



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“MODELO PARA DEFINIR ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: UNA APLICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER  
EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ANDREA JURI NORAMBUENA**

**PROFESOR GUÍA: JOSÉ  
INOSTROZA LARA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARÍA ANGÉLICA PAVEZ  
ELIZABETH GUERRERO CAVIEDES**

**SANTIAGO DE CHILE  
MAYO 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio de caso, se enmarca en la búsqueda y desarrollo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de las personas en el sector público. Se pretende contribuir a la mirada estratégica de los recursos humanos en el Estado y la agregación de valor, desde la presentación de un modelo para definir orientaciones estratégicas que permitan direccionar y administrar esfuerzos y demandas, con la lógica del diagnóstico e implementación de las diversas funciones del directivo público en el ámbito de las personas.

A lo largo de más de dieciocho años de experiencia en la gestión de personas y en los últimos cinco, con responsabilidades directivas en el sector público, he ido construyendo una profunda convicción respecto a la importancia fundamental que tienen las personas para el éxito o fracaso de una organización. He podido experimentar en primera persona la complejidad que reside en la gestión de las personas en las organizaciones, el gran impacto que tienen en los resultados de cualquier iniciativa o proyecto y también lo complejo de sus motivaciones, conductas y la multiplicidad de factores a considerar para poder iniciar la incierta tarea buscar las respuestas a los problemas que las afectan en el mundo del trabajo. He constatado también, la mayor dificultad que presenta gestionar personas en el sector público: la carga de la tradición: “siempre se ha hecho así”, la falta de interés por medir y evaluar con indicadores de gestión transparentes y cuantificables, las restricciones legales y aquellas limitaciones más intangibles y más complejas de abordar: las reticencias culturales que pueden hacer de cualquier proyecto una iniciativa inútil.

El aporte del modelo que se propone, está dado desde esta experiencia y en el interés práctico que presenta como herramienta de apoyo técnico pues del modelo se ha desprendido una guía que es de utilidad para realizar un autodiagnóstico básico de entorno. Este instrumento puede ser de interés tanto para un profesional que no se ha desempeñado antes en el sector público como también para un equipo de trabajo ya consolidado que facilite la gestión del cambio como un ejercicio práctico, de manera de generar una estrategia que organice las voluntades, priorizando sistemática y organizadamente las acciones necesarias para la toma de decisiones y llegar al objetivo planteado. El modelo propuesto no es universal ni obedece a una única estructura que expone pasos estrictamente ordenados. Por el contrario, está concebido para facilitar un diagnóstico particular a cada unidad o área a la que se aplique y será el directivo quien con la ayuda de los resultados podrá implementar su propia carta de navegación.

A lo largo de estas páginas, se presentará el contexto en que surge esta propuesta de modelo de gestión, así como las aproximaciones de los dos modelos teóricos que han servido de inspiración para éste. Por una parte, desde el ámbito del *management* del mundo empresarial privado Dave Ulrich entrega un modelo de análisis centrado en los roles esperados para los profesionales del área de recursos humanos y cómo ésta puede cobrar valor y producir resultados. Desde otra perspectiva, Francisco Longo desde la gestión pública propone un modelo integrado que incluye los grandes subsistemas de recursos humanos como un modelo global de gestión pública. Es desde el ensamblaje de ambos patrones que se construye la propuesta que se presenta en este texto.

Para finalizar, se presentarán conclusiones y recomendaciones aportadas desde lo expuesto en el marco teórico y los comentarios de validación del modelo que realizó un grupo de expertos.

*A mis padres y a  
mi esposo e hijos por  
su generosidad y  
apoyo en este desafío.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores que me acompañaron con su conocimiento, consejos y orientación.

A Paola Mellado e Inés Navarro por su permanente e inestimable colaboración.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
¿Quiénes son estas personas? .....	4
Gestionar personas en el sector público .....	4
<b>2. Objetivo .....</b>	<b>6</b>
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	6
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
La gestión estratégica en el sector público .....	6
Las técnicas gerenciales y su aplicabilidad en el Management Público .....	9
Dirigir en la administración pública .....	11
Gestión de RR.HH. y Modelos de abordaje .....	12
Experto Administrativo .....	16
Defensor de los empleados .....	17
Agente de cambio .....	17
Gestión del Empleo.....	20
Gestión del Desempeño .....	23
Gestión del Desarrollo .....	25
<b>4. Metodología .....</b>	<b>28</b>
<b>5. Resultados y recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
Propuesta de modelo.....	32
Guía de auto diagnóstico .....	33
Recomendaciones de los expertos .....	35
<b>6. Consideraciones finales .....</b>	<b>37</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>42</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro Nro. 1</b>	Modelo de Roles Dave Ulrich (2005) .....	15
<b>Cuadro Nro. 2</b>	Modelo de Francisco Longo.....	19
<b>Cuadro Nro. 3</b>	Propuesta Modelo.....	32
<b>Cuadro Nro. 4</b>	Guía de Autoevaluación o Auto diagnóstico .....	33
<b>Cuadro Nro. 5</b>	Gestión del Empleo .....	36
<b>Cuadro Nro. 6</b>	Gestión del Desempeño .....	36
<b>Cuadro Nro. 7</b>	Gestión del Desarrollo .....	37

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla Nro. 1.</b> Gestión del Ingreso.....	44
<b>Tabla Nro. 2.</b> Gestión de la Movilidad.....	45
<b>Tabla Nro. 3.</b> Planificación del Desempeño.....	45
<b>Tabla Nro. 4.</b> Evaluación del Desempeño .....	46
<b>Tabla Nro. 5.</b> Políticas de Promoción y Carrera del funcionario .....	46
<b>Tabla Nro. 6.</b> Políticas de Formación .....	47
<b>Tabla Nro. 7.</b> Cuadro de Resultados – validación de expertos.....	47

*Uno, busca lleno de esperanzas el camino que los sueños prometieron a sus ansias...Sabe que la lucha es cruel y es mucha, pero lucha y se desangra por la fe que lo empecina... (Tango "Uno", Mores y Santos, 1943)*

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa en América Latina y el Caribe se han implementado diversas transformaciones que han motivado a los líderes políticos a "tomar medidas fiscales y monetarias para controlar la inflación y llevar a cabo una serie de reformas a fin de abrir las economías al comercio, liberalizar los sistemas financieros y privatizar empresas estatales con el propósito de acelerar el crecimiento económico". (Stein, E. 2006). En este contexto, la modernización de los servicios civiles en el entorno latinoamericano es una de las reformas institucionales que con mayor lentitud ha avanzado en las últimas décadas. Aunque en varios países han tenido lugar esfuerzos orientados a mejorar la calidad del servicio público, la debilidad de los consensos políticos y de las capacidades técnicas necesarias han trabado estas reformas, cuyos resultados y beneficios sólo son perceptibles en el mediano plazo. El caso de Chile destaca, en cambio, como uno de los esfuerzos más sostenidos de reforma "como cualquier otros país, Chile tiene que enfrentar ciertas aspiraciones insatisfechas, y sus resultados socioeconómicos, así como el funcionamiento de sus sistema de formulación de políticas, han sido en algunos casos objeto de críticas" (Stein, E. 2006). Con todo, nuestro país, "parece encontrarse en la senda de la consolidación institucional y de políticas...estos pasos se han dado con un estilo de formulación de políticas mucho más consensuado e institucionalizado que el de otros países latinoamericanos" (Stein, E. 2006)

Este escenario es propicio, sin duda, para avanzar en lo social y en lo político, y con una mirada integradora por qué no decirlo, para progresar en las personas que hacen posibles estos avances y transformaciones desde el Estado. Tradicionalmente en América Latina, los cargos de alta dirección pública se ha asignado a personas que gozan de la confianza del partido o coalición gobernante, esto trae como consecuencia diferencias considerables en la calidad de la gestión pública; pues con este procedimiento de nominación no se asegura que el designado cumpla con el necesario perfil de competencias profesionales para un determinado cargo. Es por esto, que es dable señalar como un gran hito en la profesionalización del estado, la Ley 19.882 que en junio de 2003 crea en Chile, el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), como entidad responsable de orientar la gestión de las personas en la administración del Estado.

La DNSC, tiene como misión promover y contribuir a la modernización del Estado, posicionando - como un elemento central- la gestión estratégica de las personas que



trabajan en la administración pública. Depende directamente del Ministerio de Hacienda y es a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública, que desarrolla e implementa acciones para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) mediante concursos públicos y transparentes, busca reclutar directivos de excelencia e idóneos para ejercer altas funciones en la administración del Estado. Es relevante que se establezca de manera explícita que para ello **prevalecerá el mérito y las competencias, por sobre cualquier otra consideración**. Para dar cabal cumplimiento a esta misión existe un Consejo de Alta Dirección Pública, lo integran cinco consejeros, cuatro nombrados con la participación del senado y presidido por la/el Director/a del Servicio Civil. Estos Consejeros, deben garantizar niveles de confidencialidad y no discriminación en todos sus procesos. Se puede dimensionar el alcance de este sistema considerando que:

Actualmente, el proceso de selección a través del Sistema de Alta Dirección Pública se aplica a 1024 cargos, pertenecientes a 111 servicios públicos adscritos al SADP y otros 45 organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del SADP.

De los cargos adscritos al SADP, 185 cargos son de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio; y 839 son de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos directores regionales, jefes de división o equivalentes.

El Sistema partió el año 2004 con 417 cargos. A diciembre de 2011 éstos llegan a 1024, en los que se incluyen tanto los cargos de los servicios adscritos al Sistema como los de los organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos mediante el SADP. Ello implica un aumento del 146% en el número de cargos que se seleccionan a través del SADP ([www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)).

Por su parte, la Subdirección de Desarrollo de las Personas, diseña e implementa acciones y políticas para avanzar hacia una gestión estratégica y más eficiente de los recursos humanos de la administración civil del Estado. Tiene como misión fundamental la de diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración Civil del estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación. Además, entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de gobierno y la implementación de políticas e iniciativas de capacitación que permitan fortalecer la modernización de los servicios públicos. El eje central es la promoción- en todos los procesos de gestión de personas en el sector público- de la no discriminación por género, tendencias sexuales, religión, raza, discapacidades entre otras. Es de competencia de esta Subdirección además, entregar asesoría en materia de selección de directivos de alto nivel jerárquico, que no se encuentran en el SADP.

En el ámbito del reconocimiento, se ha creado por ley el Premio por la Excelencia Institucional que lo otorga anualmente el Servicio Civil a tres instituciones públicas que se destaquen en el ámbito de la gestión, la calidad de los servicios que entregan a la

comunidad, la eficiencia institucional y la productividad. Este premio significa un incentivo económico para los funcionarios/as que integran estos organismos.

Es también de competencia del Servicio Civil, la difusión e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizando, especialmente, igualdad de trato entre hombre y mujeres.

Con todo, se puede afirmar que el Servicio Civil chileno se ha convertido así en un punto de referencia para otras administraciones públicas de la región, tanto desde el punto de vista de las opciones de política que ha asumido como de las condiciones institucionales y decisiones que han hecho viable un proceso de reforma del estado sostenido y sólido en comparación con los estándares de la región.

En el contexto actual, existe relativo acuerdo en torno a que es el Estado quien actúa como garante de los derechos económicos, sociales y culturales de las personas. Este rol es preservado desde la institucionalidad que sustenta e implementa las políticas públicas, desde la capacidad de quienes conforman el estado para dar cuenta de manera oportuna y pronta de los requerimientos de la ciudadanía y de las competencias políticas y técnicas que tengan las personas que trabajan en el estado, para implementar los planes de gobierno.

En esta brecha entre la demanda ciudadana y los responsables de implementar las políticas y de gestionar a las personas que se desempeñan en el ámbito público es que se produce un primer punto de inflexión para poder desarrollar la idea de la importancia de la creación de valor desde la gestión de las personas: “los directivos públicos se deben esforzar en la tarea de definir propósitos valiosos para la colectividad y *producirlos*....integrando para ello la reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz, un diagnóstico de las expectativas políticas y análisis detallado de lo que es viable operativamente”. (Moore, M. 1998).

Con esta convicción es que en las últimas décadas se ha impulsado de manera paulatina y sostenida el proceso de modernización del Estado que considera primordial el desarrollo de las personas que lo integran, pues son ellos/as los principales gestores y ejecutores de las políticas públicas, y por tanto, se esperaría que fueran además, los principales agentes del mejoramiento de la gestión del Estado. En esta tarea, la gerencia de las personas es esencial para adecuar las estructuras del Estado a las estrategias y el estilo de “hacer las cosas” de manera de dar cuenta de los desafíos que impone las nuevas dinámicas de la sociedad en su conjunto. No se trata sólo del énfasis tradicional en los arreglos institucionales generales, sino de complementar el análisis desde la pertinencia de las nuevas dinámicas y desafíos de desarrollo desde las prácticas. (PNUD; 2009).

Fortalecer la gestión de personas en el estado es parte de un proceso que impacta como un “factor multiplicador de los insumos -información y tecnología- con que

cuentan las organizaciones para llevar a cabo de manera exitosa su gestión. Sin unos recursos humanos debidamente reclutados, seleccionados, formados, evaluados y con oportunidades de desarrollo en el seno de la organización, ésta difícilmente va a alcanzar o mantener los niveles de cumplimiento de sus objetivos que la sociedad le demanda” (CIAT, 2010) “***un Estado de Personas al servicio de las Personas***”, es parte de la misión de la Dirección nacional del Servicio Civil de Chile, fundado en los principios del mérito, la probidad y la idoneidad de sus funcionarios públicos.

### ***¿Quiénes son estas personas?***

Con la finalidad de caracterizar este universo, se recurrirá a la información emanada desde la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Dipres).

En el último estudio sobre RRHH del estado 2001-2010, (Dipres, 2010) la dotación de personal en el sector público central para junio de 2010 es de 203.159 personas, lo que constituye un aumento de 35,9% durante esta década. La mayor parte de los funcionarios se encuentra en calidad jurídica contrata: 113.889 y 85.547 en planta. Es en la región Metropolitana donde se concentra la mayor cantidad de funcionarios totalizando 82.496, en segundo lugar la Región del Bio Bio con 21.890 y en tercer lugar Valparaíso con 19.731. Las mujeres siguen siendo la mayoría constituyendo en la dotación un 57%. Por función, la mayor proporción la constituyen los profesionales (38,95%), luego los técnicos (27,54%) y administrativos (19,23%).

