

TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH). *El caso del Servicio de Impuestos Internos (SII)*

Strategic transformation of Human Resource Management. The case in the Internal Tax Services

Christian HANSEN CRUZ¹

*Decano Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Universidad Central de Chile*

Vol. VIII N° 12, 2010, 149-189

Fecha de recepción: 5 de abril de 2010

Fecha de aceptación y versión final: 4 de junio de 2010

RESUMEN: El presente documento tiene por objetivo mostrar una experiencia de implementación de la Gestión de Empleo de carácter estratégico, en donde se puede entender el diseño conceptual y el marco general de análisis requerido, como también los proyectos concretos que se implementaron.

Así —a través de esta experiencia que ha sido reconocida y premiada—, se busca mostrar que es posible realizar transformaciones en la gestión del empleo en un servicio público chileno, y que éstas estén alineadas con la estrategia global de la institución, como asimismo generen impacto y compromiso en los funcionarios del respectivo servicio.

Este modelo, finalmente, pretende agregar valor a la gestión de los servicios a los ciudadanos.

Palabras clave: Gestión del empleo, Gestión de Recursos Humanos.

1 Máster en Recursos Humanos por la Universidad Adolfo Ibáñez, Administrador Público y Diplomado en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Chile. Decano y profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Central de Chile.

ABSTRACT: This document aims at pointing out the experience and explanation of implementing Strategic Management Employment including the conceptual design, the general framework and the concrete projects developed to carry out this process so the whole steps can be understood.

Hence –this experience which has been recognized and awarded a prize– allows to demonstrate that it is possible to carry out transformations in the employment process in a Chilean Public Service and that these can be aligned with the global strategy of the institution. Therefore, they will impact and generate commitment among officers in their workplace.

Finally, this model tries to add value to the management of services provided to citizens.

Keywords: management employment, Human Resource Management.

I. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito mostrar un caso práctico de modernización de la gestión del empleo, también llamada gestión de recursos humanos (GRH), en un servicio público chileno.

En este sentido, se muestra cómo el apalancar cambios en estas materias, colabora fuertemente con el cumplimiento de los objetivos de la institución. Cabe mencionar al respecto que el enfoque implícito del proceso de cambio descrito, supone que el impacto final de la inversión en temas de gestión del empleo en una institución, se debe traducir en mejoras de los resultados de la organización.

Es tentador muchas veces dejarse llevar por ambiciosos indicadores de actividad o de mejoras en procesos internos de la gestión de recursos humanos (GRH) sin que éstos expliquen o pretendan explicar de manera alguna mejoras en los resultados y objetivos organizacionales. Es allí donde se juega la importancia de esta gestión, toda vez que es allí donde se conjuga su legitimidad y se traduce su ámbito de influencia.

Al respecto, en la experiencia práctica del caso analizado, se ha construido en la planificación estratégica 2006-2009 una primera etapa, generando una visión estratégica en la incorporación de un modelo de gestión. Queda, por tanto, establecido el desafío en el proceso estratégico 2010-2015, el que consiste en la formulación y medición del impacto de esta gestión en los objetivos organizacionales.

Otro aspecto relevante de considerar se refiere al fenómeno de captura, por parte del sistema político, de los sistemas de gestión de empleo de las distintas instituciones públicas. Este hecho, arraigado en nuestra institucionalidad, conlleva directamente a un subdesarrollo de los sistemas necesarios para dar forma y vida

al sistema global de gestión de recursos humanos (GRH). De esta manera, existe una relación inversa entre el nivel de desarrollo e influencia del sistema de gestión del empleo y el nivel de captura del servicio o institución por parte del sistema político. Es más, a este último no le convendría permitir la implantación de la profesionalización de la gestión del empleo, para mantener su esfera de influencia.

En lo que se refiere a la aplicación al caso de análisis, cabe mencionar que por tradición histórica y cultura interna se trata de una institución altamente técnica en su funcionamiento interno, por lo que sus líneas de desarrollo requieren personal especializado en los conocimientos y habilidades específicas para poder llevar a cabo sus objetivos. Esta es una importante razón para explicar la generación de un tipo de burocracia profesional alejada del sistema de cuoteo partidario.

Por otro lado, para entender el caso comentado, es necesario también tener en cuenta la necesidad de una adecuada formulación y desarrollo de un modelo de gestión del empleo público que permita explicar y organizar el proceso de gestión del cambio desde un diagnóstico inicial con fortalezas y debilidades, determinadas preferentemente de manera participativa, hasta un estado futuro deseado de la gestión del empleo en la institución sujeta al proceso.

Al respecto, tal como se explicará más adelante, en el caso comentado hay una definición y adaptación de un modelo específico de Gestión de RR.HH. aplicado al sector público, que sirvió de guía en la concepción estratégica del sistema.

De esta manera, y tomando en consideración los aspectos ya relevados, el presente trabajo se refiere a descripción del proceso de transformación de la gestión de Recursos Humanos (GRH) en el Servicio de Impuestos Internos, a fin de ampliar su rol al ámbito estratégico a partir del año 2006. El tema se aborda, utilizando los modelos teóricos que guiaron la intervención y describiendo en forma breve los avances alcanzados.

En primer lugar, se hace referencia a los elementos del contexto externo que impulsaron la generación de estos cambios y las variables que estuvieron presentes. Además, se consideran elementos del contexto interno, como la visión del recientemente asumido Director Nacional, reportes de los Directores Regionales del Servicio, la mirada de las Asociaciones Gremiales, y la percepción de los funcionarios, a través de la Encuesta de Clima Laboral aplicada el año 2005. Esta información fue integrada el año 2006, en una síntesis diagnóstica de las necesidades de transformación de la gestión de Recursos Humanos del SII, utilizando el modelo de Dave Ulrich², para la identificación de los polos de intervención.

Con este diagnóstico, se generó un Modelo de Trabajo y un Plan Estratégico basado, a su vez, en el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos de Francisco Longo.³

2 La Propuesta de Valor de Recursos Humanos, Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006.

3 Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, Francisco Longo, ESADE, Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona, 2002.

El Plan Estratégico integró, por una parte, las tendencias generales del mercado, tales como la relación con los usuarios y el concepto de capital humano, y por otra parte, los grandes lineamientos que enmarcan la gestión de Recursos Humanos de los organismos públicos chilenos. Todo ello ofreció una oportunidad a la Subdirección de Recursos Humanos del SII (SDRH), para hacer una propuesta estratégica, alineada con las necesidades y desafíos del negocio, que permitiera gestionar la cultura interna, para estar en condiciones de responder a los requerimientos que el contexto, tanto interno como externo, demandaba.

Este documento se desarrolla articulando, a partir del modelo basado en Longo, los desafíos que planteaba la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) a los Servicios Públicos, y las decisiones estratégicas que surgieron del diagnóstico mencionado.

El desafío de transformar la GRH, consistió en posicionarse a nivel estratégico en el Servicio de Impuestos Internos, con una perspectiva de largo plazo, conjugando las macro tendencias a nivel internacional relativas a la gestión del empleo público, las necesidades de la institución y las necesidades de sus funcionarios. Para ello se procedió a rediseñar los objetivos y la estructura de la Subdirección de Recursos Humanos de la institución y a definir los proyectos estratégicos y operativos a implantar, tema con el cual concluye el presente documento.

II. Antecedentes generales

II.1 Información contexto externo

En el contexto externo hubo tres elementos que fueron relevantes para impulsar las transformaciones producidas en el Servicio de Impuestos Internos. El primero de ellos fue la Promulgación de la Ley n° 19.882, sobre Nuevo Trato Laboral, del año 2003, el segundo, fue la creación el año 2004 de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), y el tercero fue la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

a) Ley N° 19.882, sobre Nuevo Trato Laboral

La Ley del Nuevo Trato Laboral insta en Chile el Sistema de Alta Dirección Pública para la selección de altos directivos. A su vez, impulsa una Política de Nuevo Trato en materia de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública, buscando la modernización y profesionalización de la carrera funcionaria y el establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar la política de personal.

b) Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

El año 2004, se crea en Chile la Dirección Nacional del Servicio Civil, instalándose con ello en el país un modelo para establecer el mérito y la gestión del

desempeño, como bases para los sistemas de ingreso, promoción y desempeño de altos directivos del sector público.

Para lograr este objetivo, se desarrollan dos áreas de trabajo. La primera de ellas consiste en el Sistema de Alta Dirección Pública, que tiene como función gestionar la incorporación de altos directivos al Estado y velar por su formación y desarrollo. La segunda, se refiere a la transformación y desarrollo de la carrera funcionaria, la cual 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.

Este esfuerzo transformador de la realidad de la gestión del empleo público en Chile, genera un impacto en las distintas instituciones al crearse un referente de la GRH en el país, cuyas políticas, prácticas y lineamientos debieran generar un efecto multiplicador inédito en la realidad de la gestión de las personas, por un lado. Por otro, la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se constituye en una potente señal respecto a la instalación de la Dirección Pública Profesional en el país, cuyo funcionamiento es seguido con interés y crea un efecto modelo en muchas instituciones públicas.

Ambos puntos, la transformación de la GRH y la creación del SADP, a su vez impactan los cargos de tercer nivel jerárquico de los servicios públicos (principalmente Jefes de Departamento).

c) Implementación Código de Buenas Prácticas (DNSC)

El año 2006, se implementa en Chile el Código de Buenas Prácticas Laborales, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que releva, entre otros temas, el posicionamiento y Gestión de Recursos Humanos en los organismos públicos. En este contexto, el Servicio de Impuestos Internos debe formular planes y programas que den cuenta de dicho requerimiento.

II.2 Información contexto interno

El Director Nacional del SII, definió una visión acerca de la gestión del Servicio, que enfatizó el capital humano y la función estratégica de la Subdirección de Recursos Humanos al interior de éste, abriendo un espacio para posicionar la gestión de las personas al más alto nivel en la organización. De este modo, se hace cargo de responder a las necesidades planteadas por el organismo externo correspondiente (Dirección Nacional del Servicio Civil), y a su vez, en lo interno, a las Asociaciones Gremiales y directivos del SII.

II.3 Diagnóstico

Lo anterior motivó la realización de un diagnóstico de la GRH en la institución, el cual incorporó la mirada de los actores previamente mencionados. Para

ello se utilizó el Modelo de Roles de Dave Ulrich⁴, a fin de indagar el modo en que la GRH estaba asumiendo los roles modernos de la gestión de personas. Estos roles se utilizaron para clasificar la información del diagnóstico obtenido y finalmente, para identificar los grandes temas que debían ser abordados en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, del período 2006-2010.

Las preguntas críticas que se esperaba responder utilizando los cuatro ejes del Modelo fueron:

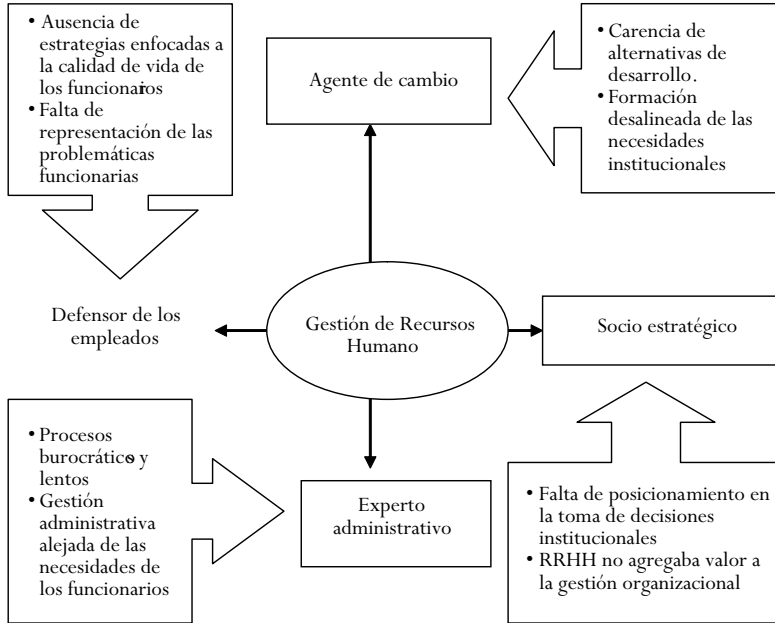
- ¿Cómo contribuye la gestión de Recursos Humanos al logro de los objetivos estratégicos del Servicio de Impuestos Internos?, y por lo tanto, ¿cómo contribuye a agregar valor a la institución? (Socio estratégico).
- ¿Con qué efectividad responden los procesos operativos de la gestión de Recursos Humanos a las necesidades de los funcionarios y de funcionamiento del negocio? (Experto administrativo).
- ¿Existen mecanismos que permitan conocer oportunamente las inquietudes y necesidades de los funcionarios? y, por otra parte, ¿se sienten los funcionarios representados, a nivel orgánico en la institución? (Defensor de los Empleados).
- ¿Qué transformaciones son necesarias para alinear la gestión de Recursos Humanos con las necesidades organizacionales, produciendo disponibilidad de capital humano capaz de enfrentar los desafíos del negocio? (Agente de cambio).
- Los principales elementos identificados en el diagnóstico fueron:
 - Baja orientación al mérito y falta de una gestión institucional del rendimiento.
 - Ausencia de propuestas de desarrollo de liderazgos.
 - Formación y capacitación desenfocada respecto de las necesidades de la institución.
 - Foco en la productividad y falta de preocupación por la calidad de vida laboral.
 - Ausencia de políticas de Recursos Humanos.
 - Falta de comunicación y diálogo interno.

