

La participación como eje estratégico de políticas de gestión de personas en los servicios públicos chilenos

Pablo Meier Rivadeneira

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado dictado por la Presidenta Bachelet en enero de 2015, busca impulsar a los servicios públicos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público en el Estado chileno, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública.

Cabe destacar que este Instructivo constituye un nuevo hito en materia de modernización del Estado y relaciones laborales, toda vez que recoge las dimensiones contenidas en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales dictado por la Presidenta de la República, Sra. Michelle Bachelet en el año 2006, particularmente en lo referido al buen trato, la no discriminación y la prevención del acoso laboral y sexual, pero profundiza en aspectos significativos para la implementación de prácticas que permitan avanzar decididamente hacia la generación de mejores condiciones del empleo público y el desarrollo de las personas que se desempeñan en el Estado.

En este contexto, uno de los principios orientadores es Impulsar cambios legales y prácticas de gestión, que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con la definición de Empleo Decente formulada por la Organización Internacional del Trabajo, promoviendo para ello un marco participativo e inclusivo de los funcionarios y funcionarias y sus respectivas asociaciones.

Es en este último principio que nace esta ponencia, en la idea de relevar los elementos que subyacen el fenómeno de la participación en los servicios públicos, a partir del contexto que enmarca la implementación del Instructivo Presidencial y las políticas de Desarrollo de Personas de los servicios Públicos en Chile.

¿Cuáles son las diversas estrategias que se han adoptado para este proceso? ¿Cuáles son los niveles de participación que en diversas materias se crean y cómo se relacionan con la madurez de las instituciones? ¿Qué principios y fundamentos sostienen este tipo de estrategia? ¿Cuáles son los riesgos, desafíos y condiciones de éxito de este proceso? Todo lo anterior, constituye parte de lo que se presentará en el panel denominado “La participación como eje estratégico de políticas de desarrollo de personas en los servicios públicos chilenos”.

2. LA PARTICIPACIÓN COMO DECISIÓN ORGANIZACIONAL

El fenómeno de la participación es un concepto ampliamente desarrollado por corrientes tanto por las Ciencias Sociales y Humanas como las Administrativas y Económicas, dada su centralidad con respecto a las relaciones humanas y el desarrollo social en su conjunto. Abordar el ejercicio de la participación en la especificidad de los servicios públicos chilenos obliga a considerar el abordaje multidisciplinar que exige.

Dado ello, esta ponencia representa solo una aproximación dentro de una amplia diversidad de abordajes plausibles al fenómeno de la participación al interior de las organizaciones, permitiéndonos poner sobre relieve la importancia que posee dicho fenómeno en el marco de la implementación del Instructivo Presidencial y las Políticas de Desarrollo de Personas de los servicios Públicos en Chile. En

este sentido, y siendo conscientes de la diversidad de aproximaciones teóricas y conceptuales, todas destacan la relevancia que posee el fenómeno de la participación y el dialogo social tanto para el tratamiento de las relaciones laborales como para el desarrollo de las organizaciones en las que se ejerce. Desde este prisma y en el contexto que nos convoca, se nos hace evidente que el sector público no puede comprenderse de forma reduccionista como meras instituciones, sino que es necesario considerar las personas que conforman dichos servicios públicos y que utilizan los recursos financieros y materiales que posee el Estado para posibilitar el cumplimiento de la función pública.

Junto con señalar la singularidad tanto de la temática como de la aproximación teórico conceptual que desarrollaremos, también advertimos que las ideas a desplegar se contextualizan para el caso específico de los servicios públicos chilenos y en el marco que representa la instalación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado dictado por la Presidenta Bachelet. Al respecto, tenemos presente que la “calidad de los diferentes sistemas nacionales de función pública o servicio civil en la comunidad iberoamericana es diversa y heterogénea. El logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes” (CLAD. 2003:4). Dado ello, si bien rechazamos las aproximaciones universalistas al fenómeno de la participación en los servicios públicos al respetar el contexto histórico, social y cultural en el cual están insertos; consideramos oportuno exponer la relevancia que posee el Instructivo Presidencial en la especificidad del Sector Publico chileno, para su análisis y discusión desde una perspectiva iberoamericana.

Ahora bien, en esta ponencia se propone conceptualizar a los servicios públicos chilenos en tanto organizaciones, desde la perspectiva de la teoría general de sistemas desarrollada por el sociólogo alemán Niklas Luhmann. Estas organizaciones, en tantos sistemas organizacionales, están constituidas por una red de decisiones dentro de los ámbitos de relevancia para la subsistencia de dicho sistema organizacional. Es así como Luhmann (1998) plantea que las comunicaciones al interior de la organización deben ser entendidas en tanto decisiones que enlazan otras decisiones, definiendo la estructura y autopoiesis organizacional del propio sistema. En este marco conceptual, entenderemos el ejercicio de la participación como un mecanismo que desafía a los sistemas organizacionales en los cuales se implemente -tales como los servicios públicos- toda vez que involucra el encuentro de diversas observaciones simultáneas, en la que “cada observación (incluyendo el conocer y el actuar) depende de la selección de una distinción, y selección significa dejar necesariamente algo de lado”. (Luhmann, N.1998:142). En este sentido, la participación deviene en un aumento de complejidad organizacional, al introducir eventuales fricciones resultantes del encuentro de distintas observaciones al interior de la organización, obligando a establecer soluciones pluralistas para su resolución, movilizandó con ello la base de las distinciones que conforman una determinada cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, entendemos al servicio público como una organización que se identifica con la capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de determinados fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor al quehacer organizacional, el cual posee especial relevancia social al ser una prestación del Estado a la ciudadanía según el ámbito específico al cual obedezca. Sera gracias a la estructuración y coordinación de conjuntos de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas y problemas (Arnold. 2008), que los servicios públicos pueden ejercer su función pública determinada con los estándares demandados por el entorno en el cual se desenvuelven.