Con todo, la dotación del sector público constituye un 3% de la ocupación total del país. Desde un punto de vista macroeconómico, el gasto en personal representa una proporción significativa del gasto público total, por lo que la relación entre la calidad y el buen desempeño del funcionario público son factores fundamentales para analizar cómo se distribuye este gasto y cómo se optimiza esta asignación de recursos del Estado.

### ***Gestionar personas en el sector público***

Los procesos de modernización del Estado impulsados en el último tiempo, han puesto un especial acento en las personas/funcionarios/as que trabajan en los servicios públicos, entendiendo que su aporte y desempeño son fundamentales para consolidar un Estado moderno al servicio de sus ciudadanos. En virtud de este reconocimiento, se han venido impulsando e implementando distintas reformas y acciones que han contribuido a mejorar las condiciones laborales y el desarrollo de los funcionarios públicos, formalizado e implementado desde la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Las áreas de Recursos Humanos y los equipos profesionales que las integran se han visto enfrentados a nuevos desafíos y también a nuevas oportunidades. Los temas de gestión y desarrollo de las personas, han ido encontrando mayor “escucha” y sintonía al

interior de la organización, y mejores contextos para ir posicionándose –gradualmente– como un área estratégica y relevante en la gestión institucional. (UAH y DNSC; 2009).

Este propósito se basa en la importancia de una gestión de excelencia de los recursos humanos que de cuenta que se trata de un ámbito crítico y esencial para el mejoramiento de los objetivos de cualquier organización. En este caso, en el ámbito de la gestión pública y de acuerdo a Longo (2004) todos los procesos asociados a la gestión de las personas desde el reclutamiento, la selección, delegación, sistema retributivo, comportamientos relevados por la institución, son señales de la importancia vital que tienen las personas para una eficiente administración del Estado.

Es interesante señalar que el balance del proceso de reforma del Estado chileno entre 1990 y 2005, entre las conclusiones más nítidas y contundentes que se relevaron, es que **aquellas instituciones que más avanzaron, estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales de alta calidad**. Esto es, individuos con visión, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno. Son personas que están dispuestos a asumir riesgos, generando y aprovechando ideas innovadoras, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuya fortaleza es la innovación con talento, convirtiéndose así en agentes de cambio. (Waisbluth, 2006).

De particular importancia es entonces, profundizar en el rol del gerente público que precisamente se aboca a la gestión de personas y aportar a ello en esta tesis con un modelo simple y concreto que le permita al directivo observar y analizar el contexto para luego delinear estrategias de intervención.

Es evidente entonces, que es necesario relevar su importancia y visibilizar cómo el área de personas, se constituye en una de los ámbitos más inciertos de gestión para los directivos públicos **“la verdad es que ser gerente público es lo mismo que ser gerente privado, con iguales o mayores desafíos gerenciales de eficacia, eficiencia y calidad de servicio...pero a la vez debe saber manejarse en una jungla de restricciones burocráticas, normativas y laborales, presiones políticas y desafíos mediáticos muchísimo mayores implementando políticas públicas de alta complejidad, con resultados e impactos de difícil medición” (Waisbluth, 2006)**. Agregar que en esta jungla también debe considerarse el aspecto cultural de cada organización pública, a pesar de formar parte todas de un mismo Estado, en ellas se encuentra una gran diversidad de enclaves culturales que tiene que ver desde la forma en que son representados por las asociaciones gremiales hasta el nivel de ensamblaje político de algunas reparticiones.

## 2. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Generar un modelo teórico/práctico que sea de utilidad para definir orientaciones estratégicas en la gestión de personas en el servicio público.

Objetivos específicos:

- Conocer en base a las consideraciones básicas del modelo de roles de Dave Ulrich, el estado de la definición de roles o tipologías en recursos humanos.
- Explorar el modelo de Francisco Longo y las consideraciones básicas de las tres dimensiones más críticas para la gestión de personas en el ámbito público.
- Generar recomendaciones sobre la base de esta matriz de análisis de la gestión de las personas en el servicio público.

*Es más importante conocer los temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Ésta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen. Las palabras demuestran rectitud, pero los hechos más aún. Se necesitan en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica.*

*Baltasar Gracián, Oráculo Manual y Arte de Prudencia, 1647*

## 3. MARCO TEÓRICO

### ***La gestión estratégica en el sector público.***

Ante los desafíos inherentes a las profundas transformaciones como son la globalización, creciente democratización y la integración regional entre otras, la gestión pública está llamada a avanzar más allá de las clásicas técnicas de gerencia empresarial. Muy pocos son los que en la actualidad cuestionan la legitimidad de estas técnicas como fuente inspiradora de mejoras en la gestión pública, principalmente por lo exitosas que han sido en el sector privado. Sin embargo, con todo ello se debe circunscribir su verdadera utilidad en el ámbito público.

La administración del Estado requiere una mirada integradora y desafiante de acuerdo al contexto de innovación que se requiere para dar respuestas a los demandas de la

sociedad en su conjunto. “Con el adjetivo “público”, el *management* se ha convertido en un punto de referencia obligado de los programas de modernización administrativa.” (Echebarría y Mendoza, 1999). El nacimiento del *New Public Management* (NPM) o Nueva Gestión Pública constituye una de las tendencias internacionales más notables en la administración del Estado”. El NPM, nace apoyado en ideas básicas de las ciencias de la gestión redefinidas y adecuadas al ámbito público ya en la década de los setenta se presentaba como un conjunto de doctrinas que podían tener una aplicación universal, sin hacer distinción de país, de actividad pública en donde fuese implementada o si se trataba de una administración enfocada en lo local o directamente centralizada.

Esta perspectiva, estaba presentada bajo el supuesto que la administración pública, estaba asentada en la neutralidad política. Se implementaba igual en un estado benefactor como entre aquellos que postulaban el desmantelamiento del Estado. Como suele suceder, cuando se cree haber encontrado una pócima única y universal para todos los males, se cae rápidamente en cuenta que esto es una utopía. El NPM debía acercarse a la especificidad y complejidad de las administraciones públicas y considerar el entorno específico en que cada uno se desarrolla. No sirve “imitar” un modelo de gestión del mundo privado y trasplantarlo tal cual al mundo público. Es necesario adecuar e innovar para que ello resulte exitoso.

El significado del NPM, queda reflejado en los procesos de modernización del estado que han sido capaces de derivar prácticas exitosas del sector privado. Si nos remontamos al origen del *management*, esta se presentaba como una teoría aplicada a lo universal en cualquier sistema de administración. Con todo, la relevancia que ha ganado tiene su principal origen en estados Unidos, país donde la racionalidad económica, los métodos científicos y la responsabilidad del individuo son valores permanentes e inherentes a la cultura de esa sociedad.

El *management*, por sí solo no es suficiente para asegurar el éxito de la administración. Ya se ha dicho que en temas de gestión se requiere contar con elementos aportativos provenientes de distintas corrientes de pensamiento, diversas premisas sobre el comportamiento humano y la naturaleza de las instituciones y fundamentalmente con respuestas en función de situaciones y contextos específicos y concretos.

Es ineludible tener presente lo dificultoso que resultaría transferir todo el acervo teórico y práctico del *management* a la administración pública, toda vez que nos existe base de comparación desde lo sustancial que está dado por las presiones que el mercado ejerce en el sector privado. Ahora bien, el proceso de transformación material que ha experimentado el estado junto con los resultados materiales que se espera de las políticas públicas ha sido necesaria una perspectiva que legitime la racionalidad gerencial “... la introducción del *management* a la administración pública no dio los resultados esperados. El escepticismo fue la reacción predominante ante un lenguaje extraño y hostil a la tradición administrativa; dominada por profesionales pertenecientes a la tradición jurídica y política” (Echebarría y Mendoza, 1999). Frente a esta reacción

de desconfianza, fue necesario entonces comenzar a desarrollar acercamientos que consideraran la implementación considerando la perspectiva particular de la organización pública.

Excluyendo visiones extremas, se ha llegado a un cierto consenso respecto a las características particulares de la administración pública y que debieran ser consideradas ante cualquier desarrollo de técnicas de gestión. En opinión de Echebarría y Mendoza estas son cuatro:

- ***La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos:*** la mayor parte de las actividades del sector público no pasan por el mercado, porque el principal objetivo es la producción de bienes públicos o bienes privados considerados socialmente preferentes (Salud, educación, servicios sociales, cultura entre otros). El proceso político sustituye al mercado como mecanismo de asignación de recursos en una doble vertiente: por una parte determinando el volumen del gasto público para que el estado cumpla sus objetivos y la asignación de recursos a través de decisiones sobre la porción del presupuesto disponible para suministrar distintos bienes y servicios públicos. En otra, la acción de los poderes públicos que tienen como objetivo la redistribución de recursos y la equidad donde no existen precios y no siempre está presente la relación financiamiento que recibe determinada institución pública con su desempeño o gestión.
- ***Las administraciones públicas tienen carácter de poderes públicos:*** las administraciones públicas realizan objetivos que le son propios como organización, en la medida que estas constituyen necesidades públicas establecidas por la Constitución y las leyes. Es necesario considerar, además que ejercen autoridad conferida por la sociedad en su conjunto. Se formulan políticas públicas, se establecen regulaciones y existen leyes que establecen límites al ejercicio del poder coercitivo que la sociedad les ha otorgado con la finalidad de salvaguardar el interés público. En definitiva, existen dos fuentes de legitimidad para la administración pública: la legitimidad del gobierno basada en el principio de confianza legislativa y la legitimidad de la administración entendida como un instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno basado en el principio constitucional del mérito.
- ***La naturaleza distinta de los procesos de creación de valor por parte del sector público:*** cuando se piensa en la creación de valor, generalmente se asocia con procesos productivos en que las materias primas dan origen a un producto final. Este producto o servicio y el precio pagado por quien lo adquiere, proporciona la evidencia que efectivamente lo que se creó tiene un valor asociado. Sin embargo, no se puede aplicar esta misma lógica cuando se quiere considerar el valor creado en el sector público.  
*La creación de valor en el sector público* tiene que ver con garantizar los derechos de los ciudadanos, prestándoles servicios a través de transferencias

monetarias (Moore, 1984). Se constata que en los programas públicos existen beneficiarios más allá de los directamente considerados por el programa. Por ejemplo, en un plan de vacunación para enfermedades contagiosas. No sólo es beneficiario quien se vacuna sino que toda la población que evita esta enfermedad. En este contexto, el valor no sólo se crea por la existencia de externalidades sino también porque dichos programas dejan de manifiesto cuáles son los valores de una sociedad en particular. En el ejemplo de la vacunación, por ejemplo, prevalece el valor de la solidaridad que garantiza dignidad humana a través de un programa universal de salud.

La creación de valor, a través de la regulaciones, es otro aspecto en esta misma senda: los recursos pueden provenir tanto de lo público como de lo privado, por ejemplo reducción de gases tóxicos de las industrias.

Debe notarse además, la importancia que tiene la percepción social sobre cómo la administración pública responde a las diversas demandas de la sociedad en si conjunto. La transparencia, la equidad, la no discriminación y la legalidad aumentan la percepción de dicho valor público.

- **La dificultad de medir el valor creado:** la dificultad principal radica en dos razones: en primer lugar la *carencia de precio, dado que* los bienes públicos no tienen precio impide que se pueda cuantificar el monto de ingreso que constituye su volumen y valor. En segundo lugar *productos y resultados /impacto,* aquí se habla de la necesidad de distinguir aquello que produce un programa (output) de aquello que significa un real impacto o resultado (outcomes) de la acción administrativa. Generalmente las acciones o programas públicos no tienen valor en si mismos, lo que si tiene efecto es que sus output tienen causalidad con aquello que realmente tiene valor en sí mismo (outcomes deseados).

### ***Las técnicas gerenciales y su aplicabilidad en el management público.***

Considerando como ya hemos dicho la especificidad de la gestión en el sector público, el análisis de las premisas que de esta particularidad se derivan, permitirán establecer aquellas áreas en las tendrá utilidad aplicar la experiencia devengada del sector privado, ya sea que se aplique directamente alguna de las técnicas de la empresa privada, se adecue creativamente alguna de ellas o definitivamente se tienda a una reformulación completa.

Con el objetivo de facilitar este análisis, se recurrirá a lo establecido por Echebarría y Mendoza, (1999) donde las técnicas empresariales las clasifican en tres grandes grupos el primero que hace referencia a las técnicas de dirección general de la organización, que son más específicamente gerenciales y el segundo que se refiere a técnicas más específicas de acuerdo a la función especializada que cumple la organización, en tercer lugar las técnicas de desarrollo de habilidades directivas.

En el grupo de las técnicas de dirección general, se indican:



- **Planificación estratégica:** análisis y prospección del entorno actual y futuro. Diagnóstico de capacidades organizativas, objetivos de mediano plazo y los cursos de acción para conseguirlos
- **Gestión de procesos de cambio organizacional:** se enfatiza la determinación e implantación de las estrategias de cambio planificado, roles y responsabilidades para el logro de su gestión.
- **Dirección por objetivos (DPO):** esta técnica se caracteriza por su orientación hacia la acción para conseguir objetivos organizacionales en un período determinado de tiempo.
- **Dirección de proyectos:** incorpora la totalidad del ciclo de gestión y requiere de habilidades directivas propias.

En el grupo de las técnicas específicas:

- **Marketing:** hace referencia a la investigación del mercado, definiciones de productos o servicios, determinación del precio, selección de canales de distribución, entre otros.
- **Dirección de operaciones:** gestión de procesos productivos, énfasis en los temas de productividad y mejoramiento de la calidad.
- **Diseño organizativo:** cuyo énfasis es proponer y evaluar las alternativas organizativas más adecuadas en términos de eficacia y eficiencia en las tareas de la organización como el entorno de trabajo.
- **Dirección de Recursos humanos:** se refiere a gestionar el ciclo de gestión de personas: reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, recompensa, formación, desarrollo de carrera y relaciones laborales.
- **Gestión de servicios:** integra los procesos de marketing, recursos humanos y dirección de operaciones con la especificidad de las organizaciones.
- **Gestión financiera:** se centra en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros
- **Gestión de los sistemas de información:** información relativa al sistema contable, estadísticas de la empresa, bases de datos, entre otros.
- **Control de gestión:** proceso mediante el cual los directivos se aseguran que los recursos se utilicen eficaz y eficientemente para lograr los objetivos de la organización.

