

SERVICIO CIVIL



Orientaciones

Para el diseño o rediseño de
Políticas de Desarrollo de Personas

- 2015 -

Contenidos

Presentación	4
I. Lineamientos de contenidos	7
II. Propuesta de Estructura y Contenido de la Política	9
a) Introducción.....	10
b) Definiciones Estratégicas Institucionales.....	11
c) Valores institucionales.....	11
d) Objetivos de la política de Desarrollo de Personas.....	12
e) Actores y roles.....	13
f) Marco normativo.....	13
g) Directrices o políticas específicas.....	14
i. Reclutamiento y Selección.....	14
ii. Inducción.....	14
iii. Capacitación.....	15
iv. Gestión del Desempeño.....	16
v. Desarrollo de Personas.....	16
vi. Calidad de Vida Laboral.....	17
vii. Ambientes Laborales.....	17
viii. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo.....	18
ix. Relaciones Laborales.....	18
x. Egreso.....	19
III. Orientaciones Prácticas para el Diseño o Rediseño de la Política	20
a) En relación a la estructura.....	21
b) Etapas para el diseño e implementación de la Política.....	22
i. Diseño/elaboración.....	22
ii. Difusión.....	23
iii. Implementación, Seguimiento y Evaluación permanente.....	23
c) Factores de éxito para la el diseño e implementación de la política.....	24

Presentación

En el marco de la promulgación del Instructivo Presidencial N° 001, del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, en adelante IP, esta Dirección Nacional a través de su Subdirección de Desarrollo de las Personas, ha sido mandatada para garantizar su cumplimiento y apoyar la implementación del referido Instructivo, entregando acompañamiento metodológico, monitoreo y evaluación a los servicios públicos.

En esta oportunidad se entregan orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas de desarrollo de personas, cuyo hito de entrega para los servicios públicos, en el marco del cumplimiento del IP, es diciembre del año 2016.

En términos generales, la primera orientación del Servicio Civil al respecto, es que antes de la aprobación de la Política, en el periodo indicado, los servicios focalicen sus esfuerzos en la instalación de prácticas que permitan visibilizar acciones de avance, cumplimiento e implementación, en relación a gestión de personas en la institución y en coherencia con el Instructivo Presidencial.

Luego de instalar prácticas, éstas podrán ser incorporadas como parte de la Política. De este modo, cuando se formalice la Política, el servicio en conocimiento de sus directivos/as, funcionarios/as y asociaciones de funcionarios, ya tendrá instaladas y/o avances importantes en prácticas de gestión de personas, contribuyendo de esta forma a los objetivos gubernamentales que se han establecido en el contexto de la agenda de modernización del Estado.

¿Por qué es importante contar con una Política de Desarrollo de Personas?

- La Política constituye el documento principal de la manifestación de la cultura organizacional de la institución. Involucra aquello que cada servicio declara, compromete, comparte y valora, y al mismo tiempo, es un factor diferenciador de lo que le distingue de otras organizaciones.
- La Política debe entregar criterios preexistentes y conocidos, a la base del proceso de toma de decisiones, que contribuyan a otorgar mayor objetividad y transparencia a la organización del trabajo, y ofreciendo orientaciones y lineamientos necesarios para el comportamiento de todos quienes se desempeñan en un servicio, de manera que dichas decisiones que se relacionan con las personas, sean predecibles y auditables.
- La Política es también una guía orientadora, que contempla pautas formales que conducen la acción, en el contexto de una organización determinada.
- La Política debe ser capaz de alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas que trabajan en una institución, con la estrategia de la misma.

Con todo, es fundamental que los servicios públicos impulsen e implementen con más fuerza, estrategias sólidas y sostenibles para elevar la calidad del empleo público, fundamentalmente a través del mejoramiento de las políticas y prácticas de desarrollo de las personas.

Entendemos que los desafíos de un empleo público de calidad deben ser asumidos como una política de Estado, lo que implica necesariamente consolidar relaciones laborales participativas con los funcionarios y funcionarias y sus asociaciones representativas que faciliten y permitan avanzar en la modernización del Estado con el objetivo final de construir una sociedad más justa e inclusiva para nuestro país¹.

Las orientaciones de este documento se presentan a través de tres (3) apartados: Lineamientos de contenidos, propuesta de estructura y contenidos de la Política que contiene los elementos esenciales a considerar en su diseño o rediseño y Orientaciones prácticas para estos efectos.