Ello permite distinguir la especificidad de dichas decisiones con respecto a las que constituyen otras organizaciones ajenas al Estado, dado que estas permiten ejercer la función pública particular que ha de cumplir cada servicio público, entendiendo a esta función como el “conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada” (CLAD. 2003:5). Dado lo anterior, al desarrollar el fenómeno de la participación debemos situarla en el ámbito específico de determinados sistemas organizacionales -servicios públicos-, los cuales orientan su accionar al cumplimiento de una función pública. Esta función pública, durante las últimas décadas, ha adquirido una tensión específica dado el despliegue de la estrategia modernizadora de los Estados Latinoamericanos, obligando a considerar aspectos que trascienden la mera incorporación de mecanismos que aumenten los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la administración pública en general y en la gestión de personas en particular, dada la innegable incidencia que poseen las pautas culturales y políticas implícitas en los servicios públicos que constituyen la administración estatal. Ello desafía a continuar avanzando en un proceso de modernización acorde a las nuevas exigencias que plantean las sociedades latinoamericanas contemporáneas, teniendo presente que las organizaciones ven tensionadas sus mecanismos de decisión tradicionales ya que el “incremento de la complejidad organizacional es más evidente que su reducción. Las decisiones siempre demandan más decisiones. La mantención de las operaciones organizacionales obliga a realizar nuevas selecciones mediante otras decisiones. En el fondo, convierten todo aquello con que se vinculan en decisiones” (Arnold. 2014:34), siendo por ello necesario abandonar la ilusión de un gerenciamiento racional de las relaciones laborales y la gestión del personal, toda vez que las decisiones tomadas en este ámbito estarán determinadas por otras decisiones culturalmente preestablecidas.

En este sentido, cobra relevancia la complejidad que se establece en estos sistemas organizacionales, dada la relación entre las decisiones que las constituyen. Estas decisiones “son sucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí” (Luhmann. 2005:14). Por lo que las decisiones suscitadas en el sistema, como puede serlo la generación de una política de Desarrollo de personas de forma participativa, estará inevitablemente atada y determinada por otras decisiones que brindan su carácter complejo al devenir organizacional en tanto cambio cultural.

Dado lo anterior, y enlazando esta conceptualización con la participación en un ámbito específico de acción organizacional como lo es la generación de una Política de Desarrollo de Personas, podemos comprender que dicha inclusión -o exclusión- conlleva una decisión organizacional de relevancia, ya que la inclusión de los actores gremiales en la generación de Políticas de Desarrollo de Personas al interior de los servicios públicos chilenos -en tantos sistemas organizacionales- no es por ende un asunto trivial, toda vez que se gatilla un proceso de selección en las organizaciones en virtud de otras decisiones, integrando en ella “la historicidad, la experiencia anterior de conflictos, la evaluación de poder o la ambición previa” (Luhmann. 2005:22).

En ahí donde el foco en la participación -en los términos establecidos en el Instructivo Presidencial emanado por la presidenta Michelle Bachelet- cobra una especial relevancia, toda vez que supone un cambio cultural en aquellas organizaciones que no la tenían incorporado dentro de su espectro de observación, ya que involucra incorporar esta decisión -dentro de muchas otras posibles- dentro del abanico de decisiones factibles de decidir por la organización, lo cual simultáneamente provoca un aumento en la producción de complejidad. Este aumento de la complejidad, evidencia el continuo dinamismo de las organizaciones como de los problemas públicos emergentes, los cuales a su vez

explican el tipo de relaciones laborales dentro del Estado y su contante proceso de ajustes (Universidad de Chile. Instituto de Asuntos Públicos. 2014)

Pues bien, comprender a los servicios en tanto sistemas organizacionales constituidos por decisiones, permite identificar eventuales consecuencias sobre incorporar o no la participación dentro de su ámbito decisional. Toda vez que la participación, entendida como la democratización en cuanto a la entrega de alternativas de decisión -como las que pueden entregar los actores gremiales- pueden afectar intereses de diferentes personas, categorías de personas o grupos, en forma positiva o negativa; las que por ende pueden estar interesadas en la decisión misma (Luhmann. 2005). Como es posible apreciar, ello entrega mas complejidad al sistema organizacional, pero simultáneamente le permite aumentar su viabilidad con respecto al aumento de la complejidad de su entorno, ya no solo demandante de mayor eficiencia en la gestión sino de democratización en los procesos decisorios para la legitimidad de los mismos.

Por otro lado, la premisa decisional de no incorporar la participación como decisión plausible -como puede evidenciarse en organizaciones con una estructura tradicionalmente vertical- no representa una solución favorecedora a la viabilidad del sistema organizacional -y su capacidad de respuesta ante la complejidad del entorno-, ya que su omisión puede conllevar a contradicciones de la comunicación que deriven en la conformación de un sistema conflicto. Este sistema conflicto -dado por la oposición de decisiones mutuamente antagónicas- tiende a implicar los recursos del sistema organizacional en el cual se ha desarrollado y su “peligrosidad esta precisamente en la medida de la implicación de recursos. El sistema del cual el conflicto es parasito se encuentra en la necesidad de mantenerlo dentro de límites aceptables”. (Corsi; Esposito, Baraldi.1996: 64). Esta conceptualización analítica, permite describir los riesgos asociados a no considerar la participación en el proceso decisional de los sistemas organizacionales de nuestro interés -los servicios públicos- representado por la contradicción entre posiciones antagónicas de actores relevantes al interior del propio sistema organizacional Esta confrontación puede configurar una doble negación de las observaciones y perspectivas decisionales traducida en que “yo no hago lo que quieres si tú no haces lo que yo quiero” (Corsi, Esposito, Baraldi 1996:64; Luhmann 1998:351), dando origen a un conflicto cuyas expresiones han constituido un sistema autónomo que genera “problemas y trastornos en la comunicación, cuyo resultado no es necesariamente positivo” (Corsi, Esposito, Baraldi 1996:64). Ello puede representarse como un conflicto en un sistema organizacional que puede llegar a comprometer los recursos del sistema organizacional en el cual habita, el cual se identifica mediante las diversas expresiones de conflicto posibles, tal como puede ejemplificarlo la paralización de actividades por disputas entre el equipo directivo, las asociaciones de funcionarios o los miembros de la organizacional en general.

Con todo ello, es necesario destacar simultáneamente el carácter de alerta que posee el conflicto al interior del sistema organizacional, por lo cual también es necesario reconocerle un valor en términos de que obliga a la organización a atender nuevas demandas de su entorno, entendiéndose tanto como los ciudadanos y los propios funcionarios o miembros de determinado servicio público. Por ende, la divergencia de opiniones para la toma de decisiones organizacionales, tales como una Política de Desarrollo de Personas, debe ser abordada organizacionalmente a través de un espacio participativo precisamente para reducir el riesgo de que las decisiones organizacionales que constituyen el sistema organizacional se vean obstaculizadas en su operar por causa de un sistema conflicto en su interior. Es por ende pertinente la metáfora en la que el sistema del conflicto adquiere un carácter “parasitario” del sistema en el cual se aloja, dado “que tiende a la absorción del sistema anfitrión por parte del conflicto, en la medida en que la atención y los recursos son absorbidos por este” (Luhmann. 1998: 351).

