

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hacia una gestión estratégica de Recursos Humanos: Un modelo flexible en construcción.

Noviembre - 2009

Modelo Integrado de Gestión de RRHH





✓ **Año 2003 se promulga Ley del Nuevo Trato Laboral.**

- Instaurar el Sistema de Alta Dirección Pública que permita la selección de altos directivos públicos.
- Impulsar una política de Nuevo Trato en materia de gestión directiva y desarrollo de las persona de la administración pública.
- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria.
- Establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar la política de personal.

✓ **Año 2004 se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).**

- Se instala el modelo de del Servicio Civil para establecer el mérito y la gestión del desempeño, como bases para los sistemas de ingreso, promoción y desempeño del Altos Directivos, en la lógica del Sector Público.

Para lograr este objetivo, desarrollan dos áreas de trabajo:

Sistema de Alta Dirección Pública

Tiene como función gestionar la incorporación de Altos Directivos al Estado y velar por su formación y desarrollo.

Transformación y Desarrollo de la Carrera Funcionaria

Impulsa los mecanismos que perfeccionan y hacen transparentes los sistemas de ingreso y promoción en la administración pública sobre la base del mérito y la idoneidad.

Modelo Integrado de Gestión de RRHH





✓ Año 2005: Diagnóstico DNSC

La Gestión de RRHH del SII se evalúa como bien posicionada desde el punto de vista de la gestión administrativa, en lo referente a:

- Sistemas informáticos adecuados
- Estructura organizacional favorable
- Sistemas de ingreso y carrera instalados

✓ Año 2006: Movilización Gremial del 18 de Enero y diagnóstico de la gestión de RRHH

- Funcionarios del SII reclaman por ausencia de políticas definidas respecto de la gestión de RRHH.

Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el SII.

Cambio Estrategia Interna

Diagnóstico se realizó en conjunto con:

- Subdirecciones
- Direcciones Regionales
- Funcionarios (Encuesta de Clima)
- Asociaciones Gremiales (AFIICH y ANEIICH)

Transformación de la Estrategia del Negocio

- Se cambia el modelo de atención al contribuyente.
- Segmentación
- Satisfacción del contribuyente

Contexto Interno



Contexto Interno: ¿Cuál fue el diagnóstico que se realizó en agosto del 2006?

Modelo Roles de Recursos Humanos, Ulrich

- Ausencia de estrategias enfocadas a la calidad de vida de los funcionarios.
- Falta de representación de las problemáticas funcionarias.

Agente de Cambio

- Carencia de alternativas de desarrollo.
- Formación desalineada de las necesidades institucionales.

Defensor de los Empleados

Gestión de Recursos Humanos

Socio Estratégico

- Procesos burocráticos y lentos.
- Gestión administrativa alejada de las necesidades de los funcionarios.

Experto Administrativo

- Falta de posicionamiento en la toma de decisiones institucional.
- RRHH no agregaba valor a la gestión organizacional.

Modelo Integrado de Gestión de RRHH



Modelo de Planificación Estratégica

CULTURA

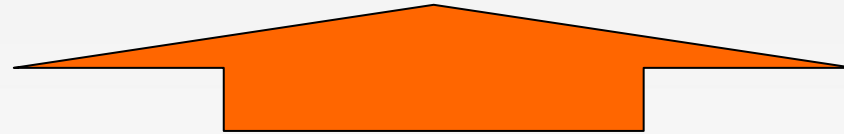
Misión - Visión

Plan Estratégico de Negocios

¿Qué Organización y qué
gente necesito?

RRHH alineará sus prácticas
para mejorar las capacidades
de las personas y de la
organización