En resumen, el diagnóstico realizado evidenció una carencia de visión y posicionamiento estratégico de la GRH en la institución. No existía así, una política integrada de gestión del empleo que colaborara en la obtención de los resultados del Servicio, ni que se hiciera cargo de las necesidades organizacionales en esta materia. La concepción de GRH en ese diagnóstico evidenció una gestión centrada en aspectos operativos y en procesos internos de la Subdirección de Recursos Humanos, sin una adecuada percepción de las necesidades de los clientes internos, ni una generación de valor institucional en la formulación de sus planes y programas.

La información diagnóstica obtenida, se resumió en el siguiente cuadro:

4 Op. Cit. Ulrich, Brockbank, 2006.

FIGURA 1: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SII, BASADO EN EL MODELO DE ROLES DE RECURSOS HUMANOS DE DAVE ULRICH



II.4 Misión, visión y objetivos

Con la información obtenida en el diagnóstico, se inició la formulación del Proyecto Estratégico de la GRH, quedando de la siguiente manera la definición de una visión, misión y objetivos generales y específicos:

• **Visión:** Contribuir estratégicamente al logro de los objetivos organizacionales, fomentando un ambiente laboral colaborativo y el adecuado desarrollo de las personas.

• **Misión:** Contar con una Gestión de Recursos Humanos responsable de mantener y fomentar la calidad de vida laboral y el desarrollo de las personas, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

• **Objetivo Estratégico General:** Fortalecer la modernización del SII y contribuir a cumplir los desafíos del Plan SII Bicentenario, mediante la implementación de nuevas Políticas de Recursos Humanos, alineadas con la estrategia organizacional, las que deberán impulsar el desarrollo integral del personal, reflejado en una excelencia profesional, buenas prácticas laborales y liderazgo efectivo.

Objetivos estratégicos específicos:

• Crear las condiciones que permitan maximizar las sinergias organizacionales para el logro de los objetivos de la institución, a través del desarrollo de las personas en un adecuado ambiente laboral.

- Desarrollar y proyectar al funcionario del SII como un colaborador altamente competente en temas laborales y profesionales, motivado e identificado con la misión y los objetivos estratégicos del Servicio, capaz de actuar individual y colectivamente con iniciativa y autonomía, sentido de responsabilidad, eficacia y probidad.
- Generar un marco propicio para que se desarrolle el trabajo en condiciones de cooperación y respeto mutuo, que se manifieste en la participación de los funcionarios en los distintos ámbitos de la organización, como condición necesaria para el establecimiento de relaciones laborales armónicas dentro de la institución.

II.5 Formulación de un modelo estratégico

Para formular un Plan Estratégico de GRH, que se hiciera cargo del diagnóstico, se empleó el Modelo de Francisco Longo⁵ con ciertas adaptaciones. Este modelo presenta la GRH como un sistema integrado que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas y aparecen conectados e interrelacionados entre sí, y donde la estrategia de Recursos Humanos se desprende de la estrategia de la organización. Se entiende por estrategia de Recursos Humanos a “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, 2002. Pág. 16)

Los Subsistemas adoptados del modelo fueron los siguientes:

- *Planificación*: 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 GRH, conectándolas con las prioridades de la organización.
- *Organización del Trabajo*: Integra políticas y prácticas de la GRH a objeto de definir las características y condiciones que se requieren para desempeñar las tareas, así como los requisitos de quienes deben desempeñarlas.
- *Gestión del Empleo*: Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de Recursos Humanos, destinadas a gestionar el ciclo de vida laboral de los funcionarios.
- *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.
- *Gestión del Desarrollo*: Se trata de estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo a líneas de desarrollo de carrera y al potencial de éstas.

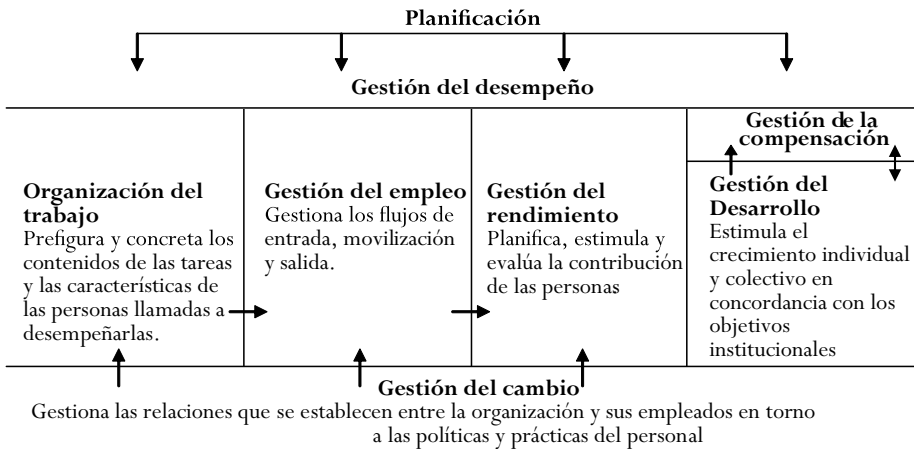
El sistema de Gestión de la Compensación, incluido en el modelo inicial de Longo, fue abordado dentro de las posibilidades otorgadas por el marco legal y reglamentario existente. En esta materia, la Subdirección de Recursos Humanos del Servicio de Impuestos Internos, ha impulsado algunas iniciativas en los espacios de gestión posible.

5 Op. Cit., Longo 2002.

El modelo fue adaptado, sustituyendo en la base del cuadro, el Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, por el Subsistema Gestión del Cambio. Esta definición se tomó considerando el contexto de transformación que ocurriría en el Servicio, a propósito de los proyectos del negocio, y que afectarían a todo el sistema de personas. Fue así como se consideró necesario implementar un programa específico de gestión del cambio que promoviera un marcado desarrollo de los liderazgos internos y el ejercicio de un proceso de participación de todos quienes integran la organización, a fin de lograr una adecuada socialización de los cambios y de las ventajas que estos traen consigo.

Se incorporó además, en forma transversal al modelo, la Gestión del Desempeño como un subsistema que asegure que el desempeño de los funcionarios se oriente a las metas y objetivos organizacionales. Esta gestión tiene un impacto en el corto y mediano plazo.

FIGURA 2: SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
 MODELO ADAPTADO DE FRANCISCO LONGO



III. Descripción del modelo de gestión de recursos humanos

Para llevar a cabo el proceso de cambio según el modelo de GRH, se diseñaron, formularon e implementaron 14 proyectos que permitieron dar contenido al proceso de transformación.

A continuación, se describirán cada uno de esos proyectos específicos en cada Subsistema, abordándose las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil para cada uno de ellos, y se describen las iniciativas a través de las cuales el SII se hace cargo de dar cuenta de éstas, desagregándolas en diagnóstico, objetivo, producto y estado de situación actual.

III.1 Subsistema de planificación

En relación a este componente, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) estableció lineamientos para que los servicios públicos chilenos contaran con políticas y prácticas de Recursos Humanos claras, reconocidas y aplicadas internamente.

Frente a ello, el Servicio de Impuestos Internos trabajó esta orientación en un contexto institucional más amplio e integró la definición de políticas de Recursos Humanos en un proyecto global de planificación estratégica de gestión de personas, pasando a ser estas políticas el punto de partida de una serie de iniciativas tendientes a mejorar la gestión de Recursos Humanos.

Proyecto planificación estratégica de recursos humanos

En primer término, se generó el Proyecto de Planificación Estratégica de Recursos Humanos, el que sirvió de sustento para el diseño de los proyectos antes mencionados, orientados a modernizar la gestión de personas en el SII.

Este Proyecto de Planificación Estratégica dio paso a tres productos, todos relacionados entre sí, y que contribuyeron a facilitar el cumplimiento del objetivo planteado. Dichos productos son la Metodología de Planificación Estratégica, el Programa de Gestión del Cambio y la Consultoría Interna.

Producto 1: Metodología de Planificación Estratégica de Recursos Humanos

A fin de desarrollar un diseño adecuado del Plan Estratégico de Recursos Humanos, se planteó como primer desafío, contar con una metodología que permitiera asegurar la construcción de un plan que respondiese de forma fidedigna al diagnóstico desarrollado y a las necesidades de modernización institucional en esta materia. Esta metodología contó con las siguientes etapas:

- Diagnóstico participativo.
- Definición de un modelo de gestión de Recursos Humanos.
- Definición de misión, visión y objetivos estratégicos.
- Definición de ejes de trabajo (diálogo, mérito y competencias, liderazgo, calidad de vida laboral).
- Definición de proyectos y productos esperados.
- Definición de equipos de trabajo.

Durante el segundo semestre del año 2009 se dio por finalizado el proceso de implementación del Proyecto Estratégico de Recursos Humanos planteado para el periodo 2006-2009, procediéndose a implementar nuevamente esta metodología de planificación, en la elaboración de un Plan Estratégico para el periodo 2010-2015, el que se encuentra en su fase de diseño, es decir, en la definición de proyectos y productos.

Producto 2: Programa de Gestión de Cambio para la transformación institucional

Con el propósito de que tanto los proyectos, planes y programas emanados de la planificación estratégica de la GRH, como los proyectos estratégicos institucionales del SII se desarrollen adecuadamente, se diseñó e implementó un Programa

de Gestión del Cambio Institucional. Lo anterior, para favorecer el desarrollo de los liderazgos internos y el ejercicio de procesos participativos, a fin de lograr una adecuada socialización de los cambios y de las ventajas que estos traen consigo.

El programa requirió un diseño estructurado de acciones y planes que permitieran un adecuado flujo de información y facilitaran la motivación, sensibilización y participación de los distintos actores institucionales en la implementación de los procesos de cambio, buscando facilitar el compromiso y la adhesión de todos quienes participan de ellos.

Con dicho fin, se propuso una metodología de trabajo que permitiera generar las transformaciones institucionales en cuatro (4) niveles complementarios:

- Estratégico
- Organizacional
- Procesos y procedimientos
- Herramientas y sistemas de apoyo

A partir de lo anterior, se definieron las etapas y acciones de Gestión del Cambio que se implementarían frente a los planes y programas asociados a la modernización institucional:

FIGURA 3: ETAPAS DE GESTIÓN DE CAMBIO:
LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN ESTRATÉGICA DEL SII

-
1. Formulación de Principios y Valores: A través de un proceso participativo, se genera un marco de principios y valores que sustenten el proceso de cambio organizacional.
 2. Diagnóstico Participativo: A través de un proceso amplio, se busca vincular a los distintos actores institucionales, en un diagnóstico compartido respecto de las falencias y dificultades que se enfrentan con el proceso de trabajo que se pretende cambiar.
 3. Diseño del Nuevo Modelo a Implementar: Considera la formulación de la propuesta de cambio que se desee implantar en la organización, la que deberá ser consecuente con la definición de los valores y principios del cambio, como también con el resultado del diagnóstico desarrollado en la etapa anterior.
 4. Identificación de Ventajas y Beneficios del Cambio: Considera la identificación y construcción de un discurso institucional que facilite la comprensión de ventajas y beneficios del cambio.
 5. Plan de Trabajo para la Preparación Organizacional para el Cambio: Considera el diseño e implementación de las acciones de preparación organizacional para la etapa de implementación del proceso de cambio. Este plan deberá considerar al menos las siguientes líneas de acción:
 - Plan de Comunicaciones.
 - Plan de Difusión y Sensibilización para el cambio (motivación y manejo de resistencias).
 - Plan de Preparación Técnica (capacitación).
 - Plan de ajustes de la estructura y procedimientos internos de gestión del personal.
 - Implementación de nuevos estilos de trabajo en los equipos de trabajo de la organización.
 6. Acciones de seguimiento del proceso y evaluación permanente: Instalar un sistema de observación, reporte y corrección de las áreas de mayor sensibilidad en el proceso de implementación del plan modernizador.
-

El rol de las comunicaciones

Dentro del programa de gestión del cambio y con el propósito de implementar transformaciones organizacionales de gran magnitud, como lo fueron los

proyectos asociados al Plan Estratégico de Recursos Humanos y los proyectos estratégicos institucionales, se hizo necesario contar con herramientas comunicacionales mediante las cuales los funcionarios pudieran estar informados del avance de los mismos, su importancia y los beneficios que le reportarían a la institución.