Asimismo, destacamos el rol que cumple la eventual contradicción entre premisas decisionales de distintos actores relevantes al interior del sistema organizacional -origen del conflicto-, toda vez advierte y alarma el derrumbe de una pretensión del sistema de ser una complejidad reducida y ordenada. En este sentido, y en el marco de la participación al interior de los servicios públicos, entendemos que este fenómeno no tiene por objetivo el anular o suprimir otras posibilidades de decisión -como las que pueden entregar los actores gremiales-, sino el de poder incorporar las observaciones discrepantes entre las posibilidades de decisión ante las exigencias de la complejidad que le confiere realizar determinada función pública. Precisamente en relación a dicha función, adscribimos a lo establecido en la Carta Iberoamericana de la Función Pública suscrita por Chile en el año 2003, la cual considera a la función pública como “uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas político-administrativos. Por ello, la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos constituye un eje de las reformas de la gestión pública emprendidas durante las últimas décadas por un número significativo de gobiernos en diferentes partes del mundo” (CLAD. 2003:8).

En este sentido, la participación permite realizar un ejercicio de democratización en la toma de decisiones, lo cual involucra un aumento de la complejidad interna del propio servicio público, pero también brinda posibilidades de centralizar la decisión y neutralizar el conflicto suscitado. En otras palabras, y desde la aproximación conceptual utilizada, consideramos que el ejercicio participativo al interior de los servicios públicos -entendidos como sistemas organizacionales- supone un aumento de complejidad interna que si bien tensiona la organización por la confrontación de las observaciones de sus actores relevantes, permite movilizar y amplificar las posibilidades de decisión organizacional en el ámbito específico de las relaciones laborales y la gestión de las personas que lo conforman. Este desafío, probabiliza la viabilidad organizacional y mantiene los eventuales sistemas conflictos dentro de márgenes aceptables que no condicionen los recursos y acciones que permiten el ejercicio de una función pública particular.

3. POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAS Y PARTICIPACIÓN

En consideración a la breve instrucción analítica-conceptual expuesta en el punto precedente, concebimos que el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado representa un hito de sustancial relevancia en el proceso de modernización de las relaciones laborales en los servicios públicos chilenos, toda vez que su enfoque y las orientaciones entregadas para la generación de Políticas de Desarrollo de Personas para los servicios públicos, brindan la posibilidad de continuar un proceso de cambio cultural y organizacional acorde a la complejidad de su entorno. Como ha sido descrito, la relevancia del diseño e implementación de esta política específica reside en que involucra una decisión que involucra canalizar “variados tipos de decisiones, como las filosofías y objetivos organizacionales, las formas para regular estructuralmente las comunicaciones organizacionales, los medios para precisar puestos y tareas definiendo las condiciones y competencias de sus miembros o los recursos para la integración del personal y la gestión de sus motivaciones” (Arnold 2008:96). Por ende, la declaración de una Política de Desarrollo de Personas de un servicio público, está destinada precisamente a “canalizar variados tipos de decisiones, como las normas aplicadas a las comunicaciones organizacionales, los criterios para controlar la variedad del entorno humano o definir las reglas de inclusión y exclusión con que marcan sus límites” (Arnold 2014:35), brindándole un alcance de largo plazo. En este marco, es necesario describir tanto el origen como los contenidos de este mandato presidencial, el cual representa una iniciativa cuyos alcances trascienden a la administración gubernamental en la que se instaura.

En el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, se definieron una serie de lineamientos en materia de modernización del Estado, por los cuales el Ministerio de Hacienda de Chile estableció la necesidad de fortalecer el rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil en las materias que le son específicas -la gestión de personas en el Estado- para así fortalecer y potenciar las capacidades para instalar mejores prácticas y políticas en las materias atinentes. Para ello, con fecha 16 de enero del año 2015, la Presidenta de la República Michelle Bachelet, dictó el Instructivo Presidencial N° 001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, en el cual se recogen los desafíos proyectados a partir del Programa de Gobierno y el mandato que emana desde el Ministerio de Hacienda. Asimismo, se plantea en este instructivo la necesidad de continuar avanzando con celeridad en la construcción de un empleo público de calidad como medio para lograr mejores y más oportunas prestaciones a los ciudadanos a través de la función pública que cada servicio público ejerce. Define para tales efectos, una ruta de trabajo para el periodo 2015-2018, siendo preeminente el rol que las jefaturas deben cumplir en esta materia específica, dada su relevancia en el proceso de modernización de las relaciones laborales en los servicios públicos en los que participen.

Asimismo, y en cuanto al sustento jurídico que posee una herramienta como el Instructivo Presidencial, es pertinente señalar que corresponde a la facultad que posee la Presidenta de la República de Chile para dictar instructivos, de acuerdo a la potestad establecida en el número 6 del artículo 32° de la Constitución Política de la República de Chile. En este sentido, representa una norma de administración interna que se imparte desde el superior jerárquico -la Presidenta de la República- a quienes estén bajo su dependencia o fiscalización, señalando conductas para aplicar las leyes y reglamentos.

A través de este instrumento, se mandata a los servicios públicos para que impulsen e implementen de forma decidida estrategias de carácter continuo para elevar la calidad del empleo público, por medio del mejoramiento de políticas y prácticas de desarrollo de personas y las buenas prácticas laborales. Por lo que dicho mandato obliga a los servicios públicos en tanto organizaciones, a brindar mayor complejidad a sus procesos internos para la mejora de sus operaciones en el ámbito de la gestión de personas. Sin embargo, los alcances del Instructivo Presidencial no se extinguen con el mero cumplimiento del plan trienal de trabajo para el periodo 2015-2018, sino que instaura desafíos para que un empleo público de calidad sea asumido como una Política de Estado que trascienda los ciclos de gobiernos y las administraciones gubernamentales que se sucedan. Es por ello que para que derive un real proceso de cambio cultural y de modernización estatal, es menester consolidar relaciones laborales participativas que hagan probable la modernización del Estado y la constitución de una sociedad más inclusiva.