Plan Estratégico del Negocio



Capacidades de la Organización y su Gente



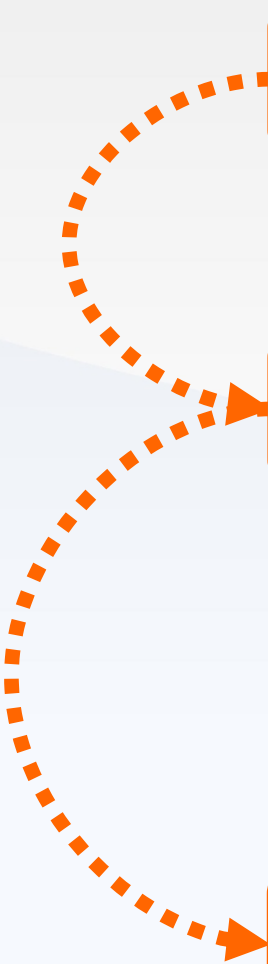
**Calidad de
Vida**

**Gestión del
Desarrollo**

**Gestión del
Rendimiento**



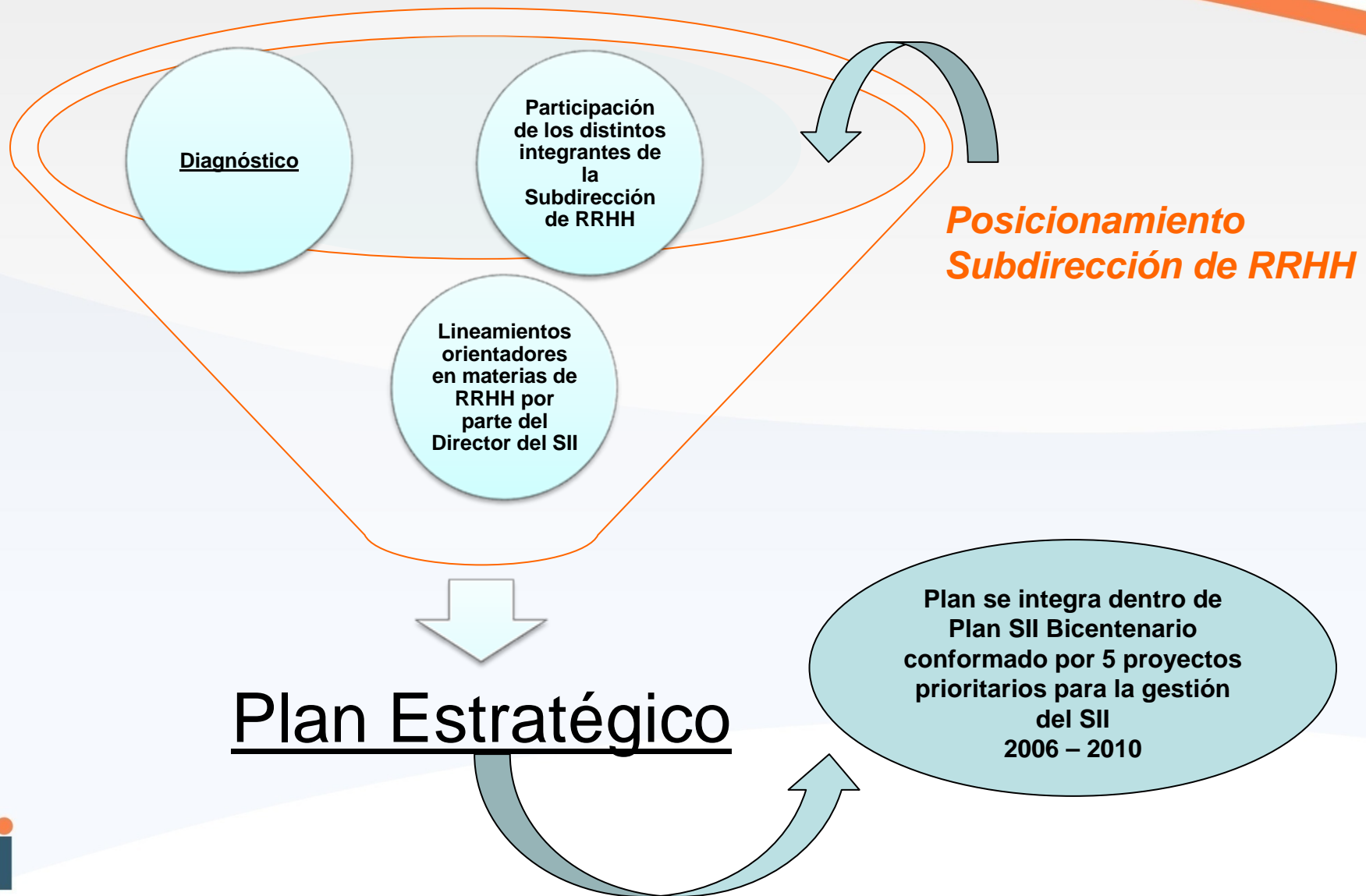
Estrategia de Recursos Humanos



Modelo Integrado de Gestión de RRHH



Gestión de Personas



Gestión de Personas

Plan Estratégico de RRHH

Definición de un modelo de trabajo.

Su articulación con los otros proyectos

La definición de líneas de acción

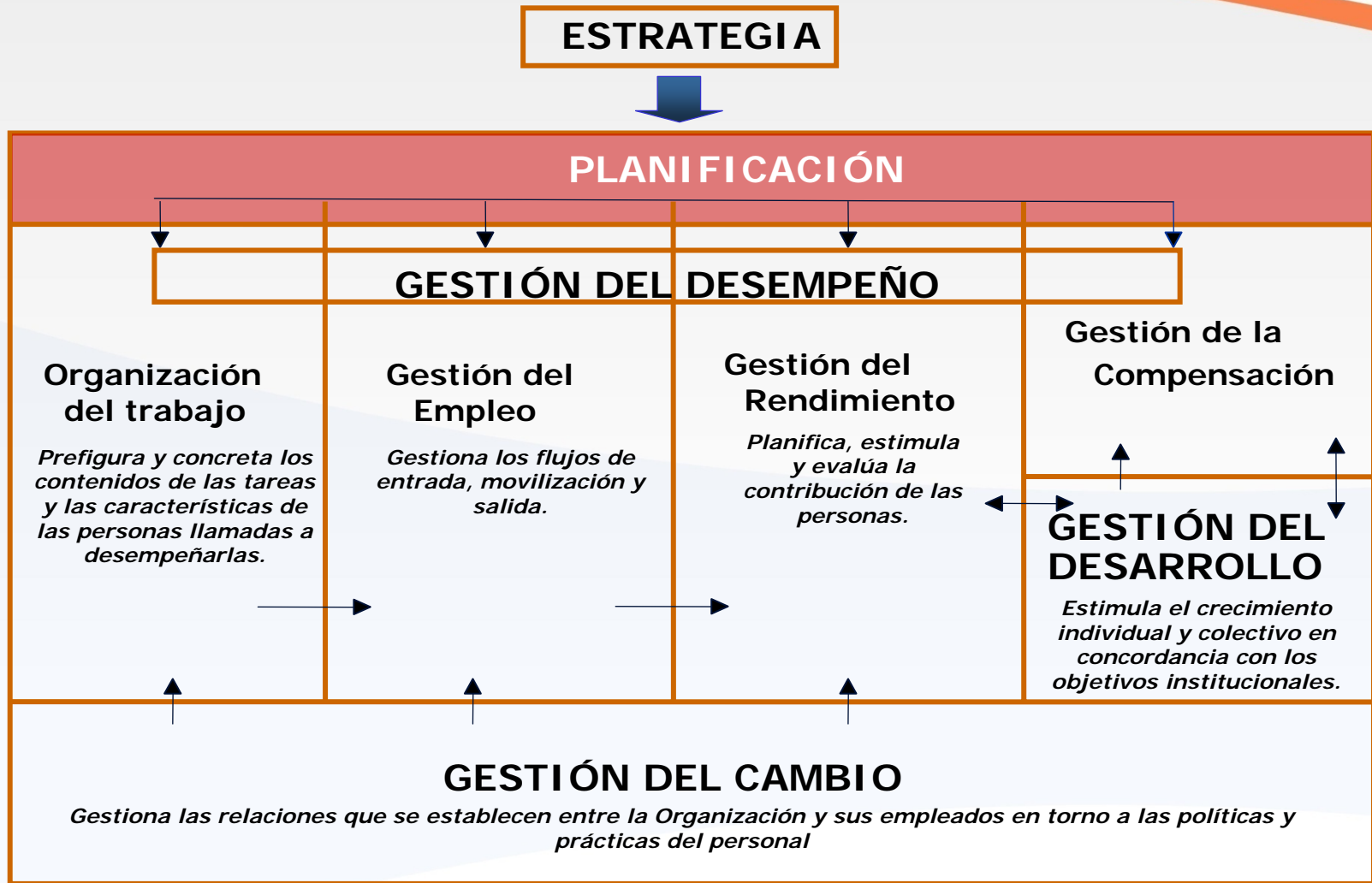
La definición de proyectos específicos

La redistribución de funciones en la Subdirección de Recursos Humanos para facilitar la puesta en marcha y la implementación.