El éxito de dicho proceso, en gran medida requería que cada uno de los funcionarios del Servicio conociera los cambios a implementar, para que se motivaran, involucraran y participaran activamente en su ejecución.

Teniendo presente lo anterior, se crearon dos medios de comunicación internos. Uno destinado a todos los funcionarios, denominado “Recursos Humanos Informa”, que da cuenta de las principales noticias relacionadas con el avance de los distintos planes y programas incluidos en la planificación de Recursos Humanos. El otro medio fue dirigido a los directivos y jefaturas de la institución, denominado “Informativo de Recursos Humanos”, de carácter más estratégico, cuyo público objetivo incluyó específicamente a Subdirectores, Directores Regionales, Jefes de Departamentos y Oficinas de la Dirección Nacional, Jefes Departamentos Regionales Resoluciones, Jefes Departamentos Regionales Fiscalización, Jefes Tribunales Tributarios y Jefes Departamentos Regionales Jurídico.

Adicionalmente, se reformuló la página web de la Subdirección de Recursos Humanos, se modificó su contenido y diseño, incorporando diversas temáticas relacionadas con el Proyecto Estratégico.

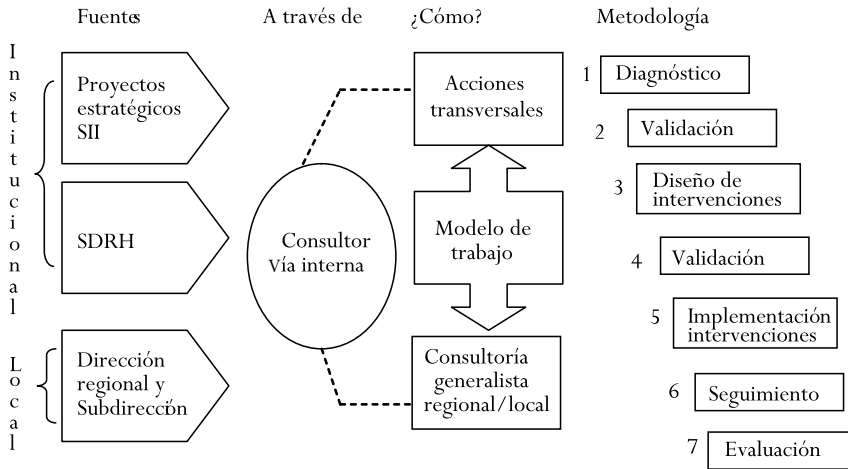
Producto 3: Consultoría Interna de Recursos Humanos

A fin de afianzar los planes y programas derivados de la aplicación del proceso de planificación estratégica desarrollado, y en directa relación con el Programa de Gestión de Cambio Institucional, se consideró necesario formar un área especializada que pudiera brindar apoyo directo en la instalación de las nuevas prácticas de la GRH. De esta manera se crea, en 2007, el modelo de consultoría interna que consiste en la conformación de un equipo de profesionales que trabajarán las temáticas de RRHH en las direcciones regionales y subdirecciones.

Entre las principales acciones y líneas de trabajo de la consultoría interna, se pueden encontrar:

- Desarrollar diagnósticos, diseños, ejecución de acciones de intervención (transversales y/o iniciativa regional) y evaluaciones, de tal forma de realizar seguimiento a los cambios surgidos dentro de la organización.
- Desarrollar labores de acompañamiento y asesoramiento al equipo de jefaturas de cada Dirección Regional y Subdirección.
- Alinear las acciones de intervención transversales o regionales, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Generar iniciativas destinadas a favorecer la calidad de vida y eficiencia del personal de las Direcciones Regionales y Subdirecciones.

FIGURA 4: MODELO DE ESTRATEGIA DE CONSULTORÍA INTERNA



Proyecto portafolio de políticas de recursos humanos

En base al diagnóstico descrito anteriormente, se había detectado una carencia de políticas de GRH al interior de la organización. Por esto, se propuso como objetivo, instalar políticas de Recursos Humanos que fueran el marco al interior del cual se llevara a cabo el proceso de modernización de la gestión de personas. El desarrollo de este objetivo derivó en el establecimiento y difusión de un Portafolio de Políticas, de las cuales se desprendieron procedimientos, mecanismos y prácticas específicas de gestión de Recursos Humanos.

Específicamente los productos asociados a este proyecto son:

Producto 1: Política para el Ejercicio de las Jefaturas

Esta política surge como una necesidad de la organización de contar con jefaturas líderes, capaces de responder a las diversas exigencias, tanto internas como del entorno, de dirigir equipos de trabajo, de ser eficientes en la administración de recursos y de lograr los objetivos y planes institucionales, a fin de favorecer el desarrollo de los funcionarios.

De esta manera, constituye una directriz fundamental para quienes se desempeñan en cargos de jefaturas, conteniendo principios que deben ser observados permanentemente por ellas, ya que genera una clara orientación al establecimiento de relaciones laborales transparentes, humanas y justas con los colaboradores.

La respuesta de los equipos de trabajo y por ende, la consecución de las metas institucionales, estará fuertemente influenciada por la capacidad de las jefaturas de:

- Plasmar en hechos concretos las orientaciones establecidas en esta política.

- Asumir un rol de liderazgo.
- Actuar como el principal canal de comunicación interna, ya que acercan al funcionario al discurso directivo, lo adaptan y contextualizan representando al Director ante su equipo, acogiendo y transmitiendo las inquietudes.
- Expresar fundadamente y por los conductos regulares, el efecto que puede tener en la gestión del equipo de colaboradores, la implementación de ciertas acciones.

Producto 2: Política de Calidad de Vida Laboral

Esta política surge como una necesidad de la organización de contar con interacciones laborales más fluidas, un trato más cercano entre colaboradores y jefaturas, un clima laboral más armónico, estilos de liderazgo y de supervisión más horizontales, que faciliten instancias de reconocimiento y retroalimentación sistemática.

Para lo anterior, se establecieron en la política los siguientes ámbitos de acción: buenas prácticas laborales, estilos saludables de vida laboral, gestión del clima organizacional y relaciones laborales.

Producto 3: Política de Gestión del Desempeño

En el diagnóstico realizado el año 2006, se concluyó que el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SED) era un proceso que se sostenía fundamentalmente en el cumplimiento de procedimientos formales, pero que no agregaba valor al desempeño de la organización, ni resaltaba el mérito como elemento central.

Por ello, en la Política de Gestión del Desempeño, éste se estableció como un proceso sistemático y continuo, que permitiera orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión institucional, para lograr eficientemente los resultados organizacionales, en una lógica de optimización permanente. La información emanada de dicho proceso, podrá ser utilizada como insumo para el desarrollo de carrera y la movilidad interna, la detección de necesidades de capacitación y otras materias de interés para el funcionario y la organización.

Dicha política aborda cuatro ámbitos, los que se constituyen en el ciclo de la gestión del desempeño: planificación, evaluación, retroalimentación y seguimiento al desempeño. Adicionalmente, otorga un rol fundamental a las jefaturas del Servicio, ya que deberán realizar un seguimiento y propiciar el mejoramiento en el desempeño de sus funcionarios, aplicando algunos instrumentos de gestión en la materia, como la Matriz de Mejoramiento del Desempeño.⁶

⁶ Herramienta de apoyo a la retroalimentación, cuyo objetivo es llevar registros más precisos sobre el desempeño de los funcionarios en distintos momentos, favoreciendo la calidad de los fundamentos, tanto en la retroalimentación como también en la elaboración de los informes de desempeño.

Producto 4: Política Desarrollo de Carrera y Movilidad Interna

Esta política resulta de la necesidad de abordar la carencia que existía hasta el año 2006, de lineamientos para el desarrollo de los funcionarios dentro de la institución, y de relevar el mérito de los funcionarios, como principal atributo para acceder a distintos cargos y posiciones, que les permitan desplegar sus capacidades y competencias, contribuyendo al cumplimiento de las metas institucionales.

Esta política ha establecido lineamientos para dos ámbitos de acción:

- *Crecimiento profesional de los funcionarios de planta*: Brinda directrices y lineamientos respecto del crecimiento laboral de los funcionarios, aplicándose en forma progresiva y gradual a los procesos de desarrollo de carrera (promoción, para jefaturas de grupo, entre escalafones).

- *Desarrollo para la movilidad interna de la contrata*: Entrega directrices para el conjunto de puestos de trabajos y posiciones a los cuales puedan acceder los profesionales a contrata, conciliando las necesidades individuales con las institucionales.

La aplicación de esta política facilita a las jefaturas la planificación y asignación del trabajo. Además, y como un factor relevante, permite un mejoramiento del clima organizacional, producto de la satisfacción de los funcionarios al contar con mecanismos que le brinden la oportunidad de desarrollarse al interior de la institución.

Producto 5: Política de Formación y Capacitación

Esta política emana de la necesidad de contar con una línea de formación integral para promover el desarrollo profesional, y entender que las acciones de capacitación que se implementen deberán estar orientadas a estimular la profesionalización y desarrollo de los funcionarios del Servicio en el contexto de los objetivos institucionales.

Se constituye en el marco referencial que determina los lineamientos fundamentales para que las acciones de capacitación que se desarrollen estén orientadas a estimular la profesionalización del quehacer organizacional, favoreciendo la calidad de los servicios que se deben proporcionar, tanto a los contribuyentes como a los clientes internos. Al mismo tiempo, permite dotar a la institución de funcionarios que mejoren sus competencias, para el logro exitoso de los objetivos y metas institucionales, impactando positivamente en el clima laboral.

La política define los lineamientos para los cuatro procesos de capacitación: detección de necesidades de capacitación, desarrollo de acciones de capacitación, formación de monitores internos, y evaluación de aprendizaje. Además, redefine el rol y funcionamiento del Comité Regional de Capacitación.

Su adecuada aplicación es fundamental para facilitar la gestión de las jefaturas, quienes deben otorgar las facilidades necesarias para que los funcionarios dispongan del tiempo y las condiciones requeridas, tanto para participar en los programas de capacitación presencial, como en aquellos que se imparten a distancia a los cuales hayan sido asignados. Además, tienen la responsabilidad de realizar acciones de aprendizaje en el puesto de trabajo de los funcionarios a su cargo y de

entregar las orientaciones necesarias para que los funcionarios incorporen, como parte de su quehacer laboral y como apoyo a su desempeño, la autocapacitación.

Producto 6: Política de Ingreso de Personas

La Política de Ingreso de Personas tiene por objetivo dar directrices a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, para que éstos se realicen de acuerdo a los principios definidos por la institución. Entre estos principios figuran: el de no discriminación, igualdad de oportunidades para el acceso a la institución, orientación al mérito, competencia personal, probidad, y principios de objetividad y carácter técnico-profesional en el proceso de ingreso.

La política propicia que toda persona que ingrese al SII posea las competencias organizacionales, genéricas y específicas que la institución haya definido para sus distintos cargos, los que se encuentran establecidos en el portafolio de perfiles diseñados por la institución.

La política está orientada a atraer al mayor número de candidatos posibles para facilitar el éxito de los procesos de ingreso a la organización, permitiendo a las jefaturas contar con el personal más idóneo para ocupar los cargos requeridos.

Junto con ello, las jefaturas tienen un papel preponderante en el proceso de inducción, el cual tiene como finalidad facilitar la integración y adaptación del nuevo funcionario (o aquellos que se cambian de cargo dentro del SII) a su nuevo rol, a su equipo de trabajo y a la institución.

En la política se establece qué se entiende por los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción:

- *Reclutamiento*: corresponde al conjunto de actividades realizadas para atraer a aquellos candidatos con el perfil y las competencias deseadas frente a un requerimiento de ingreso a la institución.

- *Selección*: corresponde al conjunto de actividades aplicadas secuencialmente a las personas reclutadas, con la finalidad de elegir al que mejor satisface las exigencias del cargo y de la institución.

- *Contratación*: corresponde al conjunto de acciones administrativas y legales que formalizan el ingreso de una persona a la institución.

- *Inducción*: corresponde al conjunto de acciones para entregar información al funcionario que ingresa a la institución o asume una nueva posición en ella, con la finalidad de facilitar su integración y adaptación al nuevo rol, a su equipo de trabajo y al SII.