### **Técnicas de habilidades directivas:**

No basta con la formación para ejercer funciones directivas, se necesita de otro tipo de capacitación específica para el liderazgo del cambio en la organización. Este último grupo de técnicas se centran en desarrollar entre otras, habilidades para la toma de decisiones, análisis y resolución de problemas, negociación y gestión del conflicto, liderazgo, trabajo en equipo. Así también la capacidad para gerenciar en contextos cada vez más cambiantes en contexto de complejidad e incertidumbre.

Una vez revisadas y clasificadas las técnicas en que se basa la de gestión empresarial, es necesario acotar sus posibilidades de aplicación en la gestión pública y la diferencia

que pueden hacer en el camino hacia la transformación y la modernización en la administración del Estado.

### ***Dirigir en la administración pública***

De acuerdo a Moore (1998), hay una manera distinta y más conveniente de pensar sobre el rol que les cabe a los directivos públicos: es enfocarse en la imagen que se tiene de los directivos del sector privado. Desde esta perspectiva “los directivos públicos se consideran como exploradores que, junto a otros, intentan descubrir, definir y crear valor público... se convierten en estrategas en vez de técnicos. Miran hacia afuera, intentando averiguar el valor de lo que están haciendo y también hacia abajo, intentando determinar la eficacia y la adecuación de sus medios” (Moore, 1998) en el proceso son capaces de incorporar a stakeholders que puedan ayudarles a definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones. Así también, pueden prever conflictos y anticiparse a tecnologías cambiantes lo que hace que reinventen sus organizaciones sin esperar que un entorno seguro les permita perfeccionar su gestión actual.

En este punto resulta particularmente idóneo recurrir a las consideraciones que realiza el Consejo de Alta Dirección Pública chileno que ha definido cinco factores que, con diversas ponderaciones, se aplican de manera casi estándar dentro del proceso de selección para directivos, que puede en parte guiarnos en esta reflexión:

*Visión estratégica:* Poseer o tener la potencialidad para adquirir rápidamente, una visión estratégica respecto de las políticas públicas asociadas a ese servicio.

*Capacidad gerencial:* formación, conocimientos, capacidad y/o experiencia para dirigir y gestionar una organización compleja. En otras palabras, ser un buen gerente.

*Habilidades emocionales:* capacidad para desarrollar un liderazgo proactivo, negociaciones difíciles, de trabajo bajo intensa presión y de toma de decisiones compatible con los desafíos del cargo.

*Habilidades de relación con el entorno:* capacidad para relacionarse y coordinarse con el entorno sociopolítico de la institución y articular redes, tema mucho más complejo que en el caso privado, dada la multiplicidad de “dueños” y stakeholders” institucionales. Esto incluye también la capacidad de presencia y manejo en los medios de comunicación.

*Conocimientos técnicos:* en ocasiones, es deseable la formación y conocimientos técnicos específicos para las materias que se abordarán en esa repartición en particular. (Waissbluth, 2006).

Aun cuando estas competencias serían exigibles en cualquier proceso de selección del ámbito público o privado es relevante destacar que este es el exigente marco de selección que el servicio civil chileno se ha dado para contribuir a la modernización del Estado, aportando con ello en la elección de líderes que cuenten con estas competencias. Como ya ha sido dicho, la gestión de personas es un subsistema clave en la gestión del Estado y en el éxito de las reformas y transformaciones de todos los procesos de las organizaciones. Las personas son imprescindibles para echar a andar cualquier evolución o revolución “son las que marcan la diferencia; el éxito o fracaso de todo proceso de cambio depende en gran medida de cómo se gestionen los recursos humanos” (Losada y Dove; 1999) para enfrentar el desafío de gestionar en el ámbito público de nuestro país.

### **Gestión de Recursos Humanos (GRH) y Modelos de abordaje.**

Estamos en plena era donde el horizonte de competitivo está marcado por la globalización, que como concepto no es nuevo, pero al parecer, si lo es la necesidad de fuerza y energía con que debe abordarse el contexto actual del mundo que a diario y por diversas vías exige y alienta el desarrollo de nuevos mercados, conceptos, capacidades y nuevas maneras de pensar la gestión, incluida la de RRHH. No es para el futuro, sino que para un ahora es que los Recursos Humanos necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

La competencia global efectiva requiere bastante más que crear un producto en un mercado local y enviarlo como está a nuestros mercados. Requiere una compleja red de centros globales de excelencia que aprovechen tecnologías desarrolladas en una ciudad y compartidas en todo el mundo; movimientos rápidos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo para responder a las necesidades locales, y el manejo de la paradoja de las economías de escala global y respuestas locales. Requiere una visión global y un compromiso local. *Pensar globalmente pero actuar localmente.* (Ulrich, 2006) es un desafío no menor, sobre todo cuando se trata de gestionar personas en el ámbito público y se requiere tomar decisiones que si bien afectan a un grupo humano determinado, muchas veces las consecuencias no esperadas, impactan en un entorno mucho mayor. Es volver a la reflexión que no existen modelos de aplicación universal y es necesario que el directivo público aborde la particularidad de su organización.

Lo que se pretende, en una sociedad como la de hoy, en constante movimiento es que el sector público, más allá de crear valor en la provisión de determinados bienes y servicios que el sector privado no puede producir, fundamentalmente sea capaz de generar valor en la manera en que produce dichos bienes, es decir, considerando

elementos transversales de la sociedad en su conjunto: relevando el diálogo, la participación social y el respeto a los valores democráticos.

Un tema coherente con el futuro competitivo es la creación y operación de organizaciones que sean más sensibles a los clientes. El ámbito público no es ajeno a esta nueva exigencia. Ser sensible a la ciudadanía incluye asumir la innovación, la toma de decisiones más rápida, el liderazgo. Es imprescindible con ello crear una cadena de valor para los “clientes” que en este caso son los usuarios o beneficiarios de las instituciones públicas. Para sostener el argumento de la cadena de valor, los antecedentes empíricos muestran que la actitud del funcionario/empleo se correlaciona estrechamente con la actitud del ciudadano/cliente.

Aunque se le dé muchos nombres – Transformación, reingeniería, cambio cultural, reinención, adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido y agilidad – el desafío de la competitividad es el mismo. Los directivos, los empleados, y las organizaciones deben aprender a cambiar más rápidamente y a hacerlo con la mayor comodidad. Los profesionales de RR.HH, de manera particular, los directivos del servicio público, deben ayudar a sus organizaciones a cambiar. Deben definir un modelo de organización para el cambio, diseminar ese modelo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación. Al reducirse los tiempos de los ciclos e incrementarse el ritmo de cambio, los gerentes y profesionales de RR.HH tendrán que dar respuesta a muchas preguntas interrelacionadas.

En este sentido, si la agenda futura para la creación de valor ha de venir de Recursos Humanos tendrán que definirse los nuevos roles para los profesionales de RR.HH. En los últimos años, los roles de los profesionales de RR.HH. a menudo eran vistos en términos de transición. Más recientemente se ha considerado que estas transiciones son demasiado simplistas: los roles desempeñados por los profesionales de RR.HH son, en realidad, múltiples, no únicos. Los profesionales de RR.HH deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tanto policías como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RR.HH aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos. Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RR.HH (Ulrich, 2006).

A raíz de lo anterior, la evolución de la gestión de las personas en el servicio público, tiende a situarla actualmente como un elemento estratégico en las organizaciones, llamado a adecuar sus prácticas a los cambios y desafíos organizacionales, lo que la sitúa como un tema en permanente evolución y tensión. El desafío actual de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) consistiría en posicionarse, por un lado, como un socio estratégico del negocio, y, por otro, ser guía de los empleados con los que trabaja.

El uso de algunos recursos que se utilizan hoy en día no se podrá valorar hasta más adelante. Se necesitan nuevas inversiones en equipamiento, conocimiento y recursos humanos para prepararse ante posibles cambios futuros y se justifican por la creencia de que mejorarán la actuación futura. Aunque no se realicen inversiones de manera explícita, las actividades presentes afectarán a los resultados futuros. Aunque no se realicen inversiones de manera explícita, las actividades presentes afectarán a los resultados futuros, dado que las experiencias de hoy moldean la cultura y las capacidades organizativas de mañana. Así pues, los directivos públicos están obligados a tener una visión del valor público que generan, para el presente y el futuro. (Moore, 1998).

Por consiguiente, una sociedad que valora más el consumo privado que la consecución de los fines colectivos tiene un gran concepto de la libertad y considera al empresario privado como un motor del desarrollo económico y social más poderoso que el esfuerzo del gobierno. Los recursos que solicitan los directivos públicos se les conceden, sí, aunque de mala gana. En consecuencia, no basta con decir que los directivos públicos crean resultados valiosos, sino que deben ser capaces de demostrar que los resultados obtenidos se pueden comparar tanto al coste del consumo privado como con la libertad del mismo a la hora de producir los resultados deseados. Sólo entonces pueden estar seguros de que se ha producido algún valor público. (Moore, 1998).

Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio, **se recurrirá a dos modelos de gestión de personas**. Uno, el de Dave Ulrich, venido desde el management en recursos humanos, que provee respuestas a la problemática habitual de las organizaciones competitivas que no siempre son capaces de crear agendas para los roles de los profesionales de RRHH. Esta propuesta proporciona más que las prácticas de gestión de personas (selección, capacitación, evaluación, comunicaciones, entre otras) un enfoque centrado en torno a los resultados o lo que aportan los RRHH y las actividades requeridas para el logro de estos resultados.

En ello reside en mi opinión, la novedad de este modelo, es pensar de otra manera la gestión de las personas. Cuando se cambia el foco de atención de lo que “se hace” hacia “los aportes” se cuestionan las creencias y los supuestos acerca de los profesionales, las prácticas y los distintos aspectos de los RRHH.

## Cuadro 1: Modelo de Roles Dave Ulrich (2005)

Como ya se ha dicho, este modelo es de utilidad para el objetivo de esta tesis, en tanto define el valor que se crea desde la gestión de RRHH, no desde las actividades o el trabajo como es lo habitual, sino que en la definición de los aportes que pueden realizar quienes se desempeñan en RRHH. Una vez definidos y explicitados los aportes se pueden delinear los roles y actividades futuras. Además, este modelo da cuenta de un contexto cambiante para el que los que trabajan en RRHH deben estar siempre alertas, porque los roles no son extremos de un continuo, sino que se van superponiendo y separando a medida que la gestión de RRHH lo requiera. Esta es una realidad que debe liderar el directivo de personas: la naturaleza cambiante de los recursos humanos. El modelo de roles de Ulrich, tiene dos ejes que representan los centros de atención y actividades profesionales. Los focos van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo. Los profesionales de RRHH tienen como desafío aprender a responder tanto de lo estratégico como de lo operativo. Estos dos ejes definen cuatro roles de RRHH:

- 1.- Administración de RRHH estratégico (**socio estratégico**)
- 2.- Administración de la infraestructura de la organización (**experto administrativo**)
- 3.- Administración de la contribución de los empleados (**defensor de los empleados**)
- 4.- Administración de la transformación y el cambio (**agente de cambio**).

Con la finalidad de profundizar en el enfoque de Ulrich, se explica con más detalle:

**Socio estratégico:** los profesionales de RR.HH. cumplen este rol cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción.

Es un rol desafiante porque “los profesionales de RRHH...no acuerdan siempre con las decisiones del equipo ejecutivo, sino que deben forzar una discusión seria acerca de la manera en que se deben crear las organizaciones para lograr la estrategia. Como socios...no deben convertirse en servidores del equipo... se ganan el respeto y la credibilidad gracias al buen desempeño de su tarea: ofreciendo la excelencia organizativa por medio del diagnóstico” (Ulrich, 2006)

Para funcionar como socio estratégico, los profesionales de RRHH deben cumplir con tres prácticas imprescindibles:

- 1.- Crear una “arquitectura organizativa” esto es diseñar, integrar y operar los distintos sistemas de la organización. Y ser capaces de utilizarla para traducir la estrategia en acción.
- 2.- Aprender a hacer efectivos diagnósticos de la organización, haciendo preguntas adecuadas y generando prácticas útiles y creativas y
- 3.- Fijar prioridades para concretar las iniciativas, muy importante ser capaces de hacer el respectivo seguimiento hasta su conclusión.

### ***Experto Administrativo***

En las últimas décadas, el cambio organizacional ha incentivado a los gerentes y directivos en general a descubrir maneras más eficientes para trabajar. A estos esfuerzos se le ha denominado genéricamente “reingeniería”. Los profesionales de RRHH no han estado ajenos a estos procesos, porque se les ha pedido aumentar la eficiencia del trabajo que realizan.

Requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de RR.HH. eficientes para la formación de equipos, entrenamiento, evaluación, promoción, y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados mediante la organización. Aunque se ha quitado relevancia a este rol, e incluso se lo ha desvalorizado al darse el cambio a un enfoque estratégico, su logro con éxito sigue agregando valor a una organización. El aporte de este rol requiere dominar las dos fases de la reingeniería: en la fase 1, de mejora de procesos los profesionales de RRHH modernizan, automatizan y mejoran la eficiencia de las prácticas de gestión de personas. Aplican los principios de reingeniería de procesos de la empresa a la reingeniería de los procesos de RRHH. En la fase 2, es crítico que el profesional de RRHH repense la creación de valor, la manera en que se trabaja.

Mediante las siguientes prácticas se cumple el rol de experto administrativo:

- 1.-Comprender y volcar a la reingeniería todos los procesos de trabajo, utilizando la tecnología equipos de reingeniería de procesos y aumento de calidad

- 2.- Redefinir la reingeniería como el proceso de creación de valor para la organización.
- 3.- Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad) el requerimiento que es el de hacer más con menos; y alcanzar ese objetivo debería ser el resultado de asumir este rol. Cuando los profesionales de RR.HH. actúan como expertos administrativos eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

### ***Defensor de los empleados***

El rol de defensor de los empleados, de los profesionales de RR.HH incluye en su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de las personas que forman parte de la organización.