Gestión de Personas

El Modelo

Planificación



Planificación

Orientaciones del Servicio Civil para el Subsistema de Planificación

➤ Políticas y prácticas de RRHH claras, difundidas, reconocidas y aplicadas en los servicios y reconocidas por la ciudadanía.

➤ Desarrollo de relaciones de impacto recíproco entre la política y las prácticas de RRHH y los objetivos estratégicos generales de la institución.

Proyecto Ejecutado en el SII:

➤ Políticas Modernas de Recursos Humanos

Producto

➤ Portafolio de políticas establecido y difundido.

➤ Procedimientos y prácticas específicas de gestión de Recursos Humanos alineadas a las políticas

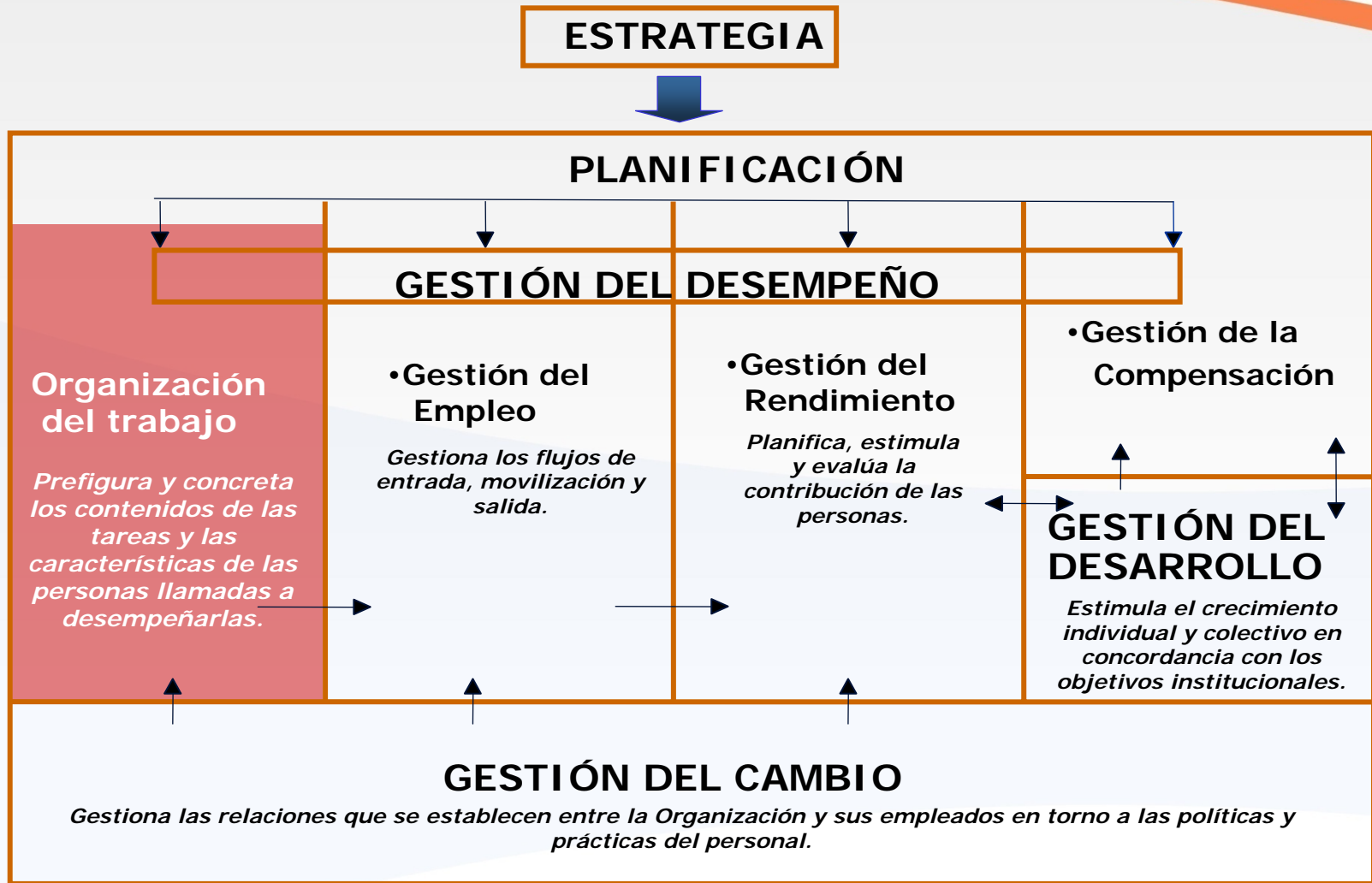
Planificación

Portafolio de Políticas de Recursos Humanos y Procedimientos asociados

1. Ejercicio Jefaturas
2. Calidad de Vida Laboral
3. Gestión del Desempeño
4. Desarrollo de Carrera y Movilidad Interna
5. Formación y Capacitación
6. Ingreso de Personas y procedimientos de selección e inducción
7. Tratamiento de la Conducta de Acoso Sexual
8. Tratamiento de la Conducta de Acoso Laboral
9. Traslado de Personal
10. Seguridad Funcionaria

El principal resultado e impacto de la implementación de las políticas, es que ha posibilitado la modernización de la gestión de recursos humanos en el SII, alineándola a la estrategia organizacional.

Organización del Trabajo



Organización del Trabajo

Orientaciones del Servicio Civil

para el Subsistema de Organización del Trabajo

➤ Definición y gestión de perfiles de competencia a fin de orientar procesos tales como selección de personal, inducción, capacitación, gestión del desempeño entre otros.

➤ Contar con mecanismos adecuados de gestión de la dotación, que permitan articular los distintos subsistemas de Recursos Humanos a fin de cubrir las necesidades organizacionales.