Producto 7: Política para el Tratamiento de la Conducta de Acoso Sexual

Esta política surge en coincidencia con la aplicación del Instructivo Presidencial que establece el Código de Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado⁷, la que tiene por objetivo impedir todo acto discriminatorio

⁷ Plantea que los Servicios Públicos deben tomar medidas para promover la igualdad de oportunidades y trato en el empleo público que permitan favorecer el compromiso, mejor desempeño individual y el logro de las metas institucionales, desalentando de esta forma todo tipo de discriminación.

que pudiera manifestarse bajo la forma de una conducta de acoso sexual, la cual daña la dignidad de la persona afectada, limitando su desarrollo personal y disminuyendo su contribución a los logros institucionales.

Esta política incluye un programa de prevención en esta materia, los respectivos procedimientos para tratar las denuncias y los ámbitos de aplicación, de modo que las jefaturas cuenten con el marco adecuado para hacerla efectiva.

Producto 8: Política para el Tratamiento de la Conducta de Acoso Laboral

Esta política obedece a la necesidad de instalar en el quehacer cotidiano del Servicio, un espacio de trabajo que garantice, a través de buenas prácticas laborales, el establecimiento de relaciones laborales fluidas, con dignidad y respeto en el trato para todo el personal de la organización, permitiendo a los funcionarios desplegar las competencias técnicas y las habilidades para enfrentar con excelencia los desafíos y metas institucionales.

La política entrega directrices tanto en el ámbito de la prevención, como de la aplicación de los procedimientos para tratar los casos denunciados.

El rol de las jefaturas es determinante en la aplicación de esta política, como garantes de su cumplimiento, así como de referentes de conductas laborales sanas.

Producto 9: Política de Traslado de Personal

Esta política entrega lineamientos para la atención de solicitudes de traslado presentadas por los funcionarios, en una lógica de igualdad de oportunidades, buscando conciliar las necesidades de la organización y de los funcionarios. Por tanto, establece como principio orientador el equilibrio entre la calidad de vida laboral y familiar con el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

Producto 10: Política de Seguridad Funcionaria

Esta política entrega orientaciones específicas para la protección a los funcionarios en casos de amedrentamientos, amenazas y eventuales lesiones que éstos puedan sufrir en el ejercicio de sus labores públicas. Ello, en atención a cautelar que, con posterioridad, los tribunales de justicia actúen aplicando las leyes que corresponda y así, las amenazas o atentados cometidos contra los funcionarios sean sancionadas.

La política otorga apoyo y respaldo a los funcionarios, en el sentido de propender a que la institución tome todos los resguardos para proteger la integridad de quienes trabajan en ella, especialmente aquellos que cumplen labores de fiscalización.

La Política de Seguridad Funcionaria le ha asignado a las jefaturas directas, en general y al Jefe del Departamento Administrativo, en particular, un rol protagónico en el cumplimiento de este instrumento.

III.7 Subsistema de organización del trabajo

Los lineamientos impartidos por la DNSC respecto del componente de Organización del Trabajo, apuntaron a la definición y gestión de perfiles de competencias para orientar los procesos de selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño del personal, entre otros. Se esperaba, además, que los Servicios Públicos contaran con mecanismos adecuados de gestión de la dotación, que permitieran articular los distintos subsistemas de Recursos Humanos, a fin de cubrir las necesidades organizacionales.

El SII, a partir de dichos lineamientos y de su propio diagnóstico, desarrolló tres proyectos asociados a este componente: perfiles de competencias, gestión de la dotación y gestión de la información del personal.

Proyecto perfiles de competencias

Consiste en la elaboración de perfiles de competencias para aquellos cargos definidos como críticos en la organización, además de un diccionario de competencias y de una metodología de seguimiento y actualización de dichos perfiles. Actualmente, el SII cuenta con una herramienta de gestión que permite actualizar permanentemente los perfiles de cargo, considerando las necesidades de la organización.

Producto 1: Diccionario de Competencias del SII

Consiste en un catálogo que define las 23 competencias que se levantaron para los cargos del SII. Las competencias son las siguientes:

Orientación de Servicio al Cliente Interno/Externo, Trabajo Colaborativo, Actualización Técnico/Profesional, Compromiso Organizacional, Probidad/Integridad, Orientación al Logro, Innovación, Preocupación por el Orden y la Calidad, Iniciativa, Búsqueda de Información, Comprensión Interpersonal, Impacto e Influencia, Conciencia Organizacional, Negociación, Liderazgo de Equipo, Desarrollo de Otros, Orientación Estratégica, Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual, Manejo de Estrés, Autoconfianza, Flexibilidad/Adaptación al Cambio, Comunicación.

Las competencias transversales, definidas para todos los cargos del Servicio durante el proceso de levantamiento de competencias, son las siguientes: Orientación de Servicio al Cliente Interno/Externo, Trabajo Colaborativo, Actualización Técnico/Profesional, Compromiso Organizacional, Probidad/Integridad.

Producto 2: Perfiles de Competencias para los cargos del SII

Considerando que el diagnóstico efectuado estableció que existía una carencia de herramientas para definir cargos genéricos, que apoyaran la toma de decisiones y la GRH, se diseñó un instrumento que permitiera definir y gestionar perfiles de competencias.

De esta forma, cada cargo genérico y específico del SII cuenta con un perfil de competencias asociado, el cual contiene el objetivo del cargo, sus funciones, sus requisitos, sus competencias y sus conocimientos o habilidades técnicas y relacionales.

Producto 3: Metodología de seguimiento y actualización de Perfiles

A fin de asegurar la mantención y actualización de los perfiles de competencias, se definió una metodología específica para hacer un seguimiento permanente de cada perfil y revisar su adecuación al cargo y función respectiva, así como para la elaboración de nuevos perfiles, de acuerdo a las necesidades institucionales.

Proyecto gestión de la dotación

Se constató la ausencia de políticas e instrumentos que permitieran determinar la dotación óptima, acorde a los requerimientos institucionales. Para contrarrestar lo anterior, se definió elaborar un informe mensual sobre la fuerza de trabajo real con la que cuenta el SII para el desarrollo de sus labores, desagregada por unidades funcionales. Esta herramienta entrega información actualizada sobre la dotación real de las Direcciones Regionales, la que a su vez permite su optimización en las unidades correspondientes.

Actualmente, la institución dispone de un instrumento que le permite planificar y controlar la dotación, de acuerdo a las necesidades organizacionales, contribuyendo a la gestión de los Recursos Humanos.

Producto 1: Determinación de la Dotación real de Direcciones Regionales y su publicación a través de informe de dotación mensual

Corresponde a un informe publicado mensualmente en la Intranet institucional, que da cuenta de la dotación de cada una de las Direcciones Regionales determinada en conjunto con las Subdirecciones del negocio. Adicionalmente, en dicho informe se explicitan todas las situaciones que significan merma en la disponibilidad de funcionarios, tales como licencias médicas prolongadas, permisos gremiales y permisos sin goce de remuneraciones, definiendo la dotación efectiva para cada Dirección Regional.

Además, se entrega información relativa a los procesos de selección en curso para completar las vacantes existentes.

Producto 2: Definición de la Dotación óptima para cada Dirección Regional y Unidad

Como fase final del proyecto, y teniendo en cuenta el proceso de implementación de Segmentación de Contribuyentes, que modifica los procedimientos ejecutados al contribuyente, se realizó un nuevo estudio los primeros meses del año 2009, destinado a profundizar el realizado en el año 2007, fijando como eje las cargas de trabajo de los funcionarios, elemento objetivo que permitirá la adecuada toma de decisiones respecto a la futura distribución de personal en la institución.

La Subdirección de Recursos Humanos propició instancias de coordinación e intercambio de experiencias entre las Subdirecciones involucradas. Fue así como cada una de las Subdirecciones estableció su dotación óptima, de acuerdo a las cargas de trabajo reflejadas durante el año 2008.

Producto 3: Establecimiento de Mecanismos que garanticen dar respuestas oportunas a requerimientos emergentes de personal

Se diseñó una iniciativa cuya finalidad es permitir la suplencia o reemplazo de aquellos funcionarios que, por razones de tipo médico, se deban ausentar por periodos prolongados.

Esta iniciativa fue dada a conocer a las autoridades institucionales en el mes de agosto de 2008, como programa piloto para ser aplicado en las Direcciones Regionales Metropolitanas, para, tras su evaluación, ser ampliada al resto del país.

Proyecto gestión de la información del personal

En materia de Gestión de Información, la Subdirección de Recursos Humanos determinó que la principal carencia consistía en la falta de integración de los distintos sistemas informáticos de apoyo. Se propuso, entonces, el desafío de proveer a la institución de información integrada, contenida en distintas fuentes informáticas, que fuera relevante para la toma de decisiones, asociadas principalmente al ciclo de vida funcionario. Ésta, además, facilitaría la implementación de distintos proyectos institucionales y la conformación de equipos multidisciplinarios. Lo anterior, a fin de contar con antecedentes curriculares actualizados de los funcionarios, mediante un formato de auto-llenado on-line, y con reportes con información de interés para la gestión de Recursos Humanos.

Como resultado de ello, el SII cuenta actualmente con mecanismos de consulta directa que permiten identificar a los funcionarios que disponen de conocimientos específicos en áreas determinadas, lo que facilita la rápida conformación de equipos de trabajo, de acuerdo a demandas internas y externas.

Producto 1: Antecedentes Curriculares de los Funcionarios (Auto-llenado)

Consiste en un formulario electrónico mediante el cual los funcionarios pueden ingresar sus antecedentes curriculares, incorporando información relacionada con:

- Experiencia laboral.
- Estudios Superiores.
- Perfeccionamiento (Post-gradados, Post-títulos, Diplomados, etc.)
- Cursos e Idiomas, fuera del programa de capacitación del SII.
- Labores Docentes.
- Publicaciones.

Producto 2: Reportes Estructurados

Habilitación en sistema computacional Hyperion, de reportes estructurados, los cuales contienen información proveniente de las diferentes bases de datos, clasificada, ordenada y relacionada, según los requerimientos más habituales de las áreas del negocio.

Existen 5 reportes estructurados:

FIGURA 5: TIPOS DE REPORTES ESTRUCTURADOS

Reporte	Características
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Permite filtrar por diferentes aspectos la información asociada a la capacitación funcionaria, es decir: lugar, sexo, calidad jurídica, escalafón, etc. Asociado a una temática, curso o versión en una fecha o rango de fechas determinado. • Provee estadígrafos como promedio, desviación estándar y moda de las variables asociadas a la evaluación de reacción, contenidos, metodología y coordinación. • El detalle de participantes muestra la evaluación del aprendizaje
Dotación	<ul style="list-style-type: none"> • Este informe se caracteriza principalmente por los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> 1. aborda la dotación real y potencial en términos de: <ul style="list-style-type: none"> • días trabajables • días trabajados reales y días no trabajados • tasa real de ausentismo • días fuera de la región 2. Trabaja con días laborables 3. Resume acciones terminadas de fiscalización
Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • El reporte consolida la información asociada a la asistencia de los funcionarios en días hábiles, independientemente del tipo de trámite. Levanta la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Licencia médica, premios sin goce de sueldo, permiso administrativo, feriado, autorización, cometido, comisión de servicio. 2. Se puede segmentar la información por: regional, departamento, unidad, grupo, sexo, grado, escalafón y tipo de trámite.
Estudios y perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Este reporte centraliza la información proveniente de diferentes sistemas tales como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Contractual 2. capacitación 3. autollenado Lo anterior facilita filtrar de acuerdo a diferentes criterios y obtener la nómina de las personas que se enmarcan dentro de los filtros o requisitos seleccionados.
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte que permite visualizar tasas de endeudamiento y otros parámetros relevantes para calidad de vida.

El sistema también permite elaborar reportes no estructurados, que se construyen en base a requerimientos específicos.

III.8 Gestión del empleo

Las orientaciones de la DNSC que se relacionan con la GRH, se refieren a que los Servicios Públicos cuenten con políticas de ingreso y procesos de reclutamiento y selección, confiables, reconocidos, validados y que aporten al fortalecimiento institucional. A su vez, los Servicios Públicos debían contar con programas de inducción que direccionen a las personas hacia los objetivos estratégicos.

El SII respondió a estos lineamientos a través de la instalación de herramientas técnicas modernas de apoyo a la GRH para el ingreso, la inducción de funcionarios y la movilidad de éstos, desarrollando los proyectos de Gestión del Ingreso, Procesos de Inducción de Funcionarios y Movilidad Funcionaria.