En aquellas organizaciones en que se desafía al área de RRHH a encontrar el equilibrio entre las demandas de las personas y los recursos disponibles para ello, se logra establecer la vinculación de los empleados con el éxito de la organización. Esta relación se da porque el adalid, por una parte, ayuda a legitimar los reclamos de las personas y por otra ayuda a que estos requerimientos se ponderen y prioricen. Los profesionales de RR.HH que trabajan como adalides de los empleados deben incorporar en su conducta diaria muestras de “confianza digna de sacerdotes, la sensibilidad propia de psicólogos, la creatividad que tienen los artistas y la disciplina que distingue a los pilotos” (Ulrich, 2006) todo lo cual le permitirá luego:

- 1.- Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management
- 2.- Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas.
- 3.- Definen y aportan los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.

Estas actividades, colaborarán para que las personas contribuyan más decididamente porque tendrán la capacidad de hacer un buen trabajo y la decisión de hacer las cosas bien porque se trata de involucrarlos en todo el proceso de toma de decisiones, que puede disminuir su sensación de estar controlados y aumentar su compromiso.

### ***Agente de cambio***

El cuarto rol clave, por medio del cual los profesionales de RR.HH. pueden agregar valor a una organización, es el de conducir la transformación y el cambio. La transformación en una institución, implica cambios culturales fundamentales; los profesionales de RR.HH. que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la



organización: los profesionales de RR.HH. ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio. El aporte de la conducción de la transformación y el cambio es la capacidad de cambio. Los ejecutivos de RR.HH como socios del negocio ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. Como agentes de cambio, los ejecutivos de RR.HH ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio.

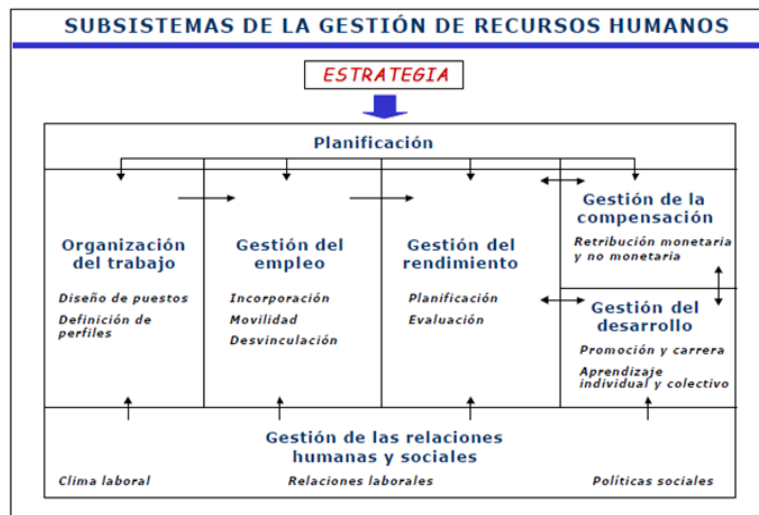
Como agentes de cambio, los profesionales de RR.HH se enfrentan a la paradoja inherente a cualquier cambio organizativo. A menudo el cambio debe tener raíces en el pasado. Para el profesional de RR.HH que actúa como agente de cambio, honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro. Los profesionales de RR.HH. pueden tener que forzar o facilitar un diálogo acerca de valores a medida que identifican nuevas conductas que ayudarán a mantener la competitividad de una firma a lo largo del tiempo. Ser agentes de cambio forma parte claramente del rol de valor agregado de los profesionales de RR.HH. como socios de los negocios.

En particular, como agentes de cambio los profesionales de RRHH, deben realizar las siguientes funciones:

- 1.- Construir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de RRHH. Es decir, predicar con el ejemplo e iniciar el cambio en las áreas de gestión de las personas.
  - 2.- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
  - 3.- Utilizar un plan de acción para concretar el cambio, no es para controlar que todas las acciones se den sino que como agente de cambio debe conducir a quienes deben llevar a cabo las transformaciones para que elijan acciones adecuadas.
- Las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear y llevar a cabo planes de acción. Ayudan a hacer que el cambio se haga realidad: entienden los procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se aseguran que el cambio se dé tal como se deseaba. (Ulrich, 2006).

Por otra parte y con la finalidad de complementar la propuesta final de esta tesis, se presenta el **modelo de Francisco Longo**, donde es posible destacar que es un modelo integrado de gestión que despliega las principales políticas y prácticas de gestión de las personas en “un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de Gestión de recursos humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa”. (Longo, 2004)

**Cuadro 2: Modelo de Francisco Longo**



La situación y las tendencias de la gestión de personas, así como los rasgos singulares que le confieren una gran especificidad en el ámbito de las organizaciones del sector público, hacen de este modelo una aproximación específica a dicha realidad particular. Me ha parecido interesante considerarlo para la “conversación” con el Dave Ulrich, en primer lugar porque este modelo si está construido desde la experiencia pública en España y utilizado en burocracias latinoamericanas, en segundo término porque en mi opinión explica de manera simple los grandes subsistemas de la práctica de la GRH. Para el análisis es fundamental comentar que el modelo, se encuentra integrado por siete subsistemas interconectados: 1.- *Planificación*: que articula las necesidades de Recursos Humanos a corto, mediano y largo plazo, contrastando capacidades y necesidades e identificando acciones para cerrar tales brechas. Facilita la coherencia estratégica de las políticas y prácticas de la gestión de RRHH, conectándolas con las prioridades de la organización. 2.- *Organización del Trabajo*: Integra políticas y prácticas de la gestión de RRHH con la finalidad de definir las características y condiciones que se necesitan para desempeñar las tareas, así como los requisitos de quienes deben desempeñarlas. 3.- *Gestión del Empleo*: Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de Recursos Humanos, destinadas a gestionar el ciclo de vida laboral de los funcionarios. 4.- *Gestión del Rendimiento*: Su propósito es alinear el rendimiento de las personas con las prioridades de la institución, de tal manera que la contribución de los funcionarios sea efectiva. 5.- *Gestión del Desarrollo*: Su propósito es estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo a líneas de desarrollo de carrera y al potencial

de éstas. 6.-*Gestión de la Compensación*, Se incorporó además, en forma transversal al modelo, 7.-*Gestión de las Relaciones humanas y sociales* que integra la dimensión colectiva de la GRH y se relaciona con todos los subsistemas.

De esta manera, la existencia más o menos explícita y formalizada, de un modelo facilita alcanzar la coherencia o sintonía estratégica del sistema de GRH, es decir, el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización. Dotar de sentido y de valor a las políticas y prácticas de GRH, que de lo contrario tenderán a la mera administración de personal, una actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, que esta privada de impulso propio. Hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de GRH, así como la adaptación de ésta a las exigencias derivadas de los cambios en el entorno de las organizaciones públicas. (Longo, 2006).

Las dimensiones de este modelo seleccionadas para ser utilizadas para el modelo de diagnóstico y análisis son aquellas que en las entrevistas con los expertos dieron cuenta de su criticidad y en la experiencia empírica en el ámbito de la gestión de personas, resultan las más sustanciales para evaluar la agregación de valor de los RRHH en el sector público, éstas son las siguientes: **Gestión del Empleo (gestión del ingreso y gestión de la movilidad), Gestión del Desempeño (planificación y evaluación del desempeño y Gestión del Desarrollo (promoción y carrera funcionaria y formación).**

**1).- Gestión del empleo:** comprende los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas. Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual tienen cabida algunas de las áreas más relevantes de la gestión de recursos humanos. En cuanto a la *relaciones con otros subsistemas*, la gestión del empleo se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. Por eso, sus conexiones principales son las establecidas con el subsistema de organización del trabajo. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema de la gestión de recursos humanos. A su vez, la gestión del rendimiento será una fuente de informaciones relevantes para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas en el interior de la organización o, eventualmente, a su salida de ésta. (Longo, 2006).

Respecto a los procesos, en este subsistema hay que distinguir tres áreas de gestión principales: *La gestión del ingreso*, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar asimismo su acceso a la organización). En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos: El *reclutamiento*, que comprende las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos. La *selección*, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos. La *recepción*,

*socialización o inducción*, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

En cuanto a la *gestión de la movilidad*, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización, y en la que cabe distinguir entre: *Movilidad funcional*, que implica sólo cambio de tarea, y *Movilidad geográfica*, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia. Por último, se encuentra la *gestión de la desvinculación*, que integra las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de carácter menos grave y no lleguen a traducirse en el despido.

Es posible encontrar puntos críticos en esta dimensión, tales como: *Preparación*: Antes de decidir cubrir una vacante, se analiza el puesto y se consideran las posibles alternativas existentes: amortizarlo, fusionarlo con otro, redistribuir tareas, contratar temporalmente, externalizar la actividad, etc.; Una vez tomada la decisión, se considera si el reclutamiento debe producirse en el mercado laboral general o en el mercado interno. En el primer caso, se tienen en cuenta razones de ampliación del universo de elección o conveniencia de incorporar perfiles diferentes, el segundo tipo de decisión se adopta cuando prevalecen consideraciones de coste, de seguridad en la elección, de integración cultural de la persona o de estímulo a la promoción interna. (Longo, 2006).

En cuanto al tema de la *Igualdad y mérito en el acceso*, es posible sostener que el reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos, que se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente. Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación. Existe un número limitado y razonable de puestos cubiertos por personal designado con arreglo a criterios y mecanismos de tipo político. Existen y se aplican mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las diferencias de sexo, etnia, cultura u origen, en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público. (Longo, 2006).

En cuanto a la *calidad del reclutamiento*, se puede sostener que los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción de candidatos producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.

Por su parte, la *calidad de la selección*, se puede observar que se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos. Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los

perfiles previamente definidos y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional. Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica y los forman personas dotadas de las competencias precisas, que actúan con dependencia en el ejercicio de sus funciones. Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobada.

En cuanto a la *calidad de la recepción*, existen y se aplican procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, así como transmitirles principios y pautas básicas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse. Existen, y se aplican, procedimientos adecuados (períodos de prueba similares) para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctoras, en caso necesario. (Longo, 2006).

Respecto a la *movilidad*, es posible sostener que los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de distribución de efectivos. Para el caso del *ausentismo*, los índices son, en general, satisfactorios, contrastados con los de utilización general en el sector de actividad en cuestión. En cuanto a la *disciplina*, encontramos los procedimientos disciplinarios efectivamente aplicados permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados.

En cuanto a las *consideraciones específicas*, en materia de gestión del empleo es imprescindible, más que en ninguna otra área de la gestión de recursos humanos, diferenciar entre el marco normativo y el funcionamiento real de las cosas. Con frecuencia se encontrarán regulaciones que dibujan una realidad desmentida por las políticas y prácticas efectivas. La frecuencia con la que se han empezado a usar en la esfera pública mecanismos, a los que luego se aludirá, de flexibilidad contractual obliga a tener en cuenta que el funcionamiento efectivo de este subsistema se extiende en rigor a diversas modalidades formales de empleo, que pueden incluir contrataciones temporales de servicios profesionales, autónomos, personal cedido por empresas de trabajo temporal, etc. En el empleo público, la movilidad de las personas es, como veremos, una de las áreas preferentes de reforma. En general, se procura estimularla, eliminando las barreras a veces existentes, y conseguir al mismo tiempo que la movilidad voluntaria se equilibre con la existencia de mecanismos de traslado forzoso que faciliten la adaptación de las asignaciones de tareas a los cambios. La estabilidad que caracteriza, en general, al empleo público, tiende a limitar el alcance de los procesos de desvinculación. También orientaciones relevantes de reforma, cuyo objeto es hacer posible, además del despido disciplinario que se reconoce con carácter general en todas las latitudes, la rescisión de la relación de empleo por causas técnicas, económicas y organizativas. La calidad se ve afectada, como se recoge, por las tasas de rotación y ausentismo que se registran. La tasa de rotación del personal mide la cuantía de los abandonos voluntarios del empleo a lo largo de un período anual, como un porcentaje sobre el empleo total. Una cifra alta de rotación es síntoma de carencias en la gestión de personal y refleja especialmente una baja competitividad de salarios y

condiciones de trabajo. La cifra extremadamente escasa podría interpretarse negativamente, como falta de una mínima renovación. La tasa de ausentismo mide la cuantía de las bajas laborales temporales y otras ausencias del trabajo, con arreglo a pautas internacionalmente establecidas. La existencia de cifras elevadas denota una gestión ineficiente de los recursos humanos, que puede deberse a una multiplicidad de causas. (Longo, 2006)

**2).- Gestión del desempeño:** que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. Su propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlos en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de información valiosa para la toma de decisiones de gestión de recursos humanos en diferentes campos. (Longo, 2006).

En cuanto a la *relación con otros subsistemas*, la gestión del rendimiento ocupa una posición central en un sistema integrado de gestión de recursos humanos, como puede verse. Por su influencia en el funcionamiento del sistema en su conjunto, son destacables sobre todo sus conexiones con los subsistemas de compensación y desarrollo. Su relación con el primero se produce cuando el sistema de compensación incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, lo que constituye, pese a las frecuentes críticas a su funcionamiento real, una tendencia significativa de los sistemas de gestión de recursos humanos, privados y públicos, en casi todo el mundo. (Longo, 2006) La conexión con la gestión del desarrollo se da en un doble sentido: Mediante el suministro de insumos imprescindibles a los procesos de promoción y carrera, sin los que éstos tenderán a basarse en la antigüedad y los méritos formales, con la consiguiente pérdida de calidad. Mediante la detección en las personas de necesidades de desarrollo de competencias, lo que es básico para el diseño de políticas eficaces de formación.

Respecto a los *procesos*, la gestión del rendimiento puede verse como un ciclo que comprende: La *planificación del desempeño*, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas. El *seguimiento activo del desempeño*, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo. La *evaluación del desempeño*, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de gestión de recursos humanos. La *retroalimentación o feedback* al empleado, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación. (Longo, 2006).

Para el caso de los *puntos críticos*, encontramos *Planificación y seguimiento*: La dirección define normalmente pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas, acordes con las prioridades y estrategia de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados en un período temporal determinado. Los objetivos de

rendimiento se fijan en el marco de planes de mejora resultantes de la evaluación del rendimiento del ciclo de gestión anterior. Los objetivos de rendimiento se comunican a los empleados de forma que facilita el logro de su implicación y compromiso. A lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos y eliminando obstáculos cuando es necesario. (Longo, 2006).