Proyecto Ejecutado en el SII:

- Perfiles de Competencia
- Gestión de la Dotación
- Gestión de la Información

Organización del Trabajo

➤ Perfiles de Competencia

Producto

- **Perfiles de competencias.**
- **Diccionario de competencias del SII.**
- **Metodología de seguimiento y actualización de perfiles.**

➤ Gestión de la Dotación

Producto

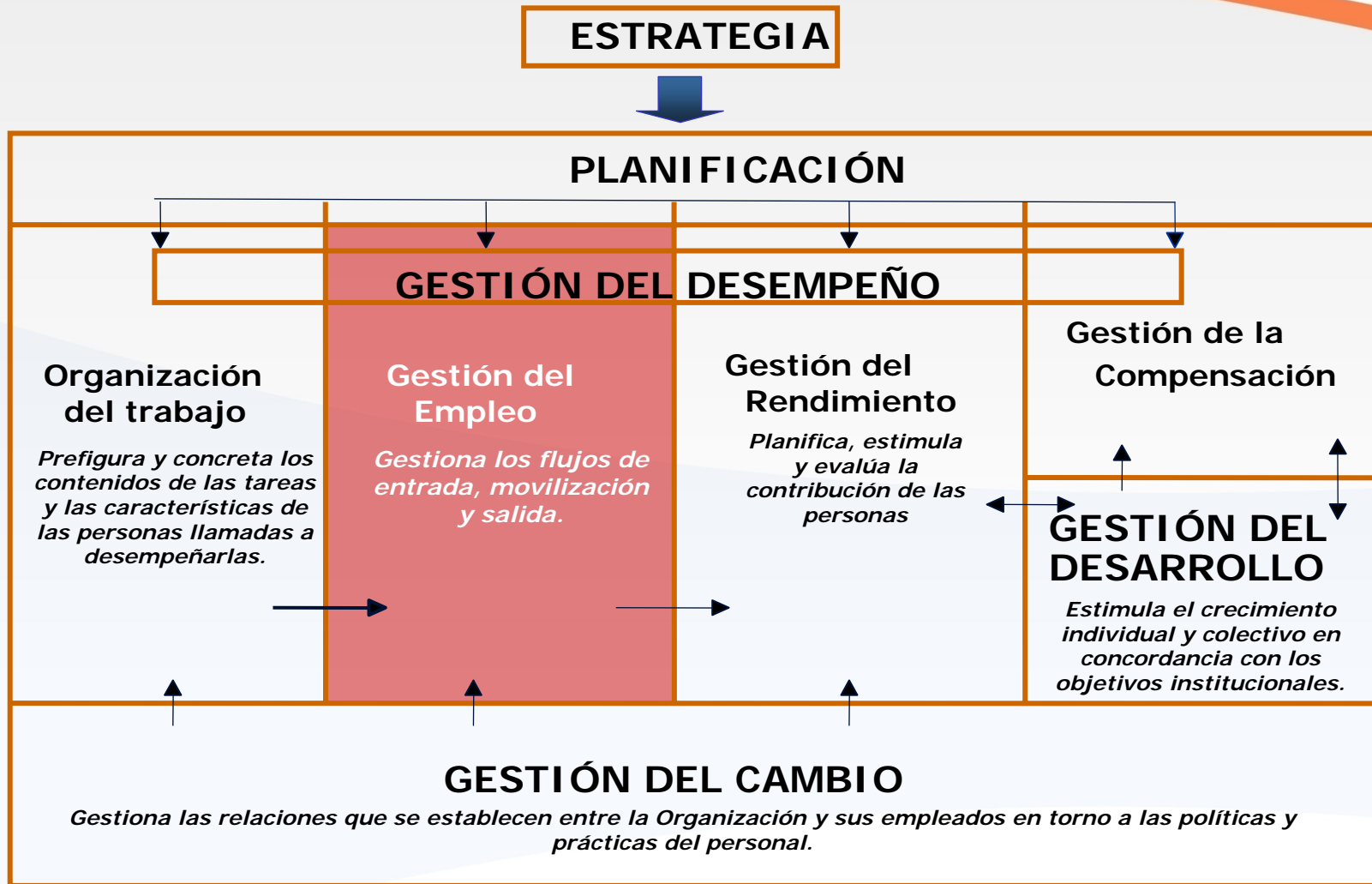
- **Dotación real de Direcciones Regionales.**
- **Dotación optimizada para cada Dirección Regional y Unidad.**
- **Mecanismos que garantizan respuestas oportunas a requerimientos de personal.**

➤ Gestión de la Información

Producto

- **Antecedentes curriculares de los funcionarios (Auto-llenado).**
- **Reportes estructurados.**

Gestión del Empleo



Gestión del Empleo

Orientaciones del Servicio Civil para el Subsistema de Gestión del Empleo

➤ Políticas de ingreso y procesos de reclutamiento y selección, confiables, reconocidos y validados en los servicios y aportando al fortalecimiento institucional.

➤ Programas de Inducción formando parte de la gestión estratégica de personas.

Proyecto Ejecutado en el SII:

- Gestión del Ingreso
- Programa de Inducción
- Movilidad Funcionaria

Gestión del Empleo

➤ Gestión del Ingreso

Producto

- **Política de Ingreso.**
- **Procesos de ingreso definidos**

➤ Programa de Inducción

Producto

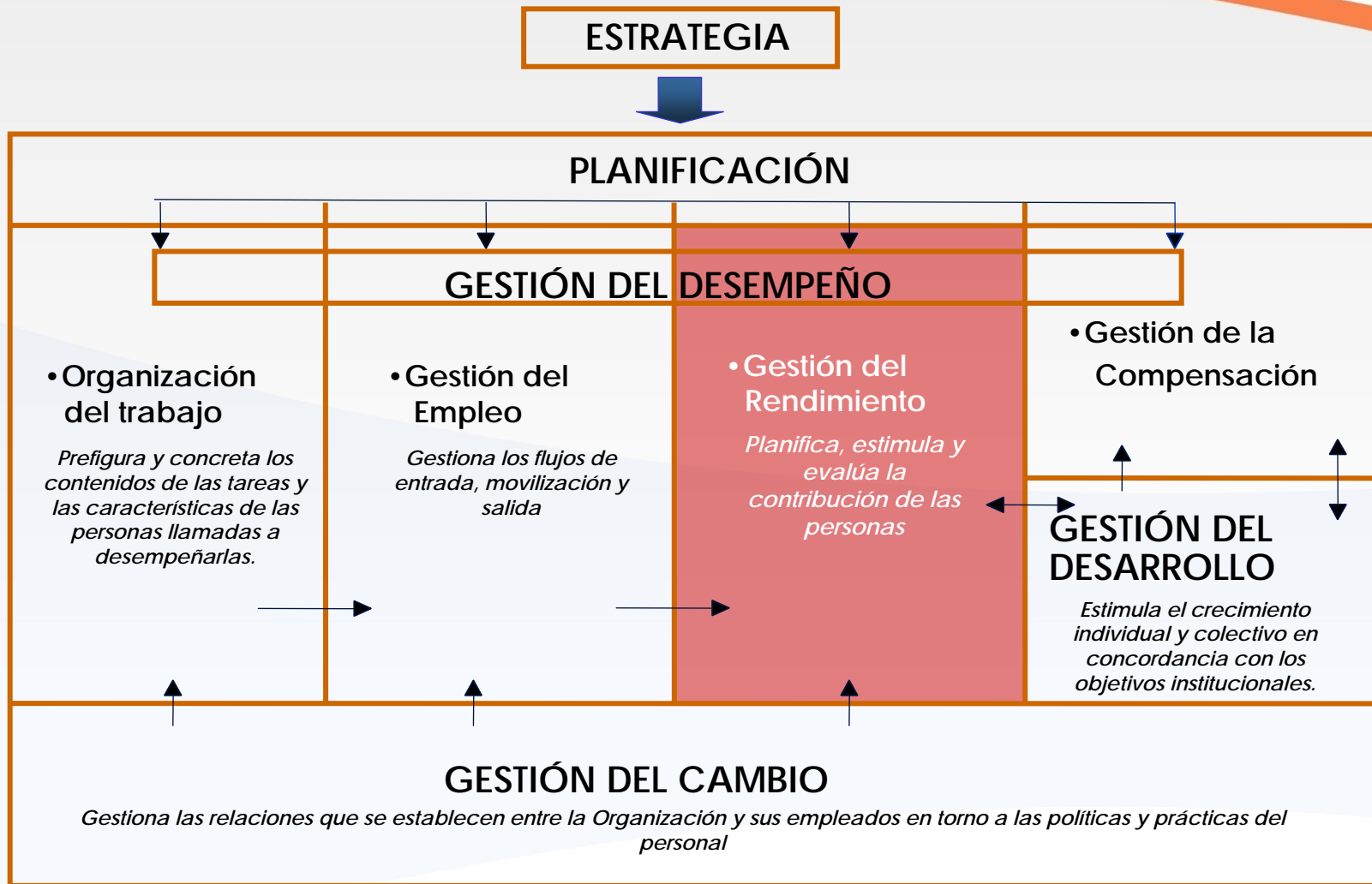
- **Procesos de Inducción Genérica (Tutoría en el puesto de trabajo / Curso de Inducción Presencial / Formación Básica)**
- **Procesos de Inducción Específica (Personal que cambia de funciones / Personal transferido o trasladado / Personal promovido)**
- **Procedimientos de Inducción**

➤ Movilidad Funcionaria

Producto

- **Política de Traslado de Personal.**
- **Procedimiento de traslados del personal.**

Gestión del Rendimiento



Gestión del Rendimiento

Orientaciones del Servicio Civil para el Subsistema de Gestión del Rendimiento

➤ Un Modelo de Gestión del Desempeño compartido, difundido y estrategias para su aplicación en cada servicio ajustado a las realidades locales.

➤ Una Gestión del Desempeño, planificada, basado en la retroalimentación efectiva a los/as funcionarios/as, permitiendo el compromiso de los mismos, alineado con la estrategia organizacional y con el resto de los subsistemas de RRHH.

Proyecto Ejecutado en el SII:

- Gestión del Rendimiento:
 - Nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño
 - Fortalecimiento del proceso de retroalimentación