A continuación se presentan los principales lineamientos de contenido del IP para el diseño de la Política de Desarrollo de Personas.

¹ Instructivo Presidencial N° 001, del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

I. Lineamientos de Contenidos

Según el Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de las Personas del 26 de enero 2015 y el documento de Instrucciones Operacionales enviado a los servicios públicos por el Servicio Civil, la Política debe considerar los siguientes contenidos mínimos:

1. Cómo la institución garantiza y/o se compromete con:

- Respeto a la dignidad humana.
- Adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos subsistemas y/o ámbitos de gestión de personas, considerando al menos las siguientes temáticas:
 - Reclutamiento y Selección.
 - Inducción institucional.
 - Gestión del Desempeño Individual.
 - Gestión de la Capacitación.
 - Procesos de Movilidad.
 - Gestión de Ambientes Laborales.
 - Calidad de Vida.
 - Gestión de las Relaciones Laborales.
 - Egreso.
- Generar condiciones de empleo público que no conlleve discriminación de ningún tipo.
- Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales.
- Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.

2. Cómo la institución contribuye a una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.

3. Las características que deben poseer todos quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.

4. Fortalecimiento del Rol del servidor/funcionario público.

5. La sistematización de información relevante de la gestión y desarrollo de personas, para fundar decisiones de gestión (contar con sistema de información para la toma de decisiones).

II. Propuesta de Estructura y Contenido de la Política

Considerando los elementos ya enunciados, se propone un formato o guía de orientación para el diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de las Personas que deben disponer los servicios públicos, que considera:

- a. Introducción.
- b. Definiciones Estratégicas Institucionales.
- c. Valores institucionales.
- d. Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas.
- e. Actores y roles.
- f. Marco normativo.
- g. Directrices o Políticas específicas.

A continuación, se plantean recomendaciones para la formulación de la Política, incluyendo ejemplos, cuando sea considerado necesario, siendo algunos de ellos extractos del propio Instructivo Presidencial, los que sí deben considerarse en cuanto a contenido de la misma.

Política sobre Desarrollo de Personas

a. Introducción

En este apartado, la institución debe declarar cuál es la importancia de la Política para su organización y el desarrollo de las personas que se desempeñan en ella.

Ejemplos:

- Para el Servicio, la Política de Desarrollo de las Personas, crea valor a la gestión institucional y contribuye al desarrollo de las personas en coherencia con las prioridades y finalidades de la institución, pues permite alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas, con la estrategia de la misma.
- La Política de Desarrollo de Personas se enmarca en el conjunto de definiciones que el Servicio ha precisado a partir de su misión y objetivos estratégicos, estableciendo orientaciones y directrices que ubican a las personas al centro del quehacer institucional y promueve prácticas y acciones para su desarrollo y buen desempeño, con el propósito de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y desafíos organizacionales.
- La Política procura cautelar la coherencia e integración de sus diversos componentes, identificando sus procesos claves que propendan al mejoramiento continuo.
- La Política de Desarrollo de las Personas declara los compromisos, principios y criterios que guían la gestión de personas al interior del servicio y, por otra parte, establece orientaciones y directrices tanto para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas, como también, para todas las personas que se desempeñan en la institución.

b. Definiciones Estratégicas Institucionales

Corresponde a la declaración de los lineamientos o ideas estratégicas con las cuales se guía la organización, pudiendo contemplar la visión/misión; y los focos para el desarrollo de sus personas. En este caso se proponen algunas ideas transversales del IP, los que deberán ser complementados con los que la institución declare como propios.

Ejemplos:

- La institución promoverá, a través de su quehacer institucional habitual y de acciones específicas la revalorización de la función pública, promoviendo el compromiso y vocación de sus funcionarios/as con el rol del servicio público, de modo de fortalecer la confianza y valorización que la ciudadanía tiene de la función pública.
- El equipo directivo será referente por su estilo de liderazgo, promotor de adecuados ambientes laborales que generen participación, motivación y buen trato al interior de sus equipos de trabajo y velará por una mejora continua en su gestión.
- La institución facilitará el diálogo y la participación de sus funcionarios y funcionarias y de su asociación representativa, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambientes al interior del servicio.
- La institución garantizará el cumplimiento adecuado y oportuno de la normativa que regula la relación laboral de sus funcionarios/as considerando deberes y derechos, con especial énfasis en el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres y madres trabajadores/as y el pleno respeto de las prerrogativas legales que tienen las Asociaciones de Funcionarios, en materia de relaciones laborales.

c. Valores institucionales

Es clave declarar los valores con los que cuenta la institución, ya que son las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran en ella, para poder obtener el mismo objetivo. Al igual que en el caso anterior, la idea es complementar con los que la institución declara como propios.

