



Universidad Gabriela Mistral



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS DEL MAGISTER EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

A.- ANTECEDENTES GENERALES

TÍTULO DE LA TESIS:

Análisis del actual Sistema de Administración de Personal y proposición de una Idea General de solución, que permita la modernización de la Gestión de Recursos Humanos del Ejército.

NOMBRE DE LOS TESISISTAS:

Sr. Enrique J. Slater Escanilla
Sr. Guillermo E. Carvajal Illanes
Sr. José A. Díaz Lagos

GRADO ACADÉMICO AL QUE POSTULA:

Magíster en Gestión de Recursos Humanos

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Organización de Recursos Humanos

PROFESOR GUIA:

Sr. Manuel Guerra Ulloa

B.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“A medida que ocurren los cambios en la fuerza laboral, tecnología, competencias, tendencias políticas y el mundo político, es inevitable que los líderes tengan que comenzar a intervenir en el desarrollo organizacional”.

En la actualidad el Ejército de Chile, se encuentra en un importante proceso de cambios, los cuales por su trascendencia y profundidad conforman una verdadera transformación Institucional que abarca diferentes áreas, cambiando las formas de trabajo y las organizaciones, abandonando los compartimentos estancos y buscando una forma de trabajo funcional e interrelacionada.

Lo anterior demanda a la Función de Personal la necesidad de modernizar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, adecuándolo a los nuevos requerimientos que la estructura y estrategia definida le imponen.

Por otro lado el Ejército se encuentra abocado a desarrollar el Proyecto de Gestión Estratégico Institucional, cuya finalidad es diseñar un modelo que permita implementar un sistema de control de gestión moderno, situación que demanda la conformación de un Sistema de Gestión de RR.HH., acorde y alineado con este.

La existencia de diferentes organismos directivos y ejecutivos, que tienen atingencia en la administración de los RR.HH., sin estar coordinados e integrados, dificulta la implementación de políticas, normas y procedimientos, debilitando la acción que se pretende irradiar sobre el hombre, para hacerlo cada vez más competente.

La ausencia en el organismo de planificación estratégica, de un ente planificador con capacidades para planificar en forma global y con una perspectiva futurista el empleo de los RR.HH., no posibilita la utilización eficiente y eficaz de los medios humanos que conforman la Institución, observándose una planificación a corto plazo , que no está a la altura de un Ejército que vive un proceso de transformación y que requiere por ende, de un organismo que prevea con la debida anticipación los requerimientos y necesidades que su misión institucional le demandan en el contexto nacional e internacional.

La falencia de un organismo planificador de la Gestión de RR.HH. en forma integral (Bienestar, Salud, Educación y RR.HH.), dificulta la eficiente y completa asesoría de

recursos humanos que debe recibir el Comandante en Jefe y del cual debe nutrirse también el Estado Mayor General del Ejército, dificultándose por ende, la Gestión de RR.HH. hacia los organismos de ejecución y principalmente las Unidades Tácticas, razón de ser del Ejército y donde mayoritariamente se encuentra la “Fuerza”.

La modernización del Estado y dentro de esta la futura modernización del Ministerio de Defensa Nacional, demanda al Ejército asignarle una prioridad a la Gestión de Recursos Humanos, ya que internamente cada Institución de la Defensa Nacional cuenta con una organización y estructura de personal diferente que amerita para el caso particular de la Institución, su homologación en la medida de lo posible a la Armada y Fuerza Aérea, a fin de hacer mas ágil la política de trabajo conjunto en lo que a procesos de personal se refiere.

C.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente tesis se busca llegar a proponer un nuevo Sistema de Gestión de Gestión de Recursos Humanos, para lo cual es necesario considerar dentro de la metodología de trabajo, los antecedentes que permitan mostrar el actual comportamiento del sistema de personal.

Para lo anterior se ha estimado necesario conocer los antecedentes en lo que respecta a la función personal que permita contar con una información previa que posibilite llegar en mejor forma a la futura determinación detallada, del o los problemas que presente la actual estructura organizacional.

Bajo el punto de vista de la Planificación de Gestión Estratégica se ha estimado agrupar esta información preliminar en cuatro grandes áreas:

1.- Planificación

Actualmente la planificación no está claramente establecida y no entrega objetivos estratégicos para el funcionamiento del Ejército en todas sus áreas, sobretodo en el mediano y largo plazo.

El documento matriz lo constituye, la Directiva Anual de Actividades que establece diferentes tareas para la Dirección del Personal y otros organismos

que tienen relación con la función de personal como son el Comando de Apoyo Administrativo del Ejército (CAAE), Comando de Salud del Ejército (COSALE), el Comando de Instrucción y Doctrina (CIDOC) y el Jefatura de Sanidad del Ejército (JSE).

Sobre la base de la visión y concepto del Comandante en Jefe del Ejército (CJE) entregado el 2002, se elaboró el Plan de Racionalización de la Estructura y Desarrollo de la Fuerza (PREDEFE), el que señala como enfrentar diferentes misiones y las orientaciones generales para su logro hasta el 2014.

Derivado de este plan la Dirección del Personal principalmente se aboca a programar y otorgar a los diferentes proyectos institucionales las dotaciones de personal en el mediano y largo plazo para cubrir los requerimientos que determinan los grados de alistamiento operacional.

Dado que el plan se centra en la conformación de Unidades Tácticas (UU.TT.), su distribución geográfica y las prioridades para la racionalización y reorganización, la Función Personal y en particular la Dirección del Personal se alimenta de este documento y de la Directiva del CJE, para elaborar su propia planificación.

Lo anterior indica que desde el nivel de la cúpula de la Organización Ejército, no existe una Planificación Estratégica, ni Objetivos Estratégicos centralizados a la función personal y por ende solo se entregan misiones independientes a los organismos que participan en las diferentes áreas de la función (RR.HH. - Bienestar - Salud – Capacitación)

Considerando que la Planificación de Recursos Humanos es un proceso sistemático y la base desde la cual se conforman todas las acciones de la administración de RR.HH., el no disponer de ésta en la forma adecuada, repercute negativamente en el empleo del recurso humano y en el cumplimiento de los objetivos individuales y de la institución.

2.- Organización

En el interior de la estructura organizacional del Ejército, la Función de Personal se encuentra representada por diversos organismos, tanto a nivel Directivo como Ejecutivo.

El Sistema de Administración de RR.HH., está conformado por cinco (5) subsistemas, siguiendo los parámetros utilizados a nivel general. Estos son:

- Subsistema de ingreso.
- Subsistema de preparación.
- Subsistema de utilización.
- Subsistema de mantenimiento.
- Subsistema de egreso.

Conforme a lo establecido en el párrafo 1 precedente, se puede desde ya, apreciar que no todas las fases del ciclo de personal, son desarrolladas por un mismo organismo y por otro lado, no existe un organismo único que dicte políticas y normas de personal. Vale decir, la función directiva y de asesoría al CJE en materias de personal no está en manos de la Dirección del Personal en su totalidad y por otra parte la función ejecutiva no se encuentra en un organismo único de ejecución.

Derivado de lo anterior la asesoría en materias de personal proviene de varios organismos que intervienen en alguna de las fases del Ciclo de Personal y que se encuentran en la orgánica del Ejército, tanto en niveles directivos como ejecutivos.

Lo anterior queda demostrado en lo general, en el siguiente cuadro con el detalle de los organismos que se señalan en el Sistema de Administración de RR.HH:

FASE CICLO	PROCESOS	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN
Ingreso	Reclutamiento Selección Ingreso (Reincorporación)	D.P.E. (Dirección de Personal del Ejército) y otros
Preparación	Docencia Capacitación Instrucción Entrenamiento	C.I.D.O.C. (Comando de Instrucción y Doctrina)
Utilización	Línea de carrera Movimiento de Personal	D.P.E
Mantenimiento	Beneficios Económicos Calificaciones Medicina Preventiva Medicina Curativa. Apoyo Administrativo Bienestar Social	D.P.E. C.O.S.A.L.E. (Comando de Salud del Ejército) C.A.A.E (Comando de Apoyo Administrativo del Ejército)
Egreso	Desvinculación Bolsa de Trabajo.	D.P.E.

3.- Dirección

El CJE, realiza la conducción de la Institución a través de diferentes organismos que dependen de él y recibe la asesoría principalmente a través del Jefe Estado Mayor General del Ejército (J.E.M.G.E.)

La Dirección del Personal depende del J.E.M.G.E. y como tal asesora al CJE a través de este organismo.

La asesoría en materias de Personal, llega al CJE a través del J.E.M.G.E., pero

proveniente de varios organismos de tipo Directivo y Ejecutivo, (DPE – JSE – COSALE - CAAE – CIDOC) a pesar que el propio Reglamento de Administración de Recursos Humanos, asigna esta responsabilidad a la D.P.E.

La situación antes descrita demuestra que la Dirección del Personal, materializa funciones directivas y ejecutivas en lo referido a la Administración del Recurso Humano. Por lo tanto, se presenta una situación no recomendable bajo el punto de vista de la organización, dirección y control, ya que el mismo organismo que debe proponer las normas y políticas de personal, es también el que debe materializar una parte importante de los procesos de personal.