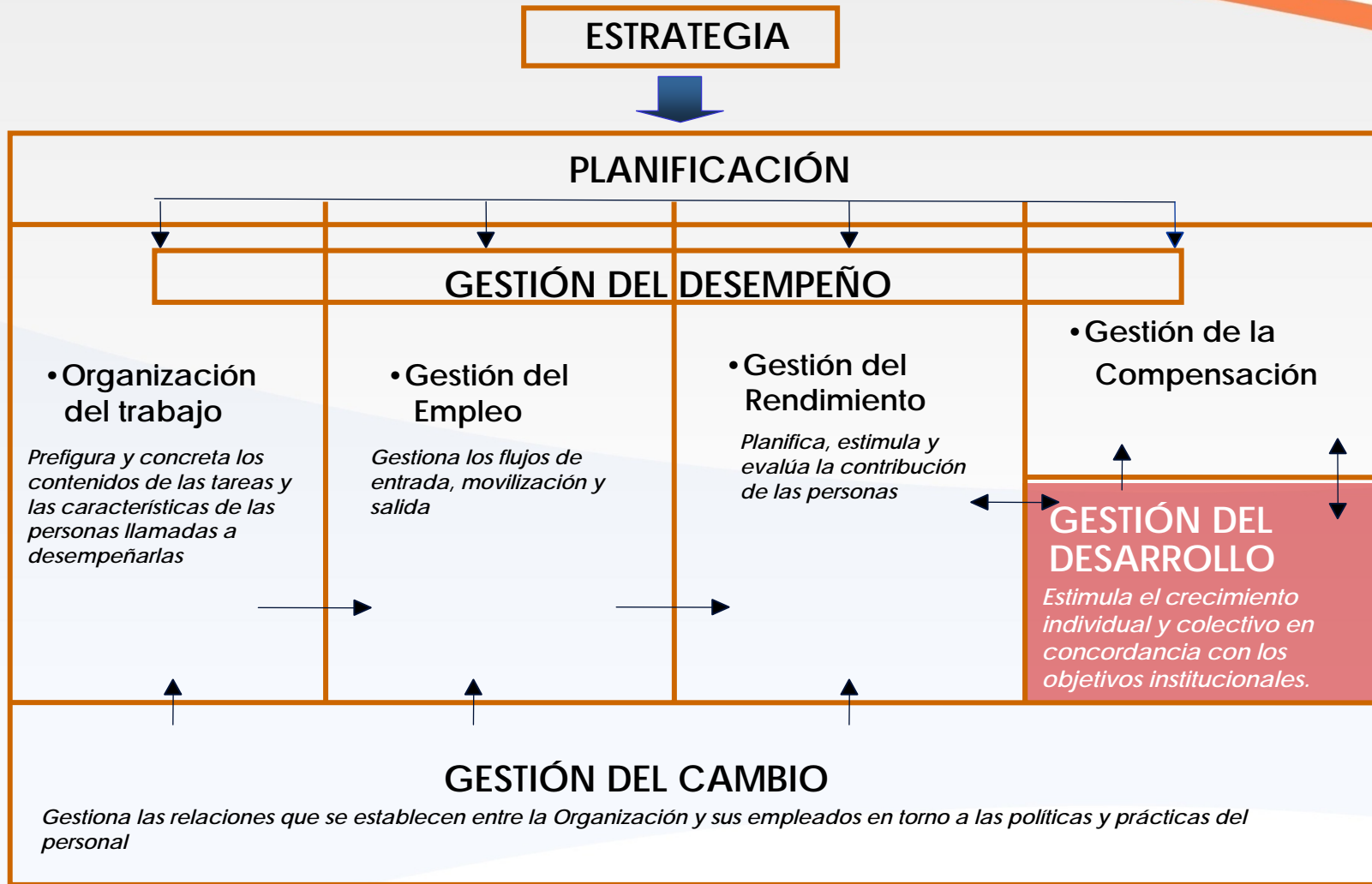
Gestión del Rendimiento

➤ Gestión del Rendimiento

Producto

- **Política Gestión del Desempeño.**
- **Rediseño del Sistema de Evaluación de Desempeño.**
- **Matriz de Mejoramiento del Desempeño.**
- **Programa de Formación en Retroalimentación.**
- **SED asociado al Convenio de Desempeño Colectivo Institucional.**
- **Reglamento Especial de Evaluación de Desempeño.**
- **Retroalimentación Sistemática.**
- **Encuesta de Retroalimentación.**

Gestión del Desarrollo



Gestión del Desarrollo

Orientaciones del Servicio Civil para el Subsistema de Gestión del Desarrollo

- Un Modelo de Gestión de la Capacitación para el sector público, que considere realidades diversas en los servicios y en estrecha sintonía con el resto de los subsistemas de gestión de personas.
- Gestión de la capacitación en los servicios con una mirada de largo plazo, compras más eficientes, con sistemas de evaluación de impacto.
- Concursabilidad confiable, reconocida y validada en los servicios y aportando al fortalecimiento institucional.

Proyecto Ejecutado en el SII:

- Desarrollo de Carrera y Desarrollo Profesional
- Gestión de la Formación y la Capacitación
- Programa de Formación de Jefaturas

Gestión del Desarrollo

➤ Desarrollo de Carrera y Desarrollo Profesional

Producto

- **Política de Desarrollo de Carrera y Movilidad Interna.**
- **Mecanismos de Desarrollo Carrera y Movilidad Interna de Jefaturas de Grupo y Profesionales.**

➤ Gestión de la Formación y la Capacitación

Producto

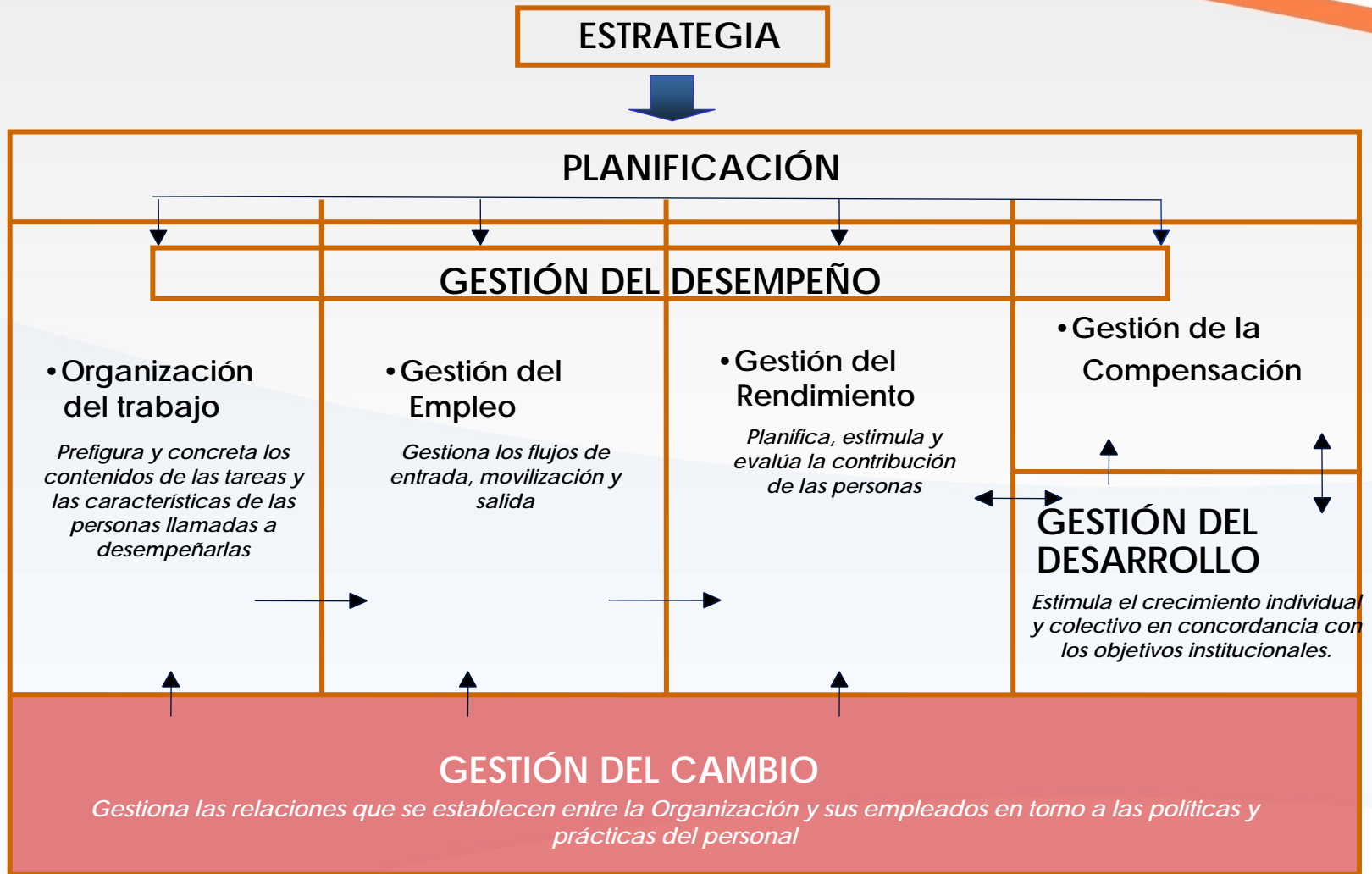
- **Diseño y Aplicación de proceso Estructurado y Progresivo de la Formación y Capacitación (Plan de Formación y Capacitación Regular / Proyectos Especiales de Formación)**
- **Programa de Evaluación de Aprendizajes y de Resultados la Capacitación.**