Ejemplos:

- Excelencia, orientada permanentemente al logro y a la capacidad de generar los resultados esperados, gestionando adecuada y oportunamente los recursos para asegurar calidad y oportunidad.
- Transparencia, fundada en criterios técnicos, asegurando claridad, probidad, no discriminación e igualdad en el acceso al empleo público.

- Colaboración, orientada a instaurar prácticas de trabajo colaborativas e integradoras que generen sinergias para el logro de los resultados organizacionales.
- Confianza, a través de la creación de lazos de confianza entre los funcionarios/as, y entre estos y sus jefaturas de modo de establecer relaciones más cooperativas.
- Compromiso, con la función pública y con nuestra institución, vivenciando este compromiso cada día, en forma permanente, en cada una de nuestras acciones.
- Respeto, entre pares y entre jefaturas y funcionarios/as, como valor fundamental de la Política de Desarrollo de Personas.

d. Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas

Se refiere a los propósitos de la Política, centrados en el marco del IP. Al igual que en los otros apartados, la institución debe relevar cuáles son sus objetivos.

Ejemplos:

- Contribuir al cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales, a partir de lineamientos que favorezcan la toma de decisiones en gestión de personas en el servicio.
- Alinear el desempeño y desarrollo de las personas que trabajan en la institución, en torno a la estrategia y valores institucionales para contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Generar las acciones necesarias para establecer canales de comunicación interna que fomenten las buenas relaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo, permitan fortalecer confianza, credibilidad y estilos de liderazgo adecuados.
- Desarrollar acciones para el adecuado funcionamiento y mejora de los mecanismos y procesos de los diferentes subsistemas de desarrollo de personas, de modo que existan prácticas en el ámbito del desarrollo de personas adecuadas al desafío de un empleo público decente y de calidad.
- Planificar las prácticas y acciones en el ámbito del desarrollo de las personas de manera integrada, considerando los distintos subsistemas que conforman el ciclo laboral, de modo de cautelar la coherencia de sus diversos componentes.
- La Institución desarrollará acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas.

e. Actores y roles

Se refiere a distinguir los principales actores involucrados en el diseño e implementación de la Política de Desarrollo de las Personas y acotar sus roles y responsabilidades.

Ejemplos:

- La Dirección del servicio, será la principal responsable de la conducción del diseño e implementación de la política, empoderando a las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes debiesen llevar a la práctica las declaraciones de la presente política.
- El área de Gestión de Personas facilitará este proceso, actuando como asesor y socio estratégico de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política.
- La/s Asociación/es de Funcionarios o grupo representativo del servicio en caso de que no exista asociación, velará por el cumplimiento del proceso de diseño e implementación de la Política.

f. Marco normativo

La institución debe indicar el marco normativo en el cual se sustenta la gestión de la institución. Si bien las normativas de las instituciones de la Administración Civil del Estado, son la Ley de Bases y el Estatuto Administrativo principalmente, es importante relevar las normativas o jurisprudencia de cada institución.

El servicio fundamenta su Política de Desarrollo de Personas en la normativa legal vigente, orientaciones técnicas del Servicio Civil y definiciones estratégicas institucionales, entre ellas:

- Ley N° 18.834, texto refundido y sistematizado por el DFL N° 29/04 del Ministerio de Hacienda que aprueba el Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 69, del 2004 del Ministerio de Hacienda, que aprueba Reglamento sobre concursos regidos por el Estatuto Administrativo.
- Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.
- Decreto con Fuerza de Ley __, del _____ del Ministerio de _____, que establece plantas de personal y régimen de remuneraciones de Servicio _____ (Según corresponda).
- Decreto ____, del _____ Ministerio de _____, que aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal del Servicio _____ (Según corresponda).
- Plan de Desarrollo Institucional del Servicio.
- Instructivo Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

g. Directrices o políticas específicas

Se refiere a las directrices o políticas específicas del desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral, centradas en el marco del IP. A diferencia de los otros apartados, la institución debe considerar estas directrices como las mínimas a desarrollar, toda vez que constituyen el foco del IP.