Para el caso de la *evaluación*, el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado. Los criterios de evaluación y las prácticas de aplicación de éstos permiten distinguir eficazmente las diferencias de rendimiento que se dan entre las personas. Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación. La retroalimentación del rendimiento se realiza de forma constructiva, orientada a la mejora, y en un contexto de relación abierta y franca entre evaluador y evaluado.

Para el caso de la *Administración*, los directivos de línea, responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, asumen un papel protagonista en la gestión del rendimiento de los empleados a su cargo. Los directivos han recibido el entrenamiento adecuado en las habilidades profesionales y sociales necesarias para gestionar adecuadamente el rendimiento de sus colaboradores.

Para las *consideraciones específicas*, en toda organización existen elementos de gestión del rendimiento, aunque se trate de prácticas informales basadas en apreciaciones intuitivas. Un grado mínimo de formalización es, no obstante, imprescindible para que este subsistema pueda considerarse operativo. Disponer de un sistema formal de evaluación del rendimiento se convierte a veces para los directivos y responsables de recursos humanos de las organizaciones públicas en un signo emblemático de innovación y modernidad del sistema de gestión de recursos humanos, lo que lleva en ocasiones a subestimar las condiciones organizativas (finalidades claras, clima propicio, sistemas de planificación eficaces, directivos preparados y dispuestos, etc.) que son necesarias para que el sistema tenga éxito. La mera existencia de un sistema formalizado no significa, por sí mismo, que la práctica real incluya los elementos propios de una gestión de recursos humanos adecuada en este campo, y no es infrecuente que el sistema acabe por convertirse en un mero trámite burocrático. Algunos puntos débiles que aparecen con frecuencia en los sistemas de gestión del rendimiento suelen ser: La falta de compromiso de los directivos llamados a desempeñar un papel protagonista en la administración del sistema y la falta de tiempo y los déficit de capacitación en el uso eficaz del instrumental de gestión suelen estar entre las causas principales; Una utilización puesta al servicio de concepciones autoritarias del mando; La tendencia a evaluar de manera homogénea a los colaboradores para rehuir el conflicto interpersonal; La falta de fiabilidad técnica y de objetividad de los instrumentos de medición. (Longo, 2006).

**3).- Gestión del desarrollo:** se cuida del crecimiento individual y colectivo de las personas en la organización. El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales.

Para la *relación con otros subsistemas*, encontramos la gestión del desarrollo se relaciona preferentemente con otros subsistemas de la gestión de recursos humanos interactúa con la gestión del empleo, definiendo de manera articulada los flujos de movimiento de las personas en la organización. Mantiene una conexión estrecha con la gestión del rendimiento, de la que recibe informaciones imprescindibles para definir tanto las necesidades de aprendizaje como las oportunidades de promoción. Debe estar coordinada con las políticas de compensación, en particular en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a los distintos diseños de carrera. (Longo, 2006).

Para los *procesos*, la gestión del desarrollo engloba dos áreas básicas de políticas de gestión de recursos humanos: Las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación (esto es, la magnitud de su contribución al logro de las finalidades organizativas) como en el reconocimiento organizativo de aquélla (constituido por todo aquello que reciben, a cambio, de la organización). Las *políticas de formación*, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional. (Longo, 2006).

Respecto a los *Puntos críticos*, es posible hablar de *eficacia de las políticas de promoción*. Las personas ven, en general, satisfechas en la organización sus expectativas razonables de promoción. Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.

En cuanto a la *Calidad del diseño de carreras*. Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias, y no al simple transcurso del tiempo. La organización gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales. Hay fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados. (Longo, 2006).

Respecto a la *Calidad de la formación*, encontramos a que las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficit de



rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional. La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.

Para la *gestión de la formación*, podemos hablar de la formación se basa en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización. La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Para las *consideraciones específicas*, las políticas de promoción y carrera constituyen, junto a las de reclutamiento y selección, las áreas más sensibles a la vulneración del principio de mérito. El ascenso en función del rendimiento y la capacidad, y no de las proximidades políticas o personales, o de la mera arbitrariedad, es el requisito básico que cualquier sistema de gestión pública de las personas debe satisfacer antes que ningún otro. Es frecuente, y más aún en el ámbito público, que las organizaciones identifiquen la carrera con el ascenso jerárquico. Cuando ello es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción lleva a la inflación artificial de estructuras, pernicioso desde muchos ángulos. El diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tiene por objeto resolver este problema. Cabe resaltar que la carrera es uno de los ámbitos en los que con mayor intensidad se han intentado incorporar elementos de flexibilidad por los reformadores de los sistemas de gestión pública de Recursos Humanos. Existe el más amplio acuerdo entre los especialistas acerca del valor crucial de la formación en la moderna gestión de recursos humanos. Debe recordarse, que para un sistema de formación satisfaga estas expectativas, es imprescindible que la actividad formativa esté diseñada al servicio de la estrategia organizativa y no constituya un mero catálogo de ofertas de capacitación que administran los propios empleados en función de sus meras preferencias e intereses personales. La formación dado que no suele generar resistencias, se convierte en una política que se utiliza para afrontar cualquier problema de personal, incluso aquellos para los que no es el instrumento más adecuado. Hay que tener en cuenta, que la formación no resuelve por sí misma las carencias en áreas más “duras” de la gestión de recursos humanos, como pueden ser la gestión del rendimiento o de las retribuciones. Para evitar estas desviaciones, es necesario esforzarse, pese a sus intrínsecas dificultades, por desarrollar un instrumento de evaluación de la inversión en formación que, sobrepasando la mera constatación de actividad y coste, llegue, en la medida de lo posible, a la valoración del impacto sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. (Longo, 2006).

En este sentido, se vuelve importante la utilidad de un modelo que pueda servir de análisis para mejorar la gestión del servicio público, es clave el proceso de ajustes institucionales y de mejoramiento, tanto de los procedimientos como de los mecanismos de gestión pública, ha ocupado parte importante de la agenda de los gobiernos de la concertación. La reforma del Estado es hoy tema central de los estudios y debates en

los países y en las agencias multilaterales. Tras décadas de reformas estructurales, destinadas a circunscribir el rol del Estado y a fortalecer al mercado como principal mecanismo en la asignación de recursos en la economía, los gobiernos y los organismos internacionales focalizan ahora su atención hacia las instituciones, bajo el predicamento de contar con aparatos públicos fuertes, eficientes, transparentes y creíbles. En una palabra, se busca constituir un Estado más orientado al servicio real de los ciudadanos. ([www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl))

La calidad de las instituciones del Estado es una garantía para el desarrollo económico y social del país. Uno de sus ejes centrales es el diseño y aplicación eficiente de una política moderna en materia de recursos humanos. La competitividad, tanto a nivel empresarial como a nivel país, depende no sólo de los desarrollos tecnológicos -cada vez más asequibles, masivos y estandarizados- sino también de las innovaciones y desarrollos en el ámbito de la cultura y la organización productiva de las personas. El Estado no escapa a este principio. Sin embargo, no basta la sola eficacia productiva de las personas para hacer fuerte al Estado. Es necesario, además, la probidad y la transparencia en la acción gubernamental y la responsabilidad en la conducción de lo público, lo cual genera la adhesión de la ciudadanía a un sistema percibido como diligente, íntegro y transparente y, por lo mismo, capaz de generar cohesión social (importante activo nacional) y, de paso, atraer y retener para el servicio público a los mejores profesionales.

Tal como se ha mostrado en estas páginas, al revisar los distintos sectores transversales de la administración, los cambios han impactado núcleos neurálgicos de la institucionalidad pública: régimen de alta dirección pública; instrumentos de gestión y evaluación, incluyendo los notables avances en materia de gobierno electrónico; transparencia de los actos de gobierno y prevención de la corrupción; y la regulación de los procedimientos de toma de decisiones.

Cada vez con más fuerza, existe amplio consenso respecto a que - tanto en el ámbito público como privado - el comportamiento humano es la variable determinante de la eficiencia y calidad de los servicios que se entregan a las personas. Asumir esta convicción, obliga a considerar precisamente a las personas que trabajan en una organización, en el centro de cualquier estrategia integral de gestión y desarrollo para mejorar los servicios que se otorgan a usuarios/clientes. Visto así, el diseño de una estrategia integral, va mucho más allá de adecuar a las personas a determinados estándares de calidad profesional o de buenas prácticas laborales, su real contribución se mide en función de la capacidad de esta estrategia para provocar impactos sobre los resultados de la organización.

De acuerdo a lo señalado por Francisco Longo, 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 efectos de generar análisis, se elaboró un Modelo simple que considera ciertas dimensiones y roles, el cual, considera y define los aspectos que debieran presentar - en algún momento de su desarrollo. De esta forma, este Modelo aporta una línea base para cada gestión de recursos humanos en los servicios públicos, a partir de la cual, es posible definir su nivel de desarrollo, describir y evaluar los avances de cada Unidad en el tiempo, y establecer - en cada caso - las distancias respecto de un horizonte óptimo.

De esta forma, los jefes de servicios que demuestran un compromiso activo y eficiente en la promoción y desarrollo de las personas, incorporarían entre los objetivos estratégicos de la institución, metas específicas en el terreno de la Gestión de Recursos Humanos. El directivo es integrante de los temas que se discuten y se toman decisiones concernientes al servicio en general, y se mantiene una línea directa y frecuente con él, lo que significa que la Gestión de Recursos Humanos puede asumir roles estratégicos de apoyo que implican un mayor desarrollo global de la gestión de la Institución.

#### **4. METODOLOGÍA**

Este estudio descriptivo ha considerado presentar un modelo de utilidad práctica, el que a través de una guía de diagnóstico permita generar información de la gestión de recursos humanos en el ámbito público. Con este objetivo, la metodología de investigación que se utilizó en la elaboración del modelo que emplea un cruce de dimensiones y tipologías, es descriptiva y analítica.

Con la finalidad de sancionar el modelo presentado, se utilizaron fuentes primarias. Se entrevistó a dos expertos del ámbito académico y dos de gestión de las personas en el ámbito público, quienes presentaron observaciones y comentarios al modelo y además este mismo grupo, contestó una encuesta con la finalidad que de ella se desprendieran las dimensiones más importantes que debía considerar el modelo y por ende la guía de autodiagnóstico que en definitiva, es el producto final del trabajo presentado.

Las fuentes secundarias consistieron en una revisión bibliográfica de libros, documentos, artículos de revistas y material escrito en general relacionados con el tema que da cuenta de la finalidad de esta tesis. Esta revisión consistió principalmente en indagación de textos que pudieran ser la base teórica para el modelo a presentar. Se consultaron fuentes bibliográficas que dieran cuenta de documentos, papers y libros de expertos en el ámbito de la gestión de personas. En ello, se llega a la consulta de los modelos de Ulrich y Longo como principales referencias para este estudio, debido a que en el ámbito de RRHH son autores frecuentemente mencionados y referidos.

Por ende, es plausible sostener que un modelo es un instrumento que se elabora, capturando una parte de realidad compleja con el fin de describirla y de profundizar en

su conocimiento y en el de los factores que la componen. Constituye una aproximación específica, entre otras posibles, a una realidad diversa.

En palabras de Francisco Longo (2004) un modelo es menos que una hipótesis, porque no pretende ser la formulación de una verdad que aspira a ser probada. Es también menos que un paradigma, por cuanto éste alude generalmente a un marco explicativo usado y aceptado de manera muy general o por una parte muy importante de la comunidad científica.

Así pues, un modelo se justifica básicamente por su utilidad explicativa y analítica. No pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma porque muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos, como este estudio de caso, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Con esta metodología se describió, del modo más preciso posible, los objetivos o finalidades del tipo de saber en cuestión, y los métodos, procedimientos, técnicas o metodicas empleados. La metodología descriptiva buscó entonces clarificar con respecto a ciertos criterios a elaborar y mostró también las razones por las que se concede preferencia a unos métodos sobre otros. Pero esas razones, tal como es en esta tesis, podrán provenir muchas veces no del ámbito estricto del saber analizado, sino de condiciones del entorno (cultural, ideológico, etc.). (Hernández, R. et al., 1991). Además, se utilizó para hacer aplicable este modelo a sancionar por los expertos, la escala Likert se consideró la más adecuada como método de observación, aún cuando la muestra es pequeña, se prefirió incorporar los datos en esta tabla de manera de visibilizar objetivamente los resultados.

De esta manera, se presenta un conjunto de ítems en forma de afirmaciones ante los cuales se les pidió a los expertos que externalizaran su respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico. Así, cada sujeto entrevistado obtuvo una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. (Hernández, R, et al. 1990)

La forma de aplicación fue a través de una entrevista; se le leyó las afirmaciones y las alternativas de respuesta al experto y se anotó lo que éste contestó.

A su vez, se utilizó una entrevista semiestructurada, para enriquecer el estudio con apreciaciones de los expertos con la finalidad que pudieran hacer aportes y reflexiones con la mirada más crítica y objetiva posible del modelo que se ha construido.

De esta manera, la metodología utilizada en el estudio combinó un enfoque cualitativo y cuantitativo: con el propósito de ordenar y clasificar la información obtenida, se utilizó el Modelo definido para el diagnóstico, mediante el cual, se ordenaron las dimensiones que el estudio consideró relevantes al momento de observar y recolectar la información de aquellos procesos considerados clave a la hora de construir un modelo de diagnóstico para la administración de recursos humanos en el sector público.

## 5. RESULTADOS

Con todo, la propuesta de modelo nace de la generación de tipologías y dimensiones en las que se puedan situar las diferentes experiencias en gestión de las personas de los servicios públicos del país y que sean de utilidad para el directivo o profesional de RRHH pueda orientar su diagnóstico y tomar decisiones respecto a su planificación estratégica.

Es así como se presentan dos entradas: una son las **tipologías** dadas por el modelo de Dave Ulrich, que se fusionan en dos roles con la finalidad de simplificar el modelo y además con el objetivo de incorporar la perspectiva del tiempo en la toma de decisiones (cotidiano/operativo) dentro de la organización.

