el modelo, se avanzaría poco, esa yo creo que es la otra variable.

Disculpa, esta es una reflexión muy personal, siento que para allá apuntaba el SC cuando lanza el diplomado y así lo declararon. Que era potenciar las unidades de recurso humanos bajo una misma lógica, bajo una misma definición y hasta cierto punto lo lograron, al menos está instalada la masa crítica, la gente sabe que existe, al menos los que tienen que saber saben que esta, fueron ocho versiones del diplomado sino me equivoco, al menos se logró instalar una masa crítica.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**Conoce usted, en qué consistió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil.**

Si, por cierto, para mí el nombre era nuevo, pero en definitiva si tu empezabas a leer, era el diagnóstico que a nosotros nos enseñaron a aplicar en el mismo diplomado, tiene algunas modificaciones, pero en definitiva es como poder precisar cuál es el nivel de desarrollo para cada uno de los ciclos temporales a los cuales hacíamos alusión con el nivel de desarrollo en el cual se encuentra una organización determinada y eso con todos sus análisis, en el macro, en el meso a partir de eso ir identificando cuales son los factores que están menos desarrollados etc y empezar a trabajar en oportunidades y planes concretos, dependiendo de la prioridad que uno le dé.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted, los resultados que arrojó la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil? ¿Qué opina de ellos?**

Si, se responde con la pregunta anterior y se complementa con la siguiente.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted si su institución respondió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de Personas el año 2013?**

Si, se respondió, lo que yo cuestiono de esa información es que fueron solo dos personas, entonces claro, frente a dos personas, que por lo demás trabajan juntas, tienen una cercanía que

la posibilidad que salga bien valorado o que el resultado no sea malo, es alta la probabilidad que no sea malo. Una muestra de dos personas, frente a un universo potencial de más de cuatro mil. Dos personas pueden ser poco representativos, yo no lo habría hecho así, a lo mejor por un tema de tiempo y hay que estar ahí también para ver que ocurrió también, no sé si eran así las instrucciones del SC, pero a mi entender dos personas en una organización de esta envergadura no era tan representativa y por eso salimos tan bien valorados.

### III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**A partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, ¿su Institución ha realizado acciones concretas tendientes a mejorar la gestión de las personas al interior de su organización?**

No, a mi hay cosas que me hacen ruido con los resultados, no me los sé de memoria, porque el barómetro no es mi biblia, pero cuando lo vi me recuerdo que hay cosas que no me hacían sentido y discrepo y no me cabe duda que si yo compartiera esta información con la asociación de funcionarios discreparían aún más, porque tienen una visión mucho más crítica, pero es un tema que yo quiero tratar de subsanar con nuestra versión del barómetro. Por ejemplo ninguna persona de regiones contesto y en un servicio de esta envergadura que tiene expresión en todas las regiones, no es menor la opinión que ellos puedan tener. Hay gente que no fue incluida en la conversación y siento que solo así podríamos tener una línea base más real en torno a la cual trabajar y definir prioridades.

### IV.- Análisis crítico de la propuesta

**Indique ¿cuál o cuáles cree usted son los principales facilitadores y/o obstaculizadores que presenta la incorporación del modelo de gestión de personas a la gestión que realiza su institución?**

Los mismos que te nombre como facilitadores o factores críticos de éxito. La autoridad formal, las asociaciones gremiales y la jefatura de personas.

**IV.- Análisis crítico de la propuesta****¿Su institución ha realizado acciones de innovación a la luz del modelo de gestión de Personas propuesto por el servicio civil, las cuales se han traducido en generación de procesos que optimicen el área de gestión de personas?**