Para apoyar el compromiso institucional suscrito por cada servicio público considerado bajo el marco del Instructivo Presidencial, estos han de tener en consideración las orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil, en atención a su función institucional y las orientaciones entregadas desde el Ministerio de Hacienda, las que se han plasmado en su planificación estratégica institucional para el periodo 2014-2018 en particular por su objetivo estratégico orientado a “contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2014:12). Al respecto, es importante destacar que obedecen a orientaciones para guiar el trabajo a desarrollar cada servicio público en atención a su función y cultura organizacional específica. Esta postura, vela por la eficiencia de los principios, procedimientos, políticas de gestión de personas y prácticas de gestión que configuran un sistema de función pública, y requiere que todos ellos sean debidamente contextualizados en el entorno institucional en el que deben encadenarse y operar (CLAD. 2003); estando en coherencia con los acuerdos suscritos por Chile a nivel

internacional, especialmente la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado del año 2003.

Esta consideración a la cultura organizacional de cada servicio público, o sistema organizacional desde el prisma sistémico, favorece la incorporación de nuevas observaciones y posibilidades de decisión en el marco de la generación y actualización de Políticas de Desarrollo de Personas, las cuales deberán emerger a través de los espacios y metodologías de participación de hayan considerado para su elaboración. Dado lo anterior, el Servicio Civil insta a los servicios públicos -a través de sus orientaciones técnicas- que la Política consigne las declaraciones, prácticas y procedimientos ya implementados por el Servicio, a partir de los aprendizajes y el cumplimiento del Instructivo Presidencial, y otras que el propio servicio haya definido y/o desarrollado en el marco de la gestión de personas.

Con ello, se persigue que la Política represente una manifestación de la cultura organizacional específica del servicio público que se compromete con sus contenidos, representando una guía orientadora que contempla pautas formales que orientan las acciones del sistema de acuerdo a su entorno específico y función pública particular. Para ello, resulta fundamental reconocer la importancia que posee el considerar los criterios y premisas decisionales preexistentes y conocidas, brindando transparencia a la organización del trabajo para el cumplimiento de la función pública. Esta alusión a la cultura organizacional específica de cada servicio público, entendido como organización, obliga a precisar que ella se encuentra en permanente cambio acorde a las exigencias del entorno social en el cual está inserta; modificándose continuamente a medida que “transcurren las experiencias del trabajo compartido y van dejando un decantado de rasgos culturales. Sin embargo, su cambio es imperceptible para quienes participan en ella. Al estar inmersos en la cultura, también nos encontramos sumergidos en su cambio y dejamos de percibirlo” (Rodríguez. 2014:109), evidenciándose la importancia de que el diseño e implementación de la Política de Desarrollo de Personas se incorpore dentro de este flujo imperceptible de cambio organizacional, de forma que las decisiones comunicadas y las operaciones derivadas de ellas, se incorporen efectivamente en el quehacer de la organización y sedimenten las nuevas prácticas en su cultura organizacional particular.

En este sentido, las orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil son claras al establecer que “la Política debe entregar criterios preexistentes y conocidos, a la base del proceso de toma de decisiones, que contribuyan a otorgar mayor objetividad y transparencia a la organización del trabajo, y ofreciendo orientaciones y lineamientos necesarios para el comportamiento de todos quienes se desempeñan en un servicio, de manera que dichas decisiones que se relacionan con las personas, sean predecibles y auditables.” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2015:3)

En términos formales, las orientaciones técnicas indican que una vez realizado el proceso de construcción participativa, este documento de Política deberá ser validado por la Dirección del Servicio y formalizado por Resolución Exenta a diciembre del año 2016, de forma de establecer un acto administrativo formal que le brinde mayor estabilidad y continuidad por sobre las acciones o procedimientos que se deriven de ella. Esto bajo el entendido que dichas acciones o procedimientos deben tener una actualización más periódica en atención a la dinámica particular de cada sistema organizacional. Dado lo anterior, la Política de Desarrollo de Personas debe contener, a lo menos lineamientos y acciones claves relativas a:

- Reclutamiento y Selección.
- Inducción.
- Gestión del Desempeño Individual.

- Gestión de Capacitación y Formación.
- Movilidad interna: Procesos de Selección Interna y Promoción.
- Rol de jefaturas y personas con personal a cargo.
- Clima Organizacional y Ambientes Laborales.
- Relaciones Laborales.
- Calidad de Vida Laboral.
- Garantías sobre: Respeto a la dignidad; Adecuado funcionamiento Sistemas de Recursos Humanos; Acceso a empleo no discriminatorio; Cumplimiento de derechos y normativa sobre responsabilidades familiares y parentales; Ambientes de mutuo respeto entre hombres y mujeres.
- Fortalecimiento del Rol del Funcionario/a Público/a.
- Sistemas de información para la toma de decisiones.

Cada uno de estos lineamientos representa una herramienta de gestión o desarrollo en el ámbito de gestión de personas, donde no es objetivo de esta ponencia el profundizar en las particularidades técnicas que los caracterizan. Lo sustancial para efectos de nuestro análisis, es que todos ellos al estar enmarcados en una declaración general representada por la Política de Desarrollo de Personas, involucrando una decisión organizacional que orienta y vincula a otras decisiones preexistentes - declaraciones, prácticas y procedimientos ya implementados-, para enlazar nuevas decisiones que aumenten el espectro decisional del sistema que deriven en un cambio de la cultura organizacional en consonancia con la función pública específica de la organización. En otras palabras, la Política de Desarrollo de Personas debe poseer la capacidad de orientar en una misma línea los objetivos estratégicos organizacionales, con el desempeño y accionar de las personas que trabajan en determinada institución, en tanto miembros organizacionales (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2015).

Este planteamiento parte del supuesto de que “los arreglos institucionales que caracterizan a la función pública se halla influida por condiciones y variables que se encuentran en el interior o en el exterior de la organización o sistema multiorganizativo en que se opere” (CLAD. 2003:11). Estos factores situacionales son múltiples y específicos, pero destacan por la influencia que ejerce en la gestión de personas y el empleo público, la estructura de la organización -entendido como conjunto de formas que se utilizan para dividir y coordinar el trabajo- y la cultura organizativa o sistema organizacional -entendido como el conjunto de convicciones tácitas, valores y modelos mentales compartidos por las personas que inciden en las decisiones organizacionales- (CLAD 2003).

En este marco, la participación cobra su relevancia fundamental, entendiéndose que la promoción de la comunicación de los actores sociales relevantes en la organización, la participación, el dialogo, la transacción de observaciones y posibilidades de decisión y finalmente el consenso orientado al interés general para el cumplimiento de la función pública; son instrumentos de relación entre los altos directivos, los actores gremiales y todos los actores relevantes al interior de la organización. La aplicación efectiva de dichos instrumentos favorecerá la generación de un clima organizacional que impulse un mayor grado de alineamiento entre los objetivos organizacionales y las expectativas e intereses de su personal. (CLAD.2003). Esto representa una exigencia irrenunciable dadas las crecientes y complejas demandas que afectan las organizaciones representadas por los servicios públicos, siendo evidente la necesidad de transitar desde un estadio focalizado al cumplimiento de estándares de eficiencia y gestión a uno de representatividad y legitimidad a la altura de las expectativas ciudadanas y del propio funcionariado público.

En coherencia con ello, el Servicio Civil a través de sus orientaciones técnicas para la elaboración o actualización de Políticas de Desarrollo de Personas, hace especial hincapié que tanto en el diseño como en su elaboración debe contarse con un proceso participativo que incorpore a la/s Asociación/es de Funcionarios del servicio público respectivo. En este sentido, las Instrucciones para la Implementación del Instructivo Presidencial establece que “tanto el proceso de diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de Personas, como el programa de trabajo para su implementación, deberá desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a las Asociaciones de Funcionarios” (Ministerio de Hacienda. 2015:16), siendo facultad de cada servicio el responsable de definir el mecanismo de participación a utilizar, en coherencia con las practicas y costumbres propios de su cultura organizacional específica.

Ello denota el enfoque participativo que inspira al Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, en el sentido de instar a cada servicio público a entender que “la participación funcionaria considera especialmente a las personas y sus asociaciones en acciones relevantes y estratégicas conducentes al mejoramiento de la gestión y desempeño institucional y el de las personas, y que no están vinculadas sólo a iniciativas que informan y difunden respecto de políticas, acciones o medidas. Para tales efectos, entre otras acciones, podrá considerar: mesas de trabajo, reuniones técnicas. Si el servicio dispone de mecanismos permanentes de diálogo o trabajo con su/s respectiva/s Asociación/es de Funcionarios, podrá utilizar esta instancia para diseñar la Política y/o definir el Programa de trabajo, de manera participativa” (Ministerio de Hacienda. 2015:16). De forma de brindarles continuidad y enriquecer los espacios de diálogo y participación preexistentes en el sistema organizacional respectivo, favoreciendo el aumento de posibilidades de decisión e intercambio de observaciones, para que la Política represente efectivamente un marco estratégico para la generación y mejora de buenas prácticas en gestión de personas.

Finalmente, es necesario destacar que dichos mecanismos de diálogo y trabajo con las Asociaciones de Funcionarios no se extingue con la aprobación por Resolución Externa en el año 2016, sino que requiere compromiso tanto de los altos directivos como de los propios actores gremiales el realizar un seguimiento y evaluación permanente de los compromisos expresados por la Política de Desarrollo de Personas. (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2015). Toda vez que estas prácticas y mecanismos permiten asegurar la correcta implementación de la Política y considerar los eventuales ajustes que se requieran para la oportuna toma de decisiones, así como informar periódicamente a la organización sobre como el servicio público cumplirá lo declarado en la política en tanto declaración de cultura organizacional, por lo que es relevante la revisión periódica de sus contenidos para retroalimentar a la propia organización sobre la materialización de las practicas declaradas en la Política.

4. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN EN LA POLITICA DE DESARROLLO DE PERSONAS

En el apartado anterior hemos abordado el vínculo entre el fenómeno de la participación y la decisión organizacional, y su relevancia en el marco de la creación de Políticas de Desarrollo de Personas, acorde a lo establecido en el Instructivo Presidencial. El vínculo virtuoso promovido por este instrumento, propone instaurar la participación para la amplificación de la complejidad interna de la organización, brindándole un repertorio decisional que le permita al servicio público continuar operando efectivamente para el cumplimiento efectivo de su función publica.

Sin embargo, aun existiendo consenso sobre la relevancia de la participación en un proceso de desarrollo de las relaciones laborales en los servicios públicos, se advierte la necesidad de realizar distinciones técnicas para la implementación de dichos instrumentos por parte de cada servicio público,

en atención a sus características organizacionales específicas. Esto en atención a lo expresamente señalado en el Instructivo Presidencial, donde “el proceso de diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de Personas, como el programa de trabajo para su implementación, deberá desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a la/s Asociación/es de Funcionarios. En un sentido amplio, se pueden generar distintos mecanismos para incorporar la participación de los funcionarios y de sus asociaciones en este proceso, como, la creación de comisiones técnicas, mesas o jornadas de trabajo, agendas de reuniones para un periodo determinado, según definición de la Dirección y considerando la cultura de la organización y la madurez de las relaciones con los propios gremios, entre otros” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2015: 21).

En este sentido, el Servicio Civil -por medio del modelo sectorial desplegado para la implementación del Instructivo Presidencial- ha establecido precisiones en cuanto a ámbitos y mecanismos para la promoción de la participación, las metodologías asociadas y las oportunidades y restricciones específicas para el adecuado proceso decisional de la organización. Cabe mencionar que estas distinciones se enmarcan en la entrega de orientaciones factibles de ser acogidas por los servicios públicos, pero no representan formulas taxativas o directrices rígidas dado el reconocimiento a la heterogeneidad de los servicios públicos en tanto sistemas organizacionales, siendo prioritario favorecer instrumentos y metodologías que posibiliten la implementación efectiva del ejercicio participativo para el diseño y la implementación de la Política de Desarrollo de Personas de cada organización. Ello implica un desafío permanente, ya que involucra la incorporación y fortalecimiento sistemático de la participación los funcionarios/as y de las asociaciones y sus dirigentes en cada ámbito implicado por el Instructivo Presidencial y la Política de Desarrollo de Personas, de forma de generar más y mejores condiciones para el dialogo social y el trabajo mancomunado al interior de cada organización, orientando sus acciones hacia “estándares y propósitos comunes de la calidad del empleo público que el Estado espera lograr para la entrega de mejores servicios a la ciudadanía” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2016:30).

Dejando constancia de ello, para el análisis de los planes trienales de cada Servicio Público en general, como para la Política de Desarrollo de Personas en particular, el Servicio Civil ha identificado a partir de los reportes entregados por los servicios públicos, los siguientes tipos y mecanismos de participación de los cuales se derivan determinadas conceptualizaciones asociadas al proceso participativo. A saber:

Tipo/mecanismo de participación y descripción asociada.