Proyecto gestión ingreso

En relación al ingreso, se procedió a instalar en la institución una práctica estandarizada para los procesos de selección externa que se realizan a nivel nacional, logrando adecuada homogeneidad y transparencia. Además, se elaboró, difundió y aplicó una Política de Ingreso.

Actualmente, el SII cuenta con criterios de selección explícitos, que favorecen el ingreso de funcionarios competentes e idóneos, de acuerdo al perfil establecido para cada uno de los cargos.

Producto: Estandarización de Procedimientos de Ingreso.

Para cada proceso de selección, se deberá verificar el cabal cumplimiento de las etapas del Procedimiento de Selección del Personal y Gestión del Ingreso, publicada en la Intranet del Servicio y que permite tener un referente estandarizado de cómo realizar esta gestión específica y cubrir de manera adecuada las vacantes.

Proyecto procesos de inducción de funcionarios

En este aspecto, se visualizaron algunas falencias en los procesos desarrollados, tanto para los funcionarios nuevos, como para aquellos que, estando ya en la organización, accedían a cargos de distinta responsabilidad o a nuevas funciones al interior de ésta. Para responder a ello, se establecieron procedimientos orientados a facilitar la integración y adaptación de los funcionarios que ingresan al SII y que permite a quienes asumen una nueva posición, el adecuado conocimiento del cargo a desempeñar. De este modo, en la actualidad, se cuenta con procesos genéricos y específicos de inducción, y con procedimientos específicos para llevar a cabo tales procesos.

Producto 1: Proceso de Inducción Genérica

Proceso dirigido a todo funcionario que ingresa al Servicio de Impuestos Internos y que consta de tres instancias secuenciales e integradoras para el objetivo: Tutoría, Taller y Cursos de Formación para fortalecer las competencias que desempeñará.

A través de un coordinador, se facilita y activa el proceso de inducción y se coordina la interacción entre el funcionario que está ingresando al Servicio y quien será el encargado de apoyarlo. Además, se encarga de entregar los documentos que contienen los lineamientos generales que permiten dirigir esta etapa.

Tutoría en el Puesto de Trabajo. Proceso que busca lograr la adecuada inserción en el puesto de trabajo del nuevo funcionario. Se desarrolla desde el primer día de incorporación del funcionario al Servicio y dura un mes.

Dentro de este proceso está contemplada la entrega de un CD interactivo que contiene información relacionada con la historia del Servicio, objetivos estratégicos, aspectos legales y administrativos del sistema tributario nacional, deberes y derechos para los funcionarios que se integran a la institución, entre otros temas.

La evaluación del proceso de tutoría es una parte importante de los hitos que se deben cumplir en el proceso. Para ello, se solicita una evaluación intermedia

a objeto de monitorear y darle continuidad a las actividades propuestas. Finalmente, tanto el tutor como el nuevo funcionario deberán responder encuestas e instrumentos de evaluación, con el propósito de medir el impacto de las actividades desarrolladas.

Curso de Inducción Presencial. Proceso destinado a la adquisición de conocimientos generales de la organización y de funcionamiento del Servicio.

El curso se ejecuta cada vez que se producen 15 nuevos ingresos de funcionarios al SII. La metodología de aprendizaje combina exposiciones, trabajo individual y grupal y está a cargo de monitores internos en las materias de los módulos que forman parte del curso. Dentro del programa, se contempla la visita a una Dirección Regional, que permite conocer en terreno la estructura y funcionamiento de los Departamentos y/u Oficinas que la componen.

La modalidad del proceso de inducción dependerá de si el ingreso corresponde a nuevos fiscalizadores o a funcionarios de otros escalafones que ocuparán diversos cargos en el Servicio.

Formación Básica. Correspondiente a un plan de capacitación a desarrollarse durante el año, de acuerdo a las necesidades del funcionario y de la institución, en virtud de la oferta de capacitación disponible en el Servicio.

Producto 2: Proceso de Inducción Específica.

Este proceso se enmarca dentro de las acciones que provienen de las transformaciones que se generan en las estructuras organizacionales a raíz de nuevos proyectos y programas y que llevan a los sistemas a desarrollar formas distintas de realizar el trabajo. En este sentido, la inducción brinda respuesta a los requerimientos específicos de distintas áreas del negocio, orientando a quienes asumen nuevas funciones.

La inducción específica abarca tres dimensiones:

a) Personal que cambia de funciones

Funcionarios del Servicio que cambian de cargo dentro de una misma Subdirección, Dirección Regional o Unidad, asumiendo funciones distintas a las desempeñadas en su cargo anterior, siempre que se trate de un cargo de jefatura.

A su vez, el plan de Inducción para el personal que cambia de funciones al interior del SII, contempla dos etapas:

• *Tutoría en el Puesto de Trabajo:* Proceso de inducción del nuevo funcionario, a cargo del jefe directo, tendiente a lograr su adecuada inserción en el puesto de trabajo. Este proceso es evaluado mediante la aplicación de una encuesta tanto para el tutor como para el funcionario que cambió de función.

• *Formación Básica:* Corresponde a un plan de capacitación a desarrollarse durante el año, de acuerdo a las necesidades del funcionario y de la institución, en virtud de la oferta de capacitación disponible en el Servicio.

b) Personal Transferido o Traslado

Funcionarios del Servicio que son transferidos o trasladados a otra Subdirección, Dirección Regional, Unidad, Departamento u Oficina, manteniendo las mismas funciones propias de su cargo. Esta inducción considera:

- *Tutoría en el Puesto de Trabajo*: Proceso que tiene por finalidad dar a conocer al funcionario su nueva área de trabajo. Para ello, un tutor lo orienta sobre el desarrollo de sus tareas y rendimiento esperado, realizando retroalimentación en forma permanente respecto de su desempeño. Este proceso tendrá los mismos objetivos, características y alcances descritos en la dimensión anterior para el personal que cambia de funciones, diferenciándose principalmente en lo que respecta a las actividades que el tutor enfatiza con el funcionario transferido. Se realizará una evaluación de este proceso con la aplicación de una encuesta tanto al tutor como al funcionario que fue trasladado.

c) Personal Promovido

Esta dimensión, que corresponde a la inducción de funcionarios que asumen roles de jefaturas, se explica en detalle en la sección correspondiente al Programa de Formación de Jefaturas.

Proyecto gestión de movimientos de personal

En cuanto a la movilidad funcionaria, el diagnóstico inicial reveló la ausencia de prácticas y procedimientos que hicieran posible transparentar la gestión en materia de movimientos de personas.

A fin de responder a lo anterior, se establecieron y difundieron políticas y procedimientos de traslado de personal.

Actualmente, el SII cuenta con mecanismos efectivos que apoyan a las Jefaturas en lo referente a la administración de las necesidades del negocio, conjuntamente con las necesidades de las personas.

Producto: Estandarización de Procedimiento de Traslados del Personal

El objetivo de este procedimiento es hacer operativa la Política Institucional de Traslados, estableciendo los criterios a utilizar para el análisis y evaluación de las solicitudes de cambio de dependencia o localidad, que impliquen movimientos de personal entre distintas Subdirecciones, Direcciones Regionales o Unidades.

El procedimiento considera la solicitud de traslado, incluyendo solicitudes basadas en enfermedades graves o catastróficas y traslados masivos, la recepción de antecedentes y evaluación de la solicitud.

III.9 Gestión del rendimiento

Las orientaciones entregadas por la DNSC, que se relacionan con el componente de Gestión del Rendimiento, apuntaban a contar con un Modelo de Gestión del Desempeño compartido y difundido, con estrategias para su aplicación en cada Servicio que estuviera ajustado a las realidades locales. A su vez, la Gestión

del Desempeño debía ser consistente con los otros ámbitos de Recursos Humanos, es decir planificada y basada en una retroalimentación efectiva a los funcionarios, permitiendo el compromiso de los mismos en el contexto de la estrategia organizacional.

En el SII, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) era un proceso que mostraba las siguientes carencias: no estaba dirigido a fortalecer y mejorar el rendimiento como proceso continuo, no resaltaba el mérito y era considerado por las jefaturas como una carga administrativa, más que como una herramienta de gestión.

Proyecto gestión del desempeño institucional

Se procedió a modernizar el SED, mediante una transformación que permitiera la migración de un proceso de calificación formal a un sistema efectivo de evaluación, a objeto de responder directamente a las necesidades organizacionales y al desarrollo profesional y personal de los funcionarios.

De esta manera, se generó una Política de Gestión del Desempeño, teniendo como foco central la retroalimentación sistemática y los siguientes instrumentos de gestión: Reglamento Especial de Evaluación de Desempeño, Matriz de Mejoramiento del Desempeño, Programa de Formación en Retroalimentación, Encuesta de Retroalimentación y un SED asociado al Convenio de Desempeño Colectivo institucional.

Como resultado de lo anterior, actualmente el SII cuenta con un proceso de Gestión del Desempeño, con un fuerte énfasis en la retroalimentación, que busca la mejora continua en el desempeño de los funcionarios y el desarrollo de los equipos de trabajo.

Este proyecto contiene los siguientes productos:

Producto 1: Rediseño del Sistema de Evaluación de Desempeño

La propuesta del rediseño del sistema, incorporó cambios dirigidos a simplificar el proceso y mejorar la calidad de la evaluación y de la retroalimentación, con el fin de favorecer el mejoramiento del desempeño de los funcionarios y la facilitación del cumplimiento de las metas institucionales. Estos cambios son:

Periodicidad de los Informes de Desempeño: El número de informes era de dos cuatrimestrales y se propuso realizar sólo un informe semestral para reducir la carga administrativa de los jefes y para que, en su reemplazo, puedan destinar más tiempo a mejorar la retroalimentación, haciéndola más sistemática.

Definición de Pautas y Lineamientos de Desempeño: Se propuso planificar el desempeño al inicio de cada período, realizando una reunión o entrevista con cada funcionario a evaluar para definir pautas o lineamientos de trabajo. Esta reunión puede ser coincidente con la de retroalimentación para el período anterior.

Instrumentos de Evaluación: Se elaboró un nuevo instrumento de evaluación para las jefaturas, asociado a las competencias genéricas y específicas que el Servicio había desarrollado en la construcción de los perfiles de competencias para los distintos cargos del SII.

Producto 2: Matriz de Mejoramiento del Desempeño

Es una herramienta auxiliar que se construyó para apoyar la gestión de los evaluadores. Su finalidad es que cada jefatura registre habitualmente las conductas o comportamientos considerados como relevantes del desempeño del funcionario, vinculándolos a los distintos subfactores de evaluación, de manera tal que le permita llevar un seguimiento del desempeño y contar con fundamentos concretos al momento de evaluar o retroalimentar.

Producto 3: Formación en Retroalimentación

Corresponde a talleres de capacitación que tienen por objetivo entrenar a jefaturas y funcionarios en habilidades que faciliten el desarrollo de las entrevistas, favoreciendo una comunicación fluida, empatía y asertividad, características que permitan generar confianza en los evaluados y evaluadores, de manera tal que la instancia o el proceso sea un espacio de aprendizaje y crecimiento laboral. (Mayor detalle en la descripción del Programa de Formación de Jefaturas).

Producto 4: Sistema de Evaluación de Desempeño asociado al Convenio de Desempeño Colectivo Institucional

Se utilizó el Convenio de Desempeño Colectivo Institucional como uno de los mecanismos para intencionar un cambio en la calidad de la gestión del desempeño. Esto requirió establecer indicadores para dos procesos. El primero de ellos está relacionado con la elaboración de los informes de desempeño en los plazos formales establecidos y está asociado a una meta de cumplimiento de un 95% con respecto a la dotación evaluable. El segundo indicador corresponde a la realización efectiva de la retroalimentación de los informes de evaluación, con ciertas condiciones de calidad fijadas, y está asociado al cumplimiento de una meta de un 80% con respecto a la dotación evaluable.

De acuerdo a los criterios que establece el convenio, cada Dirección Regional, la Dirección de Grandes Contribuyentes y la Dirección Nacional constituyen equipos de trabajo, los cuales deben cumplir dichas metas.

Producto 5: Reglamento Especial de Evaluación de Desempeño

Dado el carácter normativo de algunos de los cambios producidos en el rediseño del SED, éstos debieron ser establecidos en un Reglamento Especial para el SII, el que fue publicado en agosto del año 2008, contemplando dos modificaciones importantes: reducción de los informes de desempeño a uno y un nuevo instrumento de evaluación para las jefaturas.

Producto 6: Implementación de un Proceso de Retroalimentación Permanente y Sistemática

Uno de los ámbitos centrales de la Gestión del Desempeño que fue establecido en la política para incentivar el mejoramiento continuo del rendimiento, fue la retroalimentación sistemática, responsabilizando a las jefaturas de asumir dicho rol. Esto último fue declarado también en la Política de Jefaturas y está presente en uno de los subfactores del instrumento de evaluación.