La existencia en la asesoría y en la línea de organismos distintos, que realizan actividades de personal, dificulta la unidad de doctrina de todo el Sistema de Administración de RR.HH. del Ejército y en particular de las actividades o procesos que se desarrollan en cada una de las fases del ciclo de personal.

Esta descentralización de la función directiva, también afecta la propia toma de decisiones, la asesoría centralizada en materias de personal al CJE, y por ende resulta difícil establecer políticas y normas coordinadas que lleguen a los niveles ejecutivos en la forma correcta.

4.- Control

El encontrarse las actividades de personal bajo responsabilidades distintas, tanto en el nivel Directivo como el Ejecutivo, dificulta su control.

No existe un organismo directivo único de la función personal, que tenga una visión integral, por lo tanto se emiten políticas y normas diversas, que no se controlan en la forma más correcta.

Por otra parte no se cuenta con una plataforma informática que apoye a los diferentes niveles de asesoría y de mando en forma adecuada, para hacer más efectiva la ejecución de los procesos y el control mismo de éstos.

A los mandos de los diferentes niveles, también se les dificulta el cumplimiento y control de los procesos de personal, al originarse una variedad de disposiciones y políticas, de diferentes organismos que tienen responsabilidades en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Por el solo hecho de encontrarse “repartida” la responsabilidad directiva, la gran

cantidad de disposiciones que se emiten en la función de personal, no solo dificulta su control por parte de todos los niveles de mando, sino que repercute negativamente en el hombre, elemento clave y razón de ser de la función de personal.

D.- MARCO LEGAL

1.- Normativa legal general que encuadra las principales funciones del Ejército como institución.

a.- Constitución Política de Chile.

La Constitución Política de Chile, a través de su articulado tiene diferentes contenidos que se relacionan directa o indirectamente con la Fuerza que compone el Ejército.

Por una parte, en su artículo 1, establece entre otros deberes, “que es deber del estado resguardar la seguridad nacional”, lo que lo obliga a poseer los medios necesarios para dar esa protección, que en el ámbito de la defensa nacional corresponde a las FF.AA.

En su artículo 22, establece que “los chilenos tienen el deber fundamental de honrar a la patria, de defender su soberanía y de contribuir a preservar la seguridad nacional y los valores esenciales de la tradición chilena”. Posteriormente aclara que “el servicio militar y demás cargas personales que imponga la ley son obligatorios en los términos y formas que ésta determine”. Finalmente establece que “los chilenos en estado de cargar armas deberán hallarse inscritos en los Registros Militares, si no están legalmente exceptuados”.

Lo anterior da el marco necesario para la composición, despliegue y funciones que deben cumplir las FF.AA. y que se detallan, dentro de la Constitución, a continuación.

En efecto, en su artículo 32, inciso 18°, señala que entre otras atribuciones del Presidente éste debe: “Designar y remover a los Comandantes en Jefe del Ejército, de la Armada, de la Fuerza Aérea y al General Director de

Carabineros en conformidad al artículo 93¹, y disponer los nombramientos, ascensos y retiros de los Oficiales de las Fuerzas Armadas y de Carabineros en la forma que señala el artículo 94”.

Por su parte, en el inciso 19°, señala que debe:”disponer de las fuerzas de aire mar y tierra, organizarlas y distribuirlas de acuerdo con las necesidades de la seguridad nacional”.

En el artículo 60 sobre materias de ley, establece en el inciso 1°, que son materias de ley:”las que en virtud de la Constitución deben ser objeto de leyes orgánicas constitucionales”.

En el inciso 13° señala que:”las que fijen las fuerzas de aire, mar y tierra que han de mantenerse en pie en tiempo de paz o de guerra, y las normas para permitir la entrada de tropas extranjeras en el territorio de la República, como asimismo, la salida de tropas nacionales fuera de él”. Finalmente en el inciso 18°, establece que “las que fijen las bases de los procedimientos que rigen los actos de la administración pública”.

En el articulado que se refiere a las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, en lo referido al presente proyecto, se señala lo establecido en el art. 91, que señala:”la incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros sólo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas, con excepción de los escalafones profesionales y de empleados civiles que determine la ley”.

En el artículo 94, señala que:”los nombramientos, ascensos y retiros de los oficiales de las Fuerzas Armadas y Carabineros, se efectuarán por decreto supremo, en conformidad a la ley orgánica constitucional correspondiente, la que determinará las normas básicas respectivas, así como las normas básicas referidas a la carrera profesional, incorporación a sus plantas, previsión, antigüedad, mando, sucesión de mando y presupuesto de las Fuerzas Armadas y Carabineros”.

b. Ley 18.575 “Orgánica Constitucional de Bases generales de la Administración del Estado”

¹ Cambiado recientemente.

Ella encuadra al Ejército dentro de la administración del estado; por otra parte señala que los órganos del estado “no tendrán más atribuciones que las que expresamente le haya conferido el ordenamiento jurídico”, y que estas atribuciones son “específicamente para la autoridad que establece la ley”.

Además establece que la organización y funcionamiento de las FF.AA. se rige por las normas constitucionales pertinentes (CPCH) y por sus respectivas leyes constitucionales (LOC FF.AA.)

c. Ley N 18.948. “Orgánica Constitucional de las FF.AA”.

Esta ley es producto de lo establecido en el artículo 60 de la Constitución Política que regula las materias de ley, en virtud de lo cual, ella establece las normas de detalle, para los aspectos que regula lo establecido en los artículos 91 y 94 de la Constitución.

En su artículo 1°, en lo referido a este proyecto, establece que “derivado de las particulares exigencias que impone la función militar y la carrera profesional, los organismos y el personal que la desarrollan, así como sus institutos de formación profesional, se ajustarán a normas jurisdiccionales, disciplinarias y administrativas que se establecen en esta ley y en la legislación respectiva”.

En su artículo 2° establece que: “El personal de las Fuerzas Armadas estará constituido por el personal de planta, el personal a contrata y el personal de reserva llamado al servicio activo. El personal de planta está constituido por: Oficiales, Cuadro Permanente y de Gente de Mar y Empleados Civiles.

En el artículo 6° señala que: “los Oficiales, los Empleados civiles y el Personal del CP y Gente de Mar se clasificarán y agruparán en escalafones en la forma y en los grados que determine la ley. Los escalafones estarán estructurados jerárquicamente en razón de la antigüedad de sus integrantes.

El artículo 7° dice: “Los nombramientos, ascensos y retiros de los Oficiales se efectuarán por decreto supremo expedido a través del Ministerio de Defensa Nacional a proposición del respectivo Comandante en Jefe

Institucional...Los nombramientos, ascensos y retiros de los Empleados Civiles y personal a contrata se efectuarán por resolución del respectivo Comandante en Jefe Institucional...Los nombramientos, ascensos y retiros del CP y de Gente de Mar se harán por resolución de la respectiva Dirección del Personal o Comando del Personal en su caso”.

El artículo 8° explica quienes son designados por decreto supremo y quienes serán nombrados y destinados de acuerdo a la resolución del Comandante en Jefe a proposición de la autoridad institucional que corresponda.

En el artículo 61, inciso 3° dispone que “la administración del Sistema de salud del personal de planta, en servicio activo, estará a cargo de las propias Instituciones de las Fuerzas Armadas”.

En el Título II Carrera Profesional dispone los aspectos generales y de detalle en relación con el Ingreso, Formación, Perfeccionamiento y Capacitación, Calificaciones, Ascensos, Jerarquía.

En el título III habla sobre el Mando y de las facultades de los Comandantes en Jefe institucionales.

En el título IV señala materias relacionadas con el Término de la Carrera Profesional.

En el título V “Del Régimen Previsional y de Seguridad Social”, en su párrafo 2° se legisla sobre las Prestaciones de Salud.

d. LEY 18.962 “Orgánica Constitucional de la Enseñanza” de 1990 (modificada en 1998).

En su artículo 1° esta ley fija los requisitos mínimos que deberán cumplir los niveles de enseñanza básica y enseñanza media y asimismo regula el deber del Estado de velar por su cumplimiento. De igual modo norma el proceso de reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales de todo nivel.

El artículo 29, establece que “El Estado reconocerá oficialmente las siguientes instituciones de educación superior:

- Universidades

- Institutos profesionales
- Centros de formación técnica y,
- Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas Matrices de Oficiales de las FF.AA., Escuelas de Armas y Especialidades de las FF.AA....”

Además en su artículo 30, inciso tercero señala que los institutos correspondientes a las FF.AA., que figuran en la letra d) se registrarán en cuanto a su creación, funcionamiento y planes de estudios, por sus respectivos reglamentos orgánicos y de funcionamiento y se relacionarán con el Estado a través del Ministerio de Defensa Nacional.

Posteriormente en el artículo 31, especifica los requisitos para el otorgamiento de títulos en sus diferentes grados.

e. DFL (G) N° 1 de 1997 “Estatuto del Personal de las FF.AA.”

Este estatuto regula la vinculación del Estado y el personal de las FF.AA., desde su ingreso a las Instituciones hasta el término de su carrera profesional, así como entre el Estado y otras categorías de servidores que se desempeñen en ellas.

Para los efectos de este proyecto, es interesante recordar que conforme a su artículo 2°, el siguiente personal está afecto al DFL 1:

- El Personal que integra las plantas de las instituciones.
- El personal a contrata.
- El personal de reserva llamado al servicio activo.

Además sus normas rigen también para los alumnos de las escuelas matrices, al personal a jornal y al contingente del SMO, en las materias que le son aplicables.

En su artículo 3° el DFL 1, señala el significado de la clasificación del personal mencionado en el párrafo anterior.

En el Título Segundo “De la Carrera Profesional”, entrega las disposiciones generales para: el ingreso y reincorporación, las especialidades y títulos, la capacitación, los ascensos y sus limitaciones, y en general todos los aspectos relacionados con el desarrollo de la carrera profesional.

Por ser el DFL 1, de conocimiento general, no se detallarán aquellos

aspectos relacionados con la función, por cuanto todo lo que el DFL 1 establece, tiene directa relación con los alcances de este proyecto.

2.- Normativa legal específica que afecta al Ciclo de Personal.

a.- En cuanto a Ingresos.

Ley 18.948. “Orgánica Constitucional de las FF.AA.”

Señala que:

Los postulantes a escalafones de los servicios profesionales, religioso, EE.CC.PP. y personal a contrata, son seleccionados por la DPE. (Art.14)

Los nombramientos, ascensos y retiros del Cuadro Permanente, se harán por resolución del DPE (respectiva Dirección del Personal institucional).

(Art. 7)

Los nombramientos, ascensos y retiros de los Oficiales, se efectúan por DS expedido a través del MDN y a proposición del CJE (Art. 7)

DFL 1 (G) “Estatuto del Personal de las FF.AA. 1997”.

Establece lo mismo que el Art. 7 de la LOC. FF.AA, en cuanto a nombramiento, ascensos y retiros. (Art.26).

Por su parte el art. 28 señala que corresponde a la DPE institucional, establecer los procedimientos técnicos y objetivos para seleccionar el personal que se propondrá a la autoridad facultada para efectuar el respectivo nombramiento o contrataciones de Oficiales, ECP y CP. Finalmente el Art. 29 señala que la reincorporación del personal del CP se realiza mediante resolución de la DPE respectiva

b. En cuanto a Capacitación y Preparación

Normas de carácter general

“Constitución Política de la República de Chile de 1980”

La Carta Fundamental asegura a todas las personas el derecho a la educación. Así, en el capítulo III “De los Derechos y Deberes Constitucionales”, en el Art.19 N°10 se establece, entre otros aspectos, que: La educación tiene por objeto el pleno desarrollo de la persona en las

distintas etapas de su vida.

Corresponderá al Estado, asimismo, fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; estimular la investigación científica y tecnológica, la creación artística y protección e incremento del patrimonio cultural de la nación.

En el mismo artículo N°11, uno de sus incisos señala que: “una ley orgánica constitucional establecerá los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de la enseñanza básica y media y señalará las normas objetivas, de general aplicación, que permitan al Estado velar por su cumplimiento. Dicha ley, del mismo modo, establecerá los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales de todo nivel”.

Lo anterior garantiza a todos los ciudadanos, por la igualdad ante la ley, el derecho al desarrollo de sus capacidades de acuerdo a las responsabilidades y funciones inherentes a su calidad de tales y profesionales. Asimismo, fíjale rango sobre el cual se debe regular el sistema de la educación nacional.

Ley 18.948. “Orgánica Constitucional de las FF.AA”.

Arts. 18 al 23. “La formación y perfeccionamiento del personal de planta de las Fuerzas Armadas será impartida por las respectivas instituciones de acuerdo con sus propios planes y programas de estudio”.

“Las instituciones de las Fuerzas Armadas estarán facultadas para planificar y realizar estudios y cursos de nivel superior en los ámbitos inherentes a sus respectivos quehaceres profesionales, como asimismo, para otorgar al personal los correspondientes títulos técnicos, títulos profesionales y grados académicos en los referidos ámbitos y en la forma que determine la ley.

Los títulos profesionales, grados académicos y títulos técnicos de nivel superior que otorguen las escuelas, academias e institutos de las Fuerzas Armadas serán equivalentes, para todos los efectos legales, a los de similares características que otorguen las otras instituciones de educación reconocidas por el Estado, como universidades, institutos profesionales y

centros de formación técnica”.

El art. 20, en particular, señala que las FF.AA. deben mantener programas de capacitación acorde a las necesidades institucionales, con el propósito de obtener, desarrollar, completar o actualizar sus conocimientos, destrezas y aptitudes, pudiendo además actuar como organismos técnicos de capacitación.

Ley 18.962 “Orgánica Constitucional de la Enseñanza” de 1990 (modificada en 1998).

(Arts. 28-29-30 inciso 3 – Arts. 71-72-y 73).

En su artículo 29, reconoce oficialmente a las Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas Matrices de Oficiales de las FF.AA., Escuelas de Armas y Especialidades de las FF.AA como institutos de educación superior.

Además en su artículo 30, inciso tercero señala que los institutos correspondientes a las FF.AA., que figuran en la letra d) se regirán en cuanto a su creación, funcionamiento y planes de estudios, por sus respectivos reglamentos orgánicos y de funcionamiento y se relacionarán con el Estado a través del Ministerio de Defensa Nacional.

Posteriormente en el artículo 31, especifica los requisitos para el otorgamiento de títulos en sus diferentes grados.

En lo que compete a las Fuerzas Armadas en el ámbito docente expresa en sus diversos artículos que:

- Tanto la enseñanza media como superior se regirán por su reglamentación interna y para todos los efectos se vincularan con el Estado por medio del Ministerio de Defensa Nacional.
- El Estado reconoce oficialmente como institución superior de la Fuerzas Armadas a las Academias de Guerra, Politécnicas y otras como instituciones de educación superior.
- Las escuelas e institutos de educación superior de las Fuerzas Armadas, en su creación, planificación y funcionamiento se enmarcarán en sus

estatutos y doctrina interna, pero se relacionarán para efectos legales con el Estado a través del Ministerio de Defensa Nacional.

- Las Academias de las Fuerzas Armadas pueden otorgar títulos profesionales y grados académicos de licenciado, magíster y doctor dentro de su ámbito profesional. Estos serán equivalentes a los que entregan las demás instituciones de educación reconocidas por el Estado.

DFL. N° 1 (G) “Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas”, Ed. 1997.

El Estatuto del Personal de las FF.AA. establece los procedimientos legales normativos para el ingreso al Ejército de Chile por parte de los Oficiales y Cuadro Permanente.

En él se deja claramente definido que los Oficiales de Armas, Material de Guerra e Intendencia, como también las Oficiales femeninas procederán de la Escuela Militar. Los Oficiales de Transporte y Ayudantía General se reclutarán preferentemente entre el personal del Cuadro Permanente. Asimismo, establece que el Cuadro Permanente sólo provendrá de la Escuela de Suboficiales.

También establece los requisitos de ascensos para el personal de Oficiales y Cuadro Permanente, determinando, en los distintos grados de la carrera, los diferentes cursos que deberá aprobar para su ascenso respectivo.

En cuanto al Cuadro Permanente, además de establecer cursos de requisito, exige la aprobación de exámenes de competencia técnico-profesional en distintos grados de la carrera.

“Reglamento de la Educación en las Fuerzas Armadas”, D.S. (G) N°114 (1986) - D.N.L. N°308 (1991)

Para las FF.AA., en el cumplimiento de su misión es fundamental que la totalidad del quehacer de cada Institución alcance durante la paz las capacidades de combate para los momentos de crisis o conflictos. Para tal efecto, el presente Reglamento tiene por finalidad lo siguiente:

- Formación, capacitación y perfeccionamiento de su personal

- Estructuración de un sistema educacional que tenga por objetivos fundamentales satisfacer las necesidades de formación militar, ética, técnica especializada y física del personal, orientada al desempeño óptimo en la institución y sus inquietudes de superación profesional, para contribuir a la superación de los individuos.

Por lo mismo, este Reglamento determina las normas a que debe atenerse la enseñanza de las FF.AA., adecuándolas al espíritu que rigen los programas y sistemas universitarios y del Ministerio de Educación Pública.

El DS 1.701. “Reglamento Especialidades con Derecho a Sobresueldos.

Establece que las atribuciones para determinar estadísticamente las cantidades de Oficiales y CP para realizar este tipo de cursos, en función de las necesidades institucionales es tarea de la DPE, así como llevar el control de las diferentes especialidades y cumplimiento de requisitos reglamentarios y la vigencia de éstos y elaborar semestralmente la relación del personal que pierde la especialidad, otorga prioridades con las necesidades institucionales y cursa las destinaciones para la vigencia de las especialidad.

Documentación a nivel interno

Reglamento de Instrucción “Docencia Militar”, R. Is. C. (P) 861 (1987).

Este Reglamento establece las normas que rigen las funciones, tareas y actividades docentes en el Ejército, así como también fija o limita las responsabilidades del quehacer docente.

Se fundamenta en el Reglamento de la Educación en las FF.AA. y en todas aquellas normas vigentes sobre docencia establecidas pro la Institución.

Dicta, ordenadamente, normas específicas sobre los distintos aspectos y actividades que abarcan las enseñanzas en el Ejército, tales como:

- Conceptos atinentes a docencia
- Organismos responsables de la enseñanza.
- Cursos que se dictan en la Institución

- Personal docente
- Evaluación del proyecto enseñanza – aprendizaje
- Aspectos administrativos docentes.

Reglamento de Personal “Especialidades Secundarias”, R.P. (R) 505 (1987).

El objetivo de este Reglamento consiste en establecer las políticas sobre la administración, aplicación y ejercicio de las Especialidades Secundarias. El cumplimiento de sus normas permite un desarrollo armónico y equilibrado de los individuos como especialistas y de las especialidades como conjunto, teniendo por finalidad satisfacer las necesidades de la Institución

El DS. DIE.II/3 (R) N° 677 “Reglamento de Concesión de Becas Universitarias en el Ejército”

Entrega la responsabilidad de la materia a la DPE.

c. En cuanto a Utilización del Recurso Humano.

Ley 18.948. “Orgánica Constitucional de las FF.AA”.

Destinaciones son resueltas por el CJE (DPE) prepara los antecedentes y ejecuta los planes de destinaciones.

También regula los ascensos del personal de las instituciones, dejándolos según corresponda por resolución del CJE o por la DPE.

DFL-1 (G) “Estatuto del Personal de las FF.AA. 1997”.

Entrega determinadas atribuciones con respecto a las destinaciones de Oficiales que no constituyan DS, CP, EE.CC.PP. y Personal a Jornal, quienes en el caso de los primeros, son resueltas por el CJE, a proposición de la DPE, y los siguientes mediante simples resoluciones de la DPE.

También regula los beneficios económicos, tales como mayores sueldos, trienios, asignaciones por cambio de residencia, sobresueldos y derechos de personal en comisión en el extranjero, los que deben ser reconocidos por Resolución de la DPE, también es la DPE la que dispone el cese de

remuneraciones y que impone las condiciones laborales al momento de la contratación o ingreso.

De igual modo regula el Sistema de calificaciones del personal en el sentido de que es una tarea propia de la DPE.

En cuanto a otros beneficios, tales como el otorgamiento de diplomas, medallas y condecoraciones, Investigaciones Sumarias Administrativas y pasajes y Fletes, existe la reglamentación y documentos legales en que otorgan esta tarea a la DPE.

d. En cuanto a Retiros (Egreso).

Ley 18.948. “Orgánica Constitucional de las FF.AA.”

Establece en su art. 7 que el retiro de los Oficiales se efectúa por DS, expedido a través del MDN, a proposición del CJE; el de los EE.CC. y Personal a Contrata, por resolución del CJE y el del CP por resolución de la DPE., además establece que éste puede ser temporal o absoluto.

DFL-1 (G) “Estatuto del Personal de las FF.AA. 1997”.

También señala las responsabilidades y rol de la DPE en el proceso de ingreso al escalafón de complemento y retiros del personal de Oficiales incluidos en la LAR. Al mismo tiempo es específico en la determinación de las circunstancias en que puede suceder el retiro tanto voluntario o en forma forzosa, estableciendo el procedimiento para cada caso.

E.- MARCO TEÓRICO

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio. El Desarrollo Organizacional parte de conceptos dinámicos como son²:

1.- Concepto de Organización: de acuerdo a autores especialistas en el área “una

² Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill . Tercera Edición 1989

organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio.

- 2.- Concepto de Cultura Organizacional: este busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.
- 3.- Concepto de Cambio: el ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.
- 4.- Concepto de Desarrollo: la tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos y exógenos. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.
- 5.- Fases de la Organización: los resultados de las investigaciones convergen para afirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de organizaciones, grupos e individuos. Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Una organización durante su existencia recorre cinco fases diferentes:
 - a.- Pionera: es la iniciada por sus fundadores. Por ser pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables, hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones.

- b.- Experimentación: es en que la organización crece y se expanden sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes.
 - c.- Reglamentación: con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos que van surgiendo, como también definir rutinas y procesos de trabajo.
 - d.- Burocratización: con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y de un sistema de reglas y de procedimientos par tratar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.
 - e.- Reflexibilización: esta es la fase de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida, a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles.
- 6.- Críticas a las Estructuras Convencionales: las principales críticas que se hacen a las estructuras convencionales de organización son:
- a.- El poder de la administración frustra y aliena al empleado.
 - b.- La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado.
 - c.- La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado, afectando negativamente el compromiso de éste con la organización.
 - d.- Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e inmutables.

Teniendo presente lo anterior y considerando la importancia que reviste para el Ejército disponer de un “Sistema de Administración de RR.HH” que esté acorde a sus procesos de modernización, se estima necesario que cualquier cambio, reingeniería total o parcial, se sustente en los conceptos teóricos actuales más estudiados y aplicados en los diferentes proyectos que en esta área se realizan en el ámbito mundial y nacional.

Asimismo es interesante observar que las Instituciones consultadas y que han modernizado sus sistemas de personal han considerado estos aspectos como marco referencial y de soporte teórico que les ha servido como pauta de investigación.

Lo más importante es que ellos constituyen el fundamento teórico y referencial que permite presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto de definiciones, por medio del cual se sistematicen, clasifiquen y relacionen entre sí los fenómenos particulares estudiados.

La literatura disponible es abundante y variada, lo que conlleva el peligro de perder la Línea de Investigación o en su efecto detenerse en aspectos que son tangenciales al proyecto y no medulares. Es por esta razón que sólo se ha considerado aquella que sirve a los propósitos que se persigue con la investigación.

1.- Recursos Humanos.

En este contexto se ha consultado el texto “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato, Edición 1994 por Mc Graw-Hill Interamericana S.A., el cual tiene la característica de ser una recopilación de autores que han escrito sobre la Administración de RR.HH y han contribuido en forma significativa a la administración moderna.

Referido a la complejidad de las organizaciones, señala que en las grandes organizaciones, denominadas también como organizaciones complejas, dice que existen ciertas características difíciles de analizar entre las que se pueden mencionar:

a.- La Complejidad. Las organizaciones, en cuanto a la complejidad estructural difieren de los grupos y sociedades. Esta complejidad tiene que ver con la

separación vertical existente. Cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación, aumenta la complejidad vertical.

- b.- Anonimato. El énfasis se hace sobre los trabajos u operaciones, no sobre las personas; lo que interesa es que la actividad se realice, no quién la ejecute.
- c.- Rutinas Estandarizadas para conducir los procesos y los canales de comunicación.
- d.- Estructuras Personalizadas no Oficiales. Son aquellas que configuran la organización informal, que en algunos casos su poder es más eficaz que el de las estructuras formales.
- e.- Tendencia a las Especialización y la Proliferación de Funciones. Pretende distanciar las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica.
- f.- Tamaño. Es el elemento final e intrínseco en las grandes organizaciones, pues depende del número de participantes y dependencias.

Asimismo, señala que las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido, y las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer estructuras organizacionales diferentes, además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas acciones y contingencias, y ponen en práctica comportamientos y estrategias diferentes para lograr resultados distintos. Lo anterior hace que las organizaciones, además de la diversidad, tengan una notable complejidad, pues experimentan una serie de impactos e influencias.

Las organizaciones son personas, y al estar compuestas de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente de la Administración del Recurso Humano.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la

organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Cuando se habla de Administración de Recursos Humano, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Ahora bien, si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzarla. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

Respecto a esto y al análisis efectuado se puede desprender que los responsables de la Gestión de Personal en cualquier organización deben estudiar las personas desde dos ópticas; como personas, es decir, dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y además como Recursos, es decir, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales.

Bajo el concepto anterior, es de suma importancia que además de haber una interacción contractual entre la organización, cualquiera sea ella y el individuo, exista una interacción psicológica en la que éste se sienta comprometido y motivado por pertenecer a su organización o empresa.

Para lo anterior, es indispensable comprender que el individuo se une a una organización para satisfacer necesidades y cumplir objetivos que por sí solo no podría cumplir; por otra parte, la organización lo recluta e incorpora, por cuanto necesita de él para cumplir sus objetivos organizacionales que sola, sin este recurso, tampoco podría alcanzar. De ello se desprende que ambos, individuo y organización, se necesitan mutuamente, para cada uno satisfacer sus propias necesidades.

En su texto Chiavenato señala que los principales objetivos de la Administración

de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

De aquí se puede deducir que el principal resultado que debe perseguir la Administración de RR.HH es compatibilizar los objetivos de ambos, persona y organización, para producir una convergencia de esfuerzos y lograr la sinergia necesaria para que estos preceptos se cumplan previniendo la existencia de una desvinculación innecesaria y perjudicial para ambas partes.

Basándose en lo anteriormente expuesto, es necesario resaltar que la persona está constantemente percibiendo y evaluando los diversos aspectos del ambiente, tanto en función de sus propias experiencias, como de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores. Es así, como la organización y el hombre, desarrollan expectativas recíprocas, de cuya satisfacción, depende el comportamiento de las partes.

Por otra parte es indispensable que toda organización logre el equilibrio organizacional, es decir, un adecuado y eficiente plan de incentivos para exigir y recibir la contribución esperada de sus integrantes y evitar así un conflicto potencial entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.

Lo anterior es gravitante en organizaciones que cuentan con numeroso personal y cuyo éxito depende de su Recurso Humano, al que debe mantener motivado y comprometido. Éste no se consigue con políticas, procedimientos, instrucciones o simplemente por ordenarlo, al contrario, se consigue cuando el hombre se siente considerado, recompensado y percibe que la organización es su soporte. En este contexto no se debe olvidar que el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de su personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, actitudes, emociones, valores etc.) y externos (derivados de las características organizacionales;

sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas y por último de la cohesión grupal existente).