➤ Programa de Formación de Jefaturas

Producto

- **Política de Jefaturas.**
- **Programa de Inducción de Nuevas Jefaturas.**
- **Talleres de Retroalimentación y Reconocimiento.**
- **Diplomado en Liderazgo y Habilidades Directivas.**

Gestión del Cambio



Gestión del Cambio

Orientaciones del Servicio Civil para el Subsistema de Gestión del Cambio

- Existencia de climas de respeto, colaboración y confianza que contribuyen al desarrollo de las personas y al logro de los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de herramientas específicas de comunicación corporativa interna.
- Identificación de necesidades de cambio organizacional y administración del cambio por parte de las instituciones.

Proyecto Ejecutado en el SII:

- Gestión del Clima Laboral
- Calidad de Vida Laboral
- Programa de Gestión del Cambio y las transformaciones organizacionales

Gestión del Cambio

➤ Gestión del Clima Laboral

Producto

- **Nuevo instrumento de medición de Clima Organizacional.**
- **Plan de Mejoramiento de Clima Laboral alineado al negocio.**

➤ Calidad de Vida Laboral

Producto

- **Política CVL.**
- **Mesas de Trabajo Regionales con Gremios.**
- **Programa Trabajo Colaborativo.**
- **Plan Trienal SII 2007-2010.**

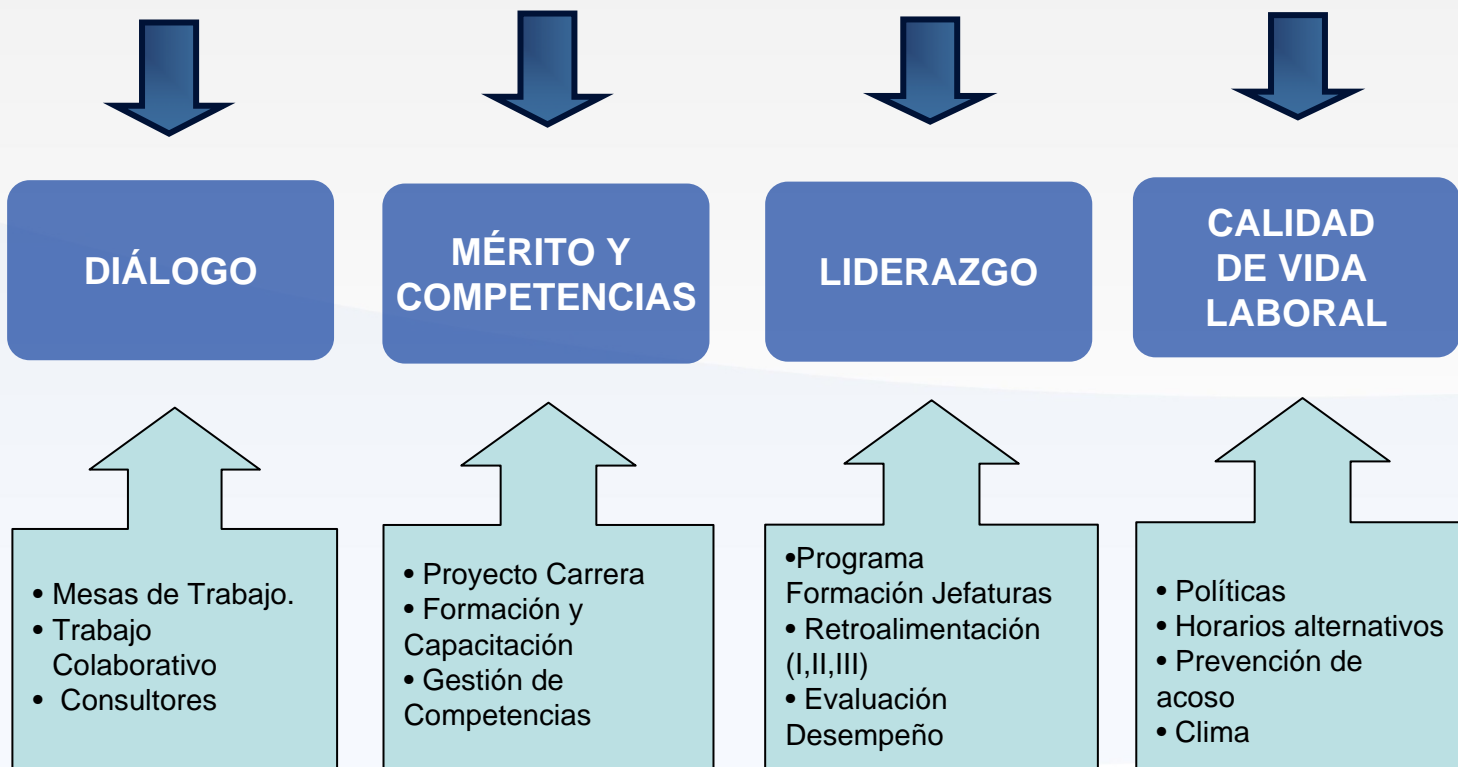
➤ Programa de Gestión del Cambio y las transformaciones organizacionales

Producto

- **Programa Gestión del Cambio para la Modernización Institucional**
- **Estrategia de gestión del Cambio y comunicaciones del Proyecto Estratégico de Recursos Humanos**
- **Programa de Consultoría Estratégica Regional y Nacional**

Líneas de acción:

EJES QUE MOTIVARON ESTA TRANSFORMACIÓN



Estructura alineada a la estrategia

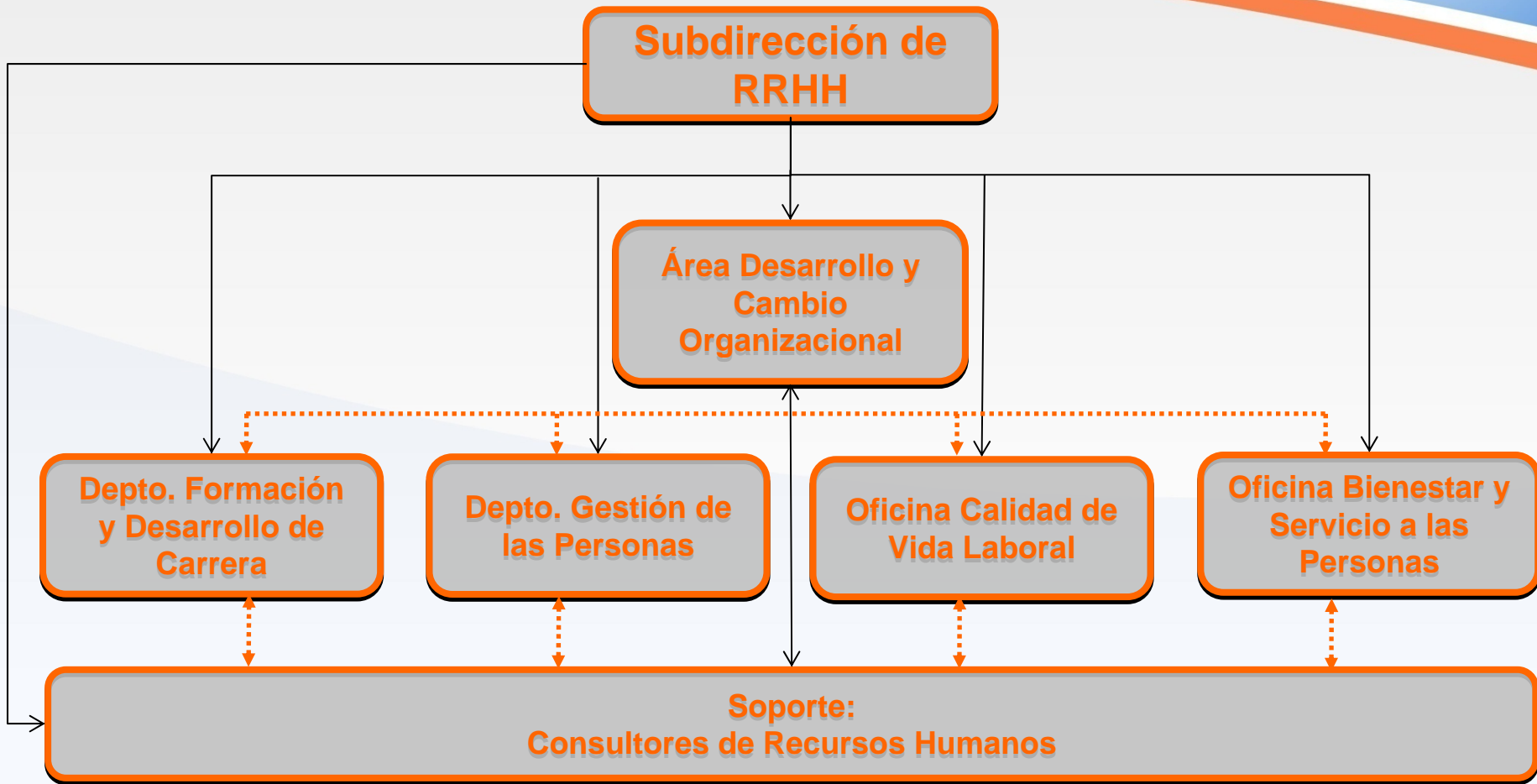
NUEVA ESTRUCTURA ALINEADA A LA ESTRATEGIA

La estructura hasta el año 2006 era la que se definió en 1992, que no daba cuenta de los avances estratégicos de la Subdirección.

Se requería de una estructura que facilitara una comunicación matricial, para fomentar el trabajo colaborativo.

Era necesario acrecentar la modernización de los servicios al cliente interno, a través de optimización de procesos de atención interna, de manera eficiente y con óptima calidad.

Nueva Estructura



Modelo Integrado de Gestión de RRHH



En qué estamos?

Se nos Impone un Nuevo Desafío:

EJES QUE MOTIVAN LA TRANSFORMACIÓN



MÉRITO Y
COMPETENCIAS



LIDERAZGO



CALIDAD
DE VIDA
LABORAL

Instalación de una Gestión Estratégica de Recursos Humanos
al interior del SII

Consolidar lo realizado hacia adentro, para enfrentar el nuevo
contexto externo

LEY DE TRANSPARENCIA

LEY DE DERECHOS DE LOS
CONTRIBUYENTES

SEGMENTACIÓN

NUEVA JUSTICIA TRIBUTARIA

SATISFACCIÓN DEL CONTRIBUYENTE

CALIDAD DE SERVICIO

Proceso orientado a proporcionar un servicio de calidad, valorado por funcionarios y contribuyentes, medido en forma periódica y en base a criterios cualitativos, que tiene como objetivo mejorar la cadena de valor del SII, lo que se traduce en satisfacción con el servicio entregado.

Mérito y Competencias

Criterios que orientan las posibilidades de desarrollo laboral, para todos los funcionarios de la organización, a través procedimientos que privilegien la información, participación y promoción, asegurando la igualdad en el acceso a las oportunidades en un marco de transparencia y probidad.

Liderazgo

Es el proceso mediante el cual se favorece el desarrollo de los equipos de trabajo del SII, a través de una mejora sostenida en la calidad de la interacción, los estilos de trabajo y en prácticas de colaboración para el logro de objetivos institucionales

Calidad de Vida Laboral

Es un conjunto de condiciones organizacionales y buenas prácticas laborales, dirigidas a generar un ambiente donde las interacciones entre pares, y entre jefaturas y funcionarios, impactan positivamente en la motivación, el diálogo, y la adhesión a la organización

Elementos a considerar

Proceso de Transformación: Gestión del Cambio

- Directores y Subdirectores
- Directores Regionales y Equipos Directivos
- Asociaciones Gremiales
- Funcionarios



**Alianzas
Estratégicas /
diálogo**

Comunicaciones

**Gestión del
Cambio de
RRHH**

**Foco en el
Cliente Interno**

**Cultura
Organizacional**

- Permanentes y oportunas
- Centradas en relevar avances

- Consultores
- Mesas de Trabajo
- Proyecto Calidad de Vida Laboral

- Potenciar factores positivos
- Flexibilidad para generar metodologías adecuadas

No existe una receta



Muchas Gracias

