



ORIENTACIONES PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
Subdirección de Desarrollo de las Personas

INTRODUCCIÓN

La Dirección Nacional del Servicio Civil tiene como misión “*posicionar la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos¹ como un eje central de un Estado Moderno al Servicio de los Ciudadanos*”. Este objetivo apunta a avanzar en la construcción de “*un Estado de Personas al servicio de las Personas*”, visión que incorpora a cada uno de los servicios de la administración civil del Estado chileno.

Tales definiciones son fruto de una profunda convicción respecto de la relevancia y centralidad de las personas en el desempeño de los servicios públicos. Esto resulta coherente con las tendencias mundiales que incorporan cada vez más la importancia del “factor humano” en las definiciones estratégicas. Sin embargo, la realidad del sector público chileno muestra una importante brecha entre estas declaraciones y las actividades cotidianas de las unidades de recursos humanos.

Para avanzar en el cumplimiento de sus objetivos, y especialmente en atención al rol de organismo técnico validador que esta Dirección Nacional cumple en el marco de los sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG, se presentan a continuación algunas orientaciones generales para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño en cada servicio público.

¹ En adelante se utilizarán indistintamente los conceptos de Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Personas.

I. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE POLÍTICA Y MARCO GENERAL PARA SU ELABORACIÓN

Por *política* entenderemos a “una guía orientadora de la acción administrativa”, es decir, se trata de un marco de reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Las políticas son guías para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones –aunque flexibles y elásticas– dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Por lo tanto, corresponden a la declaración de intenciones, criterios, compromisos y deber ser institucional, que un servicio explicita respecto de una determinada materia.

En este sentido, las *políticas de recursos humanos* permiten alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una institución, con la estrategia de la misma, proporcionando respuestas a preguntas o problemas que puedan ocurrir con frecuencia. En definitiva, son orientaciones genéricas que permiten actuar del mismo modo frente a situaciones similares.

En el contexto del sector público chileno, las políticas de recursos humanos deben considerar en su elaboración, un marco general que contenga los siguientes elementos:

- Marco legal y reglamentación vigente (Estatuto Administrativo, Ley del Nuevo Trato, Ley Orgánica de los servicios, Decreto N° 69, entre otros).
- Código de Buenas Prácticas Laborales, establecido por Instructivo Presidencial N°2 de junio del 2006.
- Acuerdos y protocolos de la Reforma y Modernización del Estado.
- Directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

1.2. OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Ser congruentes con la misión, objetivos y plan estratégico del servicio.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran.
- Orientar las funciones desempeñadas dentro de la organización.
- Lograr que las funciones desempeñadas por las personas, sean llevadas a cabo con eficiencia y oportunidad.
- Alinear el desarrollo de la organización a los valores institucionales.

1.3. ELEMENTOS TRANSVERSALES DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

En la definición estratégica de las políticas de recursos humanos deben considerarse algunos elementos transversales, tales como:

- **Orientadas hacia la productividad:** Se debe considerar en este sentido la eficiencia (capacidad de generar los resultados esperados y por sobre el estándar) y la eficacia (capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asegurando la calidad del producto final), de las políticas globales y específicas de recursos humanos.
- **Orientadas hacia la transparencia:** Deben dar cuenta del grado en que las decisiones que se toman en relación a los recursos humanos, están fundamentadas en criterios técnicos, asegurando la claridad, probidad y la igualdad de acceso a las oportunidades.
- **Orientadas hacia la flexibilidad de la Gestión:** Deben reflejar en qué medida la Gestión de Recursos Humanos es capaz de implementarse de manera relativamente autónoma, descentralizada, creando soluciones a la medida de los desafíos internos y externos que se enfrentan, realizando innovaciones cuando sea necesario.

- **Orientadas hacia la generación y desarrollo de competencias:** Entendidas como la contribución de la política de recursos humanos a la estrategia de la organización. Corresponde al desarrollo de capacidades para la organización del presente y sobre todo para la organización necesaria para cumplir la misión.

Estos elementos deben existir en equilibrio y ser el pilar que sustente la política de recursos humanos. Del mismo modo, serán la base para evaluar estratégicamente sus resultados y el impacto que ella tenga en los resultados de la organización.