En el desarrollo de las diversas directrices, se deberán considerar acciones para informar y difundir los derechos y deberes de los funcionarios públicos y todas aquellas normativas que rigen el comportamiento de los mismos, según corresponda.

i. Reclutamiento y Selección

La institución garantiza la igualdad de oportunidades en las condiciones de acceso al empleo, evitando todo tipo de discriminación. Para esto, considera una amplia difusión del reclutamiento con criterios de selección objetivos relacionados al perfil de cargo que se requiere proveer, informando oportunamente de los procesos y desarrollo transparente de los mismos.

El servicio desarrolla procesos de reclutamiento y selección para proveer sus vacantes -con independencia del sistema contractual- transparentes, meritocráticos y no discriminatorios, basados en el perfil de selección que busca el mérito e idoneidad para la selección. Adicionalmente, se compromete a generar las condiciones para una amplia difusión de sus ofertas laborales, utilizando el portal www.empleospublicos.cl en complemento a los sistemas de difusión que previamente se hayan definido al respecto.

Lo anterior, se encuentra formalizado en un procedimiento en la materia y que contempla las disposiciones normativas y orientaciones del Servicio Civil.

ii. Inducción

El proceso de inducción, es la instancia en que las personas conocen de cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, aumentando su satisfacción y generando valor público. Por lo cual, la institución entrega las herramientas necesarias para facilitar la adaptación de quienes se integran a ella, fortaleciendo el compromiso de éstos con la labor que realizan, al entregarles los conocimientos básicos y aspectos transversales de la labor que desempeñarán.

Es por lo señalado que la institución debe contar con un procedimiento de Inducción formalizado, que considere, entre otros, los siguientes elementos:

- Derechos y deberes de los funcionarios públicos, y todas aquellas normativas

que rigen el comportamiento de los mismos.

- Normativas vigentes y acciones destinadas a prevenir, abordar y erradicar cualquier tipo de discriminación.
- Derechos reconocidos por la ley a los padres y madres que se desempeñan en la organización.
- Acciones que promuevan ambientes de trabajo basados en el respeto mutuo entre hombres y mujeres.
- Acciones de difusión de la Ley N° 19.296 que establece normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Acciones específicas que permitan una adecuada reincorporación de aquellas personas que se integran luego de una licencia médica prolongada, permiso post natal parental, o alguna otra situación que por largo tiempo les haya alejado de la institución.
- Acciones específicas en la inducción al cargo cuando una persona cambie de funciones dentro del Servicio asumiendo nuevas responsabilidades y, especialmente, cuando se trate de cargos de jefatura y con responsabilidad en la dirección de personas, de tal forma, de alinearlas con los valores y responsabilidades en la gestión de personas que le competen.

iii. Capacitación

La Gestión de Capacitación en el servicio contribuye al desarrollo de los funcionarios/as, permitiéndoles la obtención y/o el perfeccionamiento de sus competencias y habilidades, para mejorar su desempeño actual y futuro, apoyando el cumplimiento de la función pública y los resultados de cada servicio.

La estrategia de formación comprende la adquisición y el fortalecimiento de conocimientos técnicos y habilidades relacionales, ya que ambos representan elementos que condicionan el desempeño de los funcionarios/as. Además, considera las brechas de desempeño actuales y futuras, en caso que la persona asuma nuevas funciones o cargos e incluye la incorporación de metodologías de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo.

Por otra parte, incorpora en el Plan Anual de Capacitación, contenidos que permitan garantizar el conocimiento y cumplimiento de la normativa respecto de los derechos y deberes de los funcionarios, así como también en el desarrollo de habilidades directivas.

La gestión de capacitación y formación es participativa, asegurando las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, y se encuentra formalizada en un procedimiento que contempla las orientaciones del Servicio Civil.

iv. Gestión del Desempeño

La institución se basa en el principio de desarrollo y mejoramiento continuo del desempeño de las personas, para disponer de herramientas adecuadas para mejorarlo.

Los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, deben permitir fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de personas.

Para lo anterior, el servicio implementa un Sistema de Gestión del Desempeño que considera como procesos claves, la planificación, gestión, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas, que permiten fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas.

Este sistema dispone de un procedimiento de retroalimentación de calidad y herramientas que facilitan a todos quienes lideran personas, gestionar adecuadamente el desempeño de sus equipos de trabajo, a fin de potenciar el alineamiento entre las necesidades de la institución y el desempeño laboral, de acuerdo a las orientaciones del Servicio Civil.