No con el afán de responder al modelo ocurrió lo que voy a comentar, no intencionalmente en función a los resultados del barómetro ocurrió lo que voy a comentar, pero si nosotros como institución el año 2013, lo declaramos el año de la innovación en Chile y por primera vez a CORFO dispuso de recursos para que los organismos públicos invirtieran en programas o postularan proyectos que estuvieran asociados a potenciar la innovación en la administración pública y nosotros postulamos a esos fondos en conjunto a una consultora, quien postula es la consultora que está registrada en CORFO y postulamos con un proyecto que estaba orientado a la definición, implementación y desarrollo de una estrategia y de un modelo para la gestión de la innovación al interior del SAG. Ese proyecto lo lidere yo. Postulamos y afortunadamente lo ganamos y el año 2013 y continua, se implementó el proyecto SAG innova y el primer desafío innovación estuvo ligado con el tema de personas, pero circunstancialmente, tiene cierta intencionalidad, tiene un porque, tú partes con un desafío transversal que se llama un desafío más softt. Presentas todo el mundo de la innovación que es lo que es, que es lo que vamos a entender, pero debes entrar con un área temática donde todos puedan opinar ese es como el eje, entonces el primer desafío de innovación fue como hacer del SAG el mejor lugar para trabajar y eso ocurrió en junio del año pasado, donde más de 443 ideas nos llegaron para ese desafío, con talleres a través de todo Chile realizados por nosotros en conjunto con la consultora y ahí llegaron muchas propuestas y solamente llegaron a la recta final tres ganadoras y justamente la ganadora de ese desafío esta ad portas de implementarse y es la biblioteca del conocimiento, salió también desde ahí los horarios flexibles, el tema del teletrabajo, nosotros en el SAG como una idea que viene de los propios funcionarios en materia de gestión de personas, los funcionarios tienen la posibilidad de acceder a seis días de teletrabajo en el año, es decir yo trabajo desde mi casa y claro hay ciertas condiciones que nosotros normamos y todo lo demás, pero está el derecho instalado, el tema del horario flexible, pero para nuestra cultura fue innovador el poder entrar entre las 8:30 y las 9:30 e irte nueve horas después sin estar sujeto a un horario fijo, ese era un tema muy sentido y finalmente llego mediante SAG innova y obviamente la creación de la sección de innovación que fue parte de ese primer desafío y se dijo esto está bien, pero no puede ser un hecho aislado y tiene que constituirse como propiamente tal y hoy en día circunstancialmente la sección de innovación depende de este departamento e insisto no es porque miramos los resultados del barómetro y dijimos acá hay que hacer algo para el tema de innovación y gestión de personas en lo absoluto, iban por carriles separados y hoy en día por cosas del destino quien estaba a cargo de innovación le pidieron que se hiciera cargo de personas, porque sabía que le gustaba el tema y es eso y no hay una intencionalidad, pero claro en el SAG hay iniciativas de innovación y se ha avanzado bastante en temas de personas.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Qué debería corregir el Servicio Civil para asegurar una exitosa implementación del modelo?**

La DNSC, se tiene que descentralizar, debe constituir direcciones regionales, no hay otra forma, yo soy un convencido de eso, deben tener visiones críticas instaladas en regiones, es decir, sí el dialogo acá en el nivel central ya es escaso me imagino en regiones, en Panguipulli en Palena en otras regiones, donde el tema no ha permeado lo suficiente, si con suerte estamos en el nivel central con algunas instituciones con ciertos niveles muy primarios del tema, pero siento que para que la DNSC mejore no solo en el tema de implementación del modelo, sino también en todos los demás ámbitos de competencia, tiene que estar presente en los territorios, sino no hay forma. También pasa por una redefinición del rol del SC en el ámbito de sus funciones, pero hoy en día si se quisiera avanzar la única forma que permee y tenga impacto en todas las organizaciones públicas, es a través de la instalación del SC en regiones. Yo no veo otra forma, no creo que llegar al nivel de fiscalización lo logre, pero sí de asesoría más en terreno.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Cree que este modelo se implementará de forma ampliada o irá en descenso?**

Yo espero, hay una ola que al menos se pasó que fue el gobierno anterior, que tenía una postura bastante crítica de lo que ya estaba instalado y fueron capaces de reformular varios programas y esa ola la paso este modelo, y ahora vuelta la misma mano desde donde se originó, espero se fortalezca y espero que no decaiga, al menos como SAG esta cuestión va hacia arriba, yo espero que sea nuestro hilo conductor, que le dé el sentido y la coherencia a todas las acciones que se hagan acá.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Considera que existe un modelo más adecuado para instituciones públicas? , ¿Debería existir un modelo diferenciado?**

Yo siento que acá nunca vamos a encontrar la receta perfecta y no se trata de eso, es un marco para ordenar la casa, desde que se crea la DNSC hace más de diez años, yo creo se ha avanzado bastante para lo grande que es nuestro estado, yo no entraría a refundar este modelo, yo siento que es un gran logro, un gran paso que hay que tratar de seguir robusteciéndolo más, claro realizar ciertos ajustes, pueden haber ciertas visiones disimiles, pero como guía siento que está bien, tampoco tengo yo otra alternativa, siento que es acorde.