Ello hace indispensable que la Administración de RR.HH., tenga una visión integral sobre los procesos, tareas y funciones que inciden e impactan directamente en el nivel de compromiso y motivación de sus integrantes. De aquí nace la necesidad de que la Planificación, Organización, Dirección y Control de un organismo, se sitúe y actúe con una perspectiva global y única sobre la función de personal en cualquier organización que se trate.

2.- Principios Organizacionales

El Reglamento de Personal R.P. (R) 500 “Administración de Recursos Humanos “año 2003”, establece en su Capítulo II los principios básicos e ideales para la Administración en General y que sirven como guía para la acción, los que sin ser rígidos son de toda aplicabilidad para estructurar un sistema de personal, por lo tanto deben ser necesariamente considerados en este proyecto.

a.- Unidad de Dirección.

“Un solo jefe y un solo plan para un conjunto de actividades que tienen un mismo objetivo. Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos.”

Este principio es el que sustenta y fundamenta que si la función personal de una organización, tiene como objetivo básico mantener un hombre comprometido, motivado y feliz, el conjunto de actividades que tienen influencia e impacto en este objetivo deben estar bajo la dirección de un solo jefe.

b.- Centralización

“Cualquier organización, debe ser dirigida y coordinada desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación”.

Este principio es plenamente aplicable a las actividades de personal, cuya planificación pudiera ser centralizada y su ejecución puede ser descentralizada, sin embargo el organismo que sirve de sistema nervioso

central no puede sustraerse al control y retroalimentación del sistema como un todo.

c.- Jerarquía

“La Institución, por obedecer a una estructura orgánica y jerarquizada, debe establecer claramente el orden de precedencia en razón de rango y la ubicación relativa de los miembros dentro de ella.”

Este principio establece que el grado de importancia que tenga la administración de personal dentro de una organización, determina el nivel de jerarquía que debe tener la persona responsable de la función, especialmente cuando de ésta dependen funciones y actividades que cruzan toda la organización y comprometen recursos desde el más alto nivel de dirección.

d.- Subordinación del interés individual al interés general.

“La ignorancia, ambición, egoísmo, pereza, debilidad y las demás pasiones humanas tienden a provocar una conducta que sirve a los intereses propios y no a los intereses de la institución.”

Es necesario que quienes tienen la responsabilidad de administrar recursos humanos encuentren las maneras de desincentivar este tipo de conductas, orientando el interés y motivación personal a los objetivos corporativos, dando buen ejemplo y ejecutando un control firme y equitativo.

En este sentido es importante resaltar la preeminencia del interés colectivo sobre el individual

e.- Estabilidad del personal

“Cada integrante de la Institución necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla en plenitud, siempre que esté dotado de las aptitudes necesarias”.

Este principio determina la necesidad de que los individuos deben tener la capacitación necesaria para el cumplimiento de sus funciones y por otra parte, contar con las aptitudes que el cargo exige. Lo anterior dentro de márgenes adecuados de tiempo que le permitan consolidar gradualmente

sus conocimientos.

Determina además, la conveniencia que quienes se desempeñen en la administración de personal tengan estabilidad en los cargos y un nivel de especialización que permita tener la calificación técnica necesaria para desarrollar su trabajo eficientemente y al mismo tiempo, hacer aportes significativos a la función.

3.- Planificación Estratégica.

Este punto se basa en el Libro “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica” de los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, Edición 1996 de Productora Gráfica Andros Ltda. Al respecto se puede inferir lo siguiente:

En organizaciones grandes y complejas, cada día se toman muchas decisiones que son producto de la rapidez con que suceden los acontecimientos y los cambios que va sufriendo el entorno a los cuales una organización no está ajena, siendo afectada de una u otra forma. Esto impone que la única manera de darle consistencia y coherencia a los objetivos organizacionales, es estableciendo un sentido de dirección estratégica permanente, que ofrezca un marco de referencia dentro del cual se puedan adoptar dichas decisiones.

La Estrategia en una definición global se puede considerar como:

- Patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a mediano y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada una de sus actividades trascendentes para la eficiencia y eficacia organizacional, adecuando sus fortalezas y debilidades para responder adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente en que se desenvuelve.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la Organización y todas sus áreas funcionales.
- Define la naturaleza de las contribuciones que deben realizar las áreas funcionales de la organización y los diferentes niveles jerárquicos.

Edgard Wrapp, especialista en el campo de la política de negocios, sugiere cuatro estratos para la definición de la estrategia corporativa³, sin embargo, se detallará aquella que es atingente y apropiada al Ejército y al desarrollo del presente proyecto.

El estrato que se abordará es el de la Estrategia Corporativa para la Alta Dirección de una Organización y en este contexto, la intención de esta versión de estrategia es adentrarse profundamente en los problemas esenciales que enfrenta la organización. Está dirigida al equipo de gestión superior, el que se espera participe activa y plenamente en la elaboración de directrices estratégicas, a la vez que se haga responsable de la supervigilancia de los esfuerzos de implementación, que es la parte más difícil en el proceso de dirección estratégica. El Gerente General (CEO) necesita el apoyo crítico del grupo de la alta dirección para definir estrategias, pero también en su definición debe participar toda la organización para comprometerse con ella; en el caso institucional, y debido a su estructura e idiosincrasia, es dable lograr el concurso de aquellos organismos, autoridades o unidades que más significación pueden tener en el marco de este proyecto, criterio que debe ser determinado por la autoridad responsable del mismo.

Es esencial que la estrategia refleje una intencionalidad y que sea explícita, es decir, se debe comunicar a toda la organización, con franqueza, amplitud, claridad y comprensión, resaltando al mismo tiempo, la importancia que reviste el grado de participación de los diferentes niveles organizacionales.

Planificación de Recursos Humanos.

En esta parte es necesario volver a lo que contempla el R.P. (R) 500 “Reglamento de Personal”, en el sentido que la planificación es fundamental en el proceso de la Administración de Recursos Humanos. Mientras más alto el Escalón que ejecute la función, mayor es la necesidad de una planificación completa.

Es necesario dejar establecido que esta planificación se deriva de la

³ Wrapp, Edgard,H: “Good managers don’t make policy decisions”, Harvard Business Review 62, N* 4 Julio-Agosto 1984, arts. 8 al 21.

planificación estratégica corporativa y de ella se desprenden los objetivos estratégicos del área que es necesario cumplir.

La planificación de RR.HH., debe incluir el panorama al mediano y largo plazo y es una responsabilidad del más alto nivel en la Administración de RR.HH, pero debe reflejar una mentalidad que es útil en todos los niveles.

La carencia o ausencia de esta planificación causa daños y perjuicios en la organización que son difíciles de revertir, no solo desde el punto de vista de los recursos materiales que se pierden, sino porque estos errores, por cualquier motivo que ocurran, afectan a las personas en la satisfacción de sus necesidades, tales como las de autorrealización, respeto, consideración y autoestima⁴, entre otras.

Es indispensable considerar que en una organización grande y compleja como el Ejército, una planificación de los recursos humanos coherente y coordinada le permitirá:

- Mejorar la utilización de los recursos.
- Adecuar eficientemente las actividades de personal en relación a objetivos futuros de la institución de acuerdo al desarrollo de la ciencia y tecnología, que obliga a modificaciones sustanciales en la organización que afecta al recurso humano.
- Lograr sinergia en todas las funciones operativas de personal. (Ingreso, preparación, utilización, mantención y egreso)

F.- MODELOS REFERENCIALES ESTRATÉGICOS.

Asimismo se ha considerado necesario tomar como referencia algunos modelos de administración de recursos humanos como es el caso del utilizado por instituciones de la Defensa Nacional, de Carabineros de Chile y empresas Públicas y Privadas.

1.- Armada de Chile

Planificación Estratégica.

Se origina desde el más alto nivel en la Comandancia en Jefe de la Armada, que establece la Visión, Misión y Objetivos estratégicos para RR.HH. Para ello

cuenta con la Directiva Océano que tiene un horizonte de 12 años (hasta el año 2012). De esta Directiva se desprenden la Directiva Almirante, que cubre el período de mando de cada Comandante en Jefe (4 años). De la Directiva Almirante, se deriva el Plan de Actividades Anuales (PACA) que orientan el accionar anual, asignando tareas específicas y recursos para cada año, basados en los objetivos y metas previstas en la Directiva Océano y Directiva Almirante en cada una de sus fases.

En la Dirección General del Personal de la Armada (DGPA), se elabora una planificación de corto y mediano plazo y una planificación con visión de futuro para el desarrollo del potencial humano, como un medio para el desarrollo del potencial naval.

Estructura Orgánica

Los roles Directivo y Ejecutivo, están claramente delimitados bajo un sólo mando, el Director General del Personal de la Armada que depende directamente del CJA.

En la DGPA, como organismo de carácter Directivo, existe un departamento encargado de la planificación con visión de largo plazo y dentro de él, una división para coordinar técnicamente las funciones Educación, Bienestar, Salud y RR.HH.

Por su parte, las actividades de carácter ejecutivas están representadas por Direcciones de los diferentes servicios, que dependen directamente del DGPA, ellas son:

- Dirección de Educación.
- Dirección de Sanidad.
- Dirección de Bienestar.
- Dirección de RR.HH.
- Jefatura del Servicio Religioso.

Las Direcciones que cumplen el rol Ejecutivo junto con la DGPA se encuentran

reunidas en un solo cuartel lo que facilita la coordinación y el contacto técnico, como asimismo un ahorro importante de recursos.

El personal que trabaja en el área de RR.HH., es especialista en el tema y con larga trayectoria en esta área.

Procesos

Los procesos que tienen impacto e influyen en el objetivo que persigue la Armada, cruzan las diferentes Direcciones en forma coordinada y bajo la visión y control de un solo organismo rector, quien evalúa y retroalimenta.

La captación (Ingreso) es planificada en forma centralizada por la DGPA a través de un Plan de Marketing que incluye los procesos de publicidad para el ingreso a la Armada en todos los escalafones, tanto de Oficiales como de Gente de Mar.

En lo referido al proceso de educación, solamente el entrenamiento se realiza fuera del ámbito de la Dirección de Educación, en el Comando de Operaciones Navales, pero ésta no pierde el control sobre él. Además es conveniente destacar que existe un Departamento de Postgrado que determina la necesidad de especializar personal para su posterior utilización dentro de la Armada de Chile.

Retroalimentación

El contacto permanente de la DGPA, con las Zonas Navales permite que se retroalimente la función pudiendo corregir desviaciones a lo planificado.

b.- Fuerza Aérea de Chile

Planificación Estratégica

Se origina desde el más alto nivel, en la Comandancia en Jefe de la FACH, a través del Plan Bicentenario que abarca un período desde el 2002 hasta el 2010 y fija la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos para el corto, mediano y largo plazo, para las áreas funcionales de la FACH, entre ellas la Función Personal.

De este Plan, se deriva la Planificación Subsidiaria de Personal para el período del 2000 al 2010, del cual se extraen Objetivos y Tareas para la Directiva Anual (DAFA) del CJFA. De esta Directiva, las áreas funcionales elaboran su

Programa de Trabajo Anual que no considera misiones de rutina y permanentes.

Estructura Orgánica

Tanto el rol Directivo de asesoría, como el rol Ejecutivo – Operativo, se encuentran delimitados claramente.

La Dirección del Personal de la Fuerza Aérea (DPFA) dependiente del Jefe de Estado Mayor General, representa el nivel Directivo al más alto escalón. La DPFA, realiza funciones de Planificación Estratégica de RR.HH., Bienestar, Salud y Educación, en tres actividades: Proyectos y Estudios, Políticas y Normas, y Evaluación y Control.

Dependiendo directamente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea (CJFA), el Comando de Personal representa el rol Ejecutivo, y es el responsable de implementar y ejecutar las políticas, normas y procedimientos que establece la DPFA. De este Comando de Personal dependen las Divisiones de RR.HH., Educación, Salud y Bienestar Social, lo que permite tener una visión integral y única, del problema de personal.

Ambos organismos cuentan con personal especializado en el tema de RR.HH., lo que junto con su permanencia, permite dar continuidad a la función y aumentar su eficiencia.

Se destaca el tema de la especialización; ésta se inicia en la Escuela de Aviación, donde los Oficiales se gradúan en las especialidades de Finanzas, Abastecimiento y Recursos Humanos, estableciéndose así una línea de carrera en el área, ya que una vez egresados se perfeccionan en la Academia Politécnica Aérea (APA).

La Especialización a través de Post Grados, es canalizada por la Fuerza Aérea de Chile, de acuerdo a sus necesidades institucionales, de manera de explotar las capacidades del personal capacitado de acuerdo a sus competencias.

La proyección de la función hacia el personal de la FACH, se realiza a través de las Secciones de Personal de las Brigadas Aéreas, que son una réplica de la estructura orgánica del Comando de Personal. En esas Unidades Operativas también se realizan las actividades que el Ejército denomina como Ciclo de

Personal, como son: Obtención, Mantenimiento y Egreso. Estas Secciones desarrollan sus Programas de Trabajos e Instrucciones Anuales (P.T.I)

Sintetizando se puede establecer que en la Fuerza Aérea se identifican tres niveles en materia de planificación de RR.HH., como sigue:

Directivo: Dirección del Personal, asesorando al JEMFA y al CJFA

Ejecutivo: Comando de Personal dependiente del CJ FA

Operativo: Secciones de Personal de las Brigadas Aéreas.

Procesos

La Fuerza Aérea busca descentralizar la ejecución de los procesos de personal, a fin de evitar el trámite y la centralización en Santiago, para lo cual las Brigadas Aéreas deben asumir ciertas responsabilidades a fin de lograr que la satisfacción de las necesidades del hombre tenga un menor tiempo de respuesta.

c.- Carabineros de Chile

Planificación Estratégica

Carabineros de Chile elabora un Plan Estratégico con un horizonte de 5 años, lo que origina el Plan Anual de Gestión para cada una de las áreas funcionales de Carabineros, entre ellas la Dirección Nacional del Personal. Esta planificación contiene una Visión, Misión y los Macro Objetivos.

En lo relacionado con el Sistema de Administración de Personal de Carabineros el Macro Objetivo es: “Lograr una apropiada calidad de vida organizacional para reducir las tensiones internas que afectan el equilibrio al interior de la Institución y de esta forma facilitan su armónico funcionamiento y desarrollo”.

De este Macro Objetivo se desprenden los Objetivos Estratégicos que constituyen las guías de acción para toda la gestión de personal de Carabineros, y estas son:

- Dimensionar y actualizar permanentemente, en función de la demanda, las necesidades de Recursos Humanos que permitan asegurar la adecuada prestación de servicios requeridos por la comunidad.
- Mejorar el nivel de eficiencia en la Administración de los RR.HH asignados a la Institución.

- Mantener y desarrollar las competencias profesionales del Recurso Humano, conforme a los requerimientos del servicio policial, tanto en lo relativo a las funciones preventivas como en lo atinente a las funciones investigativas.
- Asegurar a los Carabineros las condiciones de bienestar y desarrollo personal necesarias, a fin de estimular el mejor desempeño profesional.

En el Plan Anual de Gestión 2004, el General Director determinó realizar una planificación integral en todas las áreas de gestión de Carabineros de Chile. En lo relacionado con Personal, se definieron los siguientes programas:

- Consolidar el Proceso de Modernización del Sistema de Calificaciones del Personal. Este proceso se inició en el Plan Anual de Gestión 2003.
- Readequación del Proceso de Destinaciones de Personal.
- Consolidar el nuevo Sistema Educacional para Carabineros de Chile. Este proceso se inició en el Plan Anual de Gestión 2003.
- Desarrollo de nuevas soluciones habitacionales. Este proceso se inició en el Plan Anual de Gestión 2003.
- Diseñar el Sistema de Control de Gestión de Salud.
- Reentrenamiento de Personal.

Estructura Orgánica

Los organismos que tienen incidencia e impacto en el Recurso Humano (Salud, Bienestar, Educación) se agrupan en la Dirección Nacional del Personal, lo que asegura una visión integral del sistema.

La reestructuración de la Dirección Nacional del Personal, tuvo como propósito principal optimizar la amplitud de control del Subdirector General y no mejorar el sistema en cuanto a tener la visión integral que se señala en el párrafo anterior.

Con esta reestructuración, se privilegiaron los principios organizacionales de Unidad de Mando, Amplitud de Control y especialmente se dio énfasis a la falta de coordinación que se producía en el nivel horizontal de la organización.

Con la organización establecida los procesos que afectan e impactan a los RR.HH., deben cruzar la organización en forma coordinada y coherente con la visión y misión.

El personal a cargo de la función en los niveles medios o de ejecución (Jefes de Departamentos, Jefes de Secciones) tiene la rotación normal en sus puestos (2 ó 3 años). No hay en lo general, especialización en materias de Personal salvo en áreas específicas.

La función se proyecta al personal hasta el nivel Prefectura, no existiendo una representación en niveles inferiores.

d.- XEROX-CHILE.

Planificación Estratégica

Tiene un horizonte de cinco años, y parte desde el más alto nivel representado por el Gerente General (CEO) desde EE.UU. Cabe señalar que dado el dinamismo del mercado en que XEROX se desenvuelve, no permite hacer una planificación de más largo plazo, ya que de acuerdo a las exigencias de competitividad propias de este tipo de empresas, la obligan a planificaciones a mediano plazo y muy flexibles.

De la Planificación Estratégica se deriva un Plan de Gestión Anual que lo elabora el Vicepresidente de RR.HH., fijando Objetivos Anuales para cada Región del mundo, donde Xerox mantiene filiales.

En lo que respecta a Chile, el Gerente de Latinoamérica hace la planificación anual, fijándole objetivos y metas para el año.

Toda la planificación que llega es operacionalizada, es decir, es tan clara y precisa que hace innecesario que la filial en Chile elabore otros planes. Ella solo se limita a cumplir lo que proviene de la Gerencia General (CEO, Vice Pdte. RR.HH y Gerente para Latinoamérica).

Por otra parte, desde el más alto nivel se generan políticas, procedimientos y directrices que tienen permanencia, muy poca variación, y que deben ser cumplidas por todas las filiales en el mundo. Por último es importante señalar que toda la planificación se inspira en el conjunto de Valores de XEROX, que están permanentemente presentes en el actuar de sus empleados y guía todos los procesos en materia de RR.HH.