Finalmente, las políticas deben ser congruentes con los objetivos de la organización, de modo que contribuyan a incrementar el grado de involucramiento de las personas y a alinear los intereses de los distintos actores organizacionales.

Ello implica orientar la gestión de modo de generar cambios positivos y necesarios en la cultura organizacional, por lo que se vuelve una necesidad básica de los servicios públicos, el desarrollar un sistema gestión de recursos humanos que, a través de la implementación de las políticas, permita vincular el aporte de las personas al logro de la estrategia institucional.

II. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección Nacional del Servicio Civil, en el marco de un diagnóstico de 160 unidades de recursos humanos del sector público, definió un modelo de unidad de recursos humanos. Este modelo está compuesto entre otros elementos, por 9 subsistemas de recursos humanos, que se señalan a continuación, con especial énfasis en los subsistemas de Capacitación y Formación y Evaluación del Desempeño:

2.1. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Comprende planificación de recursos humanos para el servicio; el diseño y la construcción de los perfiles de cargo; la planificación de la dotación del servicio; la participación en la formulación del presupuesto de recursos humanos del servicio, y la gestión presupuestaria respectiva.

2.2. SUBSISTEMA CICLO DE VIDA LABORAL

Comprende la gestión y registro de eventos de reclutamiento; de selección a través de procesos formales y técnicos, ocupando criterios de competencias; la **inducción** estructurada para personas ingresadas por concurso, traslados u otros; la inducción para Directivos del Sistema de Alta Dirección (si corresponde); el **desarrollo de carrera y promoción** (para el caso de contrataciones y plantas); y **desvinculación** por conductas o desempeño funcionario por debajo de lo esperado, y para la aplicación de **incentivos al retiro** de personas mayores a la edad de retiro.

2.3. SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES

Considera la administración de los componentes fijos y variables de las remuneraciones, de acuerdo con la legislación vigente.

2.4. SUBSISTEMA DE SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL

Considera la gestión de beneficios y servicios a los funcionarios.

2.5. SUBSISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Comprende gestiones en materia de higiene, seguridad, infraestructura y mejoramiento de ambientes de trabajo.

2.6. SUBSISTEMA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Considera el control presencial del personal (ausencias, licencias médicas, vacaciones, días administrativos, permisos especiales); el control del expediente del funcionario, y los servicios de gestiones internas (resoluciones, cometidos funcionarios, licencias, vacaciones).

2.7. SUBSISTEMA DE COMUNICACIONES INTERNAS

Comprende la relación de la Unidad de Recursos Humanos con las asociaciones gremiales, la relación de la Unidad con los funcionarios, y la generación de instancias y métodos para la implementación de directrices de la jefatura del servicio aplicada a los funcionarios.

Para efecto del diseño de políticas de Capacitación y Formación y Evaluación del Desempeño, se definen ambos subsistemas de la siguiente manera:

2.8. SUBSISTEMA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Da cuenta de los esfuerzos realizados por el servicio en materia de capacitación y desarrollo de habilidades y aptitudes de las personas, para el mejor desempeño del cargo actual, así como para prepararlas en probables ascensos y promociones.

En este sentido, éste corresponde a un proceso intencionado, sistemático y continuo, que facilita el aprendizaje de las personas para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, aumentando sus competencias para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, acorde con los objetivos, requerimientos y expectativas que conforman el contexto laboral de la organización.

Consideraciones respecto de la definición de la política de Formación y Capacitación.

1. La política de capacitación y formación deberá estar diseñada para apoyar y contribuir en la creación y desarrollo de capacidades organizacionales necesarias para la consecución de la Misión institucional.

2. La política de capacitación y formación deberá apoyar el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y otorgar respuestas eficaces.

3. La calidad de la política de capacitación y formación deberá implicar que las personas reciban de la organización, la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, adaptándose a la evolución de las tareas, y al déficit de rendimiento, de modo de apoyar su crecimiento profesional.

4. La política de capacitación y formación deberá apoyar de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural en que se vea involucrado el servicio.

5. En materia de políticas de capacitación, es importante generar un ciclo que permita dimensionar las brechas existentes respecto de las necesidades del servicio y definir procesos de capacitación para su paulatina disminución.

Lo anterior implica asumir la capacitación no sólo desde la perspectiva de las demandas de los funcionarios, sino especialmente desde las necesidades institucionales para el cumplimiento de la estrategia.

De este modo, el ciclo se inicia con la detección de necesidades de capacitación (brechas de competencia), para el desempeño de las

funciones necesarias y el consecuente cumplimiento de la estrategia de la organización.

Para esto se requiere planificar de manera estratégica la capacitación disminuyendo las brechas detectadas en el diagnóstico.

6. Consecuentemente a lo anterior, se deberán implementar las acciones de capacitación considerando los elementos transversales ya descritos.

7.- La política de capacitación y formación deberá desarrollar la evaluación de sus procesos, que se entiende como: la satisfacción producida a los participantes; la relación entre los resultados y los costos; el impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo; y como ello contribuye a la gestión institucional.

2.9. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este subsistema supone la existencia de un proceso global de gestión del rendimiento, que tenga por principales objetivos; orientar la relación de los funcionarios a la mejora del rendimiento; motivar y empoderar a los colaboradores; vincular la promoción al rendimiento; y reconocer y dar *retroalimentación* del rendimiento.

Así, el propósito de este subsistema es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización al más alto nivel, permitiendo una mejora sostenida de la contribución de las personas al logro de los objetivos organizacionales.

En materia de evaluación del desempeño, en una primera etapa, es fundamental generar las condiciones para administrar adecuadamente el desempeño de los funcionarios. En una segunda etapa, para impactar efectivamente en el mejoramiento de la gestión institucional, se requiere realizar una **gestión del rendimiento**. Esto implica, centrar la preocupación en la priorización de las acciones tendientes a las mejoras del rendimiento y la retroalimentación del desempeño, y no en el

instrumental asociado al desempeño, de manera de no restringirlo a un mero proceso calificadorio.

De este modo, elementos tales como la fundamentación de las evaluaciones, el diálogo y el establecimiento de compromisos que serán evaluados en el siguiente proceso de gestión del desempeño, son aspectos relevantes para garantizar procesos de mejora continua.

Consideraciones respecto de la definición de la política de gestión del rendimiento (o del desempeño)

1. La política de gestión del rendimiento debe considerar la planificación de este proceso, lo cual 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 funcionarios, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas.
2. La política de gestión del rendimiento deberá considerar el seguimiento de éste, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.
3. En la política de gestión del rendimiento, la etapa de evaluación del desempeño, se debe llevar a cabo contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados observados en el desempeño.

En este sentido, el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de lo esperado; dichos estándares deberán estar en conocimiento de las personas previo a la evaluación del rendimiento o desempeño.

Asimismo, en la implementación de esta política, los criterios de evaluación y las prácticas de aplicación de los mismos, permiten distinguir eficazmente las diferencias de rendimiento que se dan entre las personas.

4. En esta política, la retroalimentación o “feed back” al funcionario y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, se enlazan con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.
5. Para el diseño y la implementación de cada una de estas etapas, se deben considerar los elementos transversales descritos anteriormente.
6. En este sentido, los directivos de línea, responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, deben asumir un papel protagónico en la gestión del rendimiento de los funcionarios a su cargo.

CONSIDERACIONES FINALES

Las políticas de capacitación y evaluación del desempeño, deben estar inscritas en las definiciones generales sobre la gestión de las personas que tiene el Servicio.

A su vez, éstas políticas tienen que ser coherentes con la estrategia institucional, plasmada en su misión y que apunta a definir qué organización se quiere ser y con qué características.

Puestas en esta perspectiva, ambas políticas deben estar interconectadas para lograr coherencia, compatibilidad y complementariedad. No sólo entre ellas, sino también con el resto de los subsistemas de recursos humanos. De esta forma, se podrá construir y avanzar hacia una gestión estratégica de recursos humanos, en cada servicio público, de manera tal, que esta coayude a la consecución de los objetivos organizacionales.