Las jefaturas son las encargadas de reconocer el buen desempeño y fortalezas que los evaluados han demostrado en un período determinado. A su vez, deben otorgar información fundamentada de los aspectos a mejorar con acciones concretas.

Para reforzar esta práctica, la reforma al SED incorporó un hito especial de retroalimentación en el mes de julio de cada año.

Producto 7: Encuesta de Retroalimentación.

Para medir la calidad de la retroalimentación, asociada a las condiciones establecidas por el convenio de desempeño, se definió como instrumento de medición una encuesta presencial, de carácter anónimo y voluntario.

La encuesta está orientada a recoger la opinión de los funcionarios sobre la Entrevista de Retroalimentación que sostienen con sus jefaturas directas, tanto desde el punto de vista de la forma, como en aquellos aspectos relacionados con el contenido de la información.

Por lo tanto, los resultados de la encuesta permiten monitorear el Proceso de Retroalimentación, recogiendo la percepción y la tendencia para realizar acciones de intervención que favorezca la calidad de la misma.

III.10 Gestión del desarrollo

Las orientaciones entregadas por la DNSC atinentes a la Gestión del Desarrollo apuntan a contar con un Modelo de Gestión de la Capacitación para el sector público, que por un lado considere realidades diversas en los servicios y, por otro, se encuentre en estrecha sintonía con el resto de los subsistemas de gestión de personas.

Dichos lineamientos también se enfocaron a que cada servicio dispusiera de un ciclo de capacitación para otorgar y fortalecer las competencias y el desarrollo de los funcionarios, gestionar la capacitación con eficiencia en el uso de sus recursos con una mirada de largo plazo y disponer de sistemas de evaluación de impacto.

En este sentido, se espera contar con Planes de Capacitación en temas estratégicos del Estado para los funcionarios públicos, generar una cultura que comparta conocimientos, formas de hacer gestión, sistemas de buenas prácticas de gestión de personas y redes de colaboración. En relación a la concursabilidad, la DNSC apunta a que ésta sea gestionada de una manera confiable, reconocida y validada en los servicios, y que aporte al fortalecimiento institucional.

De esta manera, al interior del SII se desarrollaron los proyectos de desarrollo de carrera y desarrollo personal, el programa de desarrollo y formación de jefaturas y el proyecto gestión de la formación y la capacitación como maneras de establecer mejoras en su GRH.

Proyecto desarrollo de carrera y desarrollo profesional

El diagnóstico realizado determinó que el desarrollo de carrera y desarrollo profesional en el SII carecía de políticas de apoyo para el desarrollo de los funcionarios; los procesos concursales se administraban con lentitud y, para aquellos de tercer nivel, la visión era eminentemente técnica. El desarrollo de carrera y la formación no mostraban conexión en su gestión.

En respuesta a lo anterior, se estableció un sistema de carrera profesional para incentivar el desarrollo de habilidades y conocimientos que permitan acceder a cargos o funciones de mayor complejidad y/o responsabilidad, que conlleve a desplegar las capacidades y competencias de los funcionarios, contribuyendo al cumplimiento de las metas institucionales.

Así, se estableció y difundió una Política y Procedimiento de Desarrollo de Carrera y Movilidad Interna. Además, elaboró un plan de Desarrollo de Carrera y Movilidad Interna de Jefaturas de Grupo y un Plan de Carrera para Profesionales. Ello ha permitido entregar a los funcionarios, posibilidades de desarrollo e incentivar su permanencia y compromiso con el SII, facilitando la autogestión de su carrera, en la medida que les entregue información clara, precisa y oportuna para que definan y orienten su desarrollo dentro de la organización.

Producto 1: Sistema de Desarrollo Carrera y Movilidad Interna de Jefaturas de Grupo

El sistema de desarrollo de carrera y movilidad interna de jefaturas de grupo, regula el ascenso vertical, dentro del escalafón de fiscalizadores y la movilidad entre las distintas áreas funcionales en las cuales se desempeñan quienes deseen planificar su carrera al interior del Servicio a través del ejercicio de la jefatura, siendo la Jefatura de Grupo, el primer nivel de desarrollo.

Asimismo, el sistema permite la vinculación entre el desarrollo de carrera del fiscalizador tributario y su acceso a cargos de jefaturas de grupo.

Producto 2: Desarrollo y Movilidad Interna de Profesionales

A través del Sistema de Movilidad Interna de Profesionales, la institución pone a disposición del Servicio, mecanismos y acciones tendientes a fomentar el desarrollo de sus profesionales a contrata.

Este sistema consiste en un proceso concursal, técnico y objetivo, aplicado a los funcionarios que postulen a las plazas ofrecidas y contemplará la evaluación de los antecedentes de experiencia, antigüedad y/o las funciones que desarrollen o hayan desarrollado. Además, se contempla la aplicación de otros instrumentos de selección, según sean definidos en cada caso y en forma anticipada, los que podrían ser, por ejemplo, pruebas técnicas, presentaciones o exposiciones de conocimientos o habilidades y entrevistas requeridas para su desempeño.

La Subdirección de Recursos Humanos efectuará un proceso de selección con dos o tres etapas sucesivas o simultáneas, según corresponda, las que en su conjunto equivalen al 100% del puntaje que obtendrá cada postulante.

Producto 3: Estandarización de Procesos Concursables Internos

Con el fin de mantener un proceso uniforme y una aplicación concreta de la Política de Desarrollo de la Carrera y Movilidad Interna, para cada proceso concursable se deberá verificar el cabal cumplimiento de cada una de las etapas determinadas en los procedimientos específicos publicados en la Intranet de la institución.

Programa de formación y desarrollo de jefaturas

Frente al diagnóstico efectuado el 2006, que arrojó como una de sus conclusiones cierta debilidad en el ejercicio del liderazgo de las jefaturas, el SII buscó fortalecerlo a través de favorecer una orientación a la excelencia y al logro de resultados. Lo anterior, a través de un Programa de Formación y Desarrollo de Jefaturas que contiene acciones en materia de Inducción para las Nuevas Jefaturas, de Formación en Retroalimentación y Reconocimiento y un Diplomado en Liderazgo y Habilidades Directivas.

Producto 1. Programa de Inducción de Nuevas Jefaturas, que comprende las siguientes acciones:

- *Taller de Inducción de Nuevos Jefes:* El objetivo principal es dar a conocer las expectativas que se tienen en el SII del rol de las jefaturas en la conducción de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.
- *Pasantías en la Dirección Nacional:* Se orientan a facilitar el proceso de inserción de las jefaturas recientemente nombradas a través de la realización de reuniones con personas clave de la institución: Subdirectores, Directores Regionales, Jefes de Departamento, Jefes de Oficina y Jefes de Unidad.
- *Tutorías en el lugar de trabajo:* Su objetivo general es facilitar el proceso de adaptación al puesto de trabajo de los funcionarios que asumen por primera vez un cargo de jefatura.

Producto 2. Programa de Retroalimentación y Reconocimiento, consta de tres talleres que se describen continuación:

- *Retroalimentación I:* Busca contribuir al ejercicio del rol directivo, desarrollando las competencias en retroalimentación y reconocimiento que permitan mejorar la comunicación y el trabajo en equipo como parte del desempeño.
- *Retroalimentación II:* Su objetivo es potenciar las competencias requeridas para realizar el proceso de retroalimentación y reconocimiento del desempeño en forma eficiente. A diferencia del Taller I, éste se centra en un alto nivel de ejercitación práctica, con metodología de casos, que permitan otorgar un adecuado entrenamiento de las habilidades necesarias, para aplicar en el proceso de retroalimentación.
- *Retroalimentación III:* Este taller posee una doble instancia de participación, que involucra tanto a jefes como a funcionarios que no ocupan cargos de jefatura. El taller dirigido a jefaturas busca potenciar las competencias que éstos requieren para realizar el proceso de retroalimentación del desempeño en forma permanente, promoviendo el mejoramiento de sus funcionarios. La metodología utilizada para los funcionarios consiste en charlas cuyo objetivo es socializar el valor de la

retroalimentación del desempeño como práctica estratégica para el desarrollo y mejoramiento del quehacer funcionario e institucional.

Producto 3: Diplomado en Liderazgo y Habilidades Directivas

El objetivo propuesto fue fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo de los Directivos y Jefaturas, para generar una orientación a la excelencia y al logro de los resultados, de acuerdo a los lineamientos estratégicos institucionales.

La metodología utilizada en el desarrollo del Diplomado consideró, en primer término, el diagnóstico de la institución y luego el diseño conjunto de talleres entre el SII y la Pontificia Universidad Católica de Chile, que incluyó la elaboración de un plan de seguimiento por parte de la Subdirección de Recursos Humanos.

Proyecto gestión de la formación y la capacitación

Respecto a la Gestión de la Capacitación, se concluyó que estaba más bien focalizada al entrenamiento de habilidades técnicas específicas, pero que no incluía una línea de formación integral.

En consideración a lo anterior, se buscó contribuir al mejoramiento y/o desarrollo de competencias de los funcionarios, a través del diseño y aplicación de un proceso estructurado y progresivo de la formación y capacitación, que consistió en la formulación de Proyectos Especiales de Formación y de un Plan de Formación y Capacitación Regular. Además, se incorporó una innovadora iniciativa consistente en un Programa de Evaluación de Aprendizajes y Evaluación de Resultados de la Capacitación.

El SII en la actualidad, cuenta con procesos que permiten definir planes de capacitación, en función de los requerimientos y prioridades institucionales, acciones de formación de acuerdo a procesos establecidos por las distintas áreas del negocio, implementación de la evaluación de resultados en el puesto de trabajo y determinación de la transferencia de los aprendizajes logrados al desempeño de las funciones de los participantes.

Producto 1: Diseño y Aplicación de Proceso Estructurado y Progresivo de la Formación y Capacitación

Este producto implicó la estructuración del Plan de Capacitación 2009, de la forma que se describe a continuación:

Plan de Formación y Capacitación Regular: Consideró tres tipos de cursos:

- Cursos de Formación General: Disponibles para los destinatarios de distintos escalafones y cuyos contenidos corresponden tanto a una formación básica, en lo técnico, como de habilidades relacionales, en lo transversal. Estos cursos permiten potenciar y mejorar competencias genéricas de todos los funcionarios.
- Cursos de Formación Específica: Disponibles sólo para destinatarios preferentes, vale decir, aquellos funcionarios que cumplen con funciones específicas y, por lo tanto, son necesarios para el cumplimiento de su desempeño, en los siguientes ámbitos:
 - Ámbito de Fiscalización

- **Ámbito Jurídico**
- **Ámbito de Avaluaciones**
- **Cursos de Actualización:** Disponibles para funcionarios que requieren una puesta al día de aplicaciones o procedimientos implementados recientemente o como parte de procesos anuales de actualización, por ejemplo: cursos sobre Operación Renta, Formulario 29, Declaraciones Juradas, RAF, etc.

Proyectos Especiales de Formación: Se refiere a todas aquellas actividades de formación distintas del Plan Regular, que poseen lógicas de implementación específicas, por ejemplo: Inducción de Funcionarios, Formación de Monitores, Nuevos Fiscalizadores, entre otros.

Producto 2: Programa de Evaluación de Aprendizajes y de Resultados de Capacitación

Este producto contempló el desarrollo de dos subproductos: Programa de Evaluación de Aprendizajes y Programa de Evaluación de Resultados.

Programa de Evaluación de Aprendizajes de la Capacitación:

Programa evaluativo que permite identificar el grado de aprendizaje logrado por los participantes en cada versión de un curso realizado, de acuerdo a sus objetivos y contenidos abordados, al tipo y/o modalidad de formación y/o capacitación desarrollada.

Al término de cada versión de un curso, se aplica una evaluación de aprendizaje a los participantes. Su aplicación y revisión es responsabilidad de los monitores de los cursos respectivos, quienes deberán, una vez hecha la corrección, completar un informe de evaluación de aprendizaje, en el cual se registran los logros obtenidos por los participantes y los principales factores que incidieron en éstos.

Programa de Evaluación de Resultados de la Capacitación:

Se desarrolló un programa que permitiera estimar la transferencia de los aprendizajes logrados por los participantes al desempeño de las funciones en sus puestos de trabajo. Con este fin, se realizaron evaluaciones anualmente, sobre la base de muestras de cursos determinados.

Producto 3: Estandarización de los Comités Regionales de Capacitación (CRC)

En el marco del Plan Estratégico de Recursos Humanos, el SII redefinió el rol y funcionamiento de los Comités Regionales de Capacitación, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos definidos en la Política de Formación y Capacitación.