Luego, se presentan las dimensiones validadas por los expertos como las más críticas a la hora de emprender el desafío de gestionar personas a saber: *gestión del empleo, gestión del desempeño y gestión del desarrollo*. Los seis cuadrantes que se generan al interior como una matriz dan cuenta de la realidad a intervenir por el profesional o directivo público.

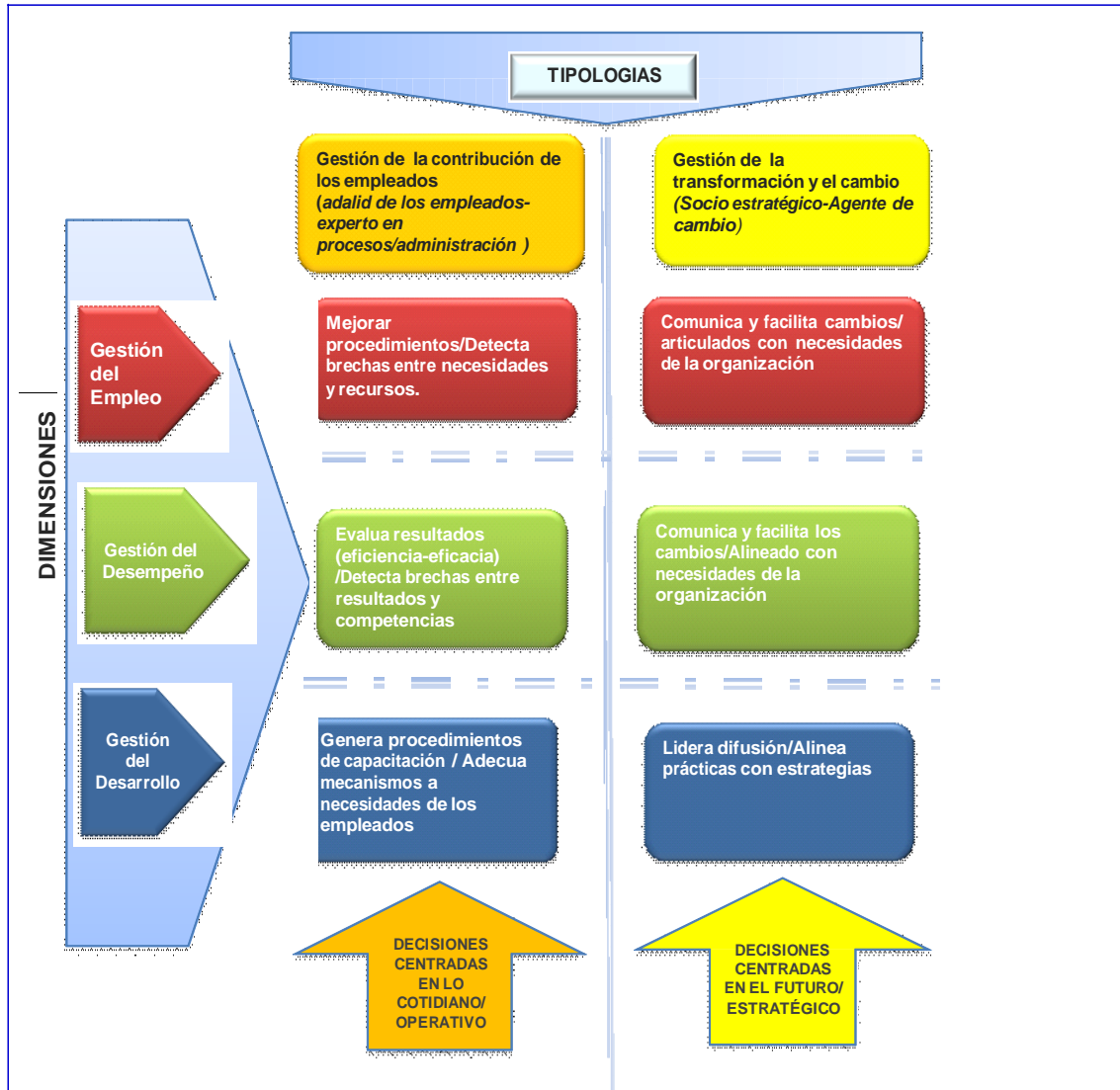
Los destinatarios de este modelo, son en primer lugar los directivos públicos que tienen como misión introducir los cambios que conduzcan a mejorar la gestión pública. Así también a los profesionales que pueden contribuir al proceso de modernización del Estado a través de su rol de consultores o asesores.

Este modelo tiene como trasfondo una preocupación fundamental: identificar la utilidad de los conceptos provenientes del management sin pretender constituirse en una reflexión crítica, sino el enfoque es más bien orientado a generar un determinado marco conceptual desde lo público y lo privado.

Como producto o herramienta práctica, se presenta un instrumento que podrá aplicar tanto el directivo como el profesional de RRHH que acompañe en el proceso de cambio. Este instrumento de autodiagnóstico, se utiliza de manera simple: quien lo implemente deberá observar en la columna “*Dimensión*”, donde se encuentra explicitado aquel indicador estratégico que da cuenta de su avance de acuerdo a los criterios: “*No existe*” (1); “*Existente y no implementado*” (2); “*En desarrollo*” (3) e “*Implementado*” (4). Así por ejemplo “*Implementado y en Desarrollo*” da cuenta de una clara orientación de la gestión al *eje largo plazo/socio estratégico/agente de cambio*. De otra parte “*Existente y no implementado*” junto con “*No existe*” dan cuenta de la orientación que prevalece es *corto plazo/adalid de los empleados/experto administrativo*.

El resultado final debiera orientar al directivo o profesional en términos de las brechas existentes para alcanzar sus objetivos estratégicos, pero también para hacerse la pregunta en determinadas dimensiones si acaso es necesario para los objetivos institucionales, que se mantenga y persevere en lo administrativo/operativo o avance hacia socio estratégico/agente de cambio. Este es el tipo de decisiones que tendrá que tomar quien aplique este instrumento.

**Cuadro 3: Propuesta de Modelo**



**Cuadro 4: Guía de Autoevaluación o Auto diagnóstico**

Nombre del evaluador/Cargo		CRITERIO	
Fecha	1	No existe	
	2	Existe y no implementado	
	3	En desarrollo	
	4	Implementado	
<b>GESTIÓN DEL EMPLEO</b>  <b>1. GESTION DEL INGRESO</b>	DIMENSIÓN		RESPUESTA
	1. Política de ingreso		
	2. Procedimientos de ingreso		
	3. Perfiles de Competencias alineados a objetivos estratégicos		
	4. Gestión de ingreso por competencias		
	5. Criterios de calidad para gestión de ingreso		
	6. Mecanismos para garantizar igualdad, mérito y transparencia		
	7. Indicadores de gestión del ingreso		
	8. Mecanismos de seguimiento y evaluación		
	<b>2. GESTION DE LA MOVILIDAD (funcional y/o geográfica)</b>	1. Política de movilidad	
2. Procedimientos de movilidad			
3. Criterios de calidad para movilidad estandarizados alineados con objetivos estratégicos			
4. Gestión de movilidad vinculada a competencias institucionales			
5. Mecanismos de seguimiento y evaluación de la movilidad (ej impacto en el rendimiento)			



	6. Indicadores de gestión de la movilidad.	
--	--	--

<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>  <b>1. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	1. Política de gestión del desempeño	
	2. Procedimientos de gestión del desempeño	
	3. Gestión del desempeño alineada con las competencias y objetivos estratégicos	
	4. Mecanismo administrativo o legal que formalice el proceso	
	5. Criterios de calidad estandarizados para la gestión del desempeño, alineados a objetivos institucionales	
	6. Gestión del desempeño como herramienta para la toma de decisiones (promoción, participación en proyectos, perfeccionamiento, rotaciones)	
	7. Mecanismos para garantizar fiabilidad y objetividad del instrumento.	
	8. Mecanismos para el seguimiento del desempeño (ej plan de acción para alcanzar mejoras de brechas)	
	9. Indicadores para la gestión del desempeño	
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>  <b>1. PROMOCIÓN Y CARRERA FUNCIONARIA</b>	1. Política de promoción y carrera	
	2. Procedimientos de promoción y carrera	
	3. Planes de promoción y carrera vinculado a competencias	
	4. Gestión de promoción y carrera vinculado a desempeño	
	5. Criterios estandarizados para la promoción y carrera	

	6. Mecanismos para garantizar igualdad, mérito y transparencia	
	7. Indicadores para la gestión de promoción y carrera.	
	8. Mecanismos para el seguimiento de la movilidad y carrera	
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>  <b>2.FORMACIÓN</b>	1. Política de Formación	
	2. Procedimientos de formación	
	3. Plan de formación alineado con objetivos institucionales	
	4. Plan de formación vinculado a desarrollo de competencias	
	5. Plan de formación vinculado a desempeño	
	6. Mecanismos de evaluación de la formación (cualitativa/cuantitativa)	
	7. Mecanismos de la medición de la calidad de la formación	
	8. Criterios estandarizados y transparentes de acceso a la formación.	
	9. mejoramiento continuo al plan de formación y metodologías utilizadas	
	10. Indicadores de gestión de la formación	
	11. Mecanismos para el seguimiento de la formación (Ej transferencia en el puesto de trabajo)	

Para cada una de las dimensiones, los expertos entregaron ciertas recomendaciones para señalar algunos aspectos que les merecían especial atención. Este material que se incluirá en el análisis final se ha sistematizado en los siguientes cuadros de resumen:

## Cuadro 5: Gestión del Empleo

<b>GESTIÓN DEL EMPLEO</b>
<b>RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS</b> GENERAR MECANISMOS QUE MIDAN
LOS PERFILES DE COMPETENCIAS. ES IMPORTANTE MEDIR BRECHAS PARA HACER ACTUALIZACIONES PERMANENTES EN LOS MANUALES Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.
MANTENER TRANSPARENCIA EN TODOS LOS PROCESOS. DAR GARANTÍAS A TODOS POR IGUAL, SIN INFLUENCIAS INDEBIDAS. RELEVAR LA ETICA Y PROBIIDAD A TRAVÉS DE MANTENER HISTORIAL DE CONCURSOS EN SITIOS WEB INSTITUCIONALES.
CONSIDERAR QUE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y MOVILIDAD SE VINCULEN CON PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. ESTOS ACERCA RRHH A ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO.
IMPLEMENTAR MECANISMOS QUE PERMANENTEMENTE EVALUEN EFICIENCIA Y EFICACIA DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL EMPLEO.
IMPLEMENTAR MECANISMOS QUE MIDAN SELECCIÓN DE ACUERDO A CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES Y ESTILOS DE LIDERAZGO.
ESTABLECER MECANISMOS QUE PERMITAN VERIFICAR CORRESPONDENCIA O ALINEACIÓN CON PLAN ESTRATÉGICO: SE REQUIERE UN ESTADO PROFESIONAL Y QUE AGREGUE VALOR. ESTO TAMBIÉN LE DA LEGITIMIDAD A TODOS LOS PROCESOS.
CONTINUAR CON PROCESOS QUE A LA BASE CONTENGAN EL MÉRITO. ES FUNDAMENTAL QUE ESTOS PROCESOS RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
DESARROLLAR FLUJOS DE PROCESOS CONOCIDOS POR TODA LA ORGANIZACIÓN. ES IMPORTANTE SOBRETUDO SALVAGUARDAR ESTOS MECANISMOS QUE SUPERAN EL “CLIENTELISMO”. NO SIEMPRE EL “RECOMENDADO” VA A SER EL MEJOR FUNCIONARIO. HACER TODO LO ANTES POSIBLE PARA DAR RESPUESTAS RÁPIDAS PUEDE ATENTAR CONTRA ESTOS MECANISMOS
APORTAR CLARIDAD A LA MOVILIDAD FUNCIONAL QUE ESTÁ DADA POR NECESIDADES A NIVEL ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN EN DOS ÁMBITOS: NECESIDADES INSTITUCIONALES Y EXPECTATIVAS DE LOS FUNCIONARIOS.

## Cuadro 6: Gestión del Desempeño

<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
<b>RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS</b>
FOMENTAR QUE LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTÉ SIEMPRE ALINEADA CON LA ESTRATEGIA. ES SEÑAL DE UNA BUENA GESTIÓN.
ESTABLECER UN PROGRAMA PILOTO CUANDO SE VA A IMPLEMENTAR UN UN NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. EL LIDERAZGO ES SUSTANCIAL PARA UNA EJECUCIÓN EXITOSA.
ALINEAR LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CON PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y MANTENER EN EL NIVEL MÁS ALTO. ESTOS ES MEJORA SOSTENIDA Y DA CUENTA DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
DIDEÑAR UN PLAN CENTRADO EN LA CONFIANZA. EN LA MEDIDA QUE SE GENERA CONFIANZA, ES GARANTIA DE UN BUEN PROCESO. IMPLEMENTAR UN BUEN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN. EL SISTEMA DEBIERA DAR CLARIDAD PARA EL “SENTIDO DEL TRABAJO”. HAY QUE ALINEAR A LAS PERSONAS PARA QUE LES HAGA SENTIDO ESTE SISTEMA. OJALÁ QUE TENGA INDICADORES QUE ORIENTEN NO SEAN SÓLO “POR CUMPLIR”.
INICIAR ACCIONES QUE ESTUDIEN SI SON NECESARIAS MODIFICACIONES A REGLAMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CONSTRUIR SISTEMAS DE MEDICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
DESARROLLAR UN MODELO QUE SEA CAPAZ DE EVALUAR DESEMPEÑO DE MANERA EFICIENTE, OBJETIVA Y QUE NO SOLAMENTE CONSTITUYA UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO QUE NO OTORGA VALOR A LA ORGANIZACIÓN GENERAR UN PLAN COMUNICACIONAL, AL MENOS EN EL SECTOR PÚBLICO, A OBJETO DE DEJAR DE MANIFIESTO QUE NO TODOS LOS FUNCIONARIOS SON “EXCELENTES” Y PRESENTAR PALNES DE MEJORAMIENTO DE ASPECTOS DÉBILES.
GENERAR INSTANCIAS DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN. PARA ELLO ES NECESARIO IMPLEMENTAR PLANES COMUNICACIONALES, UN SISTEMA QUE EN LA MEDIDA QUE SE IMPLEMENTE DE MUESTRAS DE “BLANCURA”.