Estructura Organizacional.

La Dirección de Recursos Humanos de XEROX-CHILE tiene 3 funcionarios, incluyendo el Director de la función, quienes realizan la gestión de RR.HH., para 250 personas que es el número de trabajadores con que cuenta la compañía en su filial en Chile.

Es interesante observar que muchos procesos son externalizados, como reclutamiento, selección, capacitación, manteniendo la empresa el control sobre ellos.

Por otra parte, este sistema de personal es apoyado por una moderna y completa plataforma tecnológica que automatiza muchos procesos, lo que hace innecesario tener más personal en el área.

Funciones Básicas.

La Dirección de Recursos Humanos de XEROX - CHILE, cumple un papel netamente Ejecutivo y es ella la que realiza todas las funciones básicas de personal, ya sea internamente o externalizando estos servicios.

El Vicepresidente de la función en EE.UU. cumple un papel Directivo, quien más que realizar funciones propias del área, como ya se expuso precedentemente establece las directrices al más alto nivel.

Consideraciones Generales.

Llama la atención los siguientes aspectos del Sistema de Personal en XEROX-CHILE:

- Anualmente se otorgan premios y otros estímulos por el cumplimiento de los objetivos dispuestos en la Planificación Estratégica al igual que en otras áreas de la Empresa.
- No tiene rotación de personal y dado el Plan de Beneficios Sociales y el Clima Organizacional de la compañía, hacen que cada empleado se encuentre muy comprometido con ella y que la rotación sea muy baja, casi inexistente.
- Ante nuevos escenarios, como el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, la empresa demuestra gran habilidad para el manejo del cambio, debido a los desafíos y trascendencia de ellos, entregándole a sus empleados las herramientas apropiadas para enfrentarlos, constituyendo un elemento facilitador de dichos procesos de cambio.

- Finalmente, la centralización en su Dirección, tomando en cuenta su presencia en muchos lugares del mundo, aparece como una fortaleza digna de mencionar, que le otorga una estabilidad funcionaria a lo largo de todas sus sucursales mundiales, dándole unidad de dirección que es fundamental en una empresa de este tipo y amplitud.

e.- BancoEstado.

Planificación Estratégica

Si bien es cierto el Banco Estado no tiene establecida una Visión al largo o mediano plazo, por razones de la movilidad y dinamismo de la gestión bancaria, su Ex Presidente definió hace 5 (cinco) años una visión para su periodo:

“El desafío y la esperanza es construir el Banco del Siglo XXI entre todos. Lo que se ha dado en denominar una Alianza Estratégica entre los trabajadores y empresa es lo que yo deseo impulsar. El Banco debe responder a los nuevos desafíos y procesos de cambio con su gente, que tiene la experiencia, que conoce a los clientes y le ha dedicado una vida a esta Institución”⁵.

Lo anterior indica que la Visión define la dirección que tendrían los recursos, las políticas, los negocios, las innovaciones y las energías de toda la organización, y que el centro del planteamiento y del proceso de transformación, serían las personas.

Este proceso de transformación sería posible con el esfuerzo de toda la empresa. El cambio se haría con las personas.

Objetivos

La Gerencia de Administración y RR.HH. junto con el Staff trabajan esta Visión del Presidente y elaboran un Plan General a un horizonte de tres años, el que constituye la base para la planificación de cada una de las gerencias.

En el caso de la Gerencia de Administración y RR.HH., ella elabora su planificación y objetivos anuales los que son conocidos por las filiales, las que a su vez, ejecutan las políticas y dan cumplimiento a los procedimientos que se establecen para RR.HH. en general y cada área en particular.

Estructura Organizacional

El Banco Estado tiene claramente definido su Sistema de Administración de Personal, a base de un organismo directivo, constituido por la Alta Gerencia Administrativa, donde se centraliza toda la actividad de RR.HH. en las áreas de Administración de RR.HH., Salud, Capacitación y Bienestar.

El organismo directivo, cumple este rol a través de políticas y procedimientos que establece para cada una de las áreas y que se ejecutan por parte de la central y cada una de las filiales a lo largo de Chile.

El Gerente de Administración se encuentra en el nivel de Staff, junto con los Gerentes de las otras áreas y por ende es un asesor directo del Presidente del Banco Estado.

Proceso de Modernización

El BancoEstado ya vivió su proceso de modernización, que se inició el año 2000 y que cambió radicalmente el Sistema General de Gestión por uno acorde al siglo XXI y a los procesos modernizadores del Estado y en particular de la Administración Pública.

La Gestión de RR.HH. a partir del año 2000 inició en lo particular la transformación de la organización, la que debió hacerse cargo no solo de las tensiones con sus empleados y la cultura organizacional, sino que fue necesario emprender un cambio profundo en los sistemas de RR.HH. existentes y en la definición de conceptos y estrategias nuevas, tales como la comunicación y la participación. Es necesario señalar las principales Debilidades que surgieron del Análisis Estratégico (FODA) realizado:

Debilidades

Durante los años 90, el Banco estaba orientado hacia sus productos y no hacia sus clientes. El Banco tenía una imagen corporativa deteriorada, calificándosele como lento, burocrático y antiguo.

En cuanto a tecnología, si bien es cierto se habían realizado grandes esfuerzos, había escasa información para la toma de decisiones y deficientes mecanismos de control y gestión.

⁵ Estévez, Jaime, Presidente BancoEstado; "Visión del Banco Estado"

La Cultura Organizacional se encontraba tensionada y era necesario poner centro de gravedad en la eficiencia, para lo cual también se requería revisar los diferentes procesos y actividades tales como dotación, remuneraciones, incentivos, capacitación etc.

Problemas que debió enfrentar el Organismo Directivo de RR.HH.

Para materializar la modernización, la Gerencia de RR.HH. debió contrarrestar entre otros, los siguientes problemas de personal.

- Antigüedad de los trabajadores.
- Nula existencia de sistemas de Gestión del Desempeño.
- Proyecciones y ascensos no vinculados a la Gestión.
- Favoritismo.
- Carencia de incentivos y metas.
- Mala distribución de las remuneraciones (por antigüedad) y no por calidad o especialización.
- Falta de Capacitación.
- Conflictos laborales.
- Resistencia al cambio producto de una cultura interna debilitada.

Cambios trascendentales.

El Banco Estado, implementó una política general de administración orientada a focalizar su atención en el "CLIENTE", a través de una Estrategia comercial hacia nuevas fuentes de ingreso y a recuperar la competitividad a través del desarrollo de su rol comercial más activo.

Todos estos nuevos desafíos comerciales, significaron también la transformación de los procesos operativos del Banco y cambios en las estructuras organizacionales.

El mayor desafío para al área de RR.HH., en lo particular, fue la transformación de su cultura propia o interna, para hacer posible la modernización general de la gestión.

Lo anterior llevó a establecer un Plan Estratégico, tendiente a cambiar la cultura de la organización el que debió ser trabajado personalmente entre la gerencia y

los empleados, a través de talleres grupales que tenían por objeto escuchar a los empleados para diseñar el Plan Estratégico del Banco (6 meses a lo largo del país). En estos se consideraron aspectos operativos, procesos y procedimientos, tecnología, infraestructura, gestión comercial y en forma muy especial, el desarrollo y consolidación de políticas de RR.HH., factor fundamental para implementar con éxito el Plan Global.

Del resultado de estos talleres se determinaron variadas iniciativas de cambios, las que después de tres años, se incluyeron como parte del Plan Estratégico. En definitiva se conformó una Alianza Estratégica para modificar viejos esquemas de relaciones laborales verticales, con una visión de futuro, con el propósito de lograr acuerdos sustentados en la confianza y participación de los empleados y desarrollando un compromiso por un rendimiento profesional de calidad en los integrantes de la organización.

Políticas de RR.HH.

Producto de la modernización de proceso de mejoramiento, se fueron creando las nuevas políticas que reemplazarán a las antiguas.

- Sistema de Remuneraciones.

Se cambió el antiguo sistema por uno de renta al cargo, en el que el sueldo va ligado a la responsabilidad del cargo, al nivel de preparación y especialización para ejercerlo. Con lo anterior se puso fin al antiguo sistema en que las remuneraciones estaban basadas en la antigüedad del trabajador.

- Incentivos a la productividad

Se establecieron metas por equipos de trabajo, así como metas anuales. En la actualidad cada área cuenta con metas grupales claras y conocidas por sus miembros y con indicadores medibles del cumplimiento de las mismas (Balanced Scorecard).

- Sistema de Evaluación de desempeño

Se establecieron, modernos sistemas de gestión del desempeño que permiten estimular y reconocer los logros de las personas así como rectificar

las desviaciones a partir del aprendizaje individual y organizacional.

El sistema de evaluación se perfeccionó a través del desarrollo de indicadores de gestión.

- **Capacitación**

Se reforzó la inversión en capacitación como instrumento indispensable para mejorar los resultados, a través del desarrollo de las personas facilitando su formación y especialización.

El Banco Estado invierte US\$ 3 millones anuales y desarrolló una plataforma de capacitación a través del método e-learning en dos áreas:

Oferta de educación para el desempeño

Capacitar a los trabajadores vía e-learning en sus puestos de trabajo y con objetivos de aprendizaje diseñados a su cargo.

