

PANEL N°1

GESTION ESTRATÉGICA DE PERSONAS Y POLITICAS DE GESTION DE PERSONAS

Eduardo Abarzúa C. (Ph.D)

IV ENCUENTRO NACIONAL DE
DESARROLLO DE LAS PERSONAS 2009

CLUB MANQUEHUE 3 y 4 DE NOVIEMBRE 2009



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Propósito

- Analizar el rol de la política de gestión de personas como referente lógico de la planificación y la actividad de las URHs, poniendo énfasis en la situación particular del sector público.

Estructura de la presentación

- I. Constataciones respecto a las políticas de gestión de personas en el sector público
- II. Definiciones y marco para analizar la situación
- III. Hipótesis explicativas preliminares
- IV. Dos ejes para localizar y analizar las políticas
- v. Reflexiones finales

I. Constataciones respecto a las políticas de gestión de personas en el sector público

1. Existe una enorme demanda de políticas de GRH en los servicios; se le pide a la DNSC que elabore instructivos para desarrollarlas; los directivos de URH intentan desarrollar políticas (33 proyectos en las primeras 7 versiones del DGP).
2. Estas demandas provienen de los distintos actores institucionales: directivos, gremios, profesionales y funcionarios.
3. Cuando se revisan las expectativas de los actores es posible observar que cada uno asigna significados distintos al concepto de política.
4. Para directivos, la necesidad de políticas refiere a la intención de conocer un norte claro para la GRH en la Institución y los posibles compromisos para su gestión.
5. Para trabajadores y gremios, la demanda por políticas tiene una alta carga reivindicativa y busca que la autoridad comprometa resultados en materia de GRH.



Consecuencias

- Políticas espacio de tironeo
- Alta desorientación
- Cuando se hacen generan insatisfacción, tienden a abordar aspectos genéricos



II. Definiciones y marco para analizar la situación

- una política eficiente combina diferentes dimensiones del quehacer institucional, como la **elaboración y formulación de metas y objetivos**, al mismo tiempo que establece **lineamientos generales** para los procedimientos y dispositivos que permitan la consecución de los objetivos planteados
- las decisiones plasmadas en las políticas deben ser lo **suficientemente generales a fin de que trasciendan a cualquier caso específico**, y al mismo tiempo deben ser **flexibles y dinámicas**, previendo cambios en el medio ambiente y facilitando la obtención de las metas organizacionales
- una política de Recursos Humanos debe ser capaz de definir las **características de los procedimientos y del estado deseado** que pretende alcanzar, para luego poder efectivamente reconocer el aporte que tuvo cada subsistema en la consecución de objetivos de nivel estratégico-estructural, y también de los procesos más cotidianos

Katz & Kahn, 1981

- Las políticas debiesen cumplir un **rol guía**, que ayude a ejecutar acciones y proporcionar **marcos flexibles** para la acción de las URH, **definiendo las intenciones, criterios, compromisos y el deber ser institucional**. En este sentido, se espera que las políticas de Recursos Humanos logren **posibilitar la coherencia entre la visión, misión, objetivos y plan estratégico de los respectivos Servicios**.