El Reglamento Especial de Calificaciones, como una de las herramientas del sistema, dispone de elementos que permiten evaluar el desempeño de las personas, considerando aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, la evaluación del cumplimiento del rol de jefatura, estilo de liderazgo esperado y resultados esperados.

v. Desarrollo de Personas

El servicio genera instancias para el desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar el talento interno y contribuir a nuevos desafíos laborales, que den cuenta de las necesidades de la organización y que permitan tener personas motivadas y comprometidas.

Para satisfacer y dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas y de aprovisionamiento de cargos, acorde a los requerimientos institucionales y recursos disponibles, se establecen concursos de promoción interna y se realizan procesos de movilidad interna de acuerdo a las definiciones institucionales al respecto.

Para los cargos relativos a la carrera funcionaria se efectúan los concursos de promoción interna o ascensos, según corresponda, con apego estricto a la normativa vigente y en virtud a la programación, necesidades y recursos del servicio.

Para los cargos que se generen dentro de las contrataciones, se realizan procesos de movilidad interna en base a criterios de transparencia, no discriminación y mérito, de acuerdo a evaluación de factibilidad institucional.

Cuando el servicio cuenta internamente con personas preparadas para asumir nuevos desafíos, podrá también considerar procesos de movilidad interna para proveer funciones directivas y de jefaturas (no consideradas en concurso de Tercer Nivel Jerárquico), de tal forma, de promover espacios de desarrollo a partir de las capacidades y competencias que el servicio requiere en la conducción de equipos y personas.

Cada vez que el servicio determine la necesidad de proveer un cargo vacante mediante alguna de las acciones ya señaladas, la institución se compromete a aplicar los procedimientos establecidos para estas materias.

vi. Calidad de Vida Laboral

El servicio genera acciones con la finalidad de brindar apoyo a sus funcionarios y a su grupo familiar, en el ámbito social y recreativo cultural, procurando con ello mejorar su calidad de vida, de modo que los/as funcionarios/as se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, contribuyendo al establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y los funcionarios/as.

La institución desarrollará programas de calidad de vida laboral, que consideren, manejo de estrés, programas de rehabilitación de drogas y alcohol y acciones de capacitación de educación financiera, entre otros.

Para lo anterior, se fortalece al Servicio de Bienestar y otras instancias existentes en la institución, con el objeto de crear mejores condiciones de vida para los funcionarios/as.

vii. Ambientes Laborales

La institución promueve ambientes laborales saludables, que permiten a las personas desarrollar su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de objetivos institucionales y mejores servicios a la ciudadanía.

El servicio desarrolla procedimientos y acciones para generar ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora en el desempeño de las personas.

Se fomenta una cultura preventiva y de autocuidado en materias de seguridad y salud ocupacional/laboral, garantizando el adecuado funcionamiento del Comité Paritario de Higiene y Seguridad y la implementación de su respectivo plan anual de trabajo y sus acciones vinculadas.

La organización adopta las medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre todas las personas que se desempeñan en la organización, mediante acciones que promueven una cultura organizacional de buen trato. En este sentido, se consideran los aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación al evaluar el desempeño laboral de las personas.

Clima y/o gestión de Riesgos Psicosociales

El servicio realiza evaluaciones periódicas de clima organizacional o de factores de riesgos psicosociales, resguardando la participación y confidencialidad de la información, con el fin de identificar principales brechas y fortalezas que permitan disponer de información fundada y sistemática, e implementa programas de intervención y/o de gestión de clima, para contribuir y fortalecer los ambientes y condiciones laborales.

Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

La institución desarrolla acciones de conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios/as, en base a la identificación de la estructura y funcionamiento de la institución, características socio-demográficas, principales tensiones conciliatorias, disponiendo de programas de trabajo para su gestión y de un procedimiento/protocolo de conciliación formalizado.

Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual

El servicio garantiza la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo de acciones para la prevención del acoso laboral y acoso sexual, y el adecuado tratamiento de situaciones que podrían atentar en su contra.

En este contexto, la institución define y ejecuta actividades de difusión y promoción del buen trato y respeto a las personas, los derechos y deberes funcionarios y la probidad administrativa, como también, dispondrá de un procedimiento formalizado de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

viii. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo

Quienes desempeñan funciones de jefatura o conducen equipos de personas en la institución, deberán realizar su gestión a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de sus colaboradores, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.