## 2.3 Entrevista directivo FOSIS

I.- Identificación del Participante y/o entrevistado
Profesión: Asistente Social, Magister en Recurso Humanos.
Cargo que desempeña: Jefa Desarrollo Organizacional
Tiempo en la institución: 16 años
Institución: Fondo Solidario de Inversión Social

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Conoce usted las principales características del modelo de gestión de personas propuesto por el Servicio Civil en el año 2012?</b>
Si, en términos general sí, claro que hay una diferencia entre lo que hay en los libros y lo que se da en la realidad y en cómo se ha hecho. Ahora yo el modelo lo veo solo en los libros y no lo veo aplicado.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>Desde su perspectiva profesional, ¿la gestión de personas al interior de su institución ha sido influenciada por el modelo de Gestión de Personas, propuesto por el Servicio Civil?</b>
Yo creo que fue más influenciada por el PMG, el programa de mejoramiento de la gestión tuvo un impacto mayor, porque forzó en términos muy procedimentales, pero forzó a que las instituciones y los directores se preocuparan de temas que no eran relevantes, yo creo que el foco en evaluar el desempeño era una cuestión absolutamente normativa, había que hacerlo y que a nadie le importaba, pero cuando te ves obligado a cumplir con ciertos plazos a introducir sistemas nuevos y era forzado, eso yo creo tuvo un impacto mayor a lo que ha tenido el modelo de Servicio Civil. A mi parecer el servicio civil ha aportado poco en términos de la calidad de la gestión.
II.- Identificación del Modelo en el Servicio público
<b>¿Cuáles han sido los principales aportes del modelo de gestión de personas a la administración de los recursos humanos en su institución?</b>
El FOSIS en ese sentido va en un carril distinto del que ha ido el Servicio Civil, porque el Servicio Civil empieza a hablar de hacer perfiles de cargo, recién el año 2007 y nosotros ya habíamos hecho modelos de perfiles de competencia, ya hablábamos de gestión por competencias desde el año 2003, o sea bien incipiente, no muy bien hecho, pero nosotros ya empezábamos a hablar de competencias de harto tiempo antes, ponte tú el Servicio Civil comienza a presentar modelos de selección a los contratados y nosotros ya teníamos procesos de selección para los honorarios, entonces íbamos unos pasos más adelante en algunos aspectos. O sea por ejemplo nosotros tuvimos currículos ciegos el año 2002, cuando partimos con el PMG de género, entonces unos años después nos comienzan a hablar de un tema ya hecho. Era raro y veíamos que se ganaban premios por iniciar un modelo de gestión por competencias, decíamos que raro porque era un tema que nosotros ya estamos haciendo. Nosotros ya llevamos tres diccionarios de competencias distintos, aquí todos los cargos tienen perfiles, no hay ningún cargo que no tenga perfil, ni siquiera los cargos que son más externos, todos tienen perfiles y procedimientos de selección, todo está procedimentado, en definitiva el Servicio Civil no ha sido mucho en lo que nos ha aportado.

**II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público**

**En base a su experiencia profesional, ¿considera usted que el modelo de Gestión de Personas propuesto por el Servicio Civil el año 2012, es aplicable a todas las instituciones públicas de la administración del Estado? ¿Por qué considera?**

No mucho yo creo, yo al principio fui muy crítica con el PMG, creo que no era un traje a la medida, más bien era uno que había que ponérselo y era bien engorroso porque había que hacer hartos papeles, pero creo que de alguna manera tratar de estandarizar los procesos hasta algo más procedimental fue algo más útil, sin embargo no todos se sumaron al PMG, fue voluntario, no fue para todos los servicios, entonces cuando hablas con servicios que no tuvieron PMG, están varios pasos atrás, o sea cuando ellos no procedimentaron capacitación, selección como que el tema de recursos humanos quedo bien en segundo plano, de hecho en las estructuras orgánicas uno lo ve, en esos servicios el área recursos humanos sigue siendo un subdepartamento de administración y finanzas y ahí se tiene una cambio radicalmente distinto, porque si tu no partes por una estructura distinta y muy difícil que puedan sumarse, porque para las áreas de administración y finanzas, el tema de recursos humanos es un tema secundario, porque lo otro siempre tiene más urgencia, pagar, comprar, pagar sueldos, son acciones que no pueden esperar, entonces para un subdirector que ve finanzas, el área recursos humanos no es relevante y por eso creo que yo que el PMG aporto en ese aspecto, de que había que preocuparse de ciertos temas, aunque fueran chiquititos, aunque fueran muéstrales o muy procedimental, significo que las instituciones tuvieron que decir, mira aquí hay temas que nos están diciendo que miremos, pero como eso no ocurrió en todas partes, hoy día hay un nivel absolutamente heterogéneo en términos de administración de personas, la gestión es súper distinta y por lo tanto difícil aplicar el modelo cuando tienes varios pasos atrás.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