TIPO/MECANISMO	DESCRIPCIÓN
Información	Acciones orientadas solo a la difusión de un determinado proceso
Deliberación	Se refiere al diálogo e intercambio de opiniones y puntos de vista entre los participantes del proceso. Se genera en un espacio físico y/o temporal distinto al de la información y la decisión. De tal manera que no se incluyen en la deliberación, aquellos espacios destinados a la información y capacitación de participantes, así como, tampoco el ejercicio del voto o la expresión de preferencias.
Decisión	Bajo esta modalidad, se reconoce a los participantes la facultad de expresar su voluntad y hacer propuestas sobre las diversas alternativas, aunque en este caso la jefatura superior del servicio se reserve para sí la responsabilidad de la decisión final.

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil (2016)

En atención a esta descripción, podemos establecer distinciones donde por un lado el mecanismo de la “Información” representa la entrega unidireccional de antecedentes pero sin un intercambio de observaciones entre los actores organizacionales involucrados en la toma de decisión del sistema organizacional; mientras que el mecanismo de la “Deliberación” representa un espacio de interacción de observaciones y premisas decisionales inicialmente divergentes que se orientan a un eventual consenso para la toma de decisión final por parte de la jefatura superior del servicio. Finalmente, en el mecanismo de la “Decisión” se brinda la posibilidad de enunciar observaciones divergentes por parte de los actores organizacionales vinculados, de forma de ampliar las perspectivas disponibles para enriquecer la información que disponga la jefatura superior del servicio al momento de la decisión organizacional. Cabe considerar que esta distinción de mecanismos o tipos de participación representa solo una aproximación viable de ser considerado en el contexto de los Servicios Públicos chilenos, ya que “teniendo en cuenta las características particulares de las relaciones laborales en el sector público, la búsqueda de nuevos modelos siempre es bienvenida” (OIT. 2015: 42)

Considerando las distinciones realizadas sobre la instauración de mecanismos de participación de los representantes de las Asociaciones de Funcionarios al interior de los servicios públicos, el Servicio Civil ha establecido también diversas precisiones para que se constituye efectivamente un espacio de participación y dialogo social, que visibilice posibilidades de decisión organizacional acordes a los desafíos actuales, destacando principalmente las descritas a continuación.

Con respecto al mecanismo de participación vinculado a la “Información”, el Servicio Civil ha establecido que no es posible considerarla una participación efectiva, toda vez que representa la entrega unidireccional de información entre los participantes de un proceso decisional, por lo que se imposibilita la interacción de observaciones eventualmente discrepantes. En términos analíticos, este mecanismo puede reflejar la continuidad de las premisas decisionales tradicionalmente instauradas en la cultura de un sistema organizacional determinado, donde si bien minimiza el riesgo ante la incertidumbre en la toma de decisiones, imposibilita la incorporación de otras observaciones y posibilidades decisionales así como aumenta la posibilidad del surgimiento y descontrol de un sistema conflicto que comprometa los recursos de la organización misma, de acuerdo a las características descritas con antelación. Esta distinción ha sido especialmente relevante en el proceso de instalación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, exponiendo en los distintos servicios públicos la necesidad de crear espacios efectivos de interacción que enriquezcan las perspectivas a considerar para la toma de decisión organizacional, evitando simultáneamente que estas temáticas queden encapsuladas en los equipos técnicos respectivos.

En lo relativo al mecanismo de participación propio de la “Deliberación”, esta se considera un espacio de participación efectiva caracterizada por la tentativa de generar propuestas o distinciones consensuadas por parte de los representantes del equipo directivo, las asociaciones de funcionarios y otros actores relevantes de la organización, para que esta información -entendida como aumento de la complejidad de la comunicación organizacional- sea considerada para la toma de decisión organizacional por parte de la jefatura superior del servicio público respectivo, tal como lo explicitan las orientaciones técnicas para el diseño o actualización de la Política de Desarrollo de Personas.

Finalmente, con respecto al mecanismo o tipo de participación de “Decisión”, al igual que el mecanismo de la Deliberación se le considera un espacio efectivo de participación, cuya distinción específica es que las propuestas y observaciones heterogéneas entre los actores relevantes, no

necesariamente están orientadas a consensuarse sino que se disponen como información -en tanto alternativas de observación sobre un ámbito determinado- a ser consideradas para la toma de decisión de la jefatura superior del servicio. En este sentido -al igual que el mecanismo de la deliberación- hace emerger nuevas posibilidades decisionales, teniendo siempre presente que la toma de decisión final es privativa para la jefatura superior del Servicio Público.

De este modo, la participación efectiva debe representar un aporte a la toma de decisión del directivo público, teniendo presente que en “administración pública se ha comprobado, por ejemplo, que los directivos son fuertemente sobrecargados por problemas de decisión crecientemente complejos y, especialmente, por el traslado del punto de gravitación desde programas condicionales a programas de fines, con las consecuencias que sus diferentes rasgos personales y estilos de decisión repercuten con mayor fuerza” (Luhmann. 2010:327). De forma de moderar que la toma de decisiones al interior de la organización estén exclusivamente condicionadas por los rasgos decisionales o estilos de liderazgo del directivo público, la participación -en el ámbito de la Política de Desarrollo de Personas pero no exclusiva a ella- permite incorporar como antecedente las premisas de observación existentes por los actores relevantes, para que así la decisión final enlace con las otras premisas de decisión y paulatinamente se integre y sedimente en una cultura organizacional acorde a lo promovido por el instructivo presidencial.

En otras palabras, el desafío que conlleva generar espacios participativos para la generación de Políticas de Desarrollo de Personas, posibilita la trasmisión de información entre los actores relevantes al interior de la organización, en donde confluyen tanto las premisas decisionales de las Asociaciones de Funcionarios, como los Jefes de Servicio, el equipo de Jefaturas, el Área de Gestión de Personas y todos los funcionarios/as en general. Esta línea de trabajo impulsada desde el Servicio Civil con los dirigentes y las asociaciones de funcionarios no pretende reemplazar las responsabilidades y desafíos que cada ministerio y servicio tiene y han venido diseñando en la materia de forma previa a la implementación del Instructivo Presidencial, pero promueve de manera sustancial el fortalecimiento de la participación y el dialogo a nivel de Relaciones Laborales como parte de las prácticas de cada institución, “debiendo buscarse todos los mecanismos para integrar de mejor forma la participación de los dirigentes en la construcción y desarrollo de agendas estratégicas de desarrollo de personas” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2016:42)

5. DESAFIOS Y CONCLUSIONES

A lo largo de la presente ponencia, hemos propuesto una aproximación al fenómeno de la participación en organizaciones específicas tales como los servicios públicos chilenos, particularidad determinada por la función pública que establece sus operaciones y complejidad, así como la cultura organizacional que condiciona las decisiones organizacionales surgidas ante las actuales exigencias de su entorno.