La institución define el rol de jefatura y el estilo de liderazgo esperado, en apego a la estrategia y valores institucionales, y se compromete a fortalecer sus habilidades directivas a través de un programa y/o acciones de formación y evaluando su desempeño de acuerdo a estas definiciones y al apoyo técnico de la Unidad de Gestión de Personas.

ix. Relaciones Laborales

El servicio basa las relaciones laborales en el diálogo, la participación, la prevención y resolución de conflictos y el intercambio de información o conocimiento entre la Dirección y los representantes de los funcionarios/as.

En este sentido, las buenas relaciones laborales contribuyen al buen trato y ambientes laborales saludables, fortalecen la confianza y comunicación entre los equipos y promueven la calidad de vida laboral, con lo cual, facilita un mejor desempeño individual y colectivo.

Para lo anterior, el servicio declara el reconocimiento explícito a la Asociación/es de Funcionarios como interlocutor válido de las necesidades y demandas de los funcionarios/as y su compromiso a respetar y facilitar los derechos laborales y las acciones que emanen de esta representación, comprometiéndose al establecimiento de instancias de trabajo periódicas con las máximas autoridades del servicio y/o la jefatura de gestión de personas, en la que se abordarán y desarrollarán agendas de trabajo anuales y tópicos estratégicos de la organización, como también, el cumplimiento de los desafíos operacionales, los ambientes laborales y las tensiones naturales que se originan en el ámbito laboral.

x. Egreso

La institución valora el aporte realizado por las personas a lo largo de su ciclo de vida laboral, razón por lo cual, cautela que su egreso, con independencia de su causal, sea en condiciones de respeto y transparencia, abordando este proceso con especial preocupación por la persona, por su equipo de trabajo directo y por el conjunto de la institución.

El servicio diseña acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas, que contemplan, entre otros, estrategias de comunicación, acompañamiento y asesorías, basándose en el respeto a la dignidad de las personas. Además, gestionará la transferencia de conocimientos desde aquellas personas que se retiran de la organización, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte al servicio público.

Cuando las razones de egreso, corresponden a decisiones institucionales, el Servicio, las jefaturas y el área de gestión de personas deberán cumplir los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto.

Lo anterior, se encuentra formalizado en un procedimiento de egreso.

III. Orientaciones Prácticas para el Diseño o Rediseño de la Política

A continuación se presentan los principales elementos a considerar para el diseño o rediseño de una Política de Desarrollo de Personas, en su estructura, las etapas que involucra y los factores de éxito para su implementación.

a. En relación a la estructura

El documento de la Política debe relevar lo que la institución cree y considera necesario para el desarrollo de las personas que la integran y para el cumplimiento de la misión y estrategia institucional.

En este ámbito resulta fundamental que declare cuáles serán las definiciones estratégicas institucionales, que se relacionan con lineamientos o ideas con las cuales se conduce la organización, pudiendo contemplar la visión, misión y el desarrollo de las personas. A su vez, es clave declarar los valores que ha definido y comparte la institución, ya que representan las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran y se desempeñan en ella, para poder obtener los objetivos establecidos, así como definir cuál es el valor y la importancia de las personas en la institución.

Por otra parte, es fundamental declarar los objetivos o propósitos de la política considerados como la ruta que contempla ésta para las personas de la institución. En este ámbito de estructura, también surge como relevante declarar las directrices o políticas específicas en relación al desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral y/o ámbitos de gestión más relevantes para la institución, los cuales en el caso de las presentes orientaciones, se relacionan con los contenidos del Instructivo Presidencial que nos convoca, mencionados en el punto "Directrices o Políticas específicas" del apartado anterior.

Por otra parte, es fundamental, especificar los roles que tendrán los diversos actores vinculados en el diseño e implementación de la Política, lo cual se hace indispensable distinguir, para efectos de definir niveles de responsabilidad. Por ejemplo, en el caso de la Dirección del servicio, se considera que debiese ser el principal grupo responsable de la conducción del diseño y de su implementación; por otra parte, nos encontramos con las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes debiesen llevar a la práctica las declaraciones de la política y dar cumplimiento a las mismas.

En este contexto, se distingue también el rol del área de Gestión de Personas que debiese actuar como asesor y socio estratégico de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política. A su vez, el rol de la Asociación de Funcionarios o grupo representativo de funcionarios/as de la institución, quien según indicaciones del IP, debiese tener un rol fundamental en el diseño de la política. Así como distinguir los roles de otros actores que la institución estime relevantes para estos efectos.