### **¿Ha recibido capacitación por parte del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas?**

No, ninguna, se ofreció el diplomado que dictaron para los encargados de personas, pero nosotros justo ahí tuvimos como institución un periodo de cambios, la persona que debería haberlo hecho en esos momentos renunció, entonces no resultó, y las capacitaciones que han ofrecido han sido muy puntuales, específicamente a cargos puntuales. Algunos directivos lo hicieron, los primeros directivos que eligió este modelo de alta dirección pública, porque FOSIS no pertenecía y los primeros directores y subdirectores lo hicieron, pero ya se fueron con los cambios de gobierno.

## II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

### **En base a su experiencia profesional, ¿qué tipo de instituciones públicas serían las más aptas para aplicar el modelo del Servicio Civil? ¿Qué características tendrían aquellas?**

Todas aquellas donde el área de personas tiene un nivel par con los demás directivos, para mí es un piso mínimo, un piso base, porque cuando el área de recursos humanos es un sub departamento, no participa en comités directivos o no tiene ningún nivel de decisión estratégica, lo que hace es administrativo y lo administrativo no va con el modelo.

Es decir a nivel de organigrama el encargado de Recursos Humanos, tiene que tener línea directa con la dirección, sino queda muy atrás, sino tiene relevancia, lo que hace es simplemente es firmar contratos y pagar sueldos y el modelo no es eso es todo lo contrario, a mi criterio el modelo debió haberse fomentado, porque como llevas un tema si estas tan lejos. Es decir sino no te enteras de las decisiones que se están tomando a nivel de dirección y si en la dirección se está topando por ejemplo, con los cambios de gobierno, hemos tenido egis programáticos absolutamente distintos, cuando te hablan o te dicen vamos a generar un programa distinto, es como si en una zapatería decidieran hacer carteras y uno no está alineado con ello, que sabes tú a quien tienes que capacitar a que personal debes contratar que tienes que hacer si no te han contado cual es el nuevo giro del negocio, o sea si no estás participando de la toma de decisiones es bien difícil que puedas aplicar el modelo, el modelo está pensado en directivos, no en subdepartamentos, porque se piensa en una gestión de personas estratégica.

Otros de los pisos básicos es que para la dirección tenga importancia el tema, que para el jefe del servicio tenga relevancia el tema de personas y lo otro es que se busque cierta coherencia, o sea el sistema de evaluación del desempeño por muy bien aplicado que este en términos procedimentales, sino alimenta a los demás procesos no sirve, si tú tienes un resultado en la evaluación del desempeño y un mes después tienes procesos de desvinculaciones y desvinculas personas con cien puntos, quiere decir que no sirve, que no hay consistencia entre los distintos procesos de la gestión de personas.

Por todo lo anterior, debe haber un piso básico para que esto resulte. De ciertas condiciones básicas y categorías ya instaladas y otra cosa que se debe ser una gran dificultad en aquellos ministerios, que no es el caso de FOSIS, donde existe una gran cantidad de personas a planta, la plata yo creo que es una gran dificultad para hacer gestión, si porque si a las personas no las puedes ascender, no puedes motivarlas para que se capaciten. O sea FOSIS es pura contrata y honorarios, aquí el porcentaje de plata no llega al veinte por ciento. Y eso ha facilitado el proceso de movilidad interna, la gente se cambia con facilidad.

Si las personas son de planta y tienen su grado desde que llegaron, hasta que se van y están veinte años con el mismo grado, que tanto desarrollo se podría hacer.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted, en qué consistió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil?**

Si, lo respondí yo, es una buena forma de saber en que esta cada uno, pero había varias preguntas que a mi criterio estaban sujetas a interpretación, que no eran tan claras, entonces no sé si e resultado va a ser tan real, porque había mucha abierta como de desarrollo, entonces no sé qué tanto pueda ser a representatividad.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted, los resultados que arrojó la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil? ¿Qué opina de ellos?**