A partir de esta aproximación conceptual, hemos destacado la relevancia que representa el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado de Chile, en tanto instrumento que posibilita el fenómeno de la participación en los servicios públicos entendidos como sistemas organizacionales. En esta línea, mediante las orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil para la generación o actualización de una Política de Desarrollo de Personas para cada servicio público, se promueve un proceso participativo que posibilite una decisión organizacional favorecedora de una cultura organizacional acorde a los desafíos de una sociedad que exige a los actores institucionales valores como “honestidad de los comportamientos públicos, la austeridad en el manejo de los recursos, la transparencia de las decisiones, la evaluación y rendición de cuentas y el compromiso con el servicio a los ciudadanos” (CLAD. 2003:31)

En esta labor, se han establecido distinciones para el ejercicio efectivo de la participación en el proceso decisional de la Política de Desarrollo de Personas institucional, para así favorecer la adecuada interacción de observaciones y resolución de eventuales conflictos en el marco de esta decisión organizacional.

Pues bien, como todo proceso de cambio organizacional, este involucra un desafío superlativo al representar un aumento de la complejidad interna de la organización así como la movilización de premisas decisionales precedentemente sedimentadas. Por ello, la mera implementación de metodologías participativas en el marco de la Política de Desarrollo de Personas no garantiza su éxito absoluto, ya que como todo proceso de cambio cultural participan multiplicidad de factores internos y externos a la organización, sumado a las diversas observaciones entregadas por los actores relevantes. Así es advertido por el Servicio Civil, señalando la heterogeneidad con respecto al grado de madurez de cada servicio público y las coyunturas específicas que los afectan en materia de las relaciones laborales, por lo que el valor de la participación debe “equilibrarse sin forzar necesariamente a máximos niveles de participación en todas las instituciones y temáticas, si eso no se contrasta con el grado de madurez de sus relaciones y actores” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2016:50). En este sentido, concluiremos nuestro análisis delineando solo algunos riesgos inherentes a este proceso, así como las principales condiciones de éxito y conclusiones derivadas de la reflexión propuesta, de forma de bosquejar posibles líneas de desarrollo e investigación sobre la materia.

En cuanto a los riesgos factibles de presentarse en el proceso participativo para la generación de la Política de Desarrollo de Personas, se puede considerar la tendencia a establecer una negación de las observaciones disímiles que interactúen en el proceso. Esta puede darse por un lado en la tendencia de utilizar metodologías que no brinden una participación efectiva para la generación de políticas de Desarrollo de personas, como podría ser el descrito en el mecanismo de “Información”; como por otro lado puede darse la tendencia de los representantes de las asociaciones de funcionarios a considerar las instancias de participación de los mecanismos de deliberación o decisión como una co-gestión o de condicionamiento de la decisión organizacional, toda vez que esta normativamente es facultad del jefe/a superior del servicio. En otras palabras, la negación de las observaciones entregadas por los distintos actores organizacionales involucrados, pueden devenir un sistema conflicto -desde la perspectiva teórica utilizada- que dificulte la operación de los propios elementos de la organización en la cual se genere, en este caso la gestión de personas del servicio público respectivo.

Para ello, como principales condiciones de éxito se pueden considerar por un lado el compromiso por parte de los jefes superiores del servicio, para facilitar los espacios de participación según las metodologías definidas así como reconocer y velar por el cumplimiento de las perspectivas entregadas, aun cuando posean la facultad exclusiva para la toma de decisión final. En esta misma línea es igualmente importante el compromiso de los representantes de las asociaciones de funcionarios, de forma de entregar propuestas que favorezcan tanto a la mejora de las condiciones del empleo público como el cumplimiento de la función pública y los objetivos organizacionales. Es decir, debe haber una participación constructiva por parte de los representantes gremiales, legitimando los acuerdos suscritos de acuerdo a las metodologías definidas, sin llegar a considerar su perspectiva como una imposición.

Para propiciar estas condiciones de éxito en base al compromiso de los actores relevantes, el Servicio Civil establece como fundamental la distinción de los roles que cumplirán los distintos actores vinculados al proceso de diseño e implementación de la Política, haciendo imprescindible la diferenciación entre los distintos niveles de responsabilidad. En este sentido, “en el caso de la

Dirección del servicio, se considera que debiese ser el principal grupo responsable de la conducción del diseño y de su implementación; por otra parte, nos encontramos con las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes debiesen llevar a la práctica las declaraciones de la política y dar cumplimiento a las mismas. En este contexto, se distingue también el rol del área de Gestión de Personas que debiese actuar como asesor y socio estratégico de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política. A su vez, el rol de la Asociación de Funcionarios o grupo representativo de funcionarios/as de la institución, quienes según indicaciones del IP, debiesen tener un rol fundamental en el diseño de la política” (Dirección Nacional del Servicio Civil. 2015:19). Estas precisiones respecto del rol que deben cumplir los diversos actores relevantes tanto en el diseño como en la implementación de la Política de Desarrollo de Personas, ilustra la relevancia que cumple la participación en tanto brinda un espacio al cual confluyen las distintas observaciones de los miembros organizacionales, probabilizando tanto la representatividad de los mismos en la decisión organizacional como la legitimidad de la misma para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se declaren.

Con todo, el ejercicio del fenómeno participativo no se agota con la adecuada disposición de estos actores relevantes, sino que deben interactuar de forma integral tanto el factor del compromiso recientemente descrito, con una participación efectiva y una adecuada estratégica comunicacional al interior de la organización -tanto con respecto al proceso decisional como a la decisión final-, todo ello sustentado con un adecuado posicionamiento e influencia de la gestión de personas en el servicio público respectivo. Sin embargo, es particularmente importante tener en consideración que el instaurar un proceso de participación democrática en la toma de decisiones, involucra tener especial preocupación por parte de los actores relevantes para evitar que la toma de decisiones se torne ineficiente “lo que significa que el sistema ha sucumbido ante su propio incremento de complejidad: la democracia se ha convertido en un asambleísmo inmovilizante.” (Rodríguez 2014:119), que pueda ir en desmedro de la adopción de acuerdos que favorezcan la oportuna decisión organizacional.