## Cuadro 7: Gestión del Desarrollo

GESTIÓN DEL DESARROLLO
<i>RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS</i>
FOMENTAR PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LOS PLANES DE FORMACIÓN. SIN LA RIGIDEZ DE LA “CARRERA FUNCIONARIA” COMO RELIQUIA DEL PASADO. LA PROMOCIÓN VA DE LA MANO DE COMPETENCIAS Y APORTE AL TRABAJO.
CONTINUAR INCURSIONANDO EN LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA AJUSTAR EL PLAN DE CARRERA.
ORIENTAR ESTRATÉGICAMENTE EL DESARROLLO HACIA DONDE PREVALECE EL MÉRITO. LA ANTIGÜEDAD VALE CERO, A NO SER QUE ESTA EXPERIENCIA LO TRANSFORME EN “SUPER EXPERTOS” QUE DEJEN UN LEGADO A LA ORGANIZACIÓN.
DESARROLLAR UN PLAN DE FORMACIÓN DICTADO POR LA ESTRATEGIA. ADEMÁS ESTE PLAN DEBE CONTEMPLAR NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y TAMBIÉN NECESIDADES PERSONALES DE LOS COLABORADORES. PLAN DE FORMACIÓN INTEGRAL.
FORTALECER EL ROL DE LOS GREMIOS Y SU PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO, A TRAVÉS DE CANALES QUE LA ORGANIZACIÓN DEFINA
GENERAR UN SISTEMA QUE EVALUE PROCESOS Y QUE INCORPORA DISTINTOS PUBLICOS OBJETIVOS: DIRECTIVOS, JEFATURAS, PROFESIONALES, ETC.
DESARROLLAR UN SISTEMA QUE CORRELACIONE EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CREAMOS UN PLAN
QUE NO SÓLO BRINDE CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO TÉCNICO SINO QUE EN LO INTERPERSONAL Y PERSONAL DEL FUNCIONARIO. DESARROLLAR
VINCULACIÓN ENTRE SISTEMA DE COMPENSACIONES, BUEN DESEMPEÑO Y ACCESO A FUNCIONES DE MAYOR RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
INDISPENSABLE, LOS PLANES DE CARRERA NECESARIAMENTE DEBEN ALIMENTARSE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. ES IMPORTANTE CONSIDERAR LOS UMBRALES DE DESARROLLO DE CADA FUNCIONARIO
CONSIDERAR QUE LA FORMACIÓN ES UN MECANISMO PARA SUPERAR PROBLEMAS DE DESEMPEÑO. NO HACER ESTE PLAN SOBRE LA BASE DE PRESUNCIONES O EXPECTATIVAS. EN EL MUNDO PÚBLICO, TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN DESAFÍOS INSTITUCIONALES QUE ABORDAR RESPECTO A LA FORMACIÓN. ESTE PLAN NECESARIAMENTE DEBE CONSIDERAR UN DIAGNÓSTICO REAL DE LAS NECESIDADES Y CONSIDERAR LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.
GENERAR UN DIÁLOGO INSTITUCIONAL QUE PROMUEVA QUE LA CAPACITACIÓN DEBE ESTAR ALINEADA CON LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL, NO NECESARIAMENTE CON LAS EXPECTATIVAS PERSONALES DE CADA FUNCIONARIO
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN MÁS ALLÁ DE EVALUAR ASPECTOS HIGIÉNICOS ( CALIDAD DE LA SALA, COFFEE BREAK, ETC). ES IMPRESCINDIBLE, ENTRE OTRAS LA CALIDAD DE APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO.

## 6. Consideraciones finales.

Cuando se mira desde lejos a las organizaciones del Estado, se piensa que todo tiene que ver con estructuras normativas y ajustes a un modelo de Estado determinado. Cuando uno se acerca y vuelve a mirar, se da cuenta que todo tiene que ver mucho más con las personas que integran esa institución. En ello reside la clave para entender por qué es necesario fortalecer la gestión de las personas; tiene como efecto un factor multiplicador de las necesarias transformaciones que requieren hacer las organizaciones para llevar a cabo de manera exitosa su gestión.

Hablar de las consideraciones finales obliga a precisar primero el alcance de éstas y a explorar después los elementos que se relacionan con el proceso de conocimiento. En esta tesis, los resultados nos indican que los expertos han considerado importantes aquellas áreas presentadas como críticas para la construcción del modelo de orientación para la toma de decisiones del directivo o profesional de RRHH: **la gestión del empleo, la gestión del desempeño y la gestión del desarrollo.** Junto con ello

los profesionales de RR.HH pueden agregar valor a una institución pública de cuatro maneras distintas: ayudar a ejecutar la estrategia como **socio estratégico**, construir la infraestructura como **experto administrativo**, garantizar el aporte de los empleados como **defensor de los empleados** y manejar la transformación y el cambio como **agente de cambio**.

Es importante señalar y considerar que estas decisiones en el ámbito de la gestión de personas en el servicio público se implementan de manera más fluida si nos esforzamos por gestionar que se cumplan tres requisitos que son imprescindibles para que las prácticas de gestión de recursos humanos funcionen: fortalecer un sistema integrado de gestión, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos de la institución:

**Fortalecimiento de un sistema integrado de gestión:**

En primer lugar, es necesario que los subsistemas (empleo, desarrollo y desempeño) se encuentren operativos, es decir, que se dé un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes que permitan inferir racionalmente la existencia y operatividad de cada subsistema. De no ser así, esto es, de existir vacíos o lagunas en el campo ocupado por algunos subsistemas, toda la integración de la gestión de recursos humanos quedaría debilitada.

**Aportar valor:** los subsistemas de la gestión de recursos humanos deberán, además, funcionar interconectados con la finalidad de crear valor a la institución.

**Contribuir al logro de los objetivos de la institución:** todos los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RRHH, derivada de la estrategia organizativa, y cohesionados por aquélla. Una política o práctica de personal no puede ser juzgada, al margen de esta coherencia básica. (Longo, 2006).

Esta idea de funcionamiento en red e interconexión representa un reto no menor para los directivos de RRHH en el sector público, tan acostumbrado al fenómeno de la “insularidad” (Waissbluth), sin embargo y dado el creciente desarrollo y los avances que se han logrado en Chile respecto de la gestión pública en las últimas décadas, es necesario que los responsables de gestionar las personas, lo hagan con la mirada puesta en el tipo de Estado que aspiramos para nuestro país en el siglo XXI: orientado a resultados, transparente y participativo, descentralizado efectivamente, visionario y prospectivo, integrador, flexible y en red, con directivos y funcionarios de calidad. (Marshall y Waissbluth; 2006).

El directivo público, no puede ignorar esta realidad y es de su exclusiva responsabilidad el tomarla debidamente en cuenta cuando implemente la gestión de personas en el ámbito que le es propio. Por ejemplo, debe cerciorarse que el contenido de los cambios que constituyen la principal motivación en un proceso de creación de valor de la función pública, no aparezca aislado sino, en un contexto de ajuste de su funcionamiento, con respuestas constructivas que permitan lidiar exitosamente con el statu quo, no porque algo se ha hecho siempre de una manera, esa es la mejor manera de hacerlo.

### **Reseña de aprendizajes y aportes.**

1.- La guía de autoevaluación que se presenta en este estudio, releva la importancia de un buen proceso de diagnóstico, como inicio imprescindible de un proceso de cambio productivo. Con ello, se puede avanzar y junto a modelos de análisis complementarios se facilita la realización de propuestas estratégicas para desarrollar el proceso de gestión de transformación organizacional.

2.- En todo proceso de transformación, es indispensable la participación de los interesados en el cambio. Para ello se debe tener a la vista el “mapa de stakeholders”, llegado el momento se deberán implementar estrategias funcionales a cada uno de estos grupos. Nadie puede quedar afuera, el riesgo es que las iniciativas sean boicoteadas en algún momento del proceso.

3.- El modelo propuesto en esta tesis, presenta “estadios” que permiten identificar avances, detenciones o retrocesos. Es importante tener a la vista todo ello para realizar el seguimiento necesario a los cambios y estrategias utilizadas.

4.- En el contexto público, es imprescindible que el líder agudice los sentidos y al hacer los diagnósticos, las intervenciones y los cambios los efectúe en el momento oportuno considerando para ello el momento político y las características culturales de cada uno de los equipos.

5.- Hacer gestión de las personas en el sector público constituye finalmente una discusión respecto a desde dónde las personas participan de los objetivos estratégicos de la organización. Si se cree que el lugar de la GRH está instalada en la estrategia, el desafío no es menor frente a las áreas de “negocio” que pueden levantar trincheras para evitar la discusión de cómo se organizarán los recursos, por ejemplo.

En este contexto, contar con una propuesta simple de diagnóstico es también de utilidad porque agrega elementos de procesos muy particulares al análisis. Esta particularidad tiene especial resonancia debido a que transformar un ente público requiere hacerse cargo de la complejidad de un sistema multifacético. No es suficiente con pensar de manera sistémica, eso sólo funciona bien cuando las actividades ya se han asentado y las rutinas funcionan. Durante el proceso de transformación y cambio, también es necesario meditar sobre la paradójica naturaleza de la vida organizacional, las restricciones a la predictibilidad, y la inevitable tendencia a la auto-organización espontánea de las personas en torno al poder, la política y los conflictos. Esto con el fin de mostrar, con el mayor realismo posible, las complejidades que enfrenta la gerencia pública. (Waissbluth, 2008).

6.- En relación a la *gestión del empleo*, recogiendo algunas de las recomendaciones de los expertos es importante dar cuenta de la generación de perfiles que midan competencias, si bien este trabajo en un inicio puede ser arduo y no carente de dificultades, en la administración pública existen experiencias positivas que dan cuenta que este esfuerzo inicial es fundamental para conectar el subsistema de selección y reclutamiento, gestión del desempeño y desarrollo de carrera de los funcionarios.

7.- Releva la transparencia y el mérito como valores activos en todos los procesos de RRHH. Junto con la implementación de mecanismos que permitan medir eficiencia y eficacia de los mismos.

8.- Respecto a la *gestión del desempeño*, no es un tema menor en la administración pública donde las calificaciones no siempre son el reflejo del cometido funcionario, porque es un tema que en ocasiones es parte de la cultura de la organización. Con ello, es fundamental alinear la gestión del desempeño con las prioridades de la organización y acompañar el proceso con un buen sistema de retroalimentación que tenga sentido para las personas. Más allá de sólo cumplir con la tarea, la retroalimentación debiera dar cuenta de aspectos positivos y brechas necesarias para el desarrollo de los funcionarios.

9.- Los equipos de RRHH deben estar permanentemente abiertos a “escuchar” a la organización, en el tema de la evaluación de desempeño, aún más. Porque en muchas ocasiones es necesario generar un cambio cultural, en donde quede explicitado que no todos los funcionarios son “excelentes”.

10.- La *gestión del desarrollo*, es un tema en el que si se requiere innovar es fundamental contar con arreglos institucionales para ello. La capacitación tiene necesariamente que formar a los funcionarios en la estrategia de la organización, para ello es imprescindible desplegar un sistema que no sólo capacite en lo técnico, sino en lo personal y en lo interpersonal. Que de cuenta de los desafíos de la institución, pero que también incorpore elementos del entorno que puedan agregar valor a la carrera de los funcionarios en su perspectiva de largo plazo.

En esta tesis, como ya se ha dicho, está a la base la certeza que el buen funcionamiento del Estado marca la diferencia en el camino al desarrollo. Un buen funcionamiento del Estado otorga certezas para que la sociedad se desenvuelva, estas confianzas se transforman con el tiempo y van dando cuenta de un estado con mayor autonomía y en permanente tensión con aquellos grupos que persiguen intereses particulares.

Por consiguiente, los principales desafíos que afronta en la actualidad la gestión de las personas en las organizaciones del sector público son esta convicción, creciente en los sistemas públicos, sobre la importancia del factor humano, alejada cada vez más de la

idea de una “panacea” ya sea desde el management o de reformas administrativas ideologizadas, que vinieran a solucionar todos los problemas de la administración pública. Esta es la constatación empírica que está a la base de la propuesta de esta tesis: construir un marco de gestión desde el diagnóstico intraorganizacional, que aporte a la transformación de un microentorno donde se tenga claridad respecto a que ámbito de responsabilidad le compete al directivo público.

Cuando se dirige y gestiona a personas desde la administración pública, se reconoce en ello, al menos en apariencia, cercanía a las técnicas de gestión del mundo privado. Es evidente que todo el proceso de modernización y transformación del Estado da cuenta del verdadero interés por profesionalizar el aparato público sin embargo, en este contexto prevalece la inamovilidad de la estructura normativa y legal que actúa en muchos casos como una camisa de fuerza para las ideas innovadoras del directivo público. Es por eso que no es factible implantar las ideas de la gestión del mundo privado de buenas a primeras en el sector público.

El modelo simple que se presenta en este trabajo no pretende ni siquiera por lejos llegar a una solución de esta tensión; si puede ayudar a redefinir una estrategia que inicialmente ha chocado con la estructura rígida que pone en riesgo alcanzar los objetivos planteados. Plantea, además el desafío al directivo público de innovar en la micro gestión, con la esperanza de impactar con ello en la macro gestión del Estado, abandonando el pensamiento individualista y racional que necesariamente debe reinventarse con un pacto cimentado en base a valores colectivos como la colaboración, la democracia, la igualdad y las oportunidades de participación; considerando en todo el proceso las demandas de flexibilidad y diversidad que exige la gestión de personas.

La propuesta de esta tesis a través del modelo para definir orientaciones estratégicas, va también en esta dirección: incentivar el espíritu innovador, desafiar al directivo o profesional de RRHH a hacerse preguntas “incómodas” respecto a su gestión y a cómo mejorarla, es una invitación a desarrollar nuevas y creativas formas de implementar los cambios, ser capaz de generar diagnósticos particulares y soluciones más transversales.