Llegaron desde el Servicio Civil, por correo electrónico, no hubo reunión, ahora el Servicio Civil tiene súper buena disposición y si uno pregunta o pide reuniones ellos son bien abiertos. Fue divertido porque a nosotros nos tocó llenar el barómetro con una diferencia de dos meses con la postulación al premio, entonces era re divertido porque para la obtención del premio nosotros debíamos decir que lo hacíamos todo maravillosamente bien y en barómetro queríamos más franqueza, o sea había una forma de presentar los datos que le buscamos una vuelta, por eso te digo que eran bien interpretables las preguntas.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted si su institución respondió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de Personas el año 2013?**

Si yo misma la respondí.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**A partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, ¿su Institución ha realizado acciones concretas tendientes a mejorar la gestión de las personas al interior de su organización?**

Nada, acá por lo menos en FOSIS nada. Nos quedamos mirando el resultado. De hecho justo era el término del gobierno y poco les importaba si ya iban saliendo y no creo que a los que llegaron se los hayan entregado.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**Indique ¿cuál o cuáles cree usted son los principales facilitadores y/o obstaculizadores que presenta la incorporación del modelo de gestión de personas a la gestión que realiza su institución?**

Para el FOSIS, los facilitadores son:

La flexibilidad de la institución, lo dinámico, su cultura organizacional con un origen bien académico, existe un interés por parte de los funcionarios del FOSIS en lo académico.

FOSIS ha sido una institución piloto en los procesos de modernización del Estado, PMG, las primeras metas ministeriales, calidad en todas hemos ido un año antes que el resto, como que entramos en los proyectos pilotos y eso ha favorecido la obtención al premio excelencia institucional.

El principal obstaculizador son los cambios de directivos, es mucho yo creo que este es el ministerio con mayor rotación de ministros también, creo que no ha habido ningún gobierno con menos de tres ministros y cada vez que cambia el ministro tú no sabes si sigue el mismo director y cada cambio de gobierno es un cambio no solo de directivos, sino de enfoques, de líneas programáticas.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

¿Su institución ha realizado acciones de innovación a la luz del modelo de gestión de Personas propuesto por el servicio civil, las cuales se han traducido en generación de procesos que optimicen el área de gestión de personas?

No, definitivamente no.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Qué debería corregir el Servicio Civil para asegurar una exitosa implementación del modelo?**

A mi criterio el sistema de alta dirección pública es corregible por completo, creo que tiene muchas dificultades, la lentitud del proceso de selección de los directivos dificulta los procesos. Por otra parte en el área de desarrollo organizacional, perdió el rol de expertos en PMG, nosotros no los vimos más, después empezaron a inventar algunas cosas a las cuales nos sumamos voluntariamente, como la medición de transferencias en materia de capacitación, el cual fue un proyecto piloto de muy poquito nivel, aplicado a diez servicios públicos, al final éramos los únicos que respondíamos, ampliaban los plazos.

En evaluación del desempeño muy poco avance y en capacitación también, o sea fueron los dos que fueron PMG y ellos se quedaron ahí, pero el desarrollo organizacional es mucho más que eso.

Al servicio civil les hace falta una visión más amplia, normativa, administrativa y de desarrollo, porque tú no puedes hacer desarrollo, ni en la administración pública o privada, sin el código del trabajo al lado.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Cree que este modelo se implementará de forma ampliada o irá en descenso?**

En retroceso y descenso, los veo perdidos, no sé qué están como Servicio Civil, yo pensé que la llegada de Egaña iba a cambiar algo.

De repente nos llegan oficios, donde nos dicen miren este es el nuevo formato propuesto, porque son un organismo consultor, no fiscalizador, pero siempre como sugerencia.

IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Considera que existe un modelo más adecuado para instituciones públicas? , ¿Debería existir un modelo diferenciado?**

El modelo teórico podría ser el mismo, pero con ciertas condiciones más impositivas como lo fue el PMG, el PMG fue un ejercicio impositivo, donde además había que considerar la participación de la asociación de los funcionarios, considerando los distintos estamentos y eso ya te significa forzar la coordinación, en cambio el modelo no tiene lineamientos, una declaración de buenas intenciones, pero súper teórica, académica pero poco integradora, donde debe haber coordinación.

El modelo debe tener algo más impositivo y participativo.

