



FACULTAD DE
GOBIERNO

UNIVERSIDAD DE CHILE

Gestión de Personas en Organizaciones Públicas

Felipe Malgüe T.

Contador Público y Auditor, Universidad de Santiago de Chile

Diplomado en Gestión de Personas, Universidad de Chile

Diplomado en Finanzas y Seguros, Universidad Politécnica de Valencia, España

Master in Business Administration, Universidad de Lleida - España

Doctor © en Economía, Empresa y Derecho, Universidad Pública de Navarra - España

Gestión de RR.HH.: Una parte del proceso de modernización del Estado

IMPORTANTE



Para reflexionar

Si por alguna circunstancia se piensa cuánto puede valer una organización, en particular, una empresa, lo primero que se viene a la mente es su valor patrimonial, que un contador atribuiría a los recursos tangibles o físicos (edificios, máquinas, equipos, tecnología, entre muchos otros) y los recursos financieros con los que cuenta.

Sin embargo, esos recursos no hacen nada por cuenta propia y requieren la intervención de personas para su empleo y rentabilidad; es decir, requieren de capital intelectual; más aún, cuando en la era de la información, el conocimiento constituye un recurso valioso.

En ese contexto, las personas constituyen un recurso vital para cualquier organización. Si es así, ¿por qué, frente a una situación de emergencia que afecte, aunque sea transitoriamente, el funcionamiento de una organización, particularmente empresas, tales recursos vitales se tornan prácticamente desechables?

Como estudiante de Administración Pública, ¿cuál sería su reflexión al respecto? de tal manera que pudiera explicárselo a cualquier afectado. En su reflexión tenga en cuenta los contextos.

Marcos regulatorios

- ▶ Código del Trabajo: Empleadores y Trabajadores
 - ▶ Excepción:
 - ▶ Funcionarios de la Administración del Estado, centralizada y descentralizada.
 - ▶ Del Congreso Nacional.
 - ▶ Del Poder Judicial.
 - ▶ De Empresas o Instituciones del Estado, o de aquellas en que este tenga aportes, participación o representación, siempre y cuando estén sometidos por Ley a un estatuto especial
- ▶ Estatuto Administrativo
 - ▶ Personal de Planta y Contrata
- ▶ Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Código del Trabajo

Norma
Supletoria

→ Cuáles?

Principios Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. (LOCBGAE)

Principio de la Unidad

(Vinculado a la Ciencia de la Administración)

Este se hace evidente en el artículo 1°:

“El Presidente de la República ejerce el gobierno y la administración del Estado con la colaboración de los órganos que establezcan la Constitución y las leyes.

La Administración del Estado estará constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley.”

El texto releva que toda la Administración del Estado, constituida como un cuerpo por la totalidad de los órganos que menciona, está vinculada o unida a una única autoridad superior, el Presidente de la República.

Este principio se reafirma en el artículo 5°, inciso segundo, donde se establece: *“Los órganos de la Administración del Estado deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones”.*

Principios LOCBGAE

Principio de la Jerarquía

(Vinculado a la Ciencia de la Administración)

Este se evidencia en el inciso primero del artículo 1° ya presentado y se reafirma en otros, como el artículo 7°: *“Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado.....”* y se reitera en el artículo 14°: *“Las normas estatutarias del personal de la Administración del Estado deberán proteger la dignidad de la función pública y guardar conformidad con su carácter técnico, profesional y jerarquizado”*; así también en el artículo 10°, inciso primero: *“Las autoridades y jefaturas, dentro del ámbito de su competencia y en los niveles que corresponda, ejercerán un control jerárquico permanente del funcionamiento de los organismos y de la actuación del personal de su dependencia”*.

Principios LOCGBAE

Principio del Control	Este principio, alineado con la necesaria existencia de mecanismos de control en cualquier organización y proceso administrativo, está presente en un conjunto de preceptos de la Ley 18575, a saber: artículo 10° (control jerárquico); artículo 11° (velar por el cumplimiento de planes y de normas), artículo 19°, inciso 2° (control de los Ministerios); artículo 28°, inciso 2° (control de los jefes de servicio); artículo 38° (control de los intendentes), y artículo 41° (supervigilancia de los gobernadores).
(Es común a la Ciencia de la Administración y al Derecho Administrativo; los así comunes pueden denominarse <i>Principios Jurídico-Administrativos</i>)	

Principios LOCGBAE

Principio de la carrera funcionaria y probidad administrativa.

(Es común a la Ciencia de la Administración y al Derecho Administrativo)

Este principio se encuentra presente en numerosos preceptos de la ley en estudio, entre ellos el artículo 7°: *“Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio y obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico”*; artículo 11° bis: *“Los funcionarios de la Administración del Estado deberán observar el principio de probidad administrativa y, en particular, las normas legales generales y especiales que lo regulan”* y el artículo 14°: *“Las normas estatutarias del personal de la Administración del Estado deberán proteger la dignidad de la función pública y guardar conformidad con su carácter técnico, profesional y jerarquizado”*. Por último, está el Párrafo 2° del Título II, artículos 45° al 53°, dedicado exclusivamente a la carrera funcionaria.

Principios LOCGBAE

Principio de la
Apoliticidad.

(Es común a la Ciencia de
la Administración y al
Derecho Administrativo)

Entre otros, este principio está claramente establecido en el artículo 16°: *“El personal de la Administración del Estado estará impedido de realizar cualquier actividad política dentro de la Administración”*; y en correspondencia con el artículo 14°: *“Las normas estatutarias del personal de la Administración del Estado [...] guardar conformidad con su carácter técnico, profesional y jerarquizado”*.

Descripción y Análisis de Cargo o Puestos de Trabajo (ADPT).

IMPORTANTE



- Cargo o puesto de trabajo:

Conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una organización, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.

Agregando otras visiones, según Chruden y Sherman (1963) en Chiavenato (2007, p. 227), un cargo o puesto de trabajo, se puede definir como:

Una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Livy (1975) en Chiavenato (2007, p. 227) aporta otra definición de puesto de trabajo. Para este autor, un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

Descripción y Análisis de Cargo o Puestos de Trabajo (ADPT).

La descripción y análisis de cargos o puestos (o bien, para muchos autores, el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo – ADPT, en consideración a que ambos temas los tratan integradamente) constituye un método fundamental y básico para cualquier organización, ya que es la base para procesos tales como la generación de políticas de selección, promoción y retribución, entre otros.

Concordando con Carrasco (2009), estas técnicas atienden a situaciones como las siguientes:

¿Cuántas veces se es testigo de la desorientación de muchos trabajadores producto que no saben cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones?

¿Cuántas veces se selecciona a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y de su ejercicio se concluye que esa persona no era la idónea?

¿En cuántas ocasiones un trabajador se ha preguntado por su situación o el lugar que ocupa en la organización?

¿En cuántas ocasiones un trabajador se ha planteado si tiene la autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Por tanto, en toda organización se debería promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de descripción y análisis de cargo o puestos de trabajo (en adelante ADPT, por ser más universal).

En síntesis, se podría decir que:

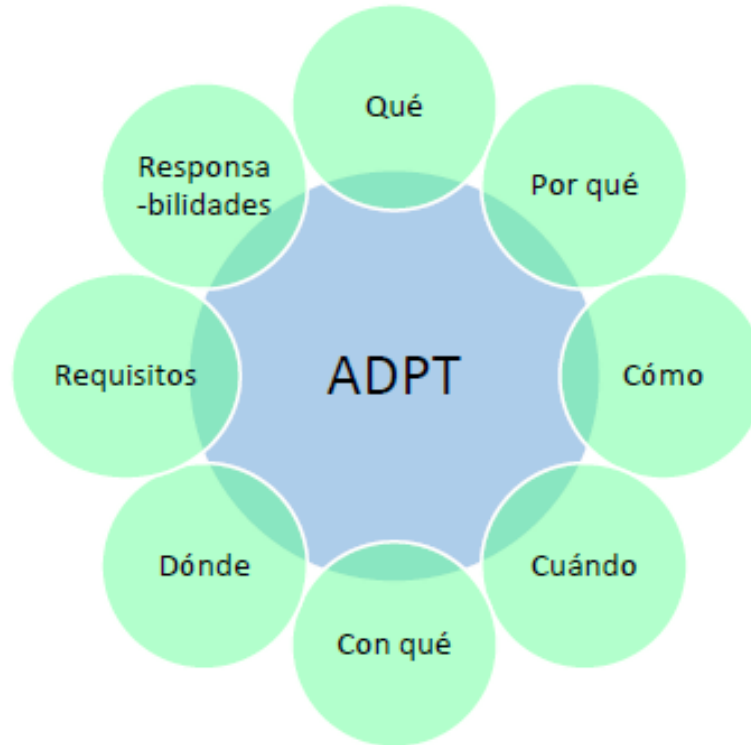
IMPORTANTE

- El objetivo de un ADPT es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito (Carrasco, 2009).



Descripción y Análisis de Cargo o Puestos de Trabajo (ADPT).

Respuestas que puede proporcionar el ADPT en relación a los puestos de trabajo



Descripción de Cargos

En consideración a que existen variados enfoques respecto de la descripción y análisis de cargos con similitudes y algunos rasgos diferenciadores, para explicar ambas técnicas se tomará como referencia a un autor clásico, Chiavenato (2007).

- Descripción de Cargos:

La descripción de cargo se refiere al contenido de los cargos, es decir, a los aspectos intrínsecos de estos; por tanto, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás cargos que existen en la organización.

En forma más particular, la descripción de cargo es:

IMPORTANTE

- Descripción de cargo o puesto:

Es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y de los objetivos (por qué lo hace).



Análisis de Cargos

Es el análisis en relación con los aspectos extrínsecos del cargo; es decir, en relación con los requisitos que el cargo o puesto impone a su ocupante. Se realiza una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos) en la descripción del cargo. Por tanto, es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o responsabilidades a desempeñar le imponen al ocupante del cargo.

En particular, el análisis de cargos:

IMPORTANTE

- Análisis de cargo o puesto:

Es una revisión de cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar con éxito el puesto y de las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.



Análisis de Cargos

Habitualmente, la estructura del análisis de puestos se enfoca en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel del puesto: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere y condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales	Son los que debe poseer el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo o puesto. Entre estos están los siguientes factores de análisis: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas.
Requisitos físicos	Están referidos al esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. También incluyen la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida.
Responsabilidades adquiridas	Se refiere a las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, debe asumir el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados (si los hubiere), con el material y equipamiento que utiliza, al patrimonio de la organización, sus bienes y resultados, a las relaciones internas o externas, así como a la información confidencial. Entre las responsabilidades, se encuentran los siguientes factores: supervisión del personal, material o equipo, dinero o documentos, relaciones internas o externas e información confidencial.
Condiciones de trabajo	Incluyen las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo; pueden conducir a un ambiente desagradable, adverso o sujeto a riesgos, lo que exige al ocupante condiciones para una dura adaptación a fin de mantener la productividad y rendimiento en sus funciones. Por tanto, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de análisis: ambiente de trabajo y riesgos de trabajo (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales).

Reclutamiento y Selección

RECUERDA QUE

- Reclutamiento

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer al personal potencialmente calificado o idóneo para ocupar un cargo dentro de la organización.



RECUERDA QUE

- Selección

Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos reclutados, a la persona más idónea en función del cumplimiento de ciertos criterios de selección para cubrir el puesto disponible.



Proceso de Reclutamiento y Selección, según Servicio Civil (año 2017)



Proceso de reclutamiento y selección, según Servicio Civil (2017)

Proceso de Selección, según Servicio Civil.



<i>Evaluación inicial</i>	Corresponde al primer filtro del proceso de selección. Se traduce en saber identificar correctamente qué personas cumplen con los requisitos de postulación y, por tanto, pueden participar del proceso, como también quienes presentan los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar el puesto. Es decir, se concentra en dos aspectos: <i>admisibilidad</i> , en donde se verifican los requisitos (legales y otros), además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés; y <i>valoración de antecedentes curriculares</i> , en donde se evalúan los aspectos de formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia establecidos en el perfil del cargo, para ver si cumplen el mínimo deseable.
<i>Evaluación en profundidad</i>	Corresponde al segundo filtro del proceso. En esta, se aplican instrumentos de evaluación que permitirán medir las habilidades cognitivas, personalidad, técnica (conocimientos) y competencias; puede materializarse a través de metodologías tales como entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otras. Lo importante es que se asegure que los resultados sean comparables entre las personas que postulan, sobre la base de criterios objetivos y transparentes y se resguarde la confidencialidad.
<i>Evaluación final</i>	Consiste en una entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado los anteriores filtros con el objetivo, entre otros, de intentar predecir su adecuada inserción en la organización; habitualmente la efectúa la comisión de selección. Se usa mayormente cuando se trata de cargos de mayor complejidad técnica o directiva. Los candidatos que se consideren idóneos en su globalidad, se integran en una nómina para ser propuesta a la autoridad que corresponda para la decisión final. En la eventualidad que se determine que no hay candidatos idóneos, procede recomendar declarar desierto el proceso.