Longo, 2000



II. Definiciones y marco para analizar la situación

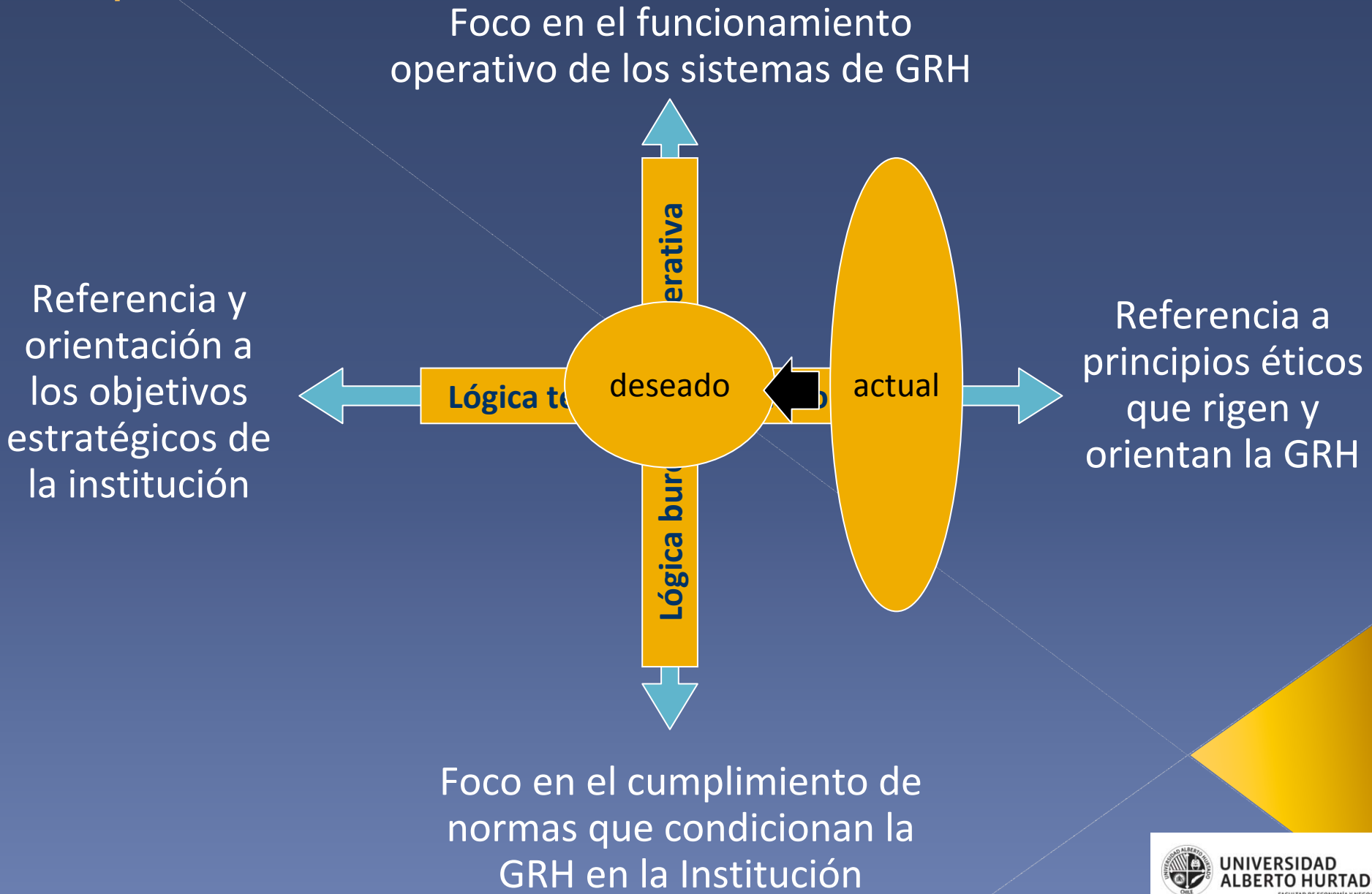


III. Hipótesis explicativas preliminares

1. Las políticas no encuentran su lugar porque las categorías de planificación estratégica son inciertas, no está clara la secuencia lógica del proceso estratégico.
2. Las políticas son el espacio equivalente a la negociación colectiva en que se espera comprometer a la autoridad con determinados niveles de satisfacción.



IV. Dos ejes para localizar y analizar las políticas



V. Reflexiones finales

- La política debe ser un referente para la implementación de las prioridades de GRH.
- La política de GRH orienta el diseño de los sistemas de GRH.
- Una política excesivamente genérica puede causar frustración. Una política excesivamente detallista es una suerte de contrato colectivo: una vez redactada la administración ya está en deuda (se hipoteca la autonomía de gestión).
- En su elaboración, además de consideraciones estratégicas, es necesario realizar definiciones políticas previas: espacios y niveles de participación a entregar a los actores en el proceso de diseño.



Referencias

- Katz, D. & Kahn, R. (1981). Psicología Social de las Organizaciones. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Ed. Trillas, México.
- Longo, F (2000). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, Rep. Dominicana.