## 2.4 Entrevista directivo SII

I.- Identificación del Participante y/o entrevistado
Profesión: Psicólogo
Cargo que desempeña: Consultor Sénior en Recursos Humanos
Tiempo en la institución: 7 años.
Institución: Servicio de Impuestos Internos

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Conoce usted las principales características del modelo de gestión de personas propuesto por el Servicio Civil en el año 2012?</b>
Sí, no como el documento formal y oficial, pero si en la práctica en cuanto a lo que es la estructura de la cual es la estructura de la subdirección de recursos humanos de la cual pertenezco y todas las acciones que llevamos a cabo como subdirección a nivel nacional. Por lo anterior mi cargo esta acá, para que todos los procesos y actividades que deben ser llevadas por el modelo sean replicadas en todas las direcciones regionales del país, para así tener un modelo estándar.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público
<b>¿Desde su perspectiva profesional, la gestión de personas al interior de su institución ha sido influenciada por el modelo de Gestión de Personas, propuesto por el Servicio Civil?</b>
Si, absolutamente. Efectivamente el subdirector de recursos humanos de la época, fue el encargado y principal precursor de este modelo al interior del servicio de impuestos internos y a él se le cataloga como uno de los más influyentes subdirectores de recursos humanos que han existido en los últimos 10 o 15 años en la institución y fue justamente a él quien le toca implementar este modelo. Es de esa forma un modelo bien evaluado y además implementado por alguien de mucho peso y validación al interior de la institución y de esa forma se evidencia el impacto que tiene hasta el día de hoy, es decir no se hizo a medias, sino como corresponde y eso hace que permanezca hasta el día de hoy.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio público
<b>¿Cuáles han sido los principales aportes del modelo de gestión de personas a la administración de los recursos humanos en su institución?</b>
Principalmente en orden, es decir la ordenación de los procesos asociados a recursos humanos en base a una estructura clara, con profesionales encargados para ello. Es decir acá no se está dejando a cargo a personas que no sean propias del área de los recursos humanos en temas de recursos humanos. Por lo tanto el impacto viene dado por el orden que entrega la estructura formal y obviamente por un seguimiento de las acciones asociadas a este modelo. A nosotros nos piden informes mensuales de las temáticas de gestión de personas, a los jefes regionales también respecto de hitos establecidos o respuestas a los procesos, retroalimentación y evaluación constante de los procesos.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

**¿Ha recibido capacitación por parte del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas?**

Departamento del servicio civil no, lo que si contamos con capacitación interna en temas asociados a gestión de recursos humanos y la posibilidad de nosotros apoyados por el servicio poder tomar fuera validados y visados por la subdirección de recursos humanos, en temas que tengan directa relación con el cargo y la función que realizamos al interior de la organización y con el modelo de cuestión.

Contamos con capacitación de base, quizá no tan específica, pero si tenemos la posibilidad de acceder a alternativas externas.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

**En base a su experiencia profesional, ¿considera usted que el modelo de Gestión de Personas propuesto por el Servicio Civil el año 2012, es aplicable a todas las instituciones públicas de la administración del Estado? ¿Por qué considera?**

Creo que no, me gustaría que así fuera, pero para poder aplicarlo se requiere de un aparato, una estructura importante. Requiere de muchas acciones, mucho control y de un reestudio constante para la optimización de los procesos y para eso nosotros tenemos un departamento específico que se llama desarrollo organizacional y otro de forma paralela se encarga de la gestión de las personas, otro departamento gigante dedicado a la capacitación, equipada en todo ámbito. Tenemos en todas las unidades regionales, consultores en recursos humanos. Por lo tanto se requiere de un aparato grande para estar monitoreando y desarrollando este modelo. La verdad lo encuentro poco aplicable en instituciones pequeñas o con menos recursos e infraestructura.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

**En base a su experiencia profesional, ¿considera usted que el modelo de Gestión de Personas propuesto por el Servicio Civil el año 2012, es aplicable a todas las instituciones públicas de la administración del Estado? ¿Por qué considera?**

Todas aquellas que cuenten con el aparato, la estructura y los recursos destinados para realizar gestión de las personas y un departamento de desarrollo organizacional bien alineado.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

**En base a su experiencia profesional, ¿Cuáles tipos de instituciones públicas de la administración del Estado no estarían en condiciones de aplicar el modelo del Servicio Civil? ¿Qué requieren?**

Requieren de un liderazgo, una estructura institucional que tenga además los recursos para colocar en marcha un sistema complejo.