Finalmente, dentro de las principales conclusiones podemos ratificar que el fenómeno de la participación fomenta el dialogo social al interior de las organizaciones que conforman a los servicios públicos chilenos, generando legitimidad a la Política de Desarrollo de Personas así como a la operacionalización de los compromisos de ella desprendida. Es mediante el diálogo social entre dichos actores, que la Política de Desarrollo de Personas podrá consolidarse como una herramienta que posibilite el cambio cultural al interior de las organizaciones, ya que mediante dicho ejercicio participativo se integran nuevas premisas decisionales las cuales, al ser seleccionadas por el sistema organizacional, posibilita un aumento de la complejidad interna que reduce simultáneamente la complejidad externa devenida por el proceso de modernización del Estado y la gestión de personas en el Sector Publico. En otras palabras, a través del fenómeno de la participación se probabiliza un proceso de cambio en la cultura de la organización, la cual está definida por el trasfondo cultural de sus miembros o por las rutinas internas ya sedimentadas en la organización, las cuales brindan significados "adecuados" a las decisiones. Este cambio permite “reintroducir opciones no consideradas en la comunicación de la organización y aumentar su variedad diversificando las alternativas. Su función consiste en ampliar los horizontes internos de las organizaciones mientras se desenvuelve contingencia a las decisiones y a las premisas que las sustentan. Ello implica favorecer su capacidad para observar sus propios procesos” (Arnold. 2014:48).

En este sentido, la Política de Desarrollo de Personas instruida por el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, representa únicamente un paso más en un extenso proceso de modernización de las relaciones laborales en los servicios públicos chilenos,

por lo que su monitoreo, revisión y actualización comprende un desafío para los actores intervinientes que trasciende a las administraciones gubernamentales que se sucedan hacia futuro. Para ello, se plantea como desafío el legitimar dichos espacios de participación y deliberación de las distintas perspectivas previo a la decisión organizacional final, para que las Políticas representen un marco estable por el cual se compromete la dirección del servicio a la generación de buenas prácticas en gestión de personas y por otro lado, desafía a los funcionarios públicos y sus asociaciones representantes a desarrollar una mayor capacidad de estudio y propuestas que sustenten sus observaciones a la altura de los desafíos planteados al Estado en su conjunto.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arnold, Marcelo. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. Revista Cinta Moebio N°32: pp. 90-108. <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/32/arnold.pdf>, 10-06-2016
- Arnold, Marcelo. (2014). “Imágenes de la complejidad: La organización de las organizaciones”, en *La organización de las organizaciones sociales: aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. Hugo Cadenas, Marcelo Arnold, Anahi Urquiza (eds.) RIL editors. Santiago de Chile.
- Bachelet, Michelle. (2015) “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf, 13-07-2016.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (1998) Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Caracas. Venezuela. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/161009_Una%20Nueva%20Gestion%20Publica%20para%20America%20Latina.pdf, 02-05-2016.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>, 03-05-2016.
- Corsi, Giancarlo; Esposito, Elena; Baraldi, Claudio. (1996) Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann. Mexico. Editorial Universidad Iberoamericana.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2014) Plan Estratégico del Servicio Civil 2014 -2018. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/plan_estrategico_sc_2014_2018.pdf, 17-05-2016.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2015) Orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas de Desarrollo de Personas. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/orientaciones_diseno_rediseño_politicas_desarrollo_personas.pdf, 13-07-2016.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2016) Primer Informe de Avance de Implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Informe%20de%20Avance%20IP.pdf>, 30-06-2016.
- Luhmann, Niklas. (1998) Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general. Editorial Anthropos, Barcelona. España.
- Luhmann, Niklas. (2005) Organización y decisión. Autopoiésis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona, España. Editorial Antrophos.
- Luhmann, Niklas. (2010) Organización y decisión. México. Editorial Universidad Iberoamericana.

- Ministerio de Hacienda (2015) “Instrucciones para Implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado” Of. Ord N°743 del 27/03/2015. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf, 27-04-2016.
- Offe, Claus. (1994) *Contradicciones en el Estado de Bienestar*. Madrid, España. Alianza Editorial. S.A
- Organización Internacional del Trabajo (2015) Fomento de enfoques constructivos en las relaciones laborales en la administración pública: ejemplos de convenios colectivos: suplemento del manual sobre la negociación colectiva y resolución de conflictos en la administración pública. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_436939.pdf, 24-05-2016.
- Rodríguez, Darío. (1996) *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. México. Editorial Universidad Iberoamericana.
- Rodríguez, Darío. (2014). “Cultura y Cooperación”, en *La organización de las organizaciones sociales: aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. Hugo Cadenas, Marcelo Arnold, Anahí Urquiza (eds.) RIL editores Santiago de Chile.
- Rodríguez, Darío; Arnold, Marcelo. (1992) *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago. Editorial Universitaria.
- Tomassini, Luciano; Armijo, Marianela. (2002). *Reforma y Modernización del Estado. Experiencias y Desafíos*. Santiago de Chile. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. LOM Ediciones
- Universidad de Chile. Instituto de Asuntos Públicos (2014) *Desafíos para el Chile que viene. Diálogos entre académicos, el mundo político y el movimiento social*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138080>, 31-05-2016.
- Weber, Max. (1964) *Economía y Sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica.

7. RESEÑA BIOGRÁFICA

Pablo Meier Rivadeneira, Psicólogo, Magíster en Antropología y Desarrollo por la Universidad de Chile. Tiene un Diploma en Gestión de Personas y Habilidades Directivas para la Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, y un Diploma en Análisis y Fortalecimiento Organizacional. Colaboración y Sociedad Civil de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Ha participado como ponente en congresos y seminarios nacionales e internacionales.

En el año 2007 ingresa a trabajar al sector público, desempeñándose en diversas instituciones tales como el Instituto Nacional de Estadísticas, la Superintendencia de Valores y Seguros y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social; en labores vinculadas a la gestión de personas y el desarrollo organizacional.

A partir de enero del 2016 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil, como Consultor Sectorial de la Subdirección de Desarrollo de las Personas.