El desafío mayor es en lo micro: el equipo de trabajo más cercano es al que es imprescindible motivar por construir más allá del cumplimiento de las normas hacia una verdadera creación de valor; de unos procedimientos muy genéricos a la entrega de productos concretos; de la utilización discrecional de la información a la transparencia activa; de centrarse en lo que hacen a lo que aportan a la organización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Banco Interamericano de Desarrollo. “*La política de las políticas públicas*”, Informe 2006. Ernesto Stein, Mariano Tommasi, Koldo Echebarría, Eduardo Lora, Mark Payne, Coordinadores (2006).
- Consorcio para la Reforma del Estado, “*Personas en el Estado hacia un país de clase mundial*”, Noviembre de 2010.
- Dirección de Presupuestos Ministerio de Hacienda: *Estadísticas de Recursos Humanos del sector Público 2000- 2010*, Octubre 2010
- Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas, (2006) *Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios públicos, Informe Ejecutivo*.
- Diploma gerencia Pública 2007-2008 Experiencias y aprendizajes del programa de formación, Universidad Alberto Hurtado y DNSC. 2008
- Echebarría, Koldo y Mendoza, Xavier (1999) *La especificidad de la Gestión Pública: El concepto de Management Público en De Burócratas a Gerentes: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Editor Carlos Losada. BID.
- Fernandez, Sergio. Rainey Hal. (2006) “*Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*”, Public Administration Review, Marzo- Abril 2006.
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. “*Metodología de la Investigación*”. Mc Graw Hill. (2000)
- Losada, Carlos. Editor. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. BID (1999)
- Longo, Francisco. (2002). “*Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*”. Paidós.
- Longo, F. (2004): “*Servicio Civil y ética Pública*” IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Manual CIAT para la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias-CIAT, 2010.
- Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile (2003) *Ley N° 19.882 Nuevo Trato Laboral, Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos*
- Moore, M. (1998): *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*, Editorial Paidós.

- OECD (1998): *Principles for Managing Ethics in the Public Service. OECD Recommendation*. PUMA Policy Brief, nº 4.
- OECD (2004): *Public Sector Modernization: Modernizing Public Employment*. OECD Observer.
- Programa de Naciones unidas para el Desarrollo PNUD. (2009): “*Desarrollo Humano en Chile: La manera de hacer las cosas*”
- Ulrich, D. y Wayne, B. (2006) *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Waissbluth, M. (2008) “Sistemas Complejos y gestión pública” en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)
- Waissbluth, M. (2006) “*La Reforma el estado de Chile 1990-2005. De la Confrontación al Consenso*”. Boletín Electrónico ESADE, Barcelona ([www.esade.edu/public](http://www.esade.edu/public))
- Waissbluth, M. (2006) “La Gerencia Pública en Chile” en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)
- Waissbluth, M. (2008) “Sistemas Complejos y gestión pública” en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)

# ANEXOS

## Anexo A

### Encuesta de validación del modelo con expertos

Las entrevistas se realizaron considerando a expertos en las temáticas de recursos humanos y gestión de personas. En el ámbito académico se entrevistó a Nicolás Majluf, ingeniero, investigador y consultor, ex presidente del directorio de la Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco-Chile). Ha sido profesor visitante del MIT, University of California Los Angeles (UCLA) y del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de Barcelona (IESE). A Carlos Portales; Ingeniero Comercial UC, Ph.D. in Economics and Management. Investigador y consultor. Director Magíster en RRHH Pontificia Universidad Católica de Chile.

En el ámbito de la administración pública a Juan Francisco Cantillana, Subdirector de Recursos Humanos Servicio de Impuestos Internos y Alejandro Weber, Subdirector de desarrollo de las personas, Dirección Nacional Servicio Civil.

Se requiere que usted clasifique los distintos factores presentados a continuación de acuerdo al nivel de importancia que usted asigna para la gestión de personas en el sector público.

#### **Gestión del Empleo:**

Tabla 1: Gestión del Ingreso

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1.Existencia de Manuales y Perfiles de competencias					
2. Existencia de mecanismos utilizados para garantizar igualdad, merito y transparencia					
3.Grado de alineación Plan RRHH e institucional					

Tabla 2: Gestión de la movilidad

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1. Existencia de una política o procedimiento de movilidad (funcional y/o geográfica)					
2. Tipo de mecanismo para evaluar la calidad de la movilidad					
3. Grado de alineación Plan RRHH e institucional.					

Gestión del Desempeño

Tabla 3: Planificación del Desempeño

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1. Existencia de un sistema de evaluación del desempeño					
2. Grado de conocimiento de este sistema, por parte de los funcionarios.					
3. Grado de alineación Plan RRHH e institucional.					

Tabla: 4 Evaluación del Desempeño

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1. Existencia de mecanismo (legal o administrativo) que formalice el proceso.					
2. Existencia de un sistema de registro de la evaluación.					
3. Percepción de los funcionarios respecto a fiabilidad y objetividad del instrumento.					
4. Nivel de vinculación entre retroalimentación y ajustes de sistemas de evaluación.					
5. Grado de alineación Plan RRHH e institucional.					

### Gestión del Desarrollo

Tabla 5: Política de Promoción y Carrera Funcionaria

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1. Existencia de planes de promoción o carrera.					
2. Grado de vinculación entre planes de carrera y desempeño.					
3. Nivel de importancia, criterio, mérito V/S antigüedad o ambas.					
4. Grado de alineación Plan RRHH e institucional.					

Tabla 6: Política de Formación

	Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1. Existencia de un plan de formación.					
2. Tipos de mecanismos que aseguran participación en la definición del plan.					
3. Tipo de evaluación de la capacitación (cualitativo/cuanti).					
4. Grado de alineación Plan RRHH e institucional.					

### Anexo B

Tabla 7: Cuadro de resultados validación expertos

Dimensiones	Variables	Indicadores	Promedio	Desviacion estandar
Gestion del Empleo	1.Gestion del Ingreso	1.Existencia de Manuales y Perfiles	4,67	0,58
		2. Existencia de mecanismos utilizados para garantizar igualdad, merito y transparencia	5,00	0,00
		3.Grado de alineación con PLAE RRHH e institucional	4,67	0,58
	2.Gestion de la movilidad	1. Existencia de una política o procedimiento de movilidad (funcional y/o geográfica	4,33	1,15
		2. Tipo de mecanismo para evaluar la calidad de la movilidad	4,00	1,00
		3. Grado de alineación con PLAE RRHH institucional.	4,67	0,58
Gestion del Desempeño	1.Planificación del Desempeño	1. Existencia de un sistema de evaluación del desempleo	5,00	0,00
		2. Grado de conocimiento de este sistema, por parte de los funcionarios.	5,00	0,00
		3. Grado de alineación con Plae RRHH institucional.	4,67	0,58
	2.Evaluación del Desempeño	1. Existencia de mecanismo (legal o administrativo) que formalice el proceso.	4,67	0,58
		2. Existencia de un sistema de registro de la evaluación.	4,67	0,58
		3. Percepción de los funcionarios respecto a fiabilidad y objetividad del instrumento.	5,00	0,00
		4. Nivel de vinculación entre retroalimentación y ajustes de sistemas de evaluación.	4,33	0,58
		5. Grado de alineación con PLAE RRHH e institucional.	3,33	2,89
Gestion del Desarrollo	1.Politica de Promocion y Carrera Funcionaria	1. Existencia de planes de promoción o carrera.	5,00	0,00
		2. Grado de vinculación entre planes de carrera y desempeño.	4,33	1,15
		3. Nivel de importancia, criterio, mérito V/S antigüedad o ambas.	4,00	1,00
		4. Grado de alineación con PLAE RRHH e institucional.	3,00	2,65
	2.Politica de Formación	1. Existencia de un plan de formación.	5,00	0,00
		2. Tipos de mecanismos que aseguran participación en la definición del plan.	4,00	1,00
		3. Tipo de evaluación de la capacitación (cuali/cuanti).	4,33	1,15
		4. Grado de alineación con PLAE RRHH e institucional.	5,00	0,00

## **Anexo C**

### **Transcripciones de entrevistas**

En relación a la **Gestión del Empleo**, por ejemplo, es posible sostener que las respuestas de los expertos entrevistados apuntan a que los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de las organizaciones están dados por una serie de condiciones de contexto y la gestión de personas debe adecuarse a las distintas exigencias del cambio: *“La gestión de la movilidad, la existencia de una política o procedimiento de movilidad (funcional y/o geográfica) es indispensable ya que en el mundo actual los jóvenes desde el punto de vista de la competencia no esperan quedarse mucho tiempo en un lugar. La movilidad es lo que genera desafíos. Después, con la edad, se aprecia la estabilidad pero tienen que pasar varios años antes de eso. Es importante considerar algún tipo de mecanismo para evaluar la calidad de la movilidad, es sumamente importante, la existencia de mecanismos que evalúen la eficiencia y eficacia de procesos.”* (Nicolás Majluf)

**Carlos Portales**, en cuanto a la gestión del empleo sostiene: *“Es indispensable la existencia de manuales y perfiles que contengan características institucionales, ámbitos de competencia y estilos de liderazgo.”* En cuanto a la movilidad, sostiene que *“la existencia de una política o procedimiento de movilidad (funcional y/o geográfica) es indispensable aun cuando existe la ley de plantas que da rigidez al ámbito público. El tema de la competencia para la movilidad funcional también es clave. El tipo de mecanismo para evaluar la calidad de la movilidad, indispensable es cuantificar y medir todos los procesos.”*

En esta misma dirección, **Juan Francisco Cantillana**: *“... es fundamental que estos manuales y perfiles respondan a las necesidades de la organización. La existencia de mecanismos utilizados para garantizar igualdad, mérito y transparencia, son indispensables... a movilidad funcional está dada por necesidades a nivel estructural de la organización en dos ámbitos: necesidades institucionales y expectativas de los funcionarios.”*

#### **Gestión del desempeño:**

La importancia del activo humano ha fundamentado orientaciones de cambio que atraviesan en todas las direcciones la estructura de la organización, es vital entonces disponer de los mejores en cada momento y alinear sus objetivos con los de la organización.

*Carlos Portales: “La existencia de un sistema de evaluación de desempeño, es indispensable o sino se produce un desorden con lo coherente que debiera ser el proceso. El sistema debiera dar claridad para el “Sentido del trabajo”. Hay que alinear a las personas para que les haga sentido este sistema. Ojalá que tenga indicadores que orienten no sean sólo por cumplir.”*

*El grado de conocimiento de este sistema por parte de los funcionarios es indispensable, la evaluación del desempeño con la existencia de mecanismo (legal o administrativo) que formalice el proceso. ... en un marco legal, necesario es estudiar si son necesarias las modificaciones a estos reglamentos. La existencia de un sistema de registro de la evaluación es indispensable toda vez que refiera a la calidad del trabajo como eje central.”*

*Juan Francisco Cantillana, sostiene: “la existencia de un sistema de evaluación de desempeño es indispensable en tanto sea capaz de evaluar desempeño de manera eficiente. Objetiva y que no solamente constituya un procedimiento administrativo que no otorga valor a la organización. Asimismo, el grado de conocimiento de este sistema por parte de los funcionarios es indispensable, al menos en el sector público pueden existir ciertas suspicacias y es necesario trabajar aspectos que orden comunicacional a objeto de dejar de manifiesto que no todos los funcionarios son excelentes. La existencia de mecanismos (legal o administrativo) que formalice el proceso en la lógica de organismo público estructuralmente hay un sentido normativo. La existencia de un sistema de registro de la evaluación es indispensable en la lógica de organismo público estructuralmente hay un sentido normativo... respecto a la fiabilidad y objetividad del instrumento. Es indispensable que los funcionarios confíen, para ellos es necesario implementar planes comunicacionales, un sistema que en la medida que se implemente de muestras de blancura muy importante es la retroalimentación, para mejorar procesos futuros.”*

### **Gestión del desarrollo:**

*Nicolás Majluf sostiene: “La existencia de planes de promoción, pero sin la rigidez de la “carrera funcionaria” como reliquia del pasado. La promoción va de la mano de competencias y aporte al trabajo. Además, es importante si es el desempeño el que manda. Las competencias y habilidades sobre el plan de carrera. Prevalece el mérito sin duda. La antigüedad cero, a no ser que esta experiencia lo transforme en súper expertos que dejen un legado a la organización. Además, es indispensable, siempre y cuando este plan esté dictado por la estrategia. Además, este plan debe contemplar necesidades de la organización y también necesidades personales de los colaboradores, plan de formación integral. Es deseable la participación a través de canales que la organización defina para ello. Es muy necesaria esta evaluación para reorientar o reforzar según corresponda.”*

*Del mismo modo, Juan Francisco Cantillana, sostiene que “Es indispensable que salvaguarden situaciones a nivel institucional, se pueden otorgar compensaciones al buen desempeño, a través de acceder a funciones de mayor responsabilidad. Además, son indispensables los planes de carrera, necesariamente deben alimentarse de la evaluación de desempeño, es importante considerar los umbrales de desarrollo de cada funcionario. Además, es primero mérito y después la antigüedad... la formación es la forma de superar problemas de desempeño, no hacer este plan sobre la base de presunciones o expectativas, en el mundo público, todas las organizaciones tienen*



*desafíos institucionales que abordar respecto a la formación. Este plan necesariamente debe considerar un diagnóstico real de las necesidades y considerar la evaluación de la capacitación. Esta última debe estar alineada con el negocio, no con las expectativas personales de cada funcionario. Es importante, más allá de evaluar aspectos higiénicos (calidad de la sala, coffe break, etc.). Hay que evaluar la calidad del aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo.”*

*Relacionado con lo anterior, la postura del experto Carlos Portales, argumenta que: “La política de promoción y carrera funcionaria, es indispensable que se valore el mérito, no la antigüedad. La experiencia solo debiera ser importante si tiene correlación con la evaluación de desempeño... en lo que debiera existir correlación entre metas y las competencias necesarias para lograrlo. Es indispensable no sólo la capacitación en el ámbito técnico sino que en lo interpersonal....la participación en el proceso la focalizo a través de los representantes del personal como asociaciones gremiales.”*

*A raíz de lo anterior, el profesor Majluf sostiene: “Es indispensable, siempre y cuando este plan esté dictado por la estrategia. Además este plan debe contemplar necesidades de la organización y también necesidades personales de los colaboradores, un plan de formación integral, es deseable la participación a través de canales que la organización defina para ello, es muy necesario esta evaluación para reorientar o reforzar según corresponda.”*