II.- Identificación del Modelo en el Servicio Público

**En base a su experiencia profesional, ¿qué tipo de instituciones públicas serían las más aptas para aplicar el modelo del Servicio Civil? ¿Qué características tendrían aquellas?**

Todas aquellas que sean capaces de proporcionar el soporte al cual me he referido en preguntas anteriores.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted, en qué consistió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil?**

En su minuto no, pero estoy en conocimiento y tuve la oportunidad de sociabilizar el tema con la persona que dio respuesta al instrumentos, me pareció bueno, interesante ver los resultados y ver como nosotros somos parte y de los resultados que ahí se evidenciaron, siendo bien evaluados por parte del gobierno de la época.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted, los resultados que arrojó la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil? ¿Qué opina de ellos?**

Si, los conozco y tuve la oportunidad de sociabilizar el tema con la persona que dio respuesta al instrumento, me pareció bueno, interesante ver los resultados y ver como nosotros somos parte.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**¿Conoce usted si su institución respondió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de Personas el año 2013?**

Si, la respondió.

III.- Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

**A partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, ¿su Institución ha realizado acciones concretas tendientes a mejorar la gestión de las personas al interior de su organización?**

La verdad lo desconozco, si a raíz de esos resultados se generaron cambios no sé, pero de que constantemente se realizan cambios eso es una realidad.

## IV.- Análisis crítico de la propuesta

**Indique ¿cuál o cuáles cree usted son los principales facilitadores y/o obstaculizadores que presenta la incorporación del modelo de gestión de personas a la gestión que realiza su institución?**

Los facilitadores: es la organización de los procesos en materia de gestión de personas que están en esta institución, la organización clara. La claridad de la gestión con focos e hitos bien claro.

Los obstaculizadores: todas las acciones para llevarse a cabo, requieren de dos cosas importantes, infraestructura o estructura de recursos humanos bien grande, además que las personas que la llevan a cabo, las jefaturas inviertan tiempo importante en poder llevar a cabo el modelo. Por ejemplo nosotros tenemos cuatro hitos importantes de retroalimentación.

Acá los jefes deben dedicar un tiempo estándar para la retroalimentación de manera individual con cada funcionario.

El modelo requiere que las jefaturas tengan un alto tiempo de dedicación al desarrollo del modelo. Obstaculizador clave es el tiempo, por cuanto existen muchas actividades diarias que se deben llevar a cabo en cada institución y por otro lado requiere de un constante empuje, supervisión y apoyo de recursos humanos, para que así todos los engranajes asociados al modelo se mantengan funcionando, porque si bien es cierto que la institución está preparada y ha madurado en cuanto al modelo y ya sabe cuándo vienen todos sus procesos se requiere estar constantemente estar encima de ellos para que sean hechos de buena forma, se vayan mejorando, optimizando y probablemente para la gente más nueva es menos complejo, pero para otras personas con más edad en la institución, adaptarse a todos estos procesos nuevos de retroalimentación, capacitación, de desarrollo de reuniones efectivas, les cuesta un poco más entenderlo. Para ellos lo más central es la pega y ven todos estos requerimientos como algo que les quita tiempo, pero poco a poco esa idea va cambiando.

## IV.- Análisis crítico de la propuesta

**¿Su institución ha realizado acciones de innovación a la luz del modelo de gestión de Personas propuesto por el servicio civil, las cuales se han traducido en generación de procesos que optimicen el área de gestión de personas?**

Si, efectivamente estamos este año en el cuarto concurso interno de innovación del servicio, donde se invita a todos los funcionarios de todos los escalafones, fiscalización, evaluación, jurídica, recursos humanos a participar proponiendo ideas que sean innovadoras y con una serie de características, que no estén asociadas a mucha inversión de dinero, que sean novedosos, que tengan impacto en la institución que pueda ser transversal a todo y eso cada año tiene sus ganadores ubicados en categoría, pero no solo eso, sino que además se implementan cada uno de esos proyectos que han sido ganadores al año siguiente. Por lo tanto tenemos una gestión de la innovación como un tema anual y además con la idea explicita de estar realizando constantemente procesos internos para poder revisarlo desde el punto de vista de novedades y para su optimización.

IV.- Análisis crítico de la propuesta
<b>¿Qué debería corregir el Servicio Civil para asegurar una exitosa implementación del modelo?</b>
Es un modelo, perfectible, los recursos humanos más que manejarlos la idea es sacar el mejor potencial del desarrollo de las personas, de una manera positiva.
IV.- Análisis crítico de la propuesta
<b>¿Cree que este modelo se implementará de forma ampliada o irá en descenso?</b>
Se irá ampliando en la medida que las instituciones vayan adquiriendo una conformación más sólida y orientada a la gestión de las personas.
IV.- Análisis crítico de la propuesta
<b>¿Considera que existe un modelo más adecuado para instituciones públicas? Debería existir un modelo diferenciado?</b>
Si, definitivamente y de acuerdo a las realidades que ellas presentan.

### **Anexo Nº 3 Instrumentos de recolección de la información**

Para el desarrollo de las entrevistas, se diseñaron dos instrumentos para la recolección de la información, los cuales tuvieron las siguientes categorías y preguntas

#### **Entrevista para directivo público SC**

##### a) Identificación del Modelo en el Servicio Público

- ❖ ¿Conoce usted las razones que llevaron al Servicio Civil a proponer y generar el modelo de gestión de personas el año 2012?
- ❖ ¿Cree usted que el modelo de gestión de personas propuesto el año 2012 es aplicable en todas las organizaciones del Estado de Chile?
- ❖ ¿Cuáles deben ser desde su perspectiva profesional las características que debe reunir una organización pública para implementar de forma óptima el modelo de gestión de personas?
- ❖ Para el servicio Civil en la implementación del modelo de gestión de personas que rol juegan las siguientes variables organizacionales:
  - Desarrollo de estrategia institucional
  - Madurez de la organización
  - Liderazgo
  - Cultura organizacional

##### b) Barómetro de la Gestión de las personas

- ❖ ¿Con que propósito(s) fue diseñado y aplicado el barómetro de la gestión de personas durante el año 2013?
- ❖ Luego de obtenidos los resultados del barómetro de la Gestión de las personas, que acciones realizó el SC?
- ❖ ¿Conoce el Servicio Civil el número o porcentaje de instituciones públicas que están en la actualidad aplicando el modelo de gestión de personas en sus organizaciones, nivel de representatividad?
- ❖ ¿Cómo se socializo el instrumento Barómetro de la Gestión de las Personas para ser aplicado entre las instituciones públicas?
- ❖ ¿Por qué el año 2012 se marca como hito el lanzamiento de la reformulación del modelo?

## Entrevista para directivos públicos organismos del Estado

### a) Identificación del Modelo en el Servicio Público

- ❖ ¿Conoce usted las principales características del modelo de gestión de personas propuesto por el Servicio Civil en el año 2012?
- ❖ ¿Desde su perspectiva profesional, la gestión de personas al interior de su institución ha sido influenciada por el modelo de Gestión de Personas, propuesto por el Servicio Civil?
- ❖ ¿Cuáles han sido los principales aportes del modelo de gestión de personas a la administración de los recursos humanos en su institución?
- ❖ ¿Ha recibido capacitación por parte del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas?
- ❖ ¿En base a su experiencia profesional, considera usted que el modelo de Gestión de Personas propuesto por el Servicio Civil el año 2012, es aplicable a todas las instituciones públicas de la administración del Estado? ¿Por qué considera? O mejor aún, hacer toda la pregunta abierta, como sigue en los siguientes ejemplos
- ❖ En base a su experiencia profesional, qué tipo de instituciones públicas serían las más aptas para aplicar el modelo del Servicio Civil? ¿Qué características tendrían aquellas?

### b) Aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas

- ❖ ¿Conoce usted, en qué consistió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil?
- ❖ ¿Conoce usted, los resultados que arrojó la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, aplicado el año 2013 por el Servicio Civil? ¿Qué opina de ellos?
- ❖ ¿Conoce usted si su institución respondió el instrumento denominado Barómetro de la Gestión de Personas el año 2013?
- ❖ ¿A partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación del Barómetro de la Gestión de las Personas, su Institución ha realizado acciones concretas tendientes a mejorar la gestión de las personas al interior de su organización?

- ❖ Indique cual o cuales cree usted son los principales facilitadores y/o obstaculizadores que presenta la incorporación del modelo de gestión de personas a la gestión que realiza su institución?
- ❖ ¿Su institución ha realizado acciones de innovación a la luz del modelo de gestión de Personas propuesto por el servicio civil, las cuales se han traducido en generación de procesos que optimicen el área de gestión de personas?
- ❖ ¿Qué debería corregir el Servicio Civil para asegurar una exitosa implementación del modelo?
- ❖ ¿Cree que este modelo se implementará de forma ampliada o irá en descenso?
- ❖ ¿Considera que existe un modelo más adecuado para instituciones públicas?  
¿Debería existir un modelo diferenciado?