Resulta también necesario señalar el marco normativo en el que se sustenta la gestión de la institución. Si bien las principales normativas de las instituciones de la Administración Civil del Estado, son la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo, es importante relevar en el

documento de Política las normativas específicas que fundamentan temáticas relevante surgidas indicadas en el IP, así como la normativa que rige cada institución, que suele ser un elemento diferenciador, según sea el caso.

Adicionalmente, al escribir el documento de la Política, se recomienda tener presente ciertos aspectos centrales que se mencionan a continuación:

- Se recomienda que el documento sea breve y se acote a los aspectos centrales que se comprometen y declaran. De esta forma, los procedimientos no debieran ser parte del contenido de la Política, sino sólo su enunciado, es decir, que se indique que la implementación de la Política o su mayor detalle de ejecución será mediante diversos procedimientos.
- La Política debe ser flexible, en términos de su contenido y forma, de tal manera, que sea posible realizar los cambios pertinentes de acuerdo a factores de contexto y permitir incorporar los desafíos estratégicos que defina la institución para cada período o momento temporal específico.

Con todo, resulta importante declarar:

- La vinculación de los contenidos de la Política con los objetivos estratégicos de la organización.
- Relacionar explícitamente el desempeño individual y el de los equipos a la estrategia de la organización, para el logro de sus objetivos y metas.
- Considerar las necesidades de los clientes internos y externos.

b. Etapas para el diseño e implementación de la Política

Se recomienda considerar al menos tres (3) etapas:

i. Diseño/elaboración

Consiste en el proceso de revisión de los documentos de la Política existente en la institución, específicamente, aquellos vinculados a gestión y desarrollo de personas. En el caso de no existir un documento formalizado de Política, su diseño deberá considerar, los contenidos del Instructivo Presidencial 2015 y aquellos solicitados por el Servicio Civil en el documento de Instrucciones Operacionales. Si el servicio ya dispone de una Política de Desarrollo de Personas, ésta deberá ser revisada y complementada a partir de las orientaciones indicadas.

Según lo expresamente señalado en el IP, el proceso de diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de Personas, como el programa de trabajo para su implementación, deberán desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a la/s Asociación/es de Funcionarios. En un sentido amplio, se pueden generar distintos mecanismos para incorporar la participación de los funcionarios y de sus asociaciones en este proceso, como la creación de comisiones técnicas, mesas o jornadas de trabajo, agendas de re-

uniones para un periodo determinado, según definición de la Dirección y considerando la cultura de la organización y la madurez de las relaciones con los propios gremios, entre otros.

Realizado este proceso de construcción participativa, el documento de la Política deberá ser validado por la Dirección del Servicio y formalizado a través de Resolución Exenta.

ii. Difusión

Es recomendable contar con una estrategia comunicacional que dé a conocer desde su inicio y oportunamente a todas las personas de la institución, el proceso de diseño (re) e implementación de la Política, el cual debe considerar la cultura de la institución y permitir a través de los medios y canales adecuados, cubrir las necesidades de información que presentan las personas de la institución.

Esta estrategia comunicacional debe ser impulsada desde el Jefe Superior del Servicio y reforzada por el equipo directivo, dando una señal de importancia que permita modelar y ejemplificar lo que la institución declara, valora, comparte y compromete. A su vez, la estrategia, actúa como un elemento crítico para que el proceso de diseño (re) e implementación de la Política sea conocido y asumido por todos los integrantes de la institución, logrando mayores niveles de participación, integración e identificación con la institución. Con todo, disminuye la existencia de rumores y la utilización de canales informales.

Para cada etapa de este proceso, es recomendable realizar acciones comunicacionales específicas “hitos”, que le den relevancia al proceso. Específicamente una vez validada la Política, es recomendable realizar su lanzamiento, para garantizar que sea conocida y recibida por todas las personas de la institución, lo cual, contribuirá y favorecerá el compromiso de todos/as con su implementación.