Lo anteriormente señalado fue plasmado en el Oficio Circular N° 25 del año 2007, el cual estableció los mecanismos necesarios para el adecuado funcionamiento de éstos; fueron constituidos espacios regionales de participación formal con la intención de que formularan planes específicos de capacitación regional, contribuyendo así al logro de una formación y aprendizaje de las competencias y habilidades de los funcionarios de la institución.

El oficio también relevó el rol de los CRC como responsables de velar por la aplicación de los principios impartidos por el Código de Buenas Prácticas. Dichos principios son los siguientes: garantizar un acceso igualitario a la capacitación, velar para que se incluyan temáticas relacionadas a “la no discriminación e igualdad de oportunidades” en el Plan Anual de Capacitación, y cautelar que la participación en actividades de capacitación no impida o restrinja el cumplimiento de las responsabilidades parentales.

Además, a través del oficio se establecieron formalmente los objetivos de composición orgánica, responsabilidad, forma de funcionamiento y mecanismo de elección de los representantes del personal que componen los Comités Regionales de Capacitación.

Se implementó un conjunto de acciones destinadas a apoyar el ejercicio de las responsabilidades de los Comités Regionales de Capacitación, entre las cuales se destacan las siguientes:

- *Responsabilidad de los CRC de colaborar con la Evaluación del Programa de Capacitación:* Para facilitar el trabajo de los CRC en la elaboración del informe de avance semestral sobre el nivel de satisfacción de los participantes, sus aprendizajes y efectos, se implementó una “Propuesta de Elaboración de Informe”, a modo de guía orientadora que incluye el desarrollo de tareas previas al procedimiento de elaboración del informe.

- *Formulación e Implementación de Acciones Específicas de Capacitación Regional:* Como forma de dar cuenta y reconocer las iniciativas de formación local realizadas por las Direcciones Regionales, tendientes a capacitar a sus funcionarios, se elaboró un conjunto de “Pautas y Formatos de Registro” que permitan informar este tipo de acciones tanto a los propios Comités Regionales de Capacitación como al Departamento de Formación y Desarrollo. Estas pautas y formatos de registro incluyen una hoja de registro de las actividades de capacitación regional, lista de participantes y encuesta de satisfacción de la actividad.

- *Gestión Local de la Capacitación:* Como apoyo a la gestión de la capacitación local de las Direcciones Regionales, a través de los Comités Regionales de Capacitación, el Departamento de Formación y Desarrollo puso a su disposición un “Check List de Actividades de Capacitación”, identificando tareas respecto de cada uno de los actores involucrados: jefaturas, los propios miembros del CRC y funcionarios.

III.11 Gestión del cambio

Dentro de las orientaciones entregadas por la DNSC, aquellas que se relacionan con la Gestión del Cambio, se refieren a la necesidad de contar con climas de respeto, colaboración y confianza que contribuyan al desarrollo de las personas y al logro de los objetivos organizacionales. A ello se suma la promoción de espacios de encuentro entre asociaciones de funcionarios, jefaturas del Servicio y áreas de desarrollo de personas; el monitoreo y comprensión permanente de las dinámicas de clima al interior de los servicios; la existencia de una cultura de servicio públi-

co, basada en valores y prácticas de trabajo consistentes; desarrollo de herramientas específicas de comunicación corporativa interna y por último, la identificación de necesidades de cambio organizacional y administración del cambio por parte de las instituciones.

Además de los productos presentados en la sección de Planificación que se refieren también al componente de Gestión del Cambio (como lo son Programa de Gestión del Cambio para la Transformación Institucional y Consultoría Estratégica) se desarrollaron 2 proyectos asociados al mismo: Calidad de Vida Laboral y Gestión de Clima.

Proyecto calidad de vida laboral

En el diagnóstico efectuado, se constató la carencia de una visión integral que incluya el concepto de calidad de vida laboral, como un lineamiento estratégico a desarrollar al interior de la organización. Disponiendo de estos antecedentes, se buscó generar las condiciones de gestión para promover la satisfacción de los funcionarios del Servicio con su vida en el trabajo, de tal modo de alcanzar mayor compromiso con el logro de los objetivos institucionales y las transformaciones organizacionales.

Estas condiciones implicaron la generación de un plan de trabajo que consistió en la elaboración de una Política de Calidad de Vida Laboral, instrumentalizada a través de distintos mecanismos, como Mesas de Trabajo Regionales con las Asociaciones Gremiales, Programa Trabajo Colaborativo y un Plan Trienal SII 2007-2010, el cual busca, entre otras iniciativas, formular e implementar un Código de Buenas Prácticas Laborales.

La instalación de valores y comportamientos organizacionales, que promueven la calidad de vida laboral, han permitido mejorar la satisfacción, compromiso y motivación de los funcionarios y promover estilos de trabajo colaborativo entre personas y grupos.

Producto 1: Programa de Trabajo Colaborativo

El objetivo general del programa consistió en instalar prácticas y comportamientos de trabajo colaborativo, como un rasgo distintivo del SII, mediante diferentes estrategias de aprendizaje dirigidas a funcionarios, directivos y equipos, en torno a las cuales se desarrollan procedimientos de mejora continua, que impactan directamente en la calidad de vida laboral.

En lo específico, los objetivos apuntaron a fomentar el trabajo colaborativo al interior de los grupos naturales, entre equipo y unidades funcionales, para enfrentar en conjunto los desafíos laborales comunes, en particular los desafíos de cambio, propiciando la satisfacción laboral. Además, buscaron medir la colaboración grupal e inter grupal a través de diferentes indicadores, de acuerdo al tipo de intervención escogida.

Producto 2: Mesas de Trabajo Regionales

Las Mesas de Trabajo corresponden a una instancia formal de diálogo entre los Directivos del SII y las Directivas de las Asociaciones de Funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, AFIICH y ANEIICH, las que cuentan con una metodología de trabajo, seguimiento y reporte periódico de las temáticas tratadas. Esta instancia, presente en todas las Direcciones Regionales del país, tiene como función abordar temas estratégicos u operativos de interés común y responder las inquietudes de los funcionarios, según su realidad local.

A través de esta instancia, es posible retroalimentar en forma oportuna a la Dirección respecto del estado de las relaciones laborales en el Servicio, para lo cual la Oficina de Calidad de Vida Laboral (OCVL) realiza un seguimiento mensual de los temas abordados y los compromisos adquiridos en cada una de las reuniones, con el fin de sistematizar y analizar la información emanada de ellas, como también de elaborar el informe mensual de gestión que se da a conocer a través del Informativo de Recursos Humanos para los Directivos del SII.

El Proyecto Mesas de Trabajo Regionales, a cargo de la OCVL de la SDRH, tuvo su origen, como resultado de una práctica impulsada en la Dirección Regional de Los Ríos, como una práctica local de relaciones Dirección Regional-Asociaciones Gremiales.

La evidencia de las ventajas de esta práctica llevó a la SDRH en junio del 2007, a impulsar, establecer y formalizar la conformación de Mesas de Trabajo en todas las Direcciones Regionales del país, lo que fue ampliamente valorado por las dos Asociaciones de Funcionarios del SII.

Producto 3: Plan Trienal SII para la aplicación del Código de Buenas Prácticas Laborales 2007-2010

El Plan Trienal del SII 2007-2010, es un conjunto de medidas que surgieron como respuesta al diagnóstico realizado durante el año 2006 y a las directrices y elementos contenidos en el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) para la Administración Central del Estado, definido por el Gobierno Central en junio del mismo año, a través de un Instructivo Presidencial.

Como respuesta a ello, se propuso implementar un conjunto de medidas para garantizar el respeto a la dignidad de las personas en el ámbito laboral y la generación de ambientes laborales saludables, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y trato y la conciliación de las obligaciones laborales con las responsabilidades familiares.

En lo específico, los objetivos tienden a facilitar el acceso al empleo, la promoción y formación al interior del SII, a través de la implementación de medidas que garanticen la igualdad de oportunidades y la no discriminación. También, se busca promover acciones que apunten al establecimiento, en todas las áreas y unidades del SII, de condiciones de trabajo donde prevalezca el buen trato, la equidad y la seguridad laboral, la promoción y difusión de los derechos maternales y parentales que tienen los funcionarios del SII y la implementación de medidas orientadas a facilitar la conciliación laboral-familiar entre los funcionarios del Servicio.

Asimismo, se busca desarrollar acciones orientadas a prevenir la ocurrencia de situaciones de acoso laboral y/o sexual al interior del SII.

Proyecto gestión del clima laboral

Respecto a la gestión del Clima Laboral, se diagnosticó la ausencia de acciones institucionales coordinadas que reforzaran los planes regionales de mejoramiento de clima. La Subdirección de Recursos Humanos se propuso mantener o mejorar continuamente los resultados de las mediciones de clima laboral en el SII, a través del apoyo y promoción de acciones que complementen y refuercen las políticas, procesos y programas de Recursos Humanos. Para ello, se construyó un nuevo instrumento de medición de clima organizacional y se formuló un Plan de Mejoramiento de Clima Laboral alineado al negocio. En la actualidad, la Gestión de Clima se ha instalado como un proceso continuo de distintas intervenciones que se realizan en la organización, desde la Subdirección de Recursos Humanos.

Producto 1: Instrumento de medición de clima organizacional

Este corresponde a un cuestionario que incorpora 3 apartados y 25 dimensiones a medir. Utiliza una escala de 1 a 6, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 6 “Totalmente de acuerdo”. Se calcula un promedio simple de las respuestas, el cual entrega el puntaje final. Cada apartado se compone de las siguientes dimensiones:

- *Apartado Clima Organizacional:* Adecuación al Puesto de Trabajo; Ambiente Interpersonal; Capacitación y Formación; Claridad Organizacional; Comunicación; Desarrollo Interno; Imagen Institucional; Participación; Remuneración; Responsabilidad; Satisfacción y Sistema de Evaluación de Desempeño.

- *Apartado Supervisión:* Retroalimentación; Relaciones Interpersonales; Calidad; Gestión y Apoyo; Liderazgo; Probidad y Reconocimiento.

- *Apartado Calidad de Vida Laboral:* Buenas Prácticas Laborales; Calidad de la Atención Interna; Compromiso; Presión de Trabajo; Trabajo Colaborativo al Interior del Área y Trabajo Colaborativo entre Áreas.

Producto 2: Estudio de Clima Organizacional

Es el proceso mediante el cual se mide, analiza y se formulan conclusiones respecto del clima organizacional en el SII. Para ello, se desarrollan las etapas de: licitación del proceso de medición, aplicación del instrumento de manera presencial a la totalidad de funcionarios, análisis de los resultados por parte de la empresa externa, difusión de los resultados a todos los funcionarios del SII y análisis de resultados locales al interior de las Subdirecciones, Direcciones Regionales y Dirección Grandes Contribuyentes con la participación de los funcionarios y consolidación de los mismos.

Producto 3: Plan de Mejoramiento de Clima Laboral

Es un conjunto de acciones orientadas a gestionar determinadas dimensiones del Clima Laboral, con el fin de mejorar aquellos factores percibidos como críti-

cos por las personas de la organización y mantener los factores que tendrían una buena evaluación.

El plan cuenta con indicadores de gestión y está dirigido a las jefaturas y para potenciar los procesos de Recursos Humanos que se están implementando y que impactan directamente en el rol de las mismas. Se contempla dentro del diseño de este plan, la participación del Consultor de Recursos Humanos como eje central en el acompañamiento y apoyo en la implementación del mismo.

IV. Rediseño estructura de la subdirección de recursos humanos

IV.12 Reestructuración subdirección de recursos humanos:

Para llevar adelante la implementación del Plan Estratégico se requirió de una reestructuración de la Subdirección de Recursos Humanos. Los fundamentos que sustentaron esta decisión fueron:

- La estructura de la Subdirección hasta el año 2006 era la que se había definido en el año 1992, y ésta no daba cuenta de los avances estratégicos.
- 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, de manera eficiente y con óptima calidad.

La reestructuración respondió a estos desafíos y adicionalmente buscaba alinear los distintos proyectos estratégicos que se implementarían en la institución, apoyando a las Subdirecciones en su puesta en marcha.

La nueva estructura buscó optimizar los distintos procesos que tenían que ver con la formación, desarrollo y gestión de las personas.

Las transformaciones que se llevaron a cabo implicaron cambios, no solo en la estructura de la Subdirección, sino también en los estilos de trabajo y en la designación de los distintos departamentos y áreas.

Se buscó una denominación que reflejara la forma y estilo de trabajo que se deseaba instaurar.

- El Departamento de Personal pasó a llamarse “Departamento de Gestión de Personas”, cuyo propósito se centró en “desarrollar los procesos asociados a la gestión de recursos humanos al interior del SII, respecto de los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, mantención y desvinculación del personal de la institución; todo ello considerando los lineamientos estratégicos y objetivos del Servicio”. Quedó conformado por el Área de Operaciones, el Área Ciclo de Vida Laboral, el Área de Inteligencia Laboral, el Área de Gestión del Desempeño y el Área de Apoyo a la Gestión.

- El Departamento de Capacitación recibió el nombre de “Departamento de Formación y Desarrollo” y como propósito principal se estableció “contribuir a una formación integral de calidad en las competencias de los funcionarios, para el desarrollo personal y profesional y el logro de los objetivos

estratégicos del Servicio”. Fue conformado por el Área Gestión y Operaciones, el Área Diseño del Aprendizaje, el Área Gestión de Calidad, el Área Desarrollo Profesional y el Área Coordinación Inglés.

- La Oficina de Bienestar pasó a llamarse “Oficina de Bienestar y Servicio a las Personas” y como propósito se estableció “contribuir al desarrollo de los funcionarios del Servicio, proporcionándoles beneficios y servicios sociales de excelencia, que promuevan tanto su bienestar integral como su compromiso y sentido de pertenencia con la institución”. Quedó conformada por el Área de Atención Integral al Funcionario, el Área Gestión de Beneficios, Bienestar Dirección Nacional y DGC, la Sala Cuna y Jardín Infantil Institucional.

- Se creó la Oficina de Calidad de Vida Laboral, cuyo propósito se estableció en “desarrollar, implementar y/o coordinar acciones que apunten a facilitar el logro de una mejor calidad de vida laboral, por parte de los funcionarios del Servicio, a objeto de incrementar su satisfacción personal y su compromiso e identificación con la institución”.

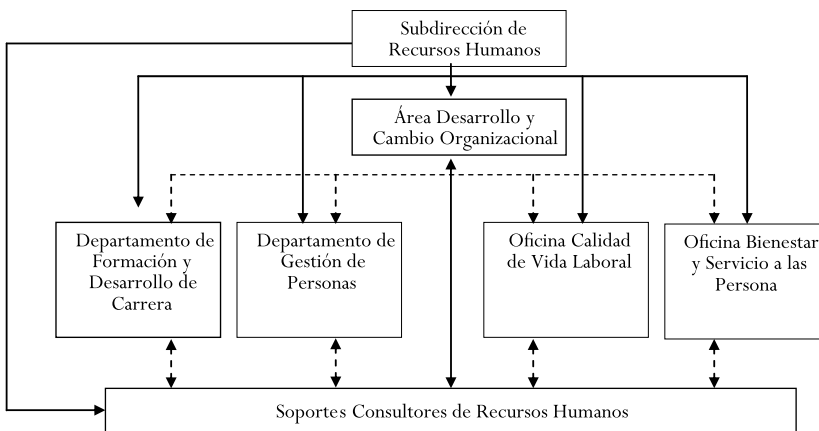
El Subdirector de Recursos Humanos, estableció en la Subdirección de Recursos Humanos, bajo su dependencia directa:

- El Área de Desarrollo y Cambio Organizacional, que debe “gestionar y facilitar la implementación de políticas y programas de desarrollo organizacional en el ámbito de la gestión de los recursos humanos del SII, así como facilitar la implementación de los proyectos de modernización, todo ello considerando los lineamientos estratégicos y objetivos de la institución”.

- El Área de Consultoría Interna que debe “apoyar al equipo Directivo de las Direcciones Regionales, Subdirecciones y Dirección de Grandes Contribuyentes, en el desarrollo e implementación de los proyectos emanados de la organización y de la Subdirección de Recursos Humanos”.

De acuerdo a lo anterior, la estructura de la Subdirección es la siguiente:

FIGURA 6: ESTRUCTURA SUBDIRECCIÓN DE RR.HH



V. Conclusiones del proceso

Como una primera forma de enfrentar las conclusiones, existe la posibilidad de enfatizar los principales aspectos del proceso realizado, centrando el relato preferentemente en los distintos hitos del proceso.

Así, este relato estaría construido de la siguiente manera:

- Los factores que han influido para iniciar el proceso de transformación en la modernización de la GRH en el SII, se relacionan por un lado, con el impulso modernizador de la gestión del Estado de Chile, en un contexto global de cambios a nivel internacional, y por otro, con la capacidad del Servicio de Impuestos Internos de diseñar e implementar modelos para identificar oportunidades, organizar y priorizar sus necesidades y construir mecanismos e instrumentos de gestión que entreguen sustentabilidad a los cambios.

- El SII se apoyó en los aspectos positivos de su cultura interna para introducir las acciones que sostuvieran el proceso de modernización de su gestión de personas.

- Se conformó un equipo humano en las distintas instancias organizacionales, capaz de promover los cambios y favorecer el impulso transformador, sin perder de vista el objetivo final. Contribuyó a lo anterior el liderazgo y la capacidad para aprender y enfrentar los desafíos, por par te de quienes participaron en este proceso.

- Se definieron políticas, se rediseñó la estructura de la Subdirección de Recursos Humanos, en la cual se incorporó a los Consultores de Recursos Humanos, a fin de desplegar dichas políticas y lograr presencia activa en las Direcciones Regionales de todo el país. Además, se desarrollaron nuevos espacios de gestión, como la creación de la Oficina de Calidad de Vida Laboral y el Área de Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional. Se llevaron a la práctica las políticas, mediante procedimientos y planes de acción que requirieron del liderazgo de toda la jefatura para su adecuada implementación. Adicionalmente, desde el nivel central, se impulsaron planes y programas que estuvieron integrados y que respaldaron las gestiones realizadas.

- Luego de haber desarrollado los proyectos, cuyos productos hoy se encuentran en actividad permanente e integrada a la gestión cotidiana en la organización, se puede concluir que en la actualidad, la GRH del SII se encuentra implementada, lo que representa los cimientos sobre los cuales construir nuevas transformaciones organizacionales.

- En esa línea, y con la finalidad de alcanzar mayores grados de desarrollo en la instalación de dichos productos, se está efectuando un proceso de planificación estratégica para el periodo 2010-2015, la que buscará afianzar los logros alcanzados e incorporar nuevas estrategias de desarrollo, que respondan a las necesidades institucionales actuales y futuras. En tal sentido, con una metodología participativa, se ha definido una visión y misión para el periodo señalado, además de cuatro ejes estratégicos. Estos ejes orientarán la GRH en esta nueva etapa, luego de la consecución de los desafíos definidos inicialmente.

• De manera preliminar, el trabajo de planificación estratégica realizado ha permitido visualizar propuestas de nuevos programas y acciones a desarrollar en el periodo 2010-2015, los que se encuentran en etapa de análisis y revisión, por parte de los distintos equipos de la institución.

• Una manera alternativa y complementaria de mirar lo aprendido supone la posibilidad de “subirse al balcón” y reflexionar respecto a los principales aprendizajes construidos en el proceso de gestión del cambio de una GRH. En este sentido, las principales conclusiones del proceso del cambio en la GRH de una institución pública tienen relación:

• En primer lugar, con la formulación de adecuados procesos de diagnóstico de la realidad organizacional existente antes del proceso del cambio. Junto con esto es necesario tener modelos de análisis suficientemente aplicables a la realidad del sector público y propuestas estratégicas para realizar el proceso de gestión del cambio.

• En segundo lugar, generado el proceso de planificación del cambio y teniendo a la vista el estado futuro deseado, es necesario generar el mapa de involucrados en el proceso de transformación cultural. Es este proceso el que permitirá tener a la vista los agentes internos y externos con sus compromisos e intereses hacia el proceso de GRH. El diseño de este mapa como también de un esquema de trabajo para generar las alianzas necesarias, constituye el combustible necesario para el proceso de cambio.

• Como tercer elemento importante para llevar a cabo este proceso es necesario disponer de un modelo de GRH para contrastar el avance realizado y tener un “metamodelo” necesario para poder realizar los cambios necesarios. En este caso específico se ha ocupado y adaptado el modelo de GRH de Francisco Longo, por la experiencia del mismo en el sector público, además de ocuparse en distintas burocracias latinoamericanas.

• En cuarto lugar, es necesario generar un modelo de gestión de cambio, que considere los elementos antes enunciados, en un proceso gradual y planificado, con etapas adecuadas al nivel posible y aceptable de transformación del sistema. Los apalancamientos necesarios sobre el sistema intervenido implican en palabras de Kurt Lewin⁸, distinguir en los momentos de descongelamiento del proceso de cambio, aquel de intervención propiamente tal y aquellos que implican congelamiento o institucionalización de los procesos sujetos a transformación.

• En quinto lugar y en sintonía con el proceso anterior, es necesario manejar los tiempos y momentos políticos para poder hacer las intervenciones de carácter cultural. Los problemas definidos tienen, en este tipo de transformaciones, un componente técnico necesario de abordar. Sobre éste se desplegarán las soluciones disponibles y se construirán los acuerdos necesarios para su implantación dentro de los sistemas vigentes y futuros. Pero, en general todos estos procesos de cambio de la GRH implican el surgimiento de problemas adaptativos que

8 Group decision and social change, Kurt Lewin (1947), en Readings in Social Psychology Newcomb, T. y Hartley, E., Holt Rinehart and Winston, N.Y.

requieren cambios de valores, creencias y conductas inherentes a la organización sujeta a la intervención.

- Son estos últimos los que implican soluciones nuevas, requieren la responsabilización de los distintos agentes organizacionales y la determinación de nuevos paradigmas de entendimiento de la realidad de la organización intervenida. Estos problemas implicarán definir los umbrales de aprendizaje de la organización, los límites de tolerancia que dispone esa cultura y la escala en que el desafío del cambio puede ser productivo. La temperatura del cambio debe ser enfriada o elevada en función del proceso de cambio y del objetivo final esperado.

- El pensamiento en clave política es esencial dentro de los procesos de cambio y su implantación requiere voluntad, perseverancia y capacidad de aceptar las contingencias y cambios en lo programado.

- Como sexto elemento de aprendizaje de este caso de estudio, se encuentra el tener constantemente en perspectiva a la organización como un objeto de análisis, en este proceso de intervención. Hacer una transformación en la manera que se entiende la gestión del empleo en una institución, constituye finalmente una discusión respecto a las “reglas del juego”, respecto a cómo se realizará legítimamente el trabajo en la misma, de cómo se organizarán los recursos, las personas y tiempos en pos de los objetivos de la organización como un todo. La orientación de los cambios en la GRH debe apuntar necesariamente a contribuir al cumplimiento de los logros del servicio como un sistema total.

- Ligado con lo anterior y como una última conclusión, cabe destacar que estos procesos conllevan necesariamente una reformulación en la forma en que las personas al interior de la organización se relacionan, la forma en que se plantea el liderazgo, la retroalimentación, el trabajo colaborativo y la manera en que se entiende el aporte de todos los funcionarios al logro de las metas de la organización. Los cambios propuestos en los sistemas de GRH deben apuntar a modernizar y flexibilizar la manera de concebir la relación interna entre los miembros de la organización, se debe apuntar a la flexibilidad, a la relación directa, constructiva y sana, como una nueva manera de hacer el trabajo en las organizaciones públicas, como una manera efectiva de construir mejores resultados organizacionales.

- Hay quienes piensan que este estilo de relación es un medio para obtener mejores resultados y que, como tal, debe ocuparse como un instrumento al servicio de las metas organizacionales.

- Sin embargo, una visión complementaria a esta, es que construir una organización con mejores y más sanas relaciones y una cultura efectiva de GHR, claramente contribuye a mejorar los niveles de compromiso de los integrantes de la organización y por ese camino también los resultados organizacionales, pero también el valor intermedio en este camino está constituido por una no despreciable ganancia en la manera en que la organización entiende y construye su conocimiento, su saber hacer y su saber ser, en el trabajo, la manera en que finalmente entiende y legitima sus reglas del juego del empleo en esa institución. Esta ganancia otorga la “personalidad” que la organización necesita cultivar y desarrollar intencionadamente en sus procesos evolutivos futuros.

VI. Bibliografía

- Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado, Servicio Nacional de la Mujer, Gobierno de Chile, 15 de junio de 2006.
- DAVE, Ulrich y Brockbank, Wayne. La Propuesta de Valor de Recursos Humanos, Ediciones Deusto, Barcelona, 2006.
- LEWIN, Kurt. Group decision and social change, en Readings in Social Psychology Newcomb, T. y Hartley, E., Holt Rinehart and Winston, N.Y., 1947.
- Ley N° 19.882, Nuevo Trato Laboral, Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, junio de 2003.
- LONGO, Francisco. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE, Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona 2002.