Oferta de educación para la empleabilidad

Diseñada para que los trabajadores puedan llevar a cabo carreras técnicas y universitarias que les permitan desarrollarse dentro del Banco Estado y facilitar su empleabilidad como personas individuales.

En definitiva, las personas deciden una línea de carrera.

- **Desarrollo de Carrera**

Sistema que garantiza las oportunidades para la movilidad y desarrollo de los empleados privilegiando la meritocracia y la transparencia interna. Más del 80% de las vacantes que se generan, son provistas por personal interno.

La Gerencia de RR.HH. mantiene un ranking actualizado de desempeño para los agentes y jefes de sucursales, en el que se miden tanto las variables comerciales como el clima laboral de su área; sus nombramientos y promociones se hacen a partir de los lugares que ellos ocupan en este ranking. Hoy día el Banco Estado, pretende que la persona desarrolle su línea de carrera en un horizonte que no está mas allá de los 60 años, buscando acortar la carrera funcionaria.

f.- D & S.**Planificación Estratégica**

La empresa establece una Visión Estratégica a mediano plazo, y de ella deduce objetivos estratégicos. De ellos, la Gerencia de RR.HH., ve la forma de apoyar su logro, lo que hace mediante la planificación y definición de Indicadores de Gestión, para medir la eficiencia laboral con indicadores de rotación de personal.

En este sentido, la gerencia de RR.HH., cambió de ser un área de soporte a ser un área de gestión, que apoya a la visión estratégica de la empresa, mediante las diferentes políticas de RR.HH. que generan valor al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

La Gerencia actúa como elemento Director o Directivo y formula las políticas de RR.HH, en todas las áreas, que son difundidas a las Jefaturas de RR.HH. Zonales, mediante un Plan de RR.HH. Estas Jefaturas son las encargadas de implementarlo a través de las Oficinas de Servicio de Personas.

De igual modo establece los métodos de control para la ejecución de estas políticas por los escalones antes indicados.

Gestión.

También está incorporado dentro del área de RR.HH. para medir la eficiencia del desempeño del personal y de las políticas de RR.HH. el Sistema de Control de Gestión.

Junto a lo anterior en esta área se lleva el control de remuneraciones (presupuesto), los indicadores de gestión y la retroalimentación del impacto de las políticas de RR.HH. en los funcionarios, a través de medidores, (como por ejemplo, de ausentismo y captación).

Las encuestas de clima organizacional se realizan usando la metodología de Great Place to Work (un agradable lugar para trabajar), metodología internacional usada por muchas empresas, entre ellas el Banco Estado.

Estas encuestas se realizan trimestralmente, a todos los funcionarios por escrito, y en ella se busca medir el clima laboral conforme al gráfico que se muestra a continuación:

Dimensión	Como funciona en el lugar de trabajo	
	Credibilidad <ul style="list-style-type: none"> Las comunicaciones son abiertas y accesibles Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia 	C O N F I A N Z A
	Respeto <ul style="list-style-type: none"> Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares 	
	Imparcialidad <ul style="list-style-type: none"> Equidad – Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos Imparcialidad – Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones Justicia – Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación 	
	Orgullo <ul style="list-style-type: none"> En el trabajo personal, por el trabajo individual En el trabajo producido por el equipo o por la empresa En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad 	
	Camaradería <ul style="list-style-type: none"> Se puede ser uno mismo Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida Sentido de familia o de equipo 	

Estructura Organizacional

La empresa tiene establecido su sistema de administración de personal en tres niveles: Gerencial, Zonal y Local.

El nivel de la Gerencia de RR.HH., que es el de nivel más alto, cuenta con seis áreas que engloban a las funciones de personal, que dependen directamente del Gerente de RR.HH, ellas son.

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación.
- Desarrollo Organizacional.
- Comunicaciones.
- Gestión.
- Bienestar.

A nivel Zonal D&S tiene dividido el país en cuatro Zonas: Zona Norte, Santiago Norte, Santiago Sur y Zona Sur. Inmediatamente debajo del Gerente Zonal, hay un Jefe de RR.HH., que tiene canal de trabajo o técnico directo con la gerencia, siendo su tarea principal implementar y coordinar las políticas de RR.HH., que le difunde el nivel gerencial, a todos los locales de su Zona.

A nivel de local, cada uno de ellos cuenta con una Oficina de Servicio de

Personas, que son las que ejecutan las actividades de RR.HH., en cada establecimiento de D & S en todo el país, y que se reportan al Jefe Zonal de RR.HH.

Áreas y Subsistemas de RR.HH

Reclutamiento y Selección

Establece las políticas y normas en forma centralizada para la ejecución de los procesos de ingreso que deben cumplir tanto a nivel central o gerencial (para el ingreso de Ejecutivos), como en el nivel de los Jefes de RR.HH. y Oficinas de Servicio de Personas que ejecutan el proceso de reclutamiento y selección para el resto del Personal.

Es un proceso continuo debido a la alta movilidad laboral de la empresa, la que tiene un índice de rotación de un 3%; considerando que tiene una fuerza laboral de 33.000 personas a lo largo de todo el país, hace que este proceso sea permanente y muy dinámico.

Los procesos se ejecutan descentralizadamente por locales, a excepción de los ejecutivos y administradores de locales que se hace en forma centralizada. Para el nivel gerencial, que también se hace en forma centralizada, considera además de la entrevista personal, un examen psicológico. Lo mismo sucede con los guardias de seguridad.

Capacitación.

A nivel gerencial se realiza la planificación general para capacitar a todo el personal, la que luego es realizada en los respectivos lugares de trabajo a nivel nacional. Lo anterior va de la mano con el desarrollo de la carrera, para el proceso de ascensos dentro de ella.

Desarrollo Organizacional.

En el nivel gerencial, se deben elaborar las políticas para el desarrollo de los RR.HH., orientadas fundamentalmente a las Políticas de Remuneraciones, la Evaluación del Personal, Desarrollo de la Carrera y Planes de Sucesión. De ello se deriva que el crecimiento de los locales (valor) se base fundamentalmente en

el desarrollo de carrera interna de la empresa. La Evaluación es descentralizada a través de las Oficinas de Servicio de Personas. También ella busca calificar a cada funcionario tanto en su rendimiento, como en su Potencialidad. (Para el desarrollo de su carrera).

Esta Área de Desarrollo Organizacional trabaja en estrecha relación con la Gerencia de Finanzas en las materias propias de remuneraciones, por cuanto ellas, son parte importante de las políticas de RR.HH, y un incentivo permanente para el personal.

En lo referido al Plan de Sucesión, éstos consideran que, en los puestos claves se debe tener presente quien los cubre y quien o quienes pueden reemplazarlo en el corto y mediano plazo. Lo anterior debido a la alta movilidad o rotación del personal.

En cuanto a los planes de carrera, ellos se basan fundamentalmente, en las evaluaciones de desempeño de los funcionarios.

Comunicaciones.

Es interesante destacar que la empresa tiene esta área considerada dentro de la Gerencia de RR.HH. ya que estima que una buena comunicación con los funcionarios permite ayudar al ambiente laboral y mejora las relaciones dentro de la empresa. Las Comunicaciones se materializan por medio de:

- Diario Líder de publicación mensual con información de personal destacado, actividades de interés general, promociones de bienestar, noticias, entre otras informaciones.
- Comunicados internos para conocimiento de materias específicas y oportunas.
- Buzones de Sugerencias, instalados en todos los locales para que los funcionarios se comuniquen con los niveles superiores en caso de problemas o denuncias.
- Línea 800 donde también se reciben consultas o inquietudes desde los funcionarios.
- Panelería corporativa que permite a la empresa realizar campañas comunicacionales para los funcionarios e informar sobre actividades y logros

empresariales a todos los funcionarios dentro de los locales.

G.- OBJETIVOS

1.- OBJETIVO GENERAL:

Efectuar un diagnostico del Sistema de Personal en el Ejército que permita determinar sus fortalezas y debilidades, para estructurar una solución general que posibilite constituir la base para diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos moderno y acorde a la nueva Estructura Organizacional Institucional.

Con lo anterior se busca optimizar el apoyo de personal al hombre, definido como el recurso más importante de la Institución e incrementar las capacidades de la "Fuerza".

2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a.- Describir el actual Sistema de Administración de Recursos Humanos del Ejército y los problemas más importantes que actualmente le afectan, principalmente en lo relacionado con la planificación de los Recursos Humanos.
- b.- Materializar el Análisis Estratégico que posibilite determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del actual sistema de Administración de Recursos Humanos, hasta ahora imperante en la Institución.
- c.- Determinar una Idea de Solución Estratégica para la optimización de la Gestión de RR.HH., que proponga una solución para optimizar la gestión de los RR.HH. en la Institución a través de una Estructura Organizacional donde se vislumbren claramente los niveles, componentes principales y características más relevantes, y por otro lado, un Diseño Organizacional que refleje como se definen e interrelacionan los diferentes componentes de la organización, teniendo en consideración el uso creativo de las

estructuras, combinado con los avances tecnológicos a fin de promover diseños o rediseños acordes a un Ejército que busca una organización y funcionamiento menos burocrático y conforme al modelo de la adhocracia descrito por Henry Mintzberg.