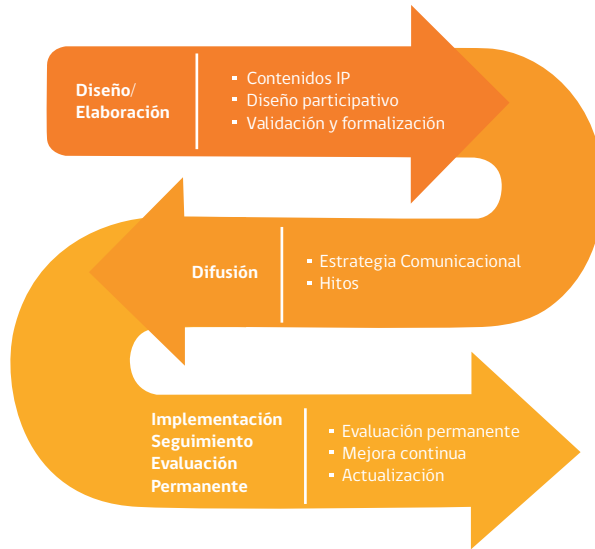
iii. Implementación, Seguimiento y Evaluación permanente

Con la finalidad de asegurar la correcta implementación de la Política y considerar los eventuales ajustes que se requieran para la oportuna toma de decisiones, es recomendable diseñar un Programa de Seguimiento que integre las directrices y compromisos declarados en la Política, esto significa programar metas, plazos, indicadores, responsables, entre otros, que hagan posible monitorear su ejecución y registrar los avances y gestiones realizadas.

Disponer de este Programa de Seguimiento, permite informar periódicamente a toda la institución cómo el servicio va cumpliendo lo declarado en la Política, a través de su estrategia comunicacional.

Diagrama N°1

Etapas para el diseño e implementación de la Política



c. Factores de éxito para el diseño e implementación de la política

Un ámbito relevante de la Política está relacionado con la declaración de lo que la institución espera para sus integrantes, y otro, es cómo implementa las acciones y prácticas necesarias para que eso ocurra.

Desde la experiencia del Servicio Civil, asesorando a servicios públicos en estas materias, varias de las instituciones ocupan tiempo importante en crear espacios participativos para su diseño, pero una vez que cuentan con el documento formalizado la implementación se dificulta o lentifica.

A objeto de asegurar que el proceso de diseño e implementación de la Política sea exitoso, es preciso contar entre otros aspectos con:

El compromiso de la dirección, jefaturas y actores claves de la institución en su conjunto: es entendido como la base para el éxito. En este contexto es relevante el compromiso de la alta dirección, sin su apoyo o con un apoyo insuficiente de la cúpula directiva, es difícil la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Participación: Un trabajo participativo permite involucrar a más personas a un proceso de definiciones y aportar nuevas ideas y miradas que enriquecerán la política, permitiendo validar el proceso desde el principio. Entre algunas acciones del tipo, se puede considerar la realización de reuniones con la dirección, reuniones con jefaturas, reuniones con distintos actores y representantes de la institución, focus group invitando a las jefaturas, Asociación de Funcionarios y un grupo de líderes Informales de la Institución.

Estrategia comunicacional: Como se indica anteriormente, permite ir informando a la institución, los cambios, cada práctica implementada y los resultados obtenidos. Utilizar una estrategia comunicacional para llevar a cabo un cambio planificado, asegura una buena recepción, entendimiento e involucramiento de los funcionarios y funcionarias desde el inicio del proceso. A su vez, debiese sensibilizar, facilitar el proceso participativo que se determine, entregando Información oportuna y clara.

Es importante incorporar a la Dirección en los distintos mensajes, relatos o actividades, el cual haga sentido a estas acciones (logros, beneficios que trae consigo estos cambios).

Posición e influencia de Gestión de Personas: un área de Desarrollo de Personas, con las competencias técnicas, posicionada al interior de los servicios y con influencia en la Dirección para apoyar la ejecución de la Política. La posición e influencia que ejerza el área de gestión de personas influirá en el éxito para impulsar cualquier proyecto de cambio organizacional.

¿Cómo es posible saber cuándo el área de gestión de personas cuenta con aquella posición e influencia? Cuando es capaz de influir en decisiones estratégicas de la institución, participa en las distintas reuniones estratégicas de la organización, logra incorporar temas de gestión de personas en la agenda programática de la institución y se le asigna un valor por el cumplimiento de estas acciones (ejemplo: Compromisos de Desempeño Colectivo, CDC). Se le asigna presupuesto a los proyectos de Gestión de Personas, pudiendo con esto implementar mejores tecnologías e incorporar asesoría externa.

Diagrama N°2

Factores de Éxito para el diseño e implementación de la Política



SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl