

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
DE ADMINISTRACION



INSTITUTO DE ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN NUESTRO MEDIO

Cra. Ma. Angélica Rovella
Cra. Sonia Bonilla
Cra. Graciela Etchart

Cuaderno
Nº 72



división
publicaciones
y ediciones

MONTEVIDEO - URUGUAY

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
DE ADMINISTRACION

INSTITUTO DE ADMINISTRACION



LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN NUESTRO MEDIO

Cra. Ma. Angélica Rovella

Cra. Sonia Bonilla

Cra. Graciela Etchart

Cuaderno
Nº 72

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA



división
publicaciones
y ediciones

Montevideo - Uruguay

P R O L O G O

El presente trabajo se agrega a una serie de estudios efectuados por el - Instituto, en lo referente a la dirección y la administración de los recursos - humanos. Su finalidad es dar una visión general de la aplicación que se efectúa en nuestro medio de las técnicas de la administración de personal.

Debido a que investigaciones anteriores se ha profundizado el estudio de los aspectos teóricos sobre el tema, ésta da una visión general de las técnicas en sí mismas, con el fin de tomarlas como marco de referencia para obtener conclusiones sobre nuestra realidad.

Dado que el objetivo de este análisis es ofrecer una visión crítica de la realidad uruguaya en la materia, pensamos que el mismo será de utilidad tanto - para estudiosos de la administración de personal en general, como para ejecutivos de empresas en particular.

LA DIRECCION.

S U M A R I O

1. INTRODUCCION	7
2. METODOLOGIA	9
3. ANALISIS DE LAS FUNCIONES TECNICO-CIENTIFICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	17
3.1. Análisis, descripción y especificación de cargos	17
3.2. Clasificación y evaluación de cargos	26
3.3. Reclutamiento y Selección	45
3.4. Orientación y Capacitación del personal	63
3.5. Calificaciones	72
3.6. Promociones	94
3.7. Beneficios Sociales	106
4. ESTUDIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	123
5. REFLEXIONES FINALES	149
6. ANEXOS	155
7. BIBLIOGRAFIA	183

SUMARIO ANALITICO

1. INTRODUCCION	7
2. METODOLOGIA	9
3. ANALISIS DE LAS FUNCIONES TECNICO-CIENTIFICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	17
3.1. - <u>Análisis, descripción y especificación de cargos</u>	17
3.1.1. - Introducción a la técnica	17
3.1.2. - Realidad nacional pública y privada	22
3.1.2.1. - Actividad pública	22
3.1.2.2. - Actividad privada	25
3.1.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	25
3.2. - <u>Clasificación y evaluación de cargos</u>	26
3.2.1. - Introducción a la técnica	26
3.2.2. - Realidad nacional pública y privada	35
3.2.2.1. - Actividad pública	35
3.2.2.2. - Actividad privada	43
3.2.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	43
3.3. - <u>Reclutamiento y selección</u>	45
3.3.1. - Introducción a la técnica	45
3.3.2. - Realidad nacional pública y privada	46
3.3.2.1. - Actividad pública	46
3.3.2.2. - Actividad privada	61
3.3.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	61
3.4. - <u>Orientación y capacitación del personal</u>	63
3.4.1. - Introducción a la técnica	63
3.4.2. - Realidad nacional pública y privada	65
3.4.2.1. - Actividad pública	65
3.4.2.2. - Actividad privada	71
3.4.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	71
3.5. - <u>Calificaciones</u>	72
3.5.1. - Introducción a la técnica	72

3.5.2. - Realidad nacional pública y privada	76
3.5.2.1. - Actividad pública	76
3.5.2.2. - Actividad privada	93
3.5.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	93
3.6. - <u>Promociones</u>	94
3.6.1. - Introducción a la técnica	94
3.6.2. - Realidad nacional pública y privada	97
3.6.2.1. - Actividad pública	97
3.6.2.2. - Actividad privada	104
3.6.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado	105
3.7. - <u>Beneficios sociales</u>	106
3.7.1. - Aspectos teóricos	106
3.7.2. - Realidad nacional pública y privada	106
3.7.2.1. - Actividad pública	106
3.7.2.2. - Actividad privada	120
3.7.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.	121
4. ESTUDIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	123
4.1. - <u>Aspectos teóricos</u>	123
4.2. - <u>Ubicación</u>	123
4.2.1. - Realidad nacional pública y privada	123
4.3. - <u>Organización y funciones que cumple</u>	128
4.3.1. - Realidad nacional pública y privada	128
4.3.1.1. - Actividad pública	128
4.3.1.2. - Actividad privada	146
4.4. - <u>Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.</u>	147
5. REFLEXIONES FINALES	149
6. ANEXOS	155
7. BIBLIOGRAFIA	183

1. INTRODUCCION

El objetivo de la investigación que aquí se presenta, es brindar una visión global de la aplicación que se hace en nuestro medio de las técnicas de Administración de Personal.

En efecto, en este estudio, se ha puesto el acento en la realidad uruguaya, limitando el análisis del enunciado teórico, a un marco de referencia, con la finalidad de hacer las conclusiones obtenidas, más claras y comprensible al lector.

La investigación se ha efectuado analizando técnica por técnica, y comparando en cada caso, el estado de aplicación de las mismas en nuestro país, con lo aconsejado por las doctrinas más aceptadas.

En el caso de la Administración Pública, se detalla la realidad encontrada en cada una de las empresas estudiadas y en la Administración Central, por considerar que puede ser interesante para funcionarios vinculados a las mismas, el conocimiento de la situación relativa a cada Institución dentro de esa Administración.

Para las empresas privadas, se ha considerado más conveniente, analizar la situación en su conjunto.

En ambos casos, las conclusiones se han extraído en forma global y se ha intentado esbozar un análisis comparativo de ambas realidades.

Según se explica en el Capítulo sobre Metodología, los datos para la investigación se obtuvieron mediante encuestas y consultando trabajos monográficos y relevamientos anteriores, los que fueron actualizados mediante conversaciones con diversos técnicos de la administración pública y privada.

Pensamos que la finalidad de la investigación, es dar un panorama crítico de nuestra Administración de Personal, tanto a estudiosos de la administración, como a ejecutivos de Empresas.

2. METODOLOGIA

Desarrollo Teórico

Los conceptos teóricos vertidos en el presente trabajo se han enfocado -- desde un punto de vista genérico, ya que se ha considerado innecesaria una determinación pormenorizada de los mismos, debido a que existen investigaciones anteriores en esta materia que detallan con precisión dichos conceptos.

Conceptualización formal

Dado que el trabajo hace referencia, fundamentalmente, a las funciones técnico-científicas de administración de personal y al departamento de personal, determinamos como conceptos prioritarios a tener en cuenta: Administración de Personal y Departamento de Personal.

La Administración de Personal es un conjunto de técnicas destinadas a atraer, incorporar y conservar a los individuos que participan en una situación de trabajo de modo que alcancen un máximo de desarrollo de sus habilidades innatas, logrando para ellos una mayor satisfacción y para la organización una mayor eficiencia.

El Departamento Técnico de Personal es aquél que cumple funciones de asesoramiento con respecto a la aplicación de las funciones técnicas de administración de personal, además de las tradicionales de registro, trámite y control.

Definiciones operativas

Las técnicas de administración de personal se pueden agrupar según dos aspectos fundamentales y darán lugar a las definiciones operativas del trabajo:

- 1 - el estudio de los cargos, que constituyen la pirámide organizacional de toda empresa a través de:
 - a) análisis, descripción y especificación de cargos,
 - b) clasificación y evaluación de tareas.
- 2 - La personalización de esos cargos, que consiste en dotarlos del elemento humano que habrá de ocuparlos a través de:
 - a) reclutamiento y selección del personal,
 - b) adiestramiento,
 - c) calificaciones y promociones,
 - d) política de remuneraciones,
 - e) beneficios sociales para el personal.

El análisis es un estudio sistemático efectuado de acuerdo a una serie de principios técnicos con el fin de conocer las características de las tareas, exigencias y responsabilidades determinadas que componen un puesto de trabajo.

La descripción comprende la individualización del cargo y un detalle pormenorizado de las tareas a cumplir para su desempeño, así como las condiciones de trabajo y equipo, herramientas y material utilizado.

La especificación es la enumeración ordenada y sistemática de las características personales que se requieren para desempeñar un cargo adecuadamente.

La clasificación consiste en agrupar los cargos en clases similares en base a la semejanza de deberes y responsabilidades surgidas a través del análisis de tareas atribuidas a cada uno.

Evaluación es un proceso de calificación de cargos, comparando no las personas que los ocupan sino los trabajos entre sí, de modo de medir la importancia relativa de cada uno para de acuerdo con ello fijar las retribuciones convenientes.

El reclutamiento es un procedimiento destinado a atraer a la institución un conjunto de personas, en la mayor cantidad y de la mejor calidad posible, para participar en las etapas de selección.

La selección es un conjunto de etapas a través de las cuales, se eligen de entre los solicitantes, aquellos que más se adecúan a cada cargo.

El adiestramiento busca mantener en la empresa personal idóneo mejorando las condiciones naturales del trabajador y sus habilidades. Para lograr esto se le imparten los conocimientos y métodos de trabajo necesarios, tratando de interesarlo en el mismo de forma de modificar su actitud frente a él. A este respecto, conviene recordar que cuando una persona conoce la tarea que está desempeñando, logra identificarse con ésta y mejora su productividad.

La calificación es la evaluación de la actuación funcional de un empleado en determinado puesto y en un período también determinado, efectuada en general por un superior del calificado. Por lo común, se hacen a intervalos regulares, aunque pueden haber algunas especiales, para fines específicos.

La promoción es movimiento hacia un puesto mejor donde se aumenta la responsabilidad, el prestigio y la remuneración, normalmente acompañada de un cambio de tareas. Se basa en los antecedentes de cada persona: estudios, capacitación, experiencia previa e incluso aptitudes.

Por un adecuado sistema de remuneraciones se entiende aquél que logra dentro de la organización una relación racional de sueldos de forma tal, que aquél que gane más sea también quien haga las tareas más complejas y, para las cuales, se exige mayor capacitación, tomando en cuenta en lo posible los aspectos sociales y personales del trabajador.

Los beneficios sociales para el personal consisten en una serie de prestaciones otorgadas a los trabajadores, tales como: pago de asistencia médica, seguros por enfermedad, vejez, invalidez, préstamos para viviendas, clubes deportivos, actividades artísticas, servicios de restaurant, cooperativas de consumo,

casas cunas para madres que trabajan, colonias de vacaciones, cafeterías, etc.

En lo que respecta al departamento técnico de personal, el propio concepto nos brinda la definición operacional, que nos permite apreciar cuando nos encontramos ante un departamento de esta naturaleza.

Diseño de la investigación

Dado que el propósito de este análisis es detectar y describir la realidad nacional en lo que tiene relación con la Administración de Personal, tanto en el sector público como en la actividad privada, puede afirmarse que se trata de un estudio descriptivo, ya que estos estudios buscan determinar lo que es, - lo que está pasando, o describir algo que está sucediendo.

De acuerdo a lo anterior no se ha formulado ninguna clase de hipótesis para orientar el trabajo, porque el mismo no busca probar un hecho o situación de terminada, sino analizar o describir nuestra realidad en materia de Administración de Personal.

Por tratarse de un estudio descriptivo este análisis puede servir de base para la formulación futura de hipótesis porque el mayor conocimiento de la situación favorecerá el planteo de dudas e interrogantes. Además, al ubicar y relativizar los problemas existentes en nuestra realidad a este respecto, permitirá determinar la conveniencia o no de seguir profundizando en el tema elegido.

Para el análisis del sector público se tomaron los datos de trabajos anteriores realizados o dirigidos en el propio Instituto, siendo desde este ángulo un estudio de tipo secundario, dado que estos son estudios que parten de otros - anteriores y se replantean de otra manera, constituyendo un nuevo análisis sobre los mismos datos. La actualización de estos datos, cuando fue necesario, se realizó mediante conversaciones con técnicos del área, vinculados a los distintos organismos.

Del punto de vista del contexto, para el sector privado se efectuó una encuesta por muestreo no probabilístico dirigido o de casos típicos, habiéndose seleccionado la muestra de aquellas empresas cuyos dirigentes de personal integran la Asociación de Administradores de Personal del Uruguay.

El relevamiento en este sector se llevó a cabo en forma personal a través de entrevistas con un cuestionario guía de preguntas abiertas, realizadas a nivel de jefe o encargado del Sector Personal en cada empresa considerada.

Un cuestionario contiene una primera parte que hace referencia a la identificación de la empresa; una segunda en la que se busca conocer si se aplican, y en qué forma las funciones técnicas de Administración de Personal, incluyendo aquellas más comunes, según lo considerado en el desarrollo teórico; y una tercera relativa a existencia, nivel y cometidos del Departamento de Personal.

A continuación se presenta el modelo del formulario encuesta comentado:

INSTITUTO DE ADMINISTRACION

CUESTIONARIO - ENCUESTA

Fecha.....

I. IDENTIFICACION

1. Nombre de la empresa
 2. Domicilio
 3. Ramo
 4. Cantidad de personal
 5. Cargo de la persona entrevistada
-

II. FUNCIONES TECNICAS DE PERSONALANALISIS DE CARGOS

1. ¿Se ha practicado?
2. En caso afirmativo ¿qué método se ha utilizado?
3. Si el método empleado fue el cuestionario, ¿qué tipo se utilizó?

DESCRIPCION DE CARGOS

1. ¿Existen?
2. En caso de respuesta afirmativa, ¿son actualizados periódicamente?

ESPECIFICACION DE RASGOS PERSONALES

1. En caso de existir descripción, ¿los cargos han sido especificados?
2. ¿Qué capítulos integran la especificación?
3. ¿Son actualizados periódicamente?
4. ¿Han sido utilizadas?

CLASIFICACION DE CARGOS

1. ¿Se ha efectuado?
2. ¿Qué sistema se ha utilizado?
3. ¿Qué aplicaciones ha tenido?

EVALUACION DE CARGOS

1. ¿Se ha realizado?
2. ¿Qué método se ha empleado?

3. ¿Qué factores se han utilizado?
4. ¿Han participado los trabajadores?
5. ¿Qué se ha hecho con los cargos que luego de la evaluación han quedado sub-valorados o sobrevalorados?
6. ¿Se efectúan revisiones periódicas?

RECLUTAMIENTO

1. ¿Qué fuentes se utilizan normalmente para reclutar personal?
2. ¿Cuál es la más usada?
3. ¿Qué métodos de reclutamiento se usan?
4. ¿Cuál es el más usado?

SELECCION

1. ¿Qué procedimiento se utiliza?
2. ¿Se aplican pruebas psicotécnicas?
3. En caso de respuesta afirmativa, ¿quién las prepara, aplica y evalúa?
4. ¿Se efectúan entrevistas?
5. ¿Se verifican los antecedentes?
6. ¿Qué tipo de examen médico se efectúa?
7. ¿Quién toma la decisión final?

ADIESTRAMIENTO

1. ¿Existe orientación del empleado cuando ingresa?
2. En caso de respuesta afirmativa, ¿quién lo hace?
3. ¿Existe plan de adiestramiento?
4. ¿Qué características tiene el plan?
5. ¿En qué lugar se efectúa el adiestramiento?
6. ¿En qué horario?
7. ¿Qué métodos se utilizan?

CALIFICACION

1. ¿Se efectúa?
2. ¿En qué oportunidad se hace?
3. ¿Qué aplicación tiene?
4. ¿Qué método se utiliza?
5. ¿Se le comunica la calificación al empleado interesado?
6. ¿Se ha previsto algún procedimiento para que el empleado efectúe reclamaciones

ASCENSOS

1. ¿Mediante qué criterios se efectúan?
2. ¿Cómo se toman los resultados de la calificación, en caso de existir, para los ascensos?
3. ¿Se efectúan pruebas?
4. En caso afirmativo, ¿de qué naturaleza son?
5. ¿Existe adiestramiento para ascender?
6. En caso de que el empleado que fue ascendido no se adapte al nuevo cargo ¿qué medidas se toman?
7. ¿Se ha previsto algún procedimiento para que los empleados no ascendidos, recurran?

REMUNERACIONES

1. Si hay evaluación de cargos ¿ella sirva de base para la fijación de remuneraciones?
2. ¿Existen incentivos? ¿De qué clase?
3. ¿Cuál es la actitud de los empleados frente a la política de remuneraciones de la empresa?

OTRAS PRESTACIONES

1. ¿Qué beneficios de carácter social presta la empresa?

III. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. ¿Qué ubicación jerárquica ocupa dentro de la estructura organizativa de la empresa?
 2. ¿Cuáles son las funciones que cumple?
 3. ¿Cuál es la estructura interna?
-

Tabulación, análisis de datos y conclusiones

Obtenidos los datos, se tabularon técnica a técnica en forma independiente para el sector público y para el sector privado, de forma de sacar conclusiones sobre la situación imperante de cada uno de ellos. Lo mismo se realizó para el Departamento de Personal.

Por último, y en función de las conclusiones extraídas para cada sector - se da una visión genérica de la realidad nacional junto con algunas reflexiones de carácter general.

3. ANALISIS DE LAS FUNCIONES TECNICO-CIENTIFICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

3.1. Análisis, descripción y especificación de cargos

3.1.1. Introducción a la técnica

El análisis es un procedimiento sistemático destinado a proporcionar información sobre determinado cargo y realizado según ciertos principios técnicos.

Está orientado a la obtención de datos que interesan para todo estudio -- que se haga con relación a los cargos.

Cualquier trabajo que se quiera realizar en administración de personal en una organización que nunca ha hecho nada en la materia, debe ser precedido por el análisis de cargos, ya que da la base para aplicar las demás técnicas.

Este análisis se realiza tomando en consideración la situación real que se aprecia en la organización; no es el estudio de lo que debería ser, sino un reflejo de lo que es.

El análisis de cargos en general busca responder a una serie de preguntas que son:

- qué hace el trabajador, o sea, cuáles son las tareas que se llevan a cabo en un cargo determinado.
- cómo lo hace, es decir cuál es el método, el camino que sigue el trabajador en su trabajo.
- por qué lo hace, o sea el objetivo del cargo, la finalidad que se persigue -- con la existencia de un cargo cualquiera, o la razón de ser del mismo.
- quién lo hace o lo que es lo mismo, cuál es la ubicación jerárquica de la -- persona que lo ocupa y las interrelaciones que mantienen con sus superiores y con sus subordinados; esto permitirá ubicar el cargo sabiendo de quién de pende y a quién supervisa.
- cuáles son las habilidades implicadas en el trabajo, o sea los requisitos -- personales necesarios para realizar las tareas de acuerdo a los métodos utilizados y a los objetivos perseguidos.

Hay cuatro métodos para la obtención de datos:

1. Método de cuestionario o encuesta.

Consiste en confeccionar un formulario que incluye una serie de preguntas con relación a las tareas del cargo y a otros tópicos que se consideran de interés. El formulario con instrucciones para ser llenado, se distribuye entre todos los trabajadores y pasado un tiempo prudencial se recoge con los datos solicitados.

Este método presenta la ventaja de su rapidez. Una vez confeccionado y distribuido el formulario, en pocos días se puede obtener la información requerida. Sin embargo, presenta algunos inconvenientes importantes:

- no existe seguridad de que todos entiendan exactamente las preguntas.
- no existe seguridad de que todos lo contesten o de que quienes lo contesten sean precisos en sus respuestas.

2. Método de las entrevistas.

- Entrevista individual

Consiste en reunirse con determinada persona, que puede ser el propio trabajador, su jefe u otras personas informadas sobre las características del cargo, en una entrevista que puede durar entre 30 y 60 minutos y, a través de la conversación, ir obteniendo los datos requeridos.

Las preguntas motivo de la entrevista se preparan de antemano y generalmente la persona que la hace tiene a la vista un formulario previamente diseñado, conocido como formulario guía.

Este método es más costoso que el anterior y lleva más tiempo, pero es más preciso y asegura respuestas uniformes y exactas porque se supone que la persona que hace la entrevista planteará las preguntas en forma adecuada.

- Entrevista colectiva

Consiste en efectuar una entrevista simultánea a un grupo de empleados de la organización que se está analizando. Es conveniente que las personas realizan tareas de la misma naturaleza y que tengan características personales similares, para facilitar la labor desarrollada por el coordinador-guía.

Presenta como principal ventaja el ahorro de tiempo, al ser entrevistadas alrededor de 30 personas a la vez; pero, esto implica que la persona que dirige la entrevista posea una capacitación acorde con la labor a desarrollar.

3. Ensayo profesional.

Se realiza a través de una sustitución del empleado por el propio analista, es decir, que este ocupa el lugar del empleado por un tiempo determinado y de esa forma se familiariza con las características del trabajo.

Es posiblemente el método más preciso para informarse de las características del cargo, ya que nadie conoce mejor un trabajo que quien lo está desempeñando. Pero tiene limitaciones muy importantes porque es muy difícil capacitar al analista para realizar distintos tipos de tareas, sobre todo cuando estas son excesivamente complejas. Además, es un método costoso y que insume mucho tiempo.

4. Observación directa.

Consiste en observar el trabajo realizado por una persona y de esa forma ir obteniendo la información necesaria para describir el cargo.

Es un método que lleva tiempo y en algunos casos es de difícil aplicación. Es significativo para trabajos manuales pero muy poco relevante para trabajos de tipo intelectual.

El objetivo inmediato del análisis de cargos es la obtención de información para elaborar la descripción y especificación de cargos.

Los objetivos mediatos de este análisis son:

- Facilitar la identificación de los cargos que realmente existen en una organización, así como la determinación de la ubicación recíproca de los mismos.
- Posibilitar el mejoramiento de las condiciones ambientales y la prevención de accidentes ya que pone de relieve aquellas circunstancias que pueden influir negativamente en el trabajo de los obreros o empleados, y los factores de riesgo que pueden ser evitados en el trabajo.
- Facilitar el proceso presupuestario ya que proporciona bases para la aplicación de escalas racionales de sueldos y salarios, al identificar y evaluar las habilidades, los conocimientos y las experiencias permitiendo la determinación de un nivel de sueldos acorde con las exigencias de cada cargo.
- Proporcionar los elementos necesarios para la fijación de los perfiles profesionales o profesiogramas, es decir, lista de requisitos personales necesarios para desempeñar cada cargo.
- Dar los lineamientos primarios para la evaluación del mérito en virtud de lo que permite saber qué es lo que cada trabajador debe realizar para compararlo con lo que realmente realizó.
- Ser el puntal de los procedimientos de reclutamiento y selección ya que permite saber cómo deben ser los trabajadores que van a ocupar cada puesto.
- Establecer las bases necesarias para elaborar planes efectivos de adiestramiento, pues permite determinar qué conocimientos y aptitudes debe tener el trabajador para desempeñar un cargo y, en consecuencia, qué es lo que se le debe enseñar.

En conclusión, el análisis de cargos es imprescindible para llevar adelante cualquier plan de Administración de Personal. No puede trabajarse en ningún aspecto de este campo administrativo si, previamente, no se ha efectuado un relevamiento de las tareas para conocer las exigencias de cada cargo.

Entonces, en toda organización que empieza a tecnificarse en materia de Administración de Personal, lo primero que debe hacerse es un análisis de cargos y, como las tareas y los cargos son dinámicos, es necesario repetir el análisis en forma periódica para efectuar los ajustes correspondientes.

La descripción de cargos es un resumen sistemático de la información obtenida en el análisis, con el propósito de describir el trabajo ejecutado en forma pormenorizada, así como las responsabilidades que implica y las condiciones en que dicho trabajo se efectúa.

Su esquema es bastante variable en función de las personas que lo realizan y de las organizaciones que se estudian, pero en general los grandes lineamientos son similares.

La información que más corrientemente proporciona la descripción se refiere a.

- Individualización del Cargo.

Es la denominación del cargo y su ubicación dentro de la empresa, o sea, - departamento o unidad a que pertenece.

- Objetivos del Cargo.

Es la finalidad que el cargo persigue o lo que es lo mismo, su razón de ser o la justificación de su existencia. Normalmente, es un resumen de las tareas que se cumplen en cada cargo.

- Interrelaciones jerárquicas.

En este apartado se deja en claro la ubicación de cada cargo dentro del organigrama de la institución, determinando a quién supervisa y de quién depende, es decir, que se pone en evidencia la línea jerárquica en la cual el cargo está incluido.

- Descripción de las tareas.

En este párrafo se presenta un listado de las principales tareas del cargo. Generalmente se redacta con una serie de frases cada una de las cuales hace referencia a una tarea.

Normalmente las tareas se dividen en diarias, periódicas y esporádicas, lo que da idea de la importancia que cada una de ellas tiene dentro del cargo, anotando a su vez el porcentaje de tiempo que insume cada tarea en relación al total de tiempo considerado.

La descripción de tareas es la base fundamental para cualquier estudio de personal que se quiera realizar.

Además facilita una clara asignación de responsabilidades en cuanto a las tareas a realizar, eliminando de esta forma las superposiciones de autoridad y responsabilidad que muchas veces dificultan las relaciones de los trabajadores entre sí y con sus supervisores.

Asimismo, proporciona datos importantes para el mejoramiento de las condiciones de trabajo en cada cargo, ya que puede poner en evidencia inconvenientes en el medio ambiente físico del trabajo, o riesgos de accidentes que al conocerse pueden ser superados.

La descripción de cargos sirve también de base para encarar una reorganización, ya que nos está indicando cuáles son las tareas y cómo se realizan dentro de cada cargo.

Por otro lado proporciona bases para la preparación y determinación de escalas racionales de sueldos, siendo ésta una de sus aplicaciones más importantes.

A la vez es el punto de partida para la elaboración de perfiles profesionales o requisitos personales para el desempeño del cargo.

Es un elemento importante en la calificación de funcionarios ya que para evaluar la eficiencia del trabajador hay que contraponer su desempeño en las tareas con lo que debería haber realizado según la descripción del cargo.

Es fundamental para efectuar el reclutamiento y la selección, y para ubicar al trabajador en la empresa, ya que para asignar una persona a un cargo deben conocerse las exigencias de las tareas del mismo.

Sirve de base para adiestrar el personal, ya que para capacitar a un trabajador es necesario saber cuáles son las tareas y conocimientos necesarios para desempeñar el cargo en forma adecuada.

Finalmente, es importante para el mejoramiento de la moral y de la productividad del trabajador porque facilita la determinación clara de sus obligaciones y responsabilidades.

La especificación de cargos consiste en enumerar en forma ordenada y sistemática las características personales que se requieren para desempeñar un cargo idóneamente.

Los capítulos que generalmente componen una especificación de cargos son:

- Rasgos físicos son los aspectos físicos o características relacionadas con el organismo humano que pueden influir en el rendimiento (fuerza, visión, audición, altura, voz).
- Habilidades mentales - se definen como la capacidad para efectuar un tipo especial de tarea. Es una habilidad potencial que nace con la persona y es inherente a ella.
Hay cinco habilidades mentales que se encuentran prácticamente en todos los trabajos: facilidad numérica, facilidad verbal, velocidad de percepción, razonamiento deductivo y razonamiento inductivo.
- Intereses - constituyen una inclinación básica para la ejecución de determinada tarea.
- Personalidad - es la conjunción de dos elementos: el carácter que es adquirido a través de las experiencias y se define como un sistema de impulsos subyacentes a la persona; y el temperamento, que es un elemento innato y que puede definirse como forma típica o estilo de reacción de una persona. Ambos hacen que la persona se comporte de determinada manera, dando el temperamento el estilo de reacción; y el carácter las razones de esa misma reacción.
- Requerimientos especiales - comprende los rasgos que no pueden ser incluidos en los demás capítulos, tales como instrucción general necesaria, experiencia previa, necesidad de manejar datos en forma confidencial, riesgos especiales que pueden correrse.

En resumen la especificación de cargos debe indicar los requisitos mínimos necesarios para que el funcionario ejecute su trabajo en forma satisfactoria; debe hacer referencia a las características personales estableciendo gra--

dos de exigencia para c/u de ellas; debe incluir ciertos detalles del trabajo como utilización de máquinas, condiciones en que se trabaja, que influyen naturalmente en las exigencias requeridas al personal que ocupa el cargo; y, finalmente, debe ser clara, realizada en forma objetiva, debiendo recurrir al apoyo de psicólogos o psicotécnicos cuando ello sea necesario.

3.1.2.- Realidad pública y privada.

3.1.2.1. Actividad Pública

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para los años 1965-1974 propuesto por CIDE, para el Sector Público, al hablar de Clasificación y Remuneración hace referencia a la ausencia de análisis y descripción hace referencia a la ausencia de análisis y descripción de cargos.

En la Administración Pública, dentro de la Administración Central no existía análisis, descripción ni especificación de cargos, hasta que comenzó a actuar en el tema la Oficina Nacional del Servicio Civil, habiéndose efectuado a la fecha el análisis, descripción y especificación de las clases de cargos existentes. El análisis de los cargos del escalafón administrativo se efectuó aplicando el método de la entrevista personal mediante un formulario guía especialmente preparado al efecto. Se efectuaron alrededor de 11.000 entrevistas a los titulares de cada cargo. Para los restantes escalafones se tomó una muestra de los cargos más representativos, efectuándose entrevistas grupales para el relevamiento de información.

Esta fue la etapa previa a la aplicación de las técnicas de Administración de Personal. Cada cargo posee una denominación, pero ésta no refleja necesariamente los deberes, las responsabilidades y las condiciones de trabajo que le son inherentes. A menudo, cargos con tareas y condiciones diferentes reciben un mismo título, lo que obsta para cualquier intento de uniformidad y comparabilidad.

En cuanto a los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados la situación varía en cada caso:

Administración de las Obras Sanitarias del Estado

Para realizar el análisis de los cargos, se usó el método de la entrevista personal según ubicación del cargo dentro de la organización, identificación del trabajador, nivel cultural, tareas permanentes, periódicas, esporádicas, etc.

Un grupo de funcionarios capacitados especialmente trabajó en base a un formulario tipo. A continuación, para la confirmación de los datos obtenidos, se realizó una segunda encuesta a los supervisores inmediatos de los funcionarios encuestados.

Posteriormente, se agruparon los puestos en conjuntos según la similitud de funciones.

La información sobre los cargos se sistematizó en los capítulos:

- naturaleza del trabajo

- descripción de funciones
- características específicas
- requisitos

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas

Administración Nacional de Telecomunicaciones

Hace algunos años con carácter experimental, se realizó un análisis de -- los cargos más representativos de estos Organismos, con sus respectivas descripciones y especificaciones. El objetivo del mismo fue tener una primera experiencia en la aplicación de este tipo de técnicas.

El análisis fue realizado por los jefes de las secciones en las cuales se realizó el experimento utilizando el método de observación directa.

Recientemente, se procedió a efectuar la descripción de los cargos de los niveles superiores de U.T.E. con el objetivo de aplicar la técnica de evaluación de tareas. El análisis se realizó mediante formularios llenados por los ocupantes de los distintos puestos de trabajo. Paralelamente, firmó un convenio con la ONSC para proceder a la clasificación y evaluación de todos los cargos -- de ambas instituciones, lo que traerá aparejados el análisis, la descripción y la especificación de los mismos.(1)

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea

Mediante un convenio con la ONSC, el Ente ha realizado el análisis, la -- descripción y especificación de las clases de cargos existentes con el objeto -- de aplicar la evaluación de tareas.

Industria Lobera y Pesquera del Estado

También con el asesoramiento de la ONSC se ha procedido al análisis, la -- descripción y la especificación de todas las clases de cargos del Organismo. Los métodos de análisis utilizados fueron la entrevista con cuestionario guía y la observación directa, con posterior confirmación por parte de los jefes respectivos.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland

Cuenta con un Manual de descripción de funciones realizado por una empresa consultora privada. Asimismo se efectuó el análisis y la descripción de todos los cargos del organismo. Esto se complementó con la especificación de todos los cargos del escalafón obrero.

Banco de la República Oriental del Uruguay

Se ha realizado el análisis de cargos en forma anual en base al método de

(1) ANTEL está también en conversaciones con la misma Oficina, para firmar un convenio similar.

observación directa, por parte de los supervisores, quienes anotan y resumen -- las tareas que comprende cada cargo.

En ciertos casos es el propio funcionario quien resume su labor diaria elevándose este análisis al Supervisor para su revisión antes de aprobarse definitivamente. Las descripciones de los cargos se han compendiado dentro de los Manuales de Oficina existentes en cada Sector del Banco. Estos Manuales son objeto de revisión periódica anual al realizarse el análisis de cargos.

La descripción del cargo consiste en repartir el trabajo asignado a un -- Sector entre los distintos puestos que lo componen. Estas descripciones llevadas a cabo por Auditor de Personal se someten a la aprobación de los supervisores, y no se comunican a los funcionarios. No obstante, el funcionario tiene conocimiento del Manual en lo relativo a las tareas que realiza.

Muchas veces el personal participa de mesas redondas en cada oficina, donde se discuten las tareas y además en casos especiales, confeccionan ellos mismos, la descripción de sus cargos la que es controlada y corregida por los superiores.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

Se ha procedido a realizar los estudios relativos al análisis, descripción y especificación de cargos. El trabajo fue encomendado a un grupo de funcionarios del Ente especialmente seleccionado, constituyéndose subgrupos que obtuvieron la información necesaria. La tarea se dividió en 2 partes: en primer término, se procedió al estudio del sector administrativo y, posteriormente, se hizo lo propio con el sector obrero y de servicios. El método empleado fue el de la entrevista, utilizándose un formulario para el sector administrativo y otro para los sectores obreros y de servicios, adaptado a las distintas tareas que comprendían.

El grupo responsable del trabajo participó en cursos de capacitación en la ONSC.

Con los datos básicos obtenidos en la entrevista, los analistas procedieron a un ordenamiento y simplificación de la información obtenida, lo que constituyó el proyecto de descripción de cargos. Finalizada esta labor, el material fue revisado por los supervisores de los distintos grupos formados, confirmando se con los jefes respectivos.

Administración Nacional de Puertos

En 1968, se relevaron las tareas de todos los funcionarios por el método de cuestionario. En 1972 se comenzó a realizar un relevamiento de datos para el posterior análisis de los cargos, con el propósito de efectuar la descripción y especificación de las tareas, contándose a la fecha con un manual descriptivo de clases de cargos.

Instituto Nacional de Colonización

Se efectuó el análisis, la descripción y la especificación de todas las -- clases de cargos del organismo.

3.1.2.2. Actividad privada

De la encuesta realizada surgió la aplicación del análisis y la descripción de los cargos, pero en casi todos los casos se apreció que el objetivo final era evaluar los cargos.

El método más usado para el análisis es el cuestionario, aunque a veces es complementado con la observación directa y sólo en un caso, se detectó la realización de entrevistas.

La información obtenida del análisis se resume en la descripción de las tareas.

Esta descripción es modificada cuando se detecta un cambio en los cargos, aunque en varias de las empresas encuestadas, aún no ha sido necesario efectuar correcciones, por cuanto el análisis como la descripción eran de reciente aplicación.

También existen especificaciones de rasgos personales, aunque no en forma tan sistematizada como las técnicas antes mencionadas. Por lo general no se encuentran redactadas por capítulos.

En la mayoría de los casos la especificación de rasgos es utilizada para reclutar nuevo personal.

3.1.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado

El estudio efectuado ha permitido detectar que se ha realizado o se está en vías de hacerlo, análisis, descripción y especificación de cargos en la Administración Central y en la mayoría de los organismos públicos, aunque no en todos. En las empresas privadas entrevistadas, también se ha comprobado la aplicación de estas técnicas.

En la realización del análisis de cargos, el método más utilizado en la actividad pública es el de la entrevista, ya sea individual o colectiva, en tanto que en las empresas privadas, predomina la utilización de cuestionarios.

También se ha comprobado la observación directa y el uso de cuestionarios en las instituciones públicas, y la entrevista y la observación directa en las empresas privadas, aunque en casos excepcionales.

La aplicación del análisis de cargos ha sido precedida por la selección y capacitación de grupos de analistas, que luego fueron encargados de realizar las tareas. Los datos relevados por estos analistas, en entrevistas efectuadas a los propios trabajadores, fueron confirmados posteriormente con los supervisores respectivos.

La información así obtenida, fue resumida posteriormente en las descripciones y especificaciones de los cargos.

Cabe concluir entonces, que en lo referente a estas técnicas, la realidad detectada en nuestro medio se aproxima bastante a lo aconsejado por la doctrina.

3.2. Clasificación y evaluación de cargos

3.2.1. - Introducción a la técnica

La clasificación de cargos es una técnica que consiste en analizar los -- cargos de una institución de modo que resulten agrupados de acuerdo a la naturaleza del trabajo, a las exigencias y complejidad del mismo y a la responsabilidad que se atribuye y requisitos que debería poseer la persona que desempeñe -- las tareas que componen el cargo.

Los conceptos más comúnmente usados en el proceso de clasificación de cargos son:

- puesto
- cargo
- clase de cargos
- serie
- grupo
- manual descriptivo de clases

Por puesto, se entiende un conjunto de tareas que han sido delegadas por la autoridad competente y asignadas a un empleado determinado.

Cargo, es un conjunto de puestos con tareas de naturaleza similar y de la misma complejidad y responsabilidad.

Clase de cargos, representa aquellos cargos que se agrupan por tener tareas típicas comunes y que permite igual tratamiento para la aplicación de las técnicas de Administración de Personal.

Por ejemplo, la clase de cargos de Médico de 1er. nivel.

La serie es un agrupamiento de clases de cargos con tareas similares por su naturaleza y que se ordenan jerárquicamente en diferentes niveles de exigencia y dificultad del trabajo y responsabilidad en el cumplimiento del mismo. - Por ejemplo, en una clínica había una serie de Médicos de distintos niveles.

El grupo, se integra con un conjunto de series que pueden ser ordenadas - de maneras diferentes, por ejemplo:

- por área de actividad, de modo que se agrupan las series de acuerdo a la naturaleza de las tareas, ya sea, el grupo económico-contable, el jurídico, - etc.
- por nivel y tipo de capacitación requerida, de manera que se ubican juntas las series de profesionales universitarios, de oficios, etc.

El manual descriptivo de clases, comprende la totalidad de descripciones de clases de la empresa. Estas se agrupan por orden alfabético y por orden ocupacional. Además se incluye en este manual las instrucciones para su manejo y - una breve reseña del proceso de clasificación de cargos en la organización. Tam bién se detalla los procedimientos a seguir para mantener y actualizar el ma- - nual cuando la realidad así lo exija.

Sistemas de Clasificación

Según Mosher, Kingsley y Stahl (1), los pasos para implantar y poner en marcha un plan de clasificación serían:

- adopción de un plan,
- determinar el departamento que va a dirigirlo,
- promulgación de las caracterizaciones de clases de cargos,
- asignación específica de puestos a las clases,
- adopción de reglas formales para el funcionamiento de la clasificación,
- ofrecer la oportunidad para audiencias y apelaciones respecto a la clasificación.

Se distinguen dos regímenes de clasificación de cargos: el de cuerpos y el de puestos.

El sistema de cuerpos reagrupa el personal de acuerdo a sus perspectivas de ascenso. El sistema de puestos lo ordena teniendo en cuenta las tareas y los requisitos específicos de los cargos.

La clasificación por cuerpos es la adoptada por la administración francesa. Se constituyen cuerpos de empleados que tienen las mismas perspectivas de ascenso que se asegura por el acceso a los diferentes grados del mismo. Los cuerpos generalmente se agrupan en categorías de acuerdo a las funciones que se realizan en forma genérica; por ejemplo; funciones de dirección, de ejecución especializada, de ejecución simple, etc.

El sistema de clasificación por cuerpos no toma casi en cuenta la importancia del cargo; agrupa al personal en categorías muy generales, por lo que puede dar lugar a confusiones y contradicciones graves. Al empleado se le paga según la categoría a que pertenece, no en función de la tarea que realiza.

La clasificación por puestos toma en cuenta como elemento fundamental al cargo, pues es éste el que precisa las atribuciones y responsabilidades del empleado que lo ocupa, independientemente de la persona. Este sistema es el usado en la administración norteamericana. Presenta como característica más sobresaliente, la de exigir especificaciones de cargos extremadamente detalladas por lo que resulta de una rigidez excesiva. Al mismo tiempo, permite utilizar en forma más eficiente el personal al adaptar en forma más precisa sus aptitudes y habilidades con los requerimientos del cargo. En consecuencia, las remuneraciones resultan más acordes con las exigencias y responsabilidades de los puestos.

Asignar cargos a clases consiste en ubicar cada cargo de una institución, dentro de la clase que más se adecúa, de acuerdo a las tareas que le son propias.

Se realiza en forma comparativa, considerando las tareas del cargo con las tareas enumeradas en la descripción de cada clase y asignando el cargo a la

(1) Mosher, Kingsley y Stahl: "Administración de Personal en el Servicio Público" Univ. de San Juan, Puerto Rico - 1955 (Pág.253)

clase correspondiente. Esta comparación, en un principio, se hace en forma provisoria, para determinar la clase a la cual el cargo que se analiza, puede ser adjudicado. Posteriormente, se hace un estudio exhaustivo de las tareas del cargo y la clase, con el fin de asegurarse de la correcta correspondencia entre ambos.

El mantenimiento de la clasificación comprende tanto el mantenimiento del manual como el de la clasificación de puestos. Con esto se contempla la creación de nuevos cargos que no estén comprendidos en las clases que han sido definidas, al igual que las variaciones que se produzcan en las tareas de aquellos puestos que ya han sido clasificados. Los trabajos que se realizan en las empresas van variando a través del tiempo, ya sea por los avances técnicos y científicos o por las modificaciones que se producen en la asignación de tareas que corresponden a cargos.

Periódicamente, habría que efectuar revisiones de las tareas que integran los puestos de la empresa, para detectar las posibles variaciones que hubieran ocurrido y que tengan carácter permanente. Estos cambios que origina la reubicación de los cargos en clases distintas de las que previamente fueron asignadas, deben efectuarse por un procedimiento rápido y sencillo.

La clasificación de cargos presenta numerosos beneficios tanto para la dirección de la empresa como para los empleados. Entre las ventajas se encuentran:

- Facilitar la planificación del elemento humano de la organización al conocerse las clases de cargos y los requisitos exigidos para ocupar las mismas.
- Dar a conocer las posibilidades de optar a clases de cargos de mayor jerarquía dentro de la misma rama de actividad. De no existir la ordenación de cargos por clases, se dificultaría la aplicación de un sistema de promociones.
- Analizar nuevamente los cargos, lo que permite precisar en forma más nítida los deberes y obligaciones de los mismos.
- Facilitar el establecimiento de bases para ser utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección, por grupos de cargos.
- Fijar remuneraciones por grupos de cargos, lo que conduce a escalas de sueldos más simples.
- Determinar las necesidades de capacitación, que sirven para elaborar los programas de enseñanza de los centros de estudios, que proveerán los candidatos que aspirarán a los distintos cargos.

La evaluación de cargos consiste en determinar mediante un procedimiento técnico la importancia relativa de cada cargo a los efectos de lograr fijar una remuneración equitativa que esté en relación con las exigencias verdaderas de cada uno. Dicho de otro modo, es una forma de medir la importancia relativa de cada puesto dentro de la institución y de acuerdo a ello, fijar las remuneraciones en forma adecuada.

La OIT puntualiza sobre este tópico lo siguiente: "la evaluación de tareas es un procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones, exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento"(1)

Esta definición da una idea clara de que el procedimiento de evaluación - debe ser totalmente objetivo, ya que no mide a ninguna persona en especial ni - hace referencia a rendimiento en el trabajo. Estudia en forma exclusiva y objetivamente las características del cargo sin tener en cuenta en ningún momento - las características de la persona que lo está ocupando.

En general se han desarrollado distintos métodos para evaluar cargos, -- los que pueden agruparse en cuantitativos y cualitativos.

Dentro de los cualitativos pueden mencionarse el sistema de ordenación o ranking y el de grados predeterminados.

Entre los métodos cuantitativos se pueden enumerar el de comparación por factores y el de asignación de puntos.

La elección de un método u otro, dependerá de una serie de circunstancias. Los cuantitativos son más exactos y más costosos, llevan más tiempo y son más complejos, mientras que los cualitativos son más baratos y menos exactos.

Los criterios a tener en cuenta para elegir un sistema u otro son:

1. grado de exactitud que se necesita;
2. capacidad del personal que trabaja en la empresa. Si no es muy elevada va a resultar difícil la explicación del funcionamiento de los métodos cuantitativos y ello resulta necesario dado que siempre se hace una evaluación de tareas debe discutirse con el personal, ya que al afectar un aspecto básico como son las remuneraciones, siempre van a producirse reclamaciones y quejas;
3. urgencia que existe para hacer la evaluación. Los métodos cualitativos -- son muy rápidos de aplicar por lo que es aconsejable su utilización cuando el plazo con que se cuenta para llevar a cabo la evaluación es muy corto;
4. capacidad económica de la organización que va a realizar el trabajo. Los métodos cualitativos son mucho más económicos;
5. la cantidad de personas es decisiva en la elección del método, ya que los métodos cualitativos son de difícil aplicación en organizaciones grandes.

METODO DE ORDENACION O RANKING

Por este sistema se clasifican los cargos a través de un Comité integrado por 5 personas, generalmente. Ese Comité determina en primer lugar cuáles van a ser los cargos extremos, y cada uno de sus miembros realiza separadamente en -- forma independiente una clasificación de todos los cargos, ordenándolos del más al menos importante. Esta clasificación se repite dos o tres veces, discutiéndose se luego los resultados hasta llegar a la ordenación final.

Este método refleja la opinión de determinadas personas con relación a la importancia de cada cargo.

Es un método de fácil comprensión, rápido y económico, pero es bastante inexacto y muy subjetivo. Se emplea generalmente en empresas pequeñas con pocos cargos, porque los miembros del Comité tienen que conocerlos todos para atribuirles la importancia que le corresponde a cada uno a fin de ordenarlos. Si la empresa es grande esto resulta imposible.

SISTEMA DE GRADOS PREDETERMINADOS

Por este método se hace una escala general de grados, se definen éstos y se ubican los cargos en el grado en que según el Comité les corresponda, por ejemplo:

- personal sin destreza
- personal que requiere destreza
- personal que requiere poder interpretativo
- personal que requiere poder creador
- personal que requiere poder ejecutivo
- personal de alta administración
- personal que fija la política en la empresa

Cuando dentro de un mismo grado van a caer muchos cargos, se ordenan éstos por el método de ranking, de mayor a menor importancia.

Este segundo método, presenta las mismas ventajas y desventajas que el anterior, con la única diferencia que puede aplicarse a organizaciones más grandes.

SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES

Este sistema, ideado por Eugene Benges es un método analítico por el cual no se toma el cargo en forma global como en los dos anteriores, sino que se lo desmenuza y estudia en función de la proporción en que contenga una serie de factores determinados en la primera etapa de la evaluación.

En la aplicación de este método se cumplen una serie de etapas:

1. Determinación de los factores. Los factores se pueden definir como habilidades humanas o circunstancias de carácter permanente que se presentan en todos los cargos, pero con diferente grado de cantidad y calidad.

Los factores dependen de cada tipo de trabajo y se aplican a cualquier nivel de cargos. Sin embargo se puede decir que los factores más utilizados son: habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo. No conviene que sean muchos, porque de por sí, el método tiene mucha complejidad.

2. Selección de cargos claves representativos. Una vez determinados los factores y sus definiciones se eligen cargos claves que serán los que sirvan de base para la evaluación final. La cantidad de cargos a elegir debe ser lo suficientemente representativa estimándose adecuado que su número oscile entre 15 y 25.

Estos cargos deben presentar las siguientes características:

- han de comprender tareas de tipo permanente que se puedan definir con -

exactitud;

- sus remuneraciones deben ser aceptadas por todos o lo que es lo mismo, no deben ser objeto de discusión;
- en lo posible, deben ser representativos de los distintos niveles en -- que se distribuyen los cargos, o sea los de mayor remuneración, los de menor remuneración y los de remuneración intermedia.

3. Escalonamiento de los cargos clave por factores. Se realiza una ordenación de todos los cargos claves dentro de cada factor elegido, por orden de importancia. Esta distribución se presenta en un cuadro de doble entrada; por factores y por cargos, indicándose el orden de importancia relativa de cada cargo en cada factor.
4. Distribución de las remuneraciones por factor. La remuneración se distribuye entre los distintos factores en función de la importancia de cada uno. Esto se presenta también en un cuadro de doble entrada, pero mientras el anterior se debe analizar en sentido vertical, éste debe hacerse en -- sentido horizontal.
5. Comparación entre las dos distribuciones. Si bien ambas se realizan en -- forma independiente deben coincidir. De existir alguna diferencia es necesario ajustarla hasta llegar a la conciliación total.
6. Evaluación de los demás cargos. Tomando un cargo cualquiera se le ubica -- factor por factor. Luego en esa ubicación por factor se va al cuadro de -- remuneraciones y se determina en qué monto debe establecerse la remuneración. La suma de remuneración por factores da la remuneración total del cargo.

Entre las ventajas de este sistema se pueden mencionar:

- permite mayor exactitud y objetividad que los analizados anteriormente;
- ofrece bases más sólidas y documentadas para discutir con los interesados en caso de existir discrepancias de éstos con los resultados de la evaluación;
- es flexible ya que no establece límites inferiores ni superiores dentro de cada factor;
- permite comparar cargos de distinta naturaleza pues no hay una escala única para graduar cada factor sino que se analiza el cargo en su totalidad.
- una vez establecido es relativamente fácil de manejar.

Las desventajas que presenta el sistema se pueden sintetizar en la siguiente forma:

- se trabaja con valores monetarios y a pesar de que se trata de elaborar una escala de sueldo justa, es muy posible que las remuneraciones actuales de los cargos influyan en la decisión final.
- es un método costoso, complejo y difícil de entender por los interesados, lo que complica las explicaciones en caso de discrepancias.
- la elección de los factores es difícil; los factores elegidos no pueden

ser muchos porque el trabajo se vuelve demasiado complejo, ya que no resulta fácil distribuir valores monetarios entre gran número de factores.

METODO DE ASIGNACION DE PUNTOS

Consiste en establecer una medida común con la que se evalúa la totalidad de cargos de que se trata. Esta medida está compuesta por factores, divididos - cada uno en distintos grados con un puntaje asignado para cada grado. El puesto se evalúa considerando para cada factor en qué grado lo tiene incorporado y dándole los puntos que corresponden a dicho grado. La suma de puntos ubica el cargo en un punto determinado de una estructura, formado por los puestos evaluados.

Las etapas a cumplir en la aplicación de este sistema son:

1. Determinación y definición de los factores. El concepto de factores es - el mismo que el visto en el método de comparación por factores. Estos factores deben tener las siguientes condiciones:
 - deben referirse a características del trabajo y no de la persona,
 - tienen que ser atributos comunes a todos los cargos que se están evaluando,
 - se deben presentar con distintos grados en todos los cargos porque un atributo constante no permite establecer diferenciaciones.
 - tiene que determinar diferencias importantes entre los cargos, de manera que realmente justifiquen diferencias en la remuneración.
 - deben ser susceptibles de ponderación, ya sea cualitativa o cuantitativamente, es decir, que pueden dividirse en grados.
 - no deben superponerse.
 - no deben ser demasiado numerosos; la cantidad adecuada de factores a considerar oscila entre 10 y 15.
2. División en grados de los factores. Los grados son variaciones de los factores en cantidad y calidad y constituyen los matices diferentes con que un factor se presenta en los distintos grados.
3. Ponderación de los factores. Consiste en determinar la importancia relativa de cada factor comparando cada uno de ellos desde el punto de vista de su rango estimado.
4. Asignación de puntos a factores y grados. Lo primero a establecer es el puntaje máximo y mínimo total a otorgar en la evaluación. Inmediatamente, se determina cuál va a ser el puntaje máximo y mínimo por factor, aplicando su coeficiente de ponderación sobre los mínimos y máximos generales. A continuación, se dan puntajes a los grados intermedios para lo cual se pueden utilizar distintos criterios:
 - progresión aritmética. Supone que la variación de grado en grado es uniforme, o lo que es lo mismo, que la diferencia de cada grado con el anterior es constante y viene dada por la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{límite máximo} - \text{límite mínimo}}{\text{cantidad de grados} - \text{uno}}$$

- progresión geométrica. La variación entre grado y grado no es uniforme sino ascendente. La razón de dicha variación está dada por la raíz cuadrada del cociente entre el límite máximo y el límite mínimo.

Obtenida la razón se multiplica por los puntos del límite mínimo para determinar el segundo grado y así, sucesivamente, hasta llegar al límite máximo.

- progresión arbitraria. Se utiliza cuando la variación entre grado y grado no sigue ninguna tendencia fija. Esto se da en algunos factores especiales como por ejemplo, el factor instrucción.

5. Operatoria.

- se seleccionan cargos claves representativos.
- se toma cada factor y se van dando puntos a cada cargo con relación a un mismo factor. No se avalúa por cargo sino por factor a fin de eliminar el efecto aureola o cualquier perjuicio que se tenga con respecto a él.
- el resto de los cargos se compara con los cargos clave factor a factor, pudiendo corresponderle un puntaje intermedio. Luego sumando los puntos de cada factor obtenemos el puntaje final del cargo.
- el sueldo de cada cargo se obtiene multiplicando la cantidad de puntos por el valor económico de cada uno.
- los puntos de cada cargo y el sueldo de cada uno es obtenido mediante la multiplicación de puntos por su valor económico. Se representa gráficamente en un par de ejes cartesianos, lo que da lugar a una línea recta.
- inmediatamente, se estudia para cada cargo cuál era la remuneración anterior y se la coloca en el mismo gráfico, lo que da la disposición de los sueldos actuales con relación a los anteriores. Esto da una nube de puntos cuya tendencia debe ajustarse finalmente mediante una recta, utilizando por lo común el método de los mínimos cuadrados.
- se procede a elevar hasta la recta los sueldos que quedaron por debajo de ella mientras que los que quedaron por encima no se tocan. Como esto supone un sacrificio económico para la institución, en algunos casos el aumento de las remuneraciones que han quedado por debajo se hace en forma escalonada.
- dado que con un punto de diferencia ya hay variación en la remuneración, lo que haría demasiado exagerado el manejo de las remuneraciones, se establecen intervalos, escalones o categorías integradas por determinada cantidad de puntos, dentro de cada uno de los cuales se para una cantidad determinada. El centro de la primera categoría es el puntaje más bajo obtenido, mientras que el de la última es el más alto.

Este método presenta prácticamente las mismas ventajas que el de comparación por factores con la única diferencia que no manejan valores monetarios y por lo tanto la remuneración actual no influye en la decisión de los valores.

La principal desventaja del sistema es el establecimiento de puntajes extremos que limita la inclusión de cargos que no caigan dentro del entorno fijado.

Además no es un método totalmente objetivo ya que maneja muchos elementos de carácter subjetivo como la elección de factores, la fijación de grados y las puntuaciones atribuidas a cada cargo en cada factor.

METODO EVLER - STEVENS

Este método es solamente una modificación de otros ya conocidos. La base es el sistema de asignación de puntos, atribuyendo a éstos en proporción al tiempo y a los distintos grados de intensidad con que el trabajador utiliza el factor considerado, a lo largo de toda la jornada de trabajo.

En la práctica lo que se hace es aplicar el porcentaje de tiempo de utilización del factor en los distintos grados a los puntos que surgen de cada grado.

METODO DEL CALCULO DE INCIDENCIA DE FACTORES

Este método se basa en la determinación de un puntaje general ponderado para cada cargo a través del cálculo de puntos directos, puntos indirectos y un factor de ponderación, mediante la utilización de clases de cargos.

La selección de las clases y la determinación de puntos se efectúa de la misma manera que en el método de asignación de puntos.

Los puntos indirectos se determinan mediante el enfrentamiento del peso de cada uno de los factores con los demás. De esta comparación surge que cada factor puede tener un peso mayor, menor o igual que cada uno de los otros. Si es mayor se le atribuye un valor igual a 1, si es menor su valor es igual a $1/2$ y si son iguales se les da el valor cero. La suma de puntos de cada factor con respecto a los demás constituye los puntos indirectos de aquél. Estos puntos indirectos por factor se ponderan con relación al monto totalizado por el cargo para puntos indirectos. Por último, el puntaje final del cargo está dado por el producto de puntos directos e indirectos ponderados.

Determinado el puntaje se trabaja igual que en el método de asignación de puntos.

Finalmente, del punto de vista general la evaluación de cargos posibilita el ajuste de remuneraciones a medida que cambian las condiciones tecnológicas y estructurales, ya que esto apareja una variación en los requerimientos del cargo y por lo tanto en los requisitos individuales exigidos al trabajador. Por otra parte, permite complementar la descripción de cargos y definir con mucha claridad la estructura de la organización. A lo anterior se agrega el facilitar la ubicación de los cargos que vayan surgiendo como consecuencia de la dinámica general de la empresa; además, al conocer mejor los factores que integran un cargo permite el establecimiento de bases más claras para el adiestramiento.

La evaluación de cargos presenta una serie de limitaciones entre las que se pueden mencionar, el problema de las personas sobrecapacitadas en relación con el cargo que ocupan, al sentirse subvaluadas.

A esto se suma el descontento de aquellos empleados cuyos cargos son rebajados de categoría, a pesar que la norma general sea mantener el sueldo.

También se presentan problemas con quienes piensan que en la determinación de la curva de salarios debe pesar la antigüedad.

Finalmente la evaluación insume mucho tiempo sobre todo si se emplean métodos cuantitativos.

3.2.2. - Realidad nacional pública y privada

3.2.2.1. - Actividad pública.

El informe de CIDE afirma que no hay un plan de clasificación del personal. La ley N°12.801 del 30/XI/60 hizo una agrupación de cargos en 3 regímenes:

Régimen A:

- a) cargos profesionales y técnico-profesionales
- b) " Administrativos
- c) " especializados
- d) " secundarios y de servicio

Régimen B:

- e) cargos docentes
- f) " militares
- g) " policiales
- h) servicio exterior

Régimen C:

- i) cargos electivos
- j) " políticos
- k) " cuyas dotaciones fija directamente el Parlamento.

En lo referente a política de salarios, se observan apreciables diferencias entre las remuneraciones de funcionarios de las distintas dependencias públicas. No se cumple el principio de "a igual trabajo igual remuneración".

Con respecto a este punto se ha trabajado en la Administración Central - habiéndose efectuado la identificación de todas las clases de cargos.

También se está realizando la evaluación de los nuevos cargos ya identificados por dicha clasificación. El método utilizado es el de "grados predeterminados".

En cuanto a los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, la situación debe ser estudiada en cada caso:

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

El criterio usado para la clasificación de cargos es de tipo funcional, se realiza una primera agrupación según las funciones más relevantes y diferenciadas que se denominan familias. Las familias se dividen en series: conjunto de -

cargos con funciones similares no factibles de nuevas subdivisiones. Dentro de cada serie los cargos están ordenados según un criterio jerárquico.

<u>FAMILIA</u>	<u>SERIE</u>
Administración	Oficina Suministros Bodega Suministros Proveeduría
Administración Contable	Contabilidad Facturación Recaudación
Administración Técnica	Presupuesto, Estadísticas y Analistas Tabulación
Especiales	Comisiones, Biblioteca, Traducciones Relaciones Públicas
Servicios Generales	Limpieza, Portería y Vigilancia Teléfono, Mimeógrafo y Mensajeros
Transporte Fontanería - Llaveros Capataces	Cuadrilla de exteriores Capataces varios
Obras Albañilería Carpintería Pintura Herrería Tornería - Soldadura Electricidad	Instalación de Luz Industrial
Mecánica	Industrial Automotriz De precisión
Peón ayudante - Práctico Jardinería Usinas Servicios Medicina Abogacía - Escribanía Dibujo Arquitectura Agrimensura Ingeniería Laboratorio	

La clasificación sirve de base para instrumentar el principio de la carrera administrativa, las promociones se efectúan considerando la respectiva especialidad y dentro de ésta, la mayor proximidad de grado del candidato en relación con el cargo al que accede.

Para la evaluación de cargos se utilizaron 2 métodos:

- ordenación de cargos; en base a las descripciones y criterio de los analistas.
- asignación de puntos: en base a un modelo de la Oficina Panamericana de la Salud, los pasos fueron:
 - a) definición de factores, utilizándose ocho: complejidad, educación, experiencia, supervisión, consecuencias del error, originalidad, relaciones personales y condiciones de trabajo;
 - b) determinación y definición de los grados (5 o 6 en cada factor). Dentro de cada grado se fijó una escala de valores;
 - c) asignación de puntos por cada factor: el valor máximo es de 800 puntos y el mínimo de 200;
 - d) valoración de los grados de cada factor, asignándoles puntos.

ADMINISTRACION NACIONAL DE USINAS Y TRASMISIONES ELECTRICAS

Administración Nacional de Telecomunicaciones

En el sistema vigente, los cargos se agrupan en base a su finalidad, es decir, se tiene en cuenta el cometido de las funciones correspondientes. Además en este sistema, domina la noción de carrera, pues dentro de cada escalafón funcional existe una estratificación que agrupa a los cargos según la jerarquía (autoridad y responsabilidad) que poseen. Por lo tanto encontramos que la clasificación de cargos se realiza en base a un doble criterio por escalafón funcional y dentro de éste, por jerarquía.

Los escalafones funcionales existentes son:

- A) Administrativo
- B) Recaudación y Toma Consumo
- C) Vigilancia
- D) Servicio
- E) Profesional
- F) Técnico
- G) Usina, estaciones de transformación en el caso de UTE
- H) Centrales térmicas e hidráulicas
- I) Artesanal
- J) Teléfonos, en el caso de ANTEL

Con respecto a la escala jerárquica, los cargos pueden ordenarse en 30 --grados, los que se encuentran asociados a los distintos niveles de remuneración.

Al relacionarse la clasificación funcional con la jerárquica, se completa la estructura de cada escalafón, que presenta las siguientes características:

- i) Existen escalafones que no están estructurados a través de una sola -rama funcional. Tal es el caso de los escalafones de Teléfonos y Artesanal que presentan varias ramas funcionales, con exigencias de especialización diferentes para el desempeño del cargo.

Esto origina que existan en un mismo escalafón varios cargos con grados -similares.

- ii) Las ramas funcionales de cada escalafón, pueden o no estar vinculadas a un mismo superior jerárquico. Por ejemplo, Recaudación y Toma Consumo se dividen en tres ramas: Cajeros, Cobradores y Toma Consumo, las cuales no se vinculan entre sí. En cambio, el escalafón de Servicios presenta dos ramas: Porteros y Serenos por un lado, y Limpiadores y Ascensoristas por otro, que están subordinados jerárquicamente al cargo de Conserje.
- iii) En cada escalafón funcional, la escala jerárquica no tiene por qué --ser necesariamente continua, en el sentido de que cubra los 30 grados existentes. Esto se desprende de las siguientes constataciones:
 - Existen escalafones que comienzan en grados superiores al 1, tal es el caso del Profesional, que tiene su cargo de nivel jerárquico inferior en el grado 14, como Ayudante Profesional.
 - La mayoría tiene a su cargo máximo en un grado inferior al 29, llegando a ésto sólo los escalafones Administrativo y Profesional.
 - Por último, entre cargo y cargo puede existir más de un grado de diferencia. Se evidencia claramente la situación expuesta en los Cargos de Técnico de Electricidad y Telecomunicaciones (grado 18) y el inmediato inferior Supervisor de Telex (grado 12).

La aplicación de la evaluación de Tareas en la ex-Administración General de las Usinas Eléctricas y los Teléfonos del Estado, fue instrumentada por un plan de Valorización de Tareas y Calificación de Personal, aprobado en 1968.

Dicho plan se basaba en el método de asignación de puntos y su aplicación presentó características propias.

Los factores considerados fueron: instrucción, experiencia, iniciativa, -esfuerzo físico, esfuerzo mental y visual, sentido de responsabilidad sobre el material y el producto, condiciones de trabajo y riesgos.

Existía una Comisión de Valoración que coordinaba las distintas valoraciones efectuadas para eliminar diferencias de puntajes entre cargos similares.

La finalidad perseguida fue la obtención de un cuadro general de los cargos del Ente, graduándolos según el puntaje obtenido, así como una tabla para -cada Sección.

Recientemente UTE firmó un convenio con la ONSC a efectos de realizar la clasificación y la evaluación de todos los cargos del organismo.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

A través de un convenio con la ONSC, se está efectuando la clasificación y evaluación de los cargos del Organismo. Ya se ha realizado la asignación de - cargos a clases, de acuerdo a las descripciones del manual. Asimismo se redactaron los grados predeterminados para la evaluación de tareas.

Industria Lobera y Pesquera del Estado.

Se está redactando mediante convenio con la ONSC, el manual de clases de cargos y asignando los cargos a las distintas clases. Paralelamente, a través -- del mismo convenio se está procediendo a definir los grados predeterminados para la evaluación de tareas,

Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland.

Los cargos están clasificados según los conocimientos implicados en ellos, existiendo un escalafón técnico, uno administrativo y uno obrero.

Con relación a la evaluación se realizó un agrupamiento por manualidades, para lo cual, se tomó en cuenta los niveles de sueldos existentes, y la importancia de las distintas manualidades para el Ente. Lo que se ha realizado en - realidad, es una evaluación cerrada por oficio, sin comparación con otros oficios.

Banco Central del Uruguay.

Los cargos se clasificaron por normas presupuestales en 1970. Para determinar las clases de cargos se establecen 2 criterios:

- por naturaleza de las funciones
- por el orden jerárquico

Por la naturaleza de las funciones, el personal se divide en 2 clases:

- Clase A - Funcionarios Administrativos
- Clase B - Profesionales Universitarios, especializados y Ayudantes de Administración.

Por el orden jerárquico, los funcionarios administrativos (Clase A) se escalonan en 7 niveles; los de clase B, en 3 categorías.

Con esto se simplificó la clasificación anterior y se eliminó la discriminación excesiva que hacía dificultoso su manejo.

Se evaluaron los cargos de acuerdo a 7 niveles, que incluyen todos los - puestos de la Institución, correspondiendo a cada nivel una determinada cantidad de puntos. Fijado el puntaje para cada nivel, se consideró la importancia - de ciertos factores en las dos clases en que se divide el personal del Banco. Se otorgaron puntos a estos factores, que se sumaron a los que correspondían a cada nivel. La suma de puntos determina la importancia relativa de cada cargo pa-

ra luego fijar una remuneración equitativa, para lo cual se establece para el - punto un valor único en pesos.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Funcionario (Decreto del - 8/X/54) el personal se divide por clases y por órdenes. Se toman como criterios fundamentales de clasificación:

- la naturaleza de las funciones
- orden jerárquico

De acuerdo al 1er. criterio, se establecen las siguientes clases de perso-
nal:

- A) de administración, que desempeña los cargos administrativos de los di-
ferentes servicios.
- B) técnico, que ocupa los cargos que deben ser necesariamente desempeña--
dos por profesionales.
- C) semitécnico, que desempeña cargos establecidos por el Directorio con -
tal carácter.
- D) de servicio, que desempeña cargos de conserjería y de vigilancia.
- E) de maestranza, que comprende los operarios.

De acuerdo al 2° criterio, el personal se organiza jerárquicamente dentro
de cada clase, conforme a escalas por categorías y grados.

En cuanto a la evaluación de cargos, a partir del año 1967, se estableció
una escala patrón única y se evaluó la totalidad de los cargos de acuerdo a su
importancia funcional y jerárquica. Se empleó el método de ordenamiento o ran-
king estableciéndose grados y subgrados.

La escala patrón única la efectuó una comisión de delegados de las distin-
tas clases contando con representantes del personal. Se aplica para fijar re--
tribuciones tanto en el ingreso o ascenso al cargo, como para progresiones por
antigüedad en el cargo o en el Instituto.

Administración de los Ferrocarriles del Estado.

Sólo existe una clasificación presupuestal que comprende:

- categoría extra
- escalafón técnico
- " semitécnico
- " Administrativo
- " obrero
- " de servicio

Referente a la evaluación de cargos, se designó un Comité integrado con representantes de la Dirección y de los funcionarios, que efectuará la evaluación en base a la información obtenida de la aplicación del análisis, descripción y especificación de cargos. Esta comisión efectuó una primera clasificación de los cargos administrativos y redactó un manual de factores para utilizar en la evaluación de cargos por el método de asignación de puntos.

Administración Nacional de Puertos.

La clasificación de cargos es la que se determina por el escalafón funcional, realizado por la Junta Asesora de Calificación, integrada a tales efectos por personal designado por el Directorio, entre funcionarios de categorías altas.

El criterio seguido para conformar el escalafón funcional fue el de agrupar los cargos por funciones y dentro de éstas por jerarquías, en base a la descripción y especificación efectuadas previamente.

Para la evaluación de cargos se ha utilizado el método de ranking comparando los distintos cargos para determinar su valor relativo (nivel de obligaciones, responsabilidad y requisitos, experiencias, iniciativa, esfuerzo físico, mental y visual, condiciones de trabajo y riesgos).

Esta evaluación ha sido dispuesta por normas presupuestales, adecuándose las distintas clases de funcionarios conjuntamente con la ordenación de jerarquías, a los programas dispuestos por el presupuesto del Ente.

Banco de Seguros del Estado.

El Estatuto del Personal (Decreto 1/XII/60) da los criterios de clasificación: naturaleza de las funciones y orden de jerarquía.

No se aplica la evaluación de tareas.

Instituto Nacional de Colonización.

La clasificación de cargos está determinada por el presupuesto. Los escalafones existentes son:

- Personal Superior
- " de administración de Casa Central
- " de administración del Interior
- " técnico
- " especializado
- " secundario y de Servicios
- rural

Dentro de cada escalafón, los cargos se agrupan en categorías.

A través de un convenio con la ONSC, se ha efectuado una nueva clasificación de cargos y se confeccionó el manual de descripciones de clases de cargos.

Los puestos fueron evaluados por el método de grados predeterminados.

Banco Hipotecario del Uruguay.

La clasificación de cargos existentes surge de las normas presupuestales, adoptándose un criterio funcional y dentro de éste un orden jerárquico.

Desde el punto de vista funcional, el personal del Banco se encuentra agrupado en 4 clases:

- Técnico profesional
- Semi técnico
- Administrativo
- De Servicios y Artesanos

Mediante el criterio jerárquico se define la categoría como la agrupación dentro de cada clase de los funcionarios, según la denominación de los cargos que ocupan. Las categorías significan aptitudes y preparación superiores a las necesidades para el Servicio en la categoría inferior. Además determinan la ubicación dentro de cada categoría por medio de los grados, cuyo número y desarrollo se fijan por las normas presupuestales.

Dentro de cada clase existen distintos escalafones que configuran la carrera de los funcionarios.

La evaluación de cargos se hace a través de métodos no cuantitativos, en los que se consideran los cargos en forma global, es decir, sin descomponerlos en sus factores.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

En materia de clasificación de cargos, ésta se basa en la naturaleza de las tareas y las responsabilidades que dan surgimiento a las diferentes jerarquías, que se traducen presupuestalmente en una mayor remuneración.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

En materia de clasificación de cargos, los reglamentos internos prevén una clasificación en función de 2 criterios básicos:

- la naturaleza de las funciones
- el orden de jerarquía

De acuerdo con el primer criterio, el personal se divide en:

- administrativo
- administrativo secundario
- Técnico universitario

- semitécnico
- de conserjería y transporte

Dentro de cada clase, el personal se clasifica en categorías y dentro de éstas, en grados. El grado corresponde al número de años de antigüedad desde el ingreso a una categoría.

Nunca se aplicó evaluación de cargos.

3.2.2.2. - Actividad privada

La clasificación de cargos es de mucho menor aplicación en la actividad privada que en la actividad pública.

En las empresas que la aplican, los criterios que resultaron más utilizados son aquellos que se basan en las tareas, y dentro de ésta por niveles jerárquicos.

Con respecto a la evaluación de cargos se han detectado distintas situaciones, según las ramas de actividad,

En las industrias de la cosmética, en la de la construcción, en las empresas embotelladoras de bebidas sin alcohol y en las fábricas de pintura, así como en aquellas empresas que trabajan con máquinas de oficina, la evaluación fue terminada. En el sector textil, la aplicación de esta técnica quedó trunca hace algo más de un año.

En la industria de productos eléctricos, la situación es variada. En todos los casos, el método usado es el de asignación de puntos. El resto de las empresas encuestadas no ha hecho aún aplicación de esta técnica.

3.2.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

Clasificación

En cuanto a la aplicación de la técnica de clasificación de cargos en -- nuestro medio, encontramos en lo relativo a la Administración Pública tres situaciones bien definidas:

- por un lado, la Administración Central donde la ONSC está concretando la aplicación de la misma. En el presente se está realizando la identificación de las clases de cargos y la elaboración del manual de descripciones de -- clases de los mismos.
- las empresas públicas que han firmado convenio con la ONSC, algunas de las cuales, al igual que la Administración Central están en la etapa de elaboración de los manuales de descripciones de clases, habiéndose redactado ya las clases de cargos. Otras están recién en la aplicación de las técnicas previas a la clasificación.
- las demás empresas públicas han clasificado los cargos por la naturaleza -- de las tareas y por el orden jerárquico. En estos casos, la clasificación se ha efectuado sólo con miras a la remuneración y no está respaldada por

un relevamiento de las tareas realizadas en cada cargo ni por una descripción y especificación de las mismas.

En las empresas privadas la clasificación de cargos es de menor aplicación. Los criterios más utilizados son los que tienen en cuenta la tarea y dentro de éstas, los niveles jerárquicos.

En conclusión, puede decirse que en la Administración Central y en varias empresas públicas, la clasificación de cargos se ha basado en las descripciones y especificaciones de los mismos, por lo que la tarea realizada se ajusta a lo indicado por la doctrina en la materia. En las demás empresas, en que la clasificación se efectuó por la naturaleza de las funciones y por el nivel jerárquico, la misma no se ha respaldado por el relevamiento sistemático de información, sino que la denominación de los cargos ha sido la única base empleada.

En las empresas privadas encuestadas, se ha comprobado que la clasificación por tareas y niveles jerárquicos, se ha realizado, en casi todos los casos, con la base de la descripción y especificación de los cargos.

De los dos sistemas de clasificación de cargos, el francés, o de cuerpos, y el anglosajón, o de puestos, en nuestro país y en la Administración Pública, se propone aplicar en el futuro una combinación de ambos. Hasta la fecha ha primado el sistema de cuerpos, en que se pone el acento en la carrera administrativa del funcionario, integrándolo dentro de los cuerpos ocupacionales de los organismos. En la administración privada, debido a sus características propias, el sistema más usado es el de puestos, en el que se busca la adecuación de la persona a los requisitos de las tareas.

Asimismo, los cargos se agrupan por nivel y tipo de capacidad requeridos, por ejemplo, profesionales universitarios, personal administrativo, artesanos, personal de servicio. Esta es una característica común a nuestra administración pública y a nuestra administración privada.

Evaluación

La evaluación de tareas es una técnica estrechamente vinculada a la clasificación y cuya aplicación es inmediatamente posterior a la misma.

De acuerdo con la afirmación anterior y teniendo presente nuestra realidad, puede afirmarse que la situación comprobada en la utilización de esta técnica está condicionada por la forma y avance en la aplicación de la clasificación.

En la Administración Central se está proyectando la evaluación de cargos y se piensa utilizar el método de grados pre-determinados. En lo referente a Entes Públicos, solamente uno la ha concretado, a través de dos métodos: el de ranking y el de asignación de puntos. En el resto de las empresas públicas, con excepción de aquellas que han firmado convenio con la ONSC y en las que también se usará el método de grados predeterminados, la evaluación efectuada fue solamente un ordenamiento de los cargos a los fines de fijar las remuneraciones y no se realizó sobre una base técnica.

La situación en la administración privada es diferente según la industria,

en cuanto a la culminación en la aplicación de la técnica. En todos los casos, el método aplicado fue el de asignación de puntos.

El estudio realizado ha permitido observar situaciones muy disímiles, aun que la aplicación de la evaluación es de menor difusión que la de la clasificación de cargos. Pese a ello, para la fijación de las remuneraciones, se asigna a cada cargo un determinado valor.

3.3. Reclutamiento y Selección

3.3.1. - Introducción a la técnica

El reclutamiento de nuevo personal es la técnica que tiene por objeto atraer a la organización, los posibles candidatos a ocupar puestos dentro de la misma.

Para ello se puede recurrir al propio personal de la empresa, al público en general, a instituciones de enseñanza y a personas que se presentan espontáneamente.

Los procedimientos de reclutamiento más utilizados son: los avisos en la prensa, las circulares en lugares que frecuentan los posibles postulantes a los cargos, los convenios con organismos de enseñanza públicos o privados, y la utilización de agencias especializadas, entre otros.

Luego de reclutados los aspirantes, es necesario seleccionar a los más adecuados para el cargo a proveer. La selección comprende un proceso que es bastante costoso y que no siempre asegura que el candidato elegido sea el más conveniente.

La primera etapa de este proceso consiste en una entrevista preliminar, en la que se brinda información sobre el cargo; generalmente se entrega un formulario o se recogen los datos personales.

Seguidamente se pre-seleccionan los candidatos, eliminando los que no cumplen los requisitos exigidos, cosa que puede hacerse en la entrevista preliminar.

A los aspirantes preseleccionados se les suelen aplicar a continuación, - pruebas psicotécnicas que buscan evaluar, no sólo la idoneidad de los mismos para los cargos, sino también las características de personalidad, intereses y aptitudes mentales. Las pruebas consisten en una batería de tests psicológicos y además pruebas específicas relativas a los cargos en cuestión.

A continuación se verifican los antecedentes de aquellos postulantes que hayan pasado las pruebas a satisfacción. Esta etapa es necesaria, ya que es común que los interesados aumenten sus méritos, en el afán de obtener el puesto buscado.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, se entrevista nuevamente a los candidatos. Ahora la entrevista está a cargo del Jefe de Personal o del Jefe de la unidad a la que pertenece el cargo a ocupar. El objetivo de la misma, es conocer personalmente a quienes han superado todas las instancias anteriores y --

complementar la información que de ellos se posee, en forma más directa.

Finalmente, y antes de tomar la decisión última, se efectúa un examen médico, el que puede permitir detectar ciertas insuficiencias o incapacidades, o conformar la aptitud de los aspirantes para el o los cargos a ocupar.

En general se selecciona más de un candidato para cada cargo vacante, a efectos de que quien tenga la facultad de resolver pueda elegir entre ellos.

3.3.2. - Realidad Nacional pública y privada.

3.3.2.1. - Actividad pública

La Ley N°8935 del año 1933, el Estatuto del Funcionario de 1943, y leyes posteriores, establecen el concurso de méritos y concurso abierto de pruebas para ingresar a la función pública. La ley N°13.318 del 28 de diciembre de 1964, (1) dispone el concurso abierto de pruebas para el ingreso al escalafón administrativo de la Administración Central y un régimen de llamado a aspirantes para el personal secundario y de servicio.

Los nombramientos son hechos por resolución del Poder Ejecutivo, de los - Directorios de Entes Autónomos y Servicios Descentralizados y de las Intendencias, según las leyes respectivas.

Los aspirantes a ocupar cargos públicos deben reunir los siguientes requisitos:

- a) tener 18 años cumplidos de edad;
- b) Ciudadanía legal o natural con tres años de ejercicio y estar inscriptos en el Registro Cívico;
- c) Haber cumplido con las obligaciones que impone la ley de Instrucción - Militar Obligatoria, presentando al efecto los Certificados de Enrolamiento y Jura de la Bandera;
- d) Tener buena salud comprobada mediante examen médico realizado por el - Ministerio de Salud Pública;
- e) Aptitud moral mediante certificado de buena conducta, expedido por la Jefatura de Policía correspondiente.

Los aspirantes deberán firmar, además, una declaración jurada de adhesión al sistema republicano representativo de gobierno que la Nación ha implantado - por sus órganos soberanos.

(Artículo 4, Decreto N°12/967, de 4/1/67). (2).

Estos requisitos generales son de aplicación tanto en la Administración - Central como en la Descentralizada y Autónoma.

En la actualidad, en materia de reclutamiento y selección, la Administración Central mantiene vigentes los mecanismos mencionados al principio de este capítulo. La ONSC realiza la distribución de funcionarios excedentes de un de-

(1) Anexo I, II, III.

terminado sector a otros donde faltan: asesora con respecto de los traslados y pases en comisión.

La ley 13.640 del 26/XII/67 en los arts. 441 y 442 (3) crea la denominada planilla de disponibilidad, mecanismo instituido por el legislador con el fin de atender las necesidades adicionales de Personal que no fueron contemplados en los programas presupuestarios, con funcionarios de las listas de disponibilidad de los Ministerios, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que tengan personal excedentario.

Por decreto se confió a la ONSC la función de asesorar al Poder Ejecutivo para la distribución del Personal incluido en las planillas mencionadas. La actuación de la Oficina se ajustó a los siguientes lineamientos:

- relevamiento de las necesidades de Personal en la Administración Central conforme a las nóminas concretas que elaboran y envían a la ONSC los servicios indicados;
- determinación de prioridades dentro de cada inciso a nivel de escalafón y unidad ejecutora;
- entrevistas con los funcionarios incluidos en esas nóminas para determinar sus niveles de conocimiento, aptitudes, habilidades, características personales y preferencias vocacionales;
- distribución del Personal de acuerdo con las necesidades de los organismos y las aptitudes de los funcionarios acreditados en las entrevistas anteriores.((4))

En la distribución se tuvieron en cuenta especialmente los conocimientos, aptitudes, habilidades y título de los funcionarios procurándose el mejor aprovechamiento de cada cual.

Los traslados en comisión de funcionarios dentro del sector público, se encuentran reglamentados por ley N°11.923 de 27/3/953, y por decreto 581/69 del 20/11/69,(5) se establecen los requisitos a que tales traslados han de ajustarse, así como que los actos que los dispongan deberán dictarse con el asesoramiento previo de la ONSC. Los traslados en comisión, a diferencia del régimen de redistribución, tienen carácter de transitoriedad. A través de éstos se procura satisfacer las necesidades no permanentes de los servicios.

Para reducir el gasto público el decreto 573/69 de 17/11/69, (6) estableció una política prohibitiva en cuanto al ingreso de nuevos funcionarios a las dependencias de las administraciones central, autónoma y descentralizada. Las únicas excepciones las constituyen los funcionarios de gran especialización considerados indispensables para los programas de alta prioridad. Los cargos de -

(2) Estatuto del Funcionario de la Administración Central - Oscar Antuña Campos - Montevideo, 1969, pág. 5.

(3) Anexo IV.

(4) El Servicio Civil Uruguayo - ONSC - Montevideo, 1972, pág. 48.

(5) Anexos V y VI

(6) Anexo VII.

particular confianza, los militares y policiales, los jornaleros y los vinculados con la salud física. La ley N°13.892, de 19/10/70, recoge lo instituido -- por el decreto. Posteriormente, por decreto 591/70 del 19/11/70 (1) se establece la intervención previa de la ONSC en todo acto de designación que suponga el ingreso de un funcionario a la administración.

La ley 14.416 del 28 de agosto de 1975 (2) dispone excepciones sobre la limitación del ingreso a la Administración Pública.

La situación en Entes Autónomos y Servicios Descentralizados es así:

Administración de las Obras Sanitarias del Estado

La provisión de cargos que no son los últimos de los escalafones, se realiza con el personal del propio organismo, salvo casos excepcionales en que no se cuenta con personal disponible.

Las fuentes externas se utilizan para la provisión de vacantes del último grado de los escalafones.

Se prevé la creación de Bolsas de Trabajo para el reclutamiento de jornaleros, pero este método no se utiliza en la práctica.

De acuerdo a la Carta Orgánica del Instituto, el ingreso del personal técnico, semi-técnico y administrativo se hará por concurso de oposición, excepto para la provisión de los cargos de Gerente General, Secretarios y Asesores Técnicos del Directorio.

Otro requisito de ingreso para los cargos técnicos es la presentación del título que habilita para el ejercicio de la profesión, expedido por la Universidad de la República. Sin embargo, el Directorio podrá designar directamente a los técnicos cuando no se haya registrado ninguna inscripción en el llamado de aspirantes a concurso.

La Carta Orgánica del Ente, prevé la confección de un registro donde se inscribirán todos los artesanos que soliciten trabajo en el Ente, previa la justificación de la calidad de tales, mediante prueba de suficiencia. Cuando se requiera personal de esta categoría, se sortearán entre todos los inscriptos en el registro, los cargos, mientras que el personal obrero no especializado y el personal de servicio ingresarán tan sólo por sorteo entre los candidatos inscriptos, en un registro de solicitantes. Para designar aprendices se dará preferencia a quienes estén estudiando en UTU o a los hijos de obreros de la Institución. En la práctica, es el Directorio quien procede a la designación directa de los aspirantes para la provisión de todos los cargos, respetando la exigencia de presentación de títulos universitarios para el desempeño de aquellos en que así lo exige la legislación o las reglamentaciones vigentes.

En cuanto a los requisitos de ingreso son los mismos que para toda la Administración Pública.

(1) Anexos VIII y IX.

(2) Anexo X.

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas

Administración Nacional de Telecomunicaciones

El reclutamiento no se encuentra establecido explícitamente en ninguna de las reglamentaciones vigentes, pero la práctica ha indicado que existen dos procedimientos de reclutamiento. Cuando se desee proveer un cargo vacante se recurre directamente al propio personal, siendo la fuente de reclutamiento las personas que ocupan cargos inferiores dentro del escalafón funcional. El segundo procedimiento de reclutamiento se da cuando se crea un nuevo cargo, en este caso se recurre al público en general.

Los medios que se emplean para proceder al reclutamiento, difieren según la división considerada anteriormente. Cuando se recurre al Personal del Organismo, se efectúa el llamado mediante circulares que emite el Departamento de Servicios Personales y Sociales y en algunos casos designación directa.

Cuando corresponda el reclutamiento entre personas que no integran los cuadros del Organismo, los medios generalmente empleados son llamados por la prensa o convenios con Institutos de enseñanza.

Las disposiciones referentes al ingreso del personal se encuentran agrupadas principalmente en el Estatuto del Funcionario.

Los requisitos mínimos que deben cumplir los aspirantes para ser considerados como posibles candidatos, son comunes a los que rigen para el ingreso a la Administración Pública.

Para la selección existen distintas variantes que van desde la designación directa por parte de los Directorios pasando por las pruebas de suficiencia hasta el concurso de oposición y méritos, según lo establecido por el Estatuto vigente.

El nombramiento de los Directores de ambos Organismos se efectúa siguiendo el procedimiento establecido en el art. 187 de la Constitución (jerarcas de Entes Autónomos).

Para el ingreso del resto del personal, se requiere siempre designación de los Directorios.

La designación directa por parte de los Directorios procede para determinados cargos expresamente mencionados en el Estatuto del Funcionario vigente.

El ingreso al Escalafón de Artesanos y al de Operadores de teléfonos se hace mediante prueba de suficiencia, lo que indica que los aspirantes no tendrán que competir entre sí, sino que las pruebas tienen como objeto verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del cargo.

Un caso especial es el de los aprendices de oficio ya que para ingresar con tal carácter, es necesario haber cursado y aprobado el tercer año de la Universidad del Trabajo en el oficio correspondiente, pero si el aspirante no llena estos requisitos deberá rendir una prueba en la que deberá demostrar conocimientos similares a los de los egresados.

El Estatuto del Funcionario prevé que el ingreso al escalafón administrativo se hará mediante concurso de oposición.

El concurso será realizado totalmente por escrito y en forma que no se puedan identificar las pruebas de los concursantes hasta después de emitido el fallo por el tribunal.

Todas las estipulaciones realizadas en lo que se refiere a procedimientos de Selección, rigen para los funcionarios presupuestados de U.T.E. y ANTEL, los funcionarios "a término" se rigen por reglamentaciones especiales establecidas para cada cargo. Este tipo de funcionario constituye la mayor parte del personal que ingresa a U.T.E. y a ANTEL; y el nombramiento tiene carácter precario y revocable en cualquier momento a juicio de ambos entes.

Es de práctica la reválida automática, si el funcionario cumple con todos los requisitos de ingreso, con sus obligaciones reglamentarias y alcanza un nivel mínimo de capacitación para el trabajo.

En todos los casos, una vez que el candidato es seleccionado se le hace un examen médico, además del Carnet de Salud que se exige como requisito de todo empleo público. En este examen médico se mide el estado de salud general del individuo, pero para determinados cargos se realizan exámenes especiales, tal es el caso de las telefonistas que son revisadas por especialistas en oído y realizan audiogramas.

La verificación de antecedentes de los funcionarios que ingresan, generalmente no se lleva a cabo a través de la presentación de certificados que acrediten los mismos.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

El reclutamiento para el ingreso, está a cargo de los jefes del Ente, y la Oficina de Personal no tiene ingerencia al respecto. Se limita a dar entrada a nuevos funcionarios como Auxiliares, Aprendices Ayudantes, una vez que han obtenido el nombramiento de las autoridades superiores.

Cuando en una sección se observa la necesidad de nuevos funcionarios, el respectivo jefe da cuenta a la Oficina de Personal y ésta determina si para acceder a dicho cargo se requiere concurso o puede ser llenado a discreción de las autoridades. Sobre la manera de hacer conocer la necesidad de nuevos funcionarios no existen normas establecidas; esta comunicación - oral o escrita - puede ser dirigida directamente a las autoridades superiores sin que tenga conocimiento la Oficina de Personal. En lo que tiene que ver con las fuentes internas de reclutamiento, utilizadas para llenar las vacantes en los cargos superiores a los de Auxiliar, Aprendiz y Ayudante, se tiene en cuenta los propios empleados del Ente que ocupan cargos inmediatamente inferiores en la misma planilla en la que se encuentra la vacante; según la planilla de que se trate, el funcionario ascenderá por: concurso de oposición y méritos, o bien, de antigüedad y méritos.

Las fuentes externas de reclutamiento se utilizan solamente para llenar los cargos inferiores en la escala jerárquica. Se hacen publicaciones en la prensa, de los llamados a aspirantes, en aquellos casos en los que el cargo a

proveer requiere determinados conocimientos técnicos.

En cuanto a la selección, cuando se presenta un aspirante a consecuencia de un llamado, se le hace llenar un formulario standard de "solicitud de empleo" no efectuándose ningún tipo de entrevistas excepto la entrega del formulario.

En ciertos casos, se aplican seguidamente pruebas de ingreso. Las bases - para estas pruebas son elaboradas por los Gerentes, en el momento de realizarse el llamado, teniendo a la vista, las bases de concursos anteriores realizados - en el propio Ente o en otras Empresas Públicas. Las pruebas son aplicadas por - un Tribunal formado por el Jefe de la Oficina de Personal y Jefes de las Secciones respectivas. Este Tribunal establece un ranking teniendo en cuenta el puntaje obtenido por cada concursante.

Salvo en casos excepcionales, como los de determinados funcionarios técnicos, personal de vuelo, no se aplican tests al personal.

No es norma ni costumbre del Ente efectuar una verificación de los antecedentes presentados por los aspirantes. Los antecedentes requeridos generalmente son:

- informe proporcionado por dos personas de conocimiento del aspirante.
- título profesional o técnico, expedido por el Instituto Competente.

Solamente se realiza la verificación de estos antecedentes en el caso de que se dude de su autenticidad. En estos casos, es efectuada por el Jefe de la Sección correspondiente y no por la Oficina de Personal.

Se exige la presentación del Carnet de Salud expedido por el Ministerio de Salud Pública. Además el Servicio Médico de PLUNA, practica al funcionario - entrante un examen y en base a él da su opinión técnica sobre su aptitud o no, para ocupar el cargo de que se trate.

La decisión final sobre el nombramiento o no del funcionario, la toma el - Director General.

Cabe destacar que en la actualidad se está estudiando un Proyecto de Estatuto del Funcionario, que incluye normas sobre selección.

Industria Lobera y Pesquera del Estado

En la actualidad, todos los cargos se deben proveer por concurso de oposición y/o méritos, según se determine en cada caso. Las bases son puestas en conocimiento de los interesados después que la Dirección las aprueba; estas normas están establecidas en la resolución del Directorio del 22/7/69, pero no ha habido ocasión de ponerlas en práctica, debido a que no han sido establecidas - hasta la fecha las bases para los concursos.

El personal contratado de pesca se recluta únicamente en base a la presentación de la libreta de enrolamiento. Los cargos de fileteadores de pescado se proveen directamente y mediante llamados por la prensa previo curso de adiestramiento.

Los aspirantes se presentan en el Instituto, quedando registrados a la es

para del curso mencionado. La remuneración de los mismos es por el sistema de -destajo.

Determinados cargos se proveen con personal especializado; así por ejemplo, los Ayudantes del contralor sanitario se reclutan entre estudiantes de la Facultad de Veterinaria que hayan completado todos los cursos. La provisión de cargos técnicos se efectúa actualmente siguiendo las etapas que aconseja la Administración de Personal en esta materia.

Cabe mencionar finalmente, que la contratación de los trabajadores zafrales (lobería de Cabo Polonio y otros) se efectúa por medio de un funcionario - del Organismo que visita a quienes prestaron servicio en la zafra anterior. La contratación se hace por familia y la remuneración se otorga a la misma, distribuyéndose entre sus miembros internamente.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

Para proveer sus vacantes, el Ente ha utilizado tanto fuentes internas como externas. Estas últimas se utilizan en todos aquellos casos en los que no -- pueden utilizarse las internas y consisten en:

- Recurrir a instituciones de enseñanza: en este sentido, se ha trabajado con UTU y la Universidad de la República.
- Llamados por la prensa.

De las fuentes internas se utilizan:

- El personal del Ente: a esta fuente se recurre para proveer los cargos en el ascenso jerárquico. A estos efectos se colocan avisos en cartelera, en los que se establecen: el o los cargos vacantes, la remunera-ción, plazos de inscripción, lugar geográfico en que debe desarrollar-se el cargo y quienes pueden presentarse.
- Archivo del personal que ha trabajado en el Ente: esta fuente se ha utilizado como excepción para el personal de la Planta Manga que había sido dejado cesante por disminución del volumen de trabajo.
- Sobrante de selecciones anteriores: esta fuente se emplea en aquellos - casos en los que han alcanzado el puntaje mínimo requerido en las ba--ses de un concurso, más aspirantes que las vacantes a proveer en ese momento. Este derecho al posible ingreso caduca al año de efectuado el concurso.

El ingreso a ANCAP se produce por los niveles inferiores: únicamente en - el caso de que un cargo de mayor jerarquía no se puede proveer con el personal interno, se recurre a fuentes externas al Ente. Según el Estatuto del Funcionario, los cargos de último grado en todos los escalafones, son objeto de nombramiento discrecional por parte del Directorio.

La etapa de la recepción de los solicitantes tiene lugar a través de una entrevista preliminar, en el caso de los aspirantes que responden a circulares enviadas a instituciones de enseñanza.

En todos los casos, se aplican pruebas de ingreso; generalmente se nombra

un Tribunal formado por los Jefes del Departamento y aquél es el encargado de a plicar las pruebas sobre las bases preestablecidas.

Las pruebas son de distintos tipos:

- De actuación: para tareas manuales;
- De aptitud: para cargos administrativos, etc. y se efectúan en forma teórica y práctica. Existe dentro de los cuadros del Ente, personal especializa do y funcionarios que se están capacitando en Psicología, con la finalidad de - establecer en forma científica la aplicación de tests en la selección.

Luego de realizadas las pruebas, no es usual que se cumplan las etapas de entrevista personal y verificación de antecedentes. Esta última etapa, generalmente, no se lleva a cabo. Sólo en caso de sospecha se verifica la validez de - estos antecedentes. Seguidamente, se le hace un examen médico al aspirante por cuenta del Ente, además del Carnet de Salud que se exige como requisito de todo empleo público.

Cada una de estas etapas es eliminatoria.

La decisión final siempre está a cargo del Directorio:-

- En los concursos internos, luego que el tribunal ha fallado.
- En el caso de manualidades, ingresan provisoriamente por un período de 4 meses, transcurridos los cuales, el Directorio resuelve.

En todos los casos, corre un período de prueba de un año desde su ingreso, transcurrido el cual, el Directorio los confirma o no en el cargo.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

En materia de reclutamiento, el Banco trata de seguir una política de au- toabastecimiento sin recurrir a elementos que provengan de otras dependencias - del Estado.

Las fuentes de reclutamiento empleados han sido:

- Por ascenso del personal que ocupa el cargo inmediatamente inferior, - excepto en cargos del último grado.
- Traslados de funcionarios de una sección a otra.
- Por intermedio de la ONSC, para los cargos de Auxiliar.

Los métodos de reclutamiento utilizados dependen de los distintos cargos: para el personal administrativo se hace el llamado solicitando la colaboración de la ONSC; para el personal técnico, semitécnico y de servicio, el reclutamien to se hace entre personas que cumplan con la condición de ser empleado público.

Los requisitos generales para el ingreso al Banco, están fijados por el - Estatuto del Funcionario, y son los establecidos para los ingresos a la Administración Pública, en general.

Cualquiera sea el procedimiento de selección, el ingreso se realiza siem-

pre por la última categoría y grado del escalafón de cada clase, conforme a lo dispuesto por el Estatuto, el que también establece, que quienes ingresan al Banco son designados provisoriamente, pudiendo ser separados por el Directorio sin expresión de causa, dentro del plazo de seis meses. Este plazo es de trabajo efectivo, a efectos de cuyo cómputo no se cuentan los lapsos en que el funcionario falte por razones de salud u otras de carácter extraordinario. Transcurrido dicho plazo, el funcionario adquiere "Ipso Jure" derecho al empleo, quedando amparado por las disposiciones del Estatuto.

Los procedimientos de selección y requisitos particulares difieren según los cargos a ser provistos.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

Los procedimientos utilizados por la Administración cuando se trata de la provisión de una vacante consisten en recurrir al propio personal del Ente, - - - quién se debe postular al cargo de acuerdo al reglamento de promociones vigente. Cuando se trata de la creación de cargos se aplica el mismo procedimiento y, así lo en caso de inexistencia de personal que revista las condiciones que el cargo exige, se hace un llamado al público en general. El procedimiento habitual de reclutamiento se realiza mediante circulares del Departamento de Personal (Sección Calificaciones y Promociones). El Directorio resuelve por intermedio de un tribunal constituido por un representante del Directorio, uno de la Gerencia General y un tercero designado por una comisión asesora.

Cuando corresponde el reclutamiento entre personas que no son funcionarios de AFE, los medios generalmente empleados son: la prensa, y contactos personales.

Entre los procedimientos de selección, cabe citar:

- Designación directa por el Directorio: procede entre los cargos de categoría extra: gerente general, asesores del Directorio, etc.
- Concurso de oposición: en general para el personal administrativo.
- Pruebas de suficiencia: utilizado usualmente, para el ingreso del personal obrero con oficios.
- Pruebas de suficiencia, calificación y grado: según los casos, puede alcanzarse con la calificación y grado.
- Sorteo: se aplica para el ingreso de obreros y del personal de servicio, sólo cuando los cargos vacantes no sean llenados con personal de la Institución.

Para ser designados aprendices, tendrán preferencia, los que estaban cumpliendo cursos en los respectivos oficios en la Universidad del Trabajo, y los hijos de quienes hayan prestado al Ente, más de 10 años de servicio.

Administración Nacional de Puertos.

Los cargos vacantes de ascenso, se proveen mediante concursos de méritos y oposición.

Para cubrir cargos especializados, se toman en consideración egresados de

la Universidad del Trabajo.

No se realizan pruebas psicotécnicas.

La verificación de antecedentes es realizada, por la Gerencia de Personal.

Los requisitos generales de ingreso son los comunes para la administración pública.

Banco de Seguros del Estado.

Los Jefes de Departamento elevan la solicitud para la contratación de nuevo personal al Directorio, el que decide sobre la provisión de los cargos teniendo como límite el presupuesto.

Las fuentes utilizadas son:

- Las personas que ocupan el cargo inmediatamente inferior al vacante, o en su defecto:
- Aspirantes externos: en este último caso para el Técnico Universitario y Semitécnico de Sociedades Médicas, se efectúan llamados por la prensa.
- Los restantes cargos se proveen directamente.

Otra fuente de reclutamiento usada es la "planilla de disponibilidad" administrada por la ONSC.

El procedimiento de selecciones:

- Al Gerente General: lo nombra el Directorio por ser cargo de confianza.
- Para el Personal Administrativo de carrera: se cumplen las siguientes etapas:
 - 1) presentación por parte de los interesados de su solicitud de inscripción al concurso de oposición.
 - 2) convocatoria a los inscriptos mediante notificación personal, estableciendo lugar, fecha y hora de las pruebas.
 - 3) realización de pruebas: de ortografía y aritmética que tienen carácter eliminatorio y dactilografía, tema y redacción. Las pruebas son propuestas y fiscalizadas por una comisión designada por el Directorio e integrada por un representante del Departamento de Personal.
 - 4) homologación del fallo por parte del Directorio.
 - 5) Verificación de antecedentes y realización del examen médico a los candidatos aceptados. Lo primero lo realiza el Departamento de Informes, consultando referencias, y lo segundo, la Central de Servicios Médicos. El requisito de edad es tener entre 18 y 30 años.
- El personal administrativo, secundario y personal administrativo de Central de Servicios Médicos: debe rendir pruebas de suficiencia debiendo los candidatos tener entre 18 y 45 años.
- El personal técnico Universitario y el técnico Universitario de la Cen-

tral de Servicios Médicos: se seleccionan mediante concurso de oposición y/o méritos o designación directa, siendo indispensable la habilitación para ejercicio de la profesión a través del título Universitario.

- Para el personal técnico secundario y personal semitécnico de la Central de Servicios Médicos: se requiere prueba de suficiencia y presentación del diploma correspondiente, siendo la edad exigida entre 18 y 45 años.
- El personal de intendencia y personal de intendencia de la Central de Servicios Médicos: es designado en forma directa con una edad comprendida entre 18 y 50 años. En caso de mensajeros los límites de edad están entre 16 y 25 años.
- El personal con oficio y el de servicios generales de la Central de Servicios Médicos: rinde pruebas de suficiencia y debe presentar el diploma respectivo. La edad requerida para el desempeño de tales cargos está entre 18 y 50 años.

En todos los casos, la designación es provisoria, el funcionario debe estar a prueba durante 3 meses. Posteriormente, con el informe de los respectivos jefes, se efectúa el nombramiento definitivo.

Instituto Nacional de Colonización.

Cuando se produce una vacante para un cargo que no es del último grado del escalafón, no se recurre a fuentes externas, según las disposiciones reglamentarias vigentes que determinan que sólo se puede ingresar al escalafón por el último grado.

Las fuentes utilizadas por el Instituto son:

- Internas:
 - ascenso
 - traslado
 - presentación de los propios funcionarios
- Externas:
 - sobrantes de selecciones anteriores
 - solicitudes espontáneas o motivadas en anuncios
 - ONSC

No existen métodos preestablecidos, sino que en cada caso concreto se adopta una decisión.

La Oficina de Personal lleva un registro en el que se pueden inscribir todos los interesados en prestar servicios en el Instituto aunque no haya necesidades inmediatas de personal. Cuando éstas se producen, se seleccionan candidatos entre los aspirantes inscriptos.

En algunos casos — para cargos técnicos — se han utilizado los anuncios en la prensa.

En la selección de funcionarios, cuando se presentan los postulantes, la Oficina de Personal confecciona una ficha con los datos de cada uno.

Posteriormente, en el caso del personal técnico, se realiza una entrevista individual para evaluar las condiciones de los candidatos. Para el personal

administrativo se efectúan pruebas de suficiencia. El personal secundario y de servicio es designado directamente.

A los postulantes previo su efectivo ingreso al cargo, se les exige que posean un examen médico efectuado por la Oficina Médica del Instituto.

Cuando la persona aprueba el examen médico, se completa el proceso de selección y se está en condiciones de tomar posesión del cargo.

Banco Hipotecario del Uruguay.

Detectada la necesidad de personal administrativo, se informa a la ONSC a efectos de dar cumplimiento de los arts. 441 y 442 de la ley 13.640 del 26/12/67, reglamentada por decreto 594/69 del 26/11/69 sobre distribución de funcionarios públicos.

Si la Oficina no dispone de personal con los requerimientos estimados, autoriza la realización de concursos. Se requiere nuevamente la intervención de la ONSC — una vez efectuado el concurso — a los efectos de dar cumplimiento a lo dispuestos por el art. 522 de la ley 13.892 del 19/10/70, reglamentado por decreto 591/70 sobre prohibiciones de ingreso de personas que no sean funcionarios públicos.

Para el personal técnico profesional, semitécnico, de servicios y artesanos, el método de reclutamiento es similar al anterior, pero no hay concurso, sino nombramiento directo.

Estas designaciones son siempre para el grado inicial de la primera categoría del escalafón que corresponda, ya que las demás necesidades son cubiertas primeramente por ascensos y traslados de los funcionarios del Instituto.

Los requisitos generales para el ingreso al Banco, son además de los comunes para toda la administración pública:

- Designar dos personas de reconocida solvencia moral a criterio del Banco, que acrediten su buena conducta anterior.
- Declaración jurada de los servicios anteriores computable por la Caja Bancaria.
- Presentar fianza en las condiciones reglamentarias.

Para ser confirmado en el cargo el aspirante deberá cumplir un período de prueba de dos años, vencido el cual, el Directorio podrá confirmarlo o declararlo cesante, según la información brindada por los superiores jerárquicos.

Los aspirantes a auxiliares deben presentarse a un concurso de oposición. En el tribunal nombrado por el Directorio siempre hay mayoría de profesionales universitarios.

Banco Central del Uruguay

Una vez determinadas las necesidades de personal por parte de los Gerentes respectivos y enterado el Sector Personal, las fuentes de reclutamiento uti-

lizadas son:

- En caso de ascenso, el personal que ocupa el cargo inmediato inferior, con excepción de los cargos de las jerarquías superiores y los que ocupan el último nivel del escalafón administrativo.
- Para proveer cargos del último nivel del escalafón administrativo, se tienen en cuenta aspirantes externos. El reclutamiento se hace por intermedio de la ONSC entre funcionarios públicos.

Para la contratación de personal especializado, del que no exista disponibilidad, se obvia este requisito. El personal de servicio es designado por el Directorio.

La selección se realiza entre los que cumplen con los requisitos exigidos, que incluyen aparte de los comunes para toda la administración pública:

- Edad: no mayor de 25 años para ingresar como auxiliares y entre 17 y 24 para dar la prueba de suficiencia;
- Fianza pecuniaria o de firma responsable;
- Cédula de Identidad con duplicado para el archivo del Banco;
- Declaración jurada sobre su situación económica.

Todos los que ingresen serán designados provisoriamente, pudiendo ser separados por el Directorio sin expresión de causa, dentro del plazo de 6 meses. Los servicios informarán antes de los 150 días de la fecha de ingreso, sobre la actuación del funcionario.

Para el ingreso deben aprobarse las pruebas de suficiencia requeridas para cada cargo. Las pruebas son tomadas por un Tribunal integrado por funcionarios del Banco.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

El reclutamiento de personal se realiza de dos formas diferentes según la clase y jerarquía de los cargos a proveer:

- recurriendo al personal de la propia Caja para los cargos que impliquen ascensos jerárquicos.
- en fuentes externas al Organismo para la provisión de vacantes del último grado de los escalafones y de aquellos cargos para los que no existan funcionarios potencialmente aptos dentro de los cuadros del Instituto (Personal Universitario y Semitécnico.) Esta forma de reclutamiento no ha sido reglamentada.

Ultimamente se recurrió al reclutamiento mediante la ONSC entre aspirantes procedentes de otros organismos públicos.

Para la selección de nuevos funcionarios se tiene en cuenta además de los

requisitos comunes para el ingreso a la Administración Pública, la apertura de una cuenta de caja de ahorro.

Para la selección del personal administrativo, se cumplen las siguientes etapas:

- Inscripción en la Institución;
- Concurso de pruebas: el tribunal está integrado por el Secretario del Directorio, el Gerente de Personal y el Contador General;
- Designación.

Pueden participar los funcionarios pertenecientes a otros escalafones de la propia Caja, aspirantes no pertenecientes al personal de la Caja y funcionarios públicos pertenecientes a otros organismos oficiales.

El ingreso a los escalafones del personal Administrativo, secundario, de Conserjería y transporte, Técnico Universitario y Semitécnico se produce por -- nombramiento del Directorio, debiendo cumplir con los requisitos generales del ingreso ya vistos para el personal administrativo.

Caja de Jubilaciones Bancarias

Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:

- Internas: por ascenso del personal que ocupa cargos inferiores al vacante;
- Externas: el método más utilizado es la presentación por carta de los aspirantes quienes son posteriormente sometidos a pruebas de selección.

El decreto Ley 10.331 impone una limitación a la ocupación de personal, -- ya que establece que los gastos de gestión y administración no podrán exceder del 5% del promedio anual de las entradas del último trienio.

En cuanto a la selección para los distintos tipos de cargos:

Los aspirantes a cargos del escalafón administrativo son inscriptos en un registro permanente que se lleva con esa finalidad. El ingreso a los cargos se realiza por concurso de oposición. Los requisitos para ser admitidos en el concurso son:

- Ser ciudadano natural o legal.
- Tener entre 17 y 21 años de edad.
- Haber aprobado los 4 años de Liceo.
- Presentar carnet de salud expedido por el MSP.
- Aportar referencias comerciales o profesionales a satisfacción del Organismo.

Las pruebas son de ortografía, redacción, aritmética y cálculo mercantil, dactilografía y un test psicológico a cargo de un técnico designado por la Caja

y que se toma luego de las pruebas. El test por sí solo no es eliminatorio, pero su resultado es tenido en cuenta, incluso en el examen médico, si no es satisfactorio.

Las pruebas de ortografía, aritmética y cálculo mercantil son eliminatorias.

El tribunal está compuesto por el Contador, un Sub-Gerente y un Jefe.

En caso de aprobar las pruebas y el test un número de aspirantes mayor -- que el número de cargos a proveer, el excedente es tenido en cuenta para futuras vacantes.

La designación es realizada por estricto orden de puntaje, previa presentación por el aspirante de:

- Duplicado de Cédula de Identidad;
- Fianza a satisfacción;
- Certificado de buena conducta;
- Certificado de juramento de fidelidad a la bandera;
- Resultado satisfactorio del examen médico.

La designación se efectúa en forma provisoria por el término de 6 meses.

Los aspirantes a cargos de servicios, son inscriptos en un registro permanente que se lleva a tal fin. El ingreso se efectúa por sorteo (para serenos) o concurso de oposición y méritos (para limpiadores), según los casos.

Las condiciones para ser admitidos en el sorteo son similares a las exigidas para el grupo administrativo, con excepción de estudios cursados, ya que sólo se exige enseñanza primaria completa. Los requisitos de edad son:

- Serenos: edad entre 25 y 35 años.
- Limpiadores: entre 21 y 35 años.

Antes de ser designado el aspirante debe presentar los mismos elementos -- que los postulantes a cargos administrativos, y pasar un test psicológico.

Los integrantes del personal de servicio -- excepto los serenos -- pueden concursar hasta cumplir los 25 años, a los efectos de ingresar al grupo administrativo, siempre que existan vacantes y reúnan los requisitos exigidos para esos cargos. Tienen dos oportunidades para ello.

La designación se efectúa con carácter provisorio por el término de 6 meses.

El personal obrero de la explotación forestal, es nombrado directamente -- por el adscripto encargado de la explotación forestal.

Los aspirantes a cargos técnicos deben reunir en general, los requisitos exigidos para el grupo administrativo, realizar concursos de oposición y/o méritos, y presentar título habilitante cuando el Consejo Honorario lo determine. --

Los Asesores Letrados son designados directamente por el Consejo Honorario.

Para el personal semi-técnico, los requisitos son similares a los del personal técnico, pero deben acreditar conocimientos a satisfacción del Consejo Honorario.

El Gerente, el Secretario General Letrado, los Sub-Gerentes y Secretario Administrativo, son designados directamente por el Consejo Honorario.

3.3.2.2. - Actividad Privada

Las fuentes de reclutamiento más usadas son, por su orden

- El propio personal
- Compañías especializadas
- Personal que se presenta espontáneamente.

En algunos casos se agrega el servicio prestado por asistentes sociales.

Los avisos en la prensa constituyen el método de reclutamiento más utilizado, aunque también se utiliza el servicio de agencias especializadas y las visitas a centros de enseñanza.

La selección de los aspirantes reclutados se efectúa en la mayoría de los casos, en varias etapas:

- aplicación de test psicotécnicos por parte de los propios integrantes del Departamento de Personal, o de técnicos contratados al efecto.
- entrevistas
- verificación de antecedentes
- examen médico

La decisión final sobre la contratación o no de los candidatos se toma a distintos niveles; a veces lo hace el Directorio, otras, el Gerente General, con el asesoramiento del Gerente de Personal. Esto varía con el tipo de personal a seleccionar.

3.3.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

Los ingresos en la Administración Central se encuentran en suspenso desde el año 1969 según decreto de 17 de noviembre del mismo año y ley 13892 de 19/X/1970. En los casos en que se suspende la aplicación de estos decretos rige el concurso de pruebas para ingresar al escalafón administrativo, y se efectúa llamado a aspirantes para el escalafón de servicios auxiliares.

Pero, actualmente, para atender necesidades adicionales de personal, los organismos que integran la administración pública recurren a la planilla de dis

ponibilidad para redistribución de funcionarios públicos que administra la Oficina del Servicio Civil.

Los ingresos a cargos vacantes del último grado de cada escalafón son cubiertos por nuevos funcionarios. Los restantes niveles se cubren con funcionarios del propio organismo a través del sistema de ascensos. De aquí, se deduce que la Administración Pública utiliza dos fuentes de reclutamiento internas y externas. Las internas en las promociones y las externas para los ingresos.

Los métodos usados en el caso que se recurre a las fuentes internas son las circulares y carteleras. Para llegar a las fuentes externas se utilizan avisos en la prensa, contactos personales, convenios con instituciones de enseñanza, o se llevan registros de candidatos para que se inscriban los solicitantes. Este último método es de aplicación restringida a pocos organismos públicos; los dos anteriores son los de difusión más generalizada.

Para el ingreso de funcionarios se aplican diferentes procedimientos de selección. Según la naturaleza del cargo se cumplen unas u otras etapas. En el caso del personal administrativo, en forma genérica, se aplica concurso de pruebas. Para el personal técnico lo más corriente es el llamado a aspirantes. En alguno de los organismos, para el ingreso de personal obrero especializado se aplican pruebas de suficiencia y para el obrero no especializado los nombramientos se efectúan comúnmente mediante llamados a aspirantes.

La verificación de los antecedentes curriculares de los aspirantes no se realiza en todos los casos; algo similar se comprobó con relación a la entrevista principal, tendiente a conocer mejor al aspirante y confirmar su posible adaptación al cargo.

En todos los casos, debido a la exigencia legal, se efectúa un examen médico previo al ingreso del aspirante, aunque en algunos organismos, el mismo se complementa con un examen más profundo realizado por los servicios médicos respectivos.

En las empresas privadas encuestadas, se comprobó que las fuentes de reclutamiento más usadas son los aspirantes presentados por el propio personal o los que concurren voluntariamente, y en algunos casos son egresados de los institutos de enseñanza a los que las empresas se remiten directamente. Los métodos más utilizados son los llamados por la prensa y la exploración en centros de enseñanza.

Para la selección de los candidatos presentados, se utilizan preferentemente tests psicotécnicos y entrevistas. Asimismo se verifican los antecedentes curriculares de los aspirantes presentados y se culmina el proceso con el correspondiente examen médico.

En el caso de las fuentes de reclutamiento utilizadas tanto por la administración pública como privada, se recurre al ámbito interno y externo para ingresos a los niveles inferiores. Estos procedimientos utilizados son acordes a lo recomendado por la teoría.

En cuanto a los métodos de reclutamiento más usados se encuentran los avisos en la prensa y la búsqueda de candidatos en los centros de enseñanza. En una muy pequeña proporción se utiliza el sistema de circulares. Esto concuerda con

lo aconsejado por la doctrina al respecto.

Las etapas del proceso de selección cumplidas en la mayoría de los organismos de la administración pública son las pruebas de suficiencia para el personal administrativo y obrero especializado, oposición de méritos para el personal técnico, y, generalmente, llamado a aspirantes para el personal de servicios auxiliares. En algunas instituciones se realiza verificación de antecedentes y también, se efectúa entrevista principal. El examen médico se cumple en todos los casos, porque la legislación vigente así lo exige.

En las empresas privadas se detectó que las etapas del proceso de selección que más se aplican son los tests sicotécnicos y las entrevistas principales. También, se cumple con la verificación de antecedentes y finalmente, el examen médico.

De lo anterior, se deduce que en la actividad pública se cumple solamente con la prueba de suficiencia y que aún ésta se aplica en algunas clases de cargos. En el caso de la actividad privada se aplican las etapas principales de la selección. En consecuencia, de la comparación de ambas surge que en las empresas privadas se cumple con los requisitos de selección más doctrinariamente recomendados, siendo aceptable el nivel técnico alcanzado.

3.4. Orientación y Capacitación del Personal

3.4.1. - Introducción a la técnica.

Una vez seleccionado el nuevo empleado, es necesario introducirlo en la empresa, es decir, presentarlo a sus compañeros, y sobre todo informarlo sobre la organización que va a integrar y sobre el papel que él representará en la misma.

La orientación suele estar a cargo del jefe del nuevo empleado; y de algún representante del Departamento de Personal. Lo más conveniente es la realización de algún cursillo informativo, complementado con visitas a distintas dependencias de la empresa.

En muchos casos, si bien el recién ingresado posee los conocimientos básicos requeridos para el cargo, la orientación debe ser continuada con el adiestramiento específico para el mismo.

Pero la capacitación del personal, no debe limitarse a la orientación del nuevo empleado, ni al adiestramiento para un nuevo cargo, sino que debe ser permanente y debe brindar conocimientos generales al empleado. Por otra parte, deben dictarse también cursos de perfeccionamiento, es decir, conocimientos que faciliten el mejoramiento en la posición jerárquica de los empleados.

Es muy importante que la capacitación sea consecuencia de un programa pre establecido y minuciosamente estudiado. El plan debe establecer qué se enseñará, a quién, y quiénes serán los profesores, cómo, dónde y cuándo se enseñará, así como la duración de los cursos.

El adiestramiento puede efectuarse de tres formas.

- en forma vestibular, es decir, reproduciendo fuera del taller o de la oficina las condiciones reales que se van a encontrar en el trabajo.
- sobre la marcha; o sea capacitando al empleado en su propio trabajo;
- con cursos de refrescamiento; que consisten en enseñar a los trabajadores con cierta experiencia, nuevos métodos surgidos, o simplemente refrescar los conocimientos.

En cuanto a los posibles métodos a seguir, los más convenientes son aquellos que aplican el principio de aprender haciendo, aunque no deben desestimarse totalmente los otros, sino que en cada caso debe resolverse cuál es el más adecuado. Cabe mencionar:

- la conferencia, en la cual un relator habla y los asistentes a las mismas, se limitan a oír. Una variedad de la misma es la conferencia con preguntas, en la que el disertante al terminar la misma, efectúa preguntas a los oyentes.
- el panel de expertos: relatores con conocimientos reconocidos sobre un tema, discuten delante de alumnos, los que a veces formulan preguntas al panel.
- la asignación de lecturas con control posterior.
- los proyectos de trabajos realizados por los propios alumnos con los datos que se les dan.
- la rotación de funciones, con el objeto de que todos los empleados estén capacitados para desempeñar cualquier tipo de tareas dentro de su especialidad.
- la instrucción programada; el alumno pasa de lo más sencillo a lo más difícil en sucesivas etapas y al fin de cada una de ellas, va recibiendo información sobre cómo ha aprendido en la etapa que culmina.
- la mesa redonda: consiste en reuniones de varias personas que discuten sobre un tema central.
- el estudio de casos: se presenta a los asistentes un hecho preferentemente real el que se estudia y discute en una reunión conjunta.
- el juego de empresas: se busca reproducir en la forma lo más real posible, la vida de una empresa en un período determinado de años. Los alumnos se dividen en grupos, cada uno de los cuales representa una empresa. Una mesa central suministró información a cada una de ellas.
- el role-playing: cada alumno representa un papel, actuando como supone lo habría hecho la persona, en el caso de que se le ha dado.
- el torbellino de ideas: se le da a un alumno un tema cualquiera y se le deja hablar libremente sobre el mismo: luego se discute sobre lo que conversó.

Para que la capacitación dé los resultados que se desean, debe guiarse por ciertos principios. Es de fundamental importancia motivar al personal para que se presente a los cursos y estimularlo durante la realización de éstos. Es conveniente que el adiestramiento se realice dividiendo la tarea en partes y --

que los empleados vayan conociendo los resultados de las etapas que van superando. Asimismo, debe recordarse que los métodos de enseñanza que más resultado -- permiten obtener, son aquéllos que permiten aprender "haciendo", lo que debe -- complementarse con la repetición de las enseñanzas y con el conocimiento de la teoría, que respalda la práctica que se efectúe.

Normalmente, todas las instituciones que aplican planes de capacitación o de adiestramiento deben realizar una evaluación de los resultados obtenidos. Para ello se pueden estudiar determinados índices, como por ejemplo, el rendimiento de los trabajadores, la moral de los mismos, los accidentes producidos, y -- compararlos con lo que se invirtió en la capacitación. Otra posibilidad de evaluación es la utilización de grupos de control, para comparar los rendimientos obtenidos por equipos de trabajadores que fueron capacitados frente a un grupo o grupos homogéneos que no lo fueron.

3.4.2. - Realidad nacional: pública y privada

3.4.2.1. - Actividad pública.

El informe de CIDE sobre la situación del Servicio Civil en el Uruguay recogía lo pertinente a la capacitación de los funcionarios públicos y establecía la no existencia en el país de un plan de capacitación y adiestramiento integral que coadyuvará a la formación y ubicación del funcionario.

La ley N°13.640 del 26/XII/67 en su art. 36(1) encomienda en forma expresa a la Oficina Nacional del Servicio Civil establecer los planes y programas -- de capacitación de los funcionarios según las necesidades de los servicios y de los principios de la carrera administrativa. El decreto N°442/69 (2) de 12/IX/69, orgánico funcional de la ONSC, reglamenta igual cometido.

El decreto N°278/70 (3) del 11/VII/70 autorizó a ONSC a poner en práctica el programa de capacitación de funcionarios públicos. Consiste en: (4)

a) Plan de capacitación para administradores superiores con la finalidad de proporcionar información acerca de nuevos desarrollos en las áreas de adopción de decisiones, sistemas de organización, presupuesto y contralor de operaciones, así como de otros temas técnicos de actualidad;

b) Plan de capacitación destinado a funcionarios que están próximos a ser promovidos a los cargos de administradores superiores, incluyendo materias relativas a administración pública, administración de personal, relaciones humanas, programación y contralor de la ejecución, reforma administrativa, etc. Asimismo, están previstos cursos especiales relativos a administración de empresas públicas y administración de proyectos. Los cursos para los funcionarios de la Administración Central comprenden 200 horas de instrucción. Se desarrollan -- sobre la base de tiempo completo, por lo que duran alrededor de dos meses, con

(1) Anexo I.

(2) Anexo II.

(3) Anexo III.

(4) El Servicio Civil Uruguayo - ONSC, Montevideo, 1972.

cinco horas de instrucción diaria dejando el resto del tiempo para estudio y resolución de ejercicios. Los cursos especiales para las empresas públicas tienen una duración de 300 horas y funcionan sobre la misma base de los cursos para la Administración Central, por lo que se prolongan durante un período de tres meses;

c) Planes de capacitación destinados a funcionarios de otros niveles de la administración sobre la base de dar soluciones a problemas concretos.

Por otra parte existe un curso dictado por la Escuela de Administración dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, destinado a la formación de técnicos en Administración Pública.

La situación en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados es la -- que sigue:

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

El adiestramiento de un nuevo funcionario es realizado por el Jefe de la Sección a la que es destinado, o por algún funcionario ya experimentado. No existe otro tipo de capacitación o adiestramiento.

Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas.

Administración Nacional de Telecomunicaciones.

El Departamento de Capacitación de UTE es el responsable de coordinar todas las actividades de entrenamiento y orientación de los funcionarios del Ente. El Centro de Capacitación de Telecomunicaciones, se ha separado del Departamento, al producirse la división de UTE y ANTEL.

Si bien no existen programas de orientación de los nuevos funcionarios, -- con carácter general la práctica indica que este adiestramiento se realiza en forma concomitante al desempeño del trabajo. El funcionario es conducido por el supervisor, quien tiene la responsabilidad de instruirlo en las labores que debe desempeñar, corrigiéndole las imperfecciones de su tarea. Para algunos cargos, se efectúan cursos de adiestramiento al funcionario que recién ingresa, -- tal es el caso de los becarios de UTE que trabajan en Distribución de Energía y de los Tomaconsumos.

Los operadores de teléfonos de ANTEL, desempeñan su labor bajo la supervisión directa del instructor durante sus primeros tres meses.

Los programas de adiestramiento y capacitación están dirigidos fundamentalmente a la preparación del personal operativo de carácter semitécnico. Se busca con estos programas poseer personal capacitado en aquellas tareas que tienen especial relevancia en UTE y ANTEL y cuyo aprendizaje no es posible efectuarlo fuera de este ámbito.

Los cursos de capacitación están a cargo de técnicos en la materia. Los instructores actúan en estrecha vinculación con el Departamento de capacitación quien tiene a su cargo todo lo relativo al planeamiento y programación del desarrollo de los cursos, así como la implantación de los medios necesarios para su

normal funcionamiento.

Dichos instructores, en su mayoría son reclutados entre el personal de -- los Institutos (UTE-ANTEL) y sometidos a un cursillo de preparación pedagógica. En algunos casos, las empresas proveedoras de equipos adiestran al personal que los manejarán. También se recurre a Institutos docentes o relatores externos si ello es necesario.

La materia sobre la que versan los cursos varía según el cargo para el -- cual se dictan, teniendo presente que se busca un entrenamiento adicional a tra-- vés del cual el funcionario se pueda calificar y desempeñarse eficazmente en -- los trabajos respectivos.

Durante los últimos años, se han efectuado también cursos para el perso-- nal superior y los mandos medios.

También se ha dado importancia al adiestramiento del trabajador en el cam-- po de la seguridad industrial dentro de los centros operacionales. Para ello se han establecido programas de entrenamiento que incluyen una gama muy amplia de riesgos, especialmente los que implican los accidentes eléctricos. Se han efec-- tuado así cursos de primeros auxilios, prevención de accidentes, respiración ar-- tificial, organizados periódicamente por la Sección Seguridad Industrial.

Los métodos más utilizados en el entrenamiento son el curso de explica-- ción teórica y el método vestibular aunque en la mayoría de los cursos de capa-- citación se aplica un método combinado, es decir, las personas que son entrena-- das reciben instrucción sobre tareas en condiciones semejantes a las que encon-- trarán en el lugar de trabajo.

La efectividad de los cursos de entrenamiento se determina al verificar -- los resultados de los mismos, en términos de la capacitación demostrada por los funcionarios y en pruebas o concursos. Asimismo, se ha implementado recientemen-- te un sistema de evaluación posterior.

Con respecto a los beneficios que el funcionario puede obtener con su ca-- pacitación, éstos no son otros que los provenientes de la posibilidad de desem-- peñar un cargo de mayor jerarquía que traerá como consecuencia una mejor remunera-- ción. Situación diferente es la de los funcionarios que desempeñan cargos de toma-consumos, pues reciben una retribución extra del 10% del sueldo al efec-- tuar el curso de capacitación.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

Al personal administrativo no se le capacita, pero sí al personal especia-- lizado.

Ello se hace por medio de escuelas y personal interno del Ente. En la prác-- tica, cuando un nuevo empleado ingresa al Organismo, algún funcionario de la -- sección a que es destinado le explica la tarea a realizar.

El adiestramiento periódico se efectúa para el personal de a bordo y obre-- ros especializados. Los métodos de capacitación utilizados son: vestibular, so-- bre la marcha, y de refrescamiento. El primero de estos métodos se utiliza para adiestrar a los pilotos en tierra. La aviación utiliza el método de refresca--

miento. La capacitación se hace en Carrasco en aulas especialmente equipadas al efecto. Los cursos se dictan en horas de trabajo. Los procedimientos utilizados en los cursos de refrescamiento son: conferencias, preguntas y respuestas, demostraciones prácticas, estudio de casos, etc.

También se hace adiestramiento periódico a los funcionarios encargados de la Sección Pasaje, sobre los requisitos en los distintos países para el ingreso de ciudadanos de distintas nacionalidades. Para ello se acompaña el uso de manuales con conferencias explicativas.

No se hace adiestramiento para ejecutivos. Pluna no cuenta con el asesoramiento de organismos nacionales e internacionales para este punto.

Industria Lobera y Pesquera del Estado.

No se llevan a cabo cursos de capacitación para el personal, con excepción de algunos dictados para gerentes por la ONSC y otros Institutos, así como algunas especializaciones llevadas a cabo en algunos países de América Latina y España. Se ha efectuado el adiestramiento de los tripulantes de buques por parte de un experto de la FAO.

Los funcionarios destajistas son adiestrados por los encargados de procesamiento, en relación a los cortes que deben hacer al pescado.

Algunos funcionarios concurren a cursos sobre sistemas de congelamiento e instalación y manejo de equipo de procesamiento de pescado, en España.

Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland.

Se ha trabajado en colaboración con organismos nacionales e internacionales, entre ellos la O.I.T. La primera medida fue la capacitación de instructores, tendiéndose luego a la formación de personal capacitado en las distintas tareas. A estos efectos se aplicó la técnica TWI (Training Within Industry).

Los planes elaborados por el Departamento de Capacitación alcanzan tanto al personal obrero como al administrativo, incluyendo cursos para los niveles más altos dentro de la Administración. Para todos estos cursos se ha recurrido a la ONSC, a la UTU o al CNTPI, según los casos.

En algunas dependencias se capacita particularmente a los recién ingresados dictándose también cursos sobre temas específicos para todo el personal.

En lo referente a la ubicación del personal recién ingresado no existen normas. La presentación del nuevo ingresado y la explicación de las nuevas tareas quedan a criterio del jerarca de la dependencia. Este personal tiene un año de prueba en el que se busca su adaptación al Ente.

Para la capacitación periódica se recurre a relatores internos del Ente, o externos (de ONSC, UTU, etc.) según las necesidades y disponibilidades.

Los métodos utilizados para la capacitación son:

- Cursos teóricos combinados con pruebas de campo (cursos de Refinería);

- Cursos sobre la marcha.

La capacitación se realiza en locales propios del Ente (por ejemplo, la Refinería que cuenta con algunas aulas), o en aulas externas al mismo.

Los horarios de capacitación dependen de la urgencia que se tenga de la misma y de la disponibilidad de funcionarios. En caso de que las necesidades de servicio así lo exijan, la capacitación se realiza fuera del horario normal; en caso contrario, se otorga licencia a los funcionarios durante el tiempo que duren los cursos. Las horas de capacitación son siempre pagas.

Los procedimientos utilizados son:

- conferencias, preguntas y respuestas, demostraciones prácticas, discusiones y estudio de casos.

Los principios que se utilizan en el adiestramiento son:

- motivar al personal, dar estímulo: monetarios y en mérito, hacer conocer los resultados de su rendimiento, aprender haciendo, fijar metas realistas y conocer la teoría.

Generalmente se evalúan los resultados de los cursos dictados y la información obtenida se tiene presente en las experiencias posteriores.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

Es el Jefe de la Sección correspondiente, quien personalmente o por intermedio de otro funcionario orienta al recién ingresado. Los funcionarios ingresan a prueba por 6 meses.

Paralelamente, se ha iniciado un plan de Capacitación para los niveles superiores, que comprende reuniones y cursillos sobre distintos temas de Administración.

Administración de los Ferrocarriles del Estado.

El funcionario recién ingresado adquiere los conocimientos inherentes a sus tareas, concomitantemente con el desarrollo de las mismas, dirigido por el supervisor inmediato.

No se efectúa en forma sistemática el adiestramiento y la capacitación del personal, para todos los cargos. Sí, hay alguna experiencia con los operarios de las máquinas. El ciclo de este entrenamiento comprende 3 años al cabo de los cuales, el funcionario culmina con el cargo de maquinista de la. Situación similar se observa para el personal de conducción de coches motores.

Para la categoría de aprendices existen las siguientes reglamentaciones a probadas por el Directorio:

- plan de estudios para aprendices de oficio de la Gerencia de Material y Tracción en base a pruebas teórico-prácticas;
- aprendizaje del personal de conducción de locomotoras;
- cursos para los meritorios de Estación de la Gerencia de Explotación;

- cursos para aprendizaje de imprenta del Departamento de Proveeduría;
- régimen de enseñanza para Guarda-Hilos, Electricistas de Señales, de Alumbrado y Fuerza Motriz, de Coches, Ajustadores Aparatistas y Electromecánicos.

La ONSC tiende a coordinar la provisión de cargos de aprendices con estudiantes de UTU.

Administración Nacional de Puertos.

Cuando ingresa un funcionario nuevo, es el jefe respectivo, el encargado de su orientación.

No existen planes de capacitación para funcionarios, y sólo ha habido experiencias aisladas al respecto.

Banco de Seguros del Estado.

Cuando un nuevo funcionario ingresa, su jefe o un compañero, lo orientan en sus tareas.

Instituto Nacional de Colonización.

Los nuevos funcionarios ingresados, son orientados en sus tareas por los jefes respectivos. No existen planes de capacitación concretos y sólo se han dictado algunos cursos como consecuencia de la compra de equipos de procesamiento electrónico de datos.

Banco Hipotecario del Uruguay.

El nuevo funcionario es orientado en sus tareas por algún compañero, en forma concomitante con el desempeño del trabajo.

El organismo no cuenta con programas de adiestramiento continuos ni ocasionales. Solamente se aplica el método de rotación de puestos con el fin de que los funcionarios acumulen la mayor variedad de experiencias posibles.

Banco Central del Uruguay.

El nuevo funcionario recibe orientación para el desempeño de sus tareas, del compañero que las había estado realizando hasta el momento.

En materia de capacitación, el Banco Central no tiene planes generales que contemplen este aspecto, aunque existe un proyecto que prevé la capacitación de los funcionarios. En casos especiales, financia cursos en el exterior, en materia que son de interés para la Institución. En estos casos, designa al funcionario y se hace cargo de la diferencia entre el importe otorgado por la beca y la cantidad que se estima imprescindible para residir en el exterior, sin perjuicio del otorgamiento de licencia con goce de sueldo.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

La orientación del trabajador en la realización de las tareas es efectuada por el Jefe de la Sección de destino, ya sea personalmente o por un funcionario de la sección quien lo informa de las rutinas y trabajo que efectuará en el futuro y le da una visión de su interrelación con el resto del organismo.

Existen planes de capacitación de los funcionarios exclusivamente en el campo de máquinas de tipo convencional a cargo de las compañías vendedoras. No existe un criterio previo para establecer los funcionarios a capacitar, sino que depende del interés que manifiesten los mismos en su realización. La capacitación se realiza en las compañías vendedoras, que son las que financian los cursos; se realiza dentro y fuera del horario de trabajo y puede ser motivo de la concesión de una licencia especial de hasta 10 días. La evaluación final es realizada por las Compañías y el fallo favorable puede representar para el funcionario, un complemento de sueldo lo que está determinado por las normas presupuestales.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

La instrucción del nuevo funcionario está a cargo del jefe, ya sea personalmente o por medio de otro funcionario, quien lo pone en conocimiento de cuáles serán las tareas que habrá de desempeñar en el futuro. El adiestramiento en servicio se cumple a través de prácticas basadas en la experiencia.

No existe ningún régimen de adiestramiento programado para los funcionarios del Instituto y la capacitación externa que pudiera adquirir queda librada a la iniciativa del propio empleado.

3.4.2.2. - Actividad privada

La orientación del nuevo empleado es efectuada en la mayoría de los casos por el jefe respectivo, aunque en ciertas ocasiones, la realiza algún compañero con mayor antigüedad en la empresa.

La capacitación y el adiestramiento en el trabajo, se suele hacer en organismos tales como la Universidad del Trabajo y el Centro Nacional de Tecnología y Productividad. En general, los cursos se realizan en horas laborables.

En muchas de las empresas se detectó la utilización de manuales, conjuntamente con la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos. Este tipo de adiestramiento es común en el caso de los operarios de fábrica.

3.4.3. - Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

Al analizar la capacitación de los empleados y su orientación al ingresar a una organización, se evidencian algunas conclusiones:

- en la administración pública y en lo referente a orientación del nuevo funcionario, se concluye que la misma está a cargo del supervisor correspondiente o de algún funcionario de la dependencia en cuestión. En cuanto a capacitación, la situación es variada, existiendo planes siste

matizados para la Administración Central y en contadas empresas.

- en las empresas privadas encuestadas, la orientación del nuevo funcionario también es realizada por el supervisor o un compañero del recién ingresado. En materia de capacitación, se suele enviar a los empleados a cursos en distintos organismos, se les facilita manuales, especialmente en el caso de los operarios o se organizan cursillos en las propias empresas.

Al comparar la situación detectada con lo aconsejado por la doctrina, surgen inmediatamente las carencias existentes tanto en lo referente a orientación como en lo que respecta a capacitación. Esto se da sobre todo en la actividad pública, donde debe mencionarse como excepción el programa desarrollado por la ONSC y dirigido especialmente a los funcionarios de la Administración Central. En el resto de las empresas públicas sólo se aprecian intentos aislados para implementar planes de capacitación, los que no siempre se traducen en resultados concretos.

En las empresas privadas, la situación no es tan crítica, apreciándose un mayor interés por parte de los niveles directivos en mantener a su personal informado de nuevas técnicas y procedimientos vinculados con las tareas desempeñadas.

3.5. Calificaciones

3.5.1. - Introducción a la técnica.

La calificación puede definirse como un método sistemático para medir el desempeño y las aptitudes de un empleado con relación a un determinado lapso y teniendo en cuenta los requerimientos del cargo.

La calificación es útil entre otras cosas para:

- motivar al trabajador: toda conducta humana está regida por la motivación. Si no se obtiene una compensación cuando se realiza un esfuerzo el rendimiento disminuye. El trabajo es una forma de conducta humana y la calificación puede ser la compensación que lleve al trabajador a esforzarse dándole en definitiva algo por qué hacerlo. En efecto, el empleo habitual de esta técnica facilita la comunicación con el trabajador permitiendo un intercambio de opiniones sobre su desempeño como tal, lo que a la larga deriva en un mecanismo de motivación.
- ajustar remuneraciones: los resultados de la calificación se pueden utilizar para incentivar al trabajador mediante el establecimiento de remuneraciones discriminatorias a través de primas por rendimiento.
- decidir sobre ascensos y traslados: si de la calificación surge que la persona por su desempeño y capacitación está en condiciones de ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad, ello influirá favorablemente en los ascensos. Al mismo tiempo, puede pensar en el traslado de personal a cargos en los que tenga un desempeño más acorde con sus condiciones y comportamiento.

- completar adiestramiento: la calificación pone en evidencia los puntos débiles del trabajador en el cumplimiento de sus tareas dejando al descubierto los campos en los cuales debe ser adiestrado. De esta manera incidirá indirectamente en el mejoramiento del trabajo y del funcionario.
- controlar el reclutamiento y la selección: los resultados de la calificación permiten conocer quiénes son los mejores empleados. En función de esto es posible analizar a partir de qué fuentes de reclutamiento, en qué forma y a través de qué métodos, han sido seleccionados dichos empleados, por lo que la calificación constituye una herramienta fundamental para determinar la política a seguir en el futuro en materia de selección y reclutamiento.

La responsabilidad primaria de la calificación debe ser del superior inmediato. Esta calificación por el jefe inmediato tiene una limitación muy importante y es que se requiere uniformizarla y coordinarla, porque cada jefe califica en función de su criterio personal.

La calificación hecha por el jefe inmediato es solamente un punto de partida, pero no la calificación definitiva. Las calificaciones primarias deben pasar a un Tribunal de Calificación, integrado por lo menos con un funcionario de los niveles superiores de la organización, un representante de los trabajadores acorde con el nivel que se esté calificando y un tercer miembro elegido de común acuerdo con los anteriores. En algunos casos puede haber también un representante del Departamento de Personal.

Las decisiones del Tribunal de Calificación pueden ser recurridas o apeladas ante el mismo tribunal que las emitió o ante un Tribunal de Alzada.

Los principales pasos que se deben dar en una organización para poner en práctica un sistema de calificaciones son:

1. Reunir toda la literatura existente en la materia y fijar los principios generales sobre los que se va a seguir el plan de calificación de la organización concreta de que se trate.
2. Reunir las personas sobre las que va a recaer la responsabilidad de la calificación y explicar cuál va a ser el procedimiento a seguir para llevar a cabo la calificación. De esta forma se coordinan normas y criterios para una mejor calificación y se reafirman los principios generales más importantes a tener en cuenta para asignar una calificación objetiva e imparcial. Entre estos principios se pueden mencionar:
 - calificar a la persona de acuerdo a su desempeño en el cargo y no de acuerdo al cargo;
 - evitar el efecto halo no dejándose influenciar por ninguna característica sobresaliente de la persona;
 - considerar al individuo en la forma más neutra e impersonal posible olvidando las impresiones anteriores, sean éstas favorables o desfavorables;
 - evitar la tendencia a la sobrecalificación o a la subcalificación, o sea caer en el llamado error constante, calificando a todos a un nivel muy bajo o muy alto, lo que lleva a una desviación en la forma -

de calificar;

- no utilizar la calificación como instrumento de amenaza o castigo para lograr el cumplimiento de la tarea; la calificación debe ser a posteriori, es decir algo que viene después de la realización de la tarea;
 - no tener en cuenta situaciones particulares; la calificación debe ser imparcial, y los problemas especiales deben solucionarse por otros medios;
 - revisar las calificaciones efectuadas por el jefe inmediato con el objeto de unificar criterios y cambiar ideas antes de dar resultados definitivos.
4. Dar a conocer el resultado de la calificación a los interesados a través de una entrevista que debe ser cuidadosamente planificada, en la que se explique al trabajador los objetivos del sistema de calificación, pasando luego a mencionarle los puntos positivos de su desempeño para ir finalmente a los negativos, dejándole hablar libremente y sugerir por sí mismo los métodos para mejorar su situación.
5. Determinar los factores de calificación, que no son otra cosa que características de la conducta del trabajador que se tendrán en cuenta a los efectos de la calificación.
- Los factores elegidos deben presentar las siguientes características:
- tienen que ser representativos del cargo desempeñado o dicho de otro modo, ser importantes para el desempeño del cargo;
 - deben ser significativos para todos los cargos considerados en la calificación;
 - tienen que ser objetivos y mensurables o sea concretos, fácilmente observables y pasibles de una división en grados que permita determinar sin mayor dificultad los matices que corresponden a cada factor;
 - no deben superponerse, es decir, se debe evitar que dos o más factores midan lo mismo;
 - no deben ser numerosos pues se corre el peligro de la superposición;
 - deben quedar claramente definidos.

Sistemas de calificación

En general se pueden distinguir cuatro grupos de sistemas para calificar al personal:

- Sistemas de comparación de personas.
- Métodos de escalas gráficas.
- Sistemas del incidente crítico.
- Método de la elección forzada por apreciación de eficiencia.

Sistemas de comparación de personas.

Estos sistemas son prácticamente dos:

- de ordenamiento, ranking o rangos

- de comparación por parejas.

El primero consiste en ordenar a los trabajadores de modo que queden ubicados del mejor al peor. Se puede calificar a la persona en forma global o utilizar factores e incluso ponderar estos factores efectuando un ordenamiento por factor. Si se supone que todos los factores tienen el mismo peso, simplemente se suman los puntos obtenidos por el trabajador en cada uno y se obtiene el puntaje total. Si la ponderación de los factores es diferente, se multiplican los puntos asignados a la persona en cada factor por su ponderación y se obtienen los resultados finales.

El sistema de comparación por parejas consiste en comparar cada trabajador con cada uno de los restantes, decidiendo quién es mejor de la pareja estudiada. La cantidad de preferencias de cada persona indica su ubicación u ordenamiento.

Esta comparación puede ser general o por factor, pudiendo en este último caso introducir la ponderación, para lo cual habrá que multiplicar el factor de ponderación por el resultado de la suma de preferencias.

Ambos sistemas son simples, rápidos, económicos y fáciles de comprender por los interesados pero presentan entre otros los siguientes inconvenientes:

- establecen un orden entre los trabajadores pero no miden la distancia entre ellos.
- no se pueden aplicar a empresas muy grandes porque las comparaciones -- que habría que hacer serían muy numerosas.
- son subjetivas y no dan ningún argumento fuerte para discutir los resultados con los interesados.

Sistemas de escalas gráficas.

Pueden dividirse en dos grupos:

- escalas continuas
- escalas discontinuas

Los primeros consisten en establecer a lo largo de una recta, distintos grados a intervalos de igual dimensión, que representan los matices en que cada factor puede presentarse en cada persona. Los intervalos se dividen en puntos y el calificador debe elegir un punto cualquiera que corresponda a la actuación del trabajador en cualquiera de los intervalos.

Además de graduarse cada intervalo en puntos, debe determinarse el significado de caer en los distintos intervalos, y en caso de utilizar una gráfica para cada factor éstos pueden ponderarse variando la cantidad de puntos que se le asignan a cada uno.

Por este método la comparación se hace en base a un patrón común, a un -- criterio uniforme para toda la institución, porque la escala se aplica en cada grado para toda la institución. Además quedan bien establecidas las diferencias existentes entre los trabajadores. Pero presenta el inconveniente de que lleva mucho tiempo tomar cada decisión porque las posibilidades son infinitas.

Las escalas gráficas discontinuas dividen los factores en grados que to--

man valores fijos debiendo el calificador elegir entre esos valores fijos, no pudiendo utilizar puntos intermedios. El éxito de la calificación depende de la correcta definición de las subdivisiones que se hagan en la escala.

Este método igual que el anterior fija un patrón común de comparación para los trabajadores, establece niveles precisos que indican la posición de cada persona, y al no haber valores intermedios de comparación presenta menor subjetividad, pero si las divisiones son pocas, la escala resultará imprecisa y arbitraria.

Es el método más usado, siendo también conocido como sistema de listas de comprobación.

Método del incidente crítico.

Consiste en establecer una lista de los requerimientos críticos de cada cargo o sea deducir de la actividad total del cargo aquella parte que es decisiva para el éxito o fracaso de la labor a desarrollar en el mismo. Al mismo tiempo se lleva un registro de los hechos más importantes que han caracterizado la actuación del trabajador, anotando en qué posición se encuentra con respecto a esos incidentes críticos.

La ventaja del sistema radica en su objetividad, derivada del inmediato y simultáneo registro de la actuación del trabajador relacionada con los hechos críticos.

Este incidente crítico más que un método en sí mismo es un instrumento al servicio de los otros sistemas de calificación, ya que cualquiera de ellos puede complementarse con anotaciones de este tipo.

Método de elección forzada por apreciación de eficiencia.

Consiste en entregar al jefe inmediato de los trabajadores a calificar una serie de afirmaciones de entre las cuales éste debe elegir la que se ajuste más a cada persona. Cada afirmación tiene un puntaje que sólo es conocido por los técnicos del Departamento de Personal, los que procederán en definitiva a computar el resultado final de la calificación en base a las aseveraciones elegidas por los supervisores.

Este sistema exige expertos para su utilización pues su elaboración debe ser efectuada en forma muy cuidadosa y su aplicación debe estar precedida por numerosas pruebas de control para obtener la seguridad de medir lo que se quiere, de lo contrario se corre el riesgo de efectuar una medición imprecisa y reflejar una situación diferente de la real. Además resulta difícil la discusión de los resultados con los interesados si surgen discrepancias con éstos, ya que la clave para valorar las respuestas es secreta y no puede ser dada a conocer ni siquiera a los jefes calificadores.

3.5.2. Realidad nacional: pública y privada

3.5.2.1. Actividad pública

La CIDE en su informe, sostiene que no existe en la Administración Pública un programa de evaluación del funcionario.

Los superiores inmediatos no están en condiciones de definir los cometidos y relaciones de dependencia de sus subordinados y no están adiestrados para juzgar la eficiencia de los mismos.

En la Administración Pública existían diversos sistemas de calificación, basados a menudo en criterios diferentes para apreciar iguales tareas.

"El sistema hasta ahora aplicado, aparentemente sobre la base de la antigüedad calificada, dio como consecuencia una desmedida preponderancia, cuando no la exclusividad absoluta, a la antigüedad sobre las aptitudes, desalentando a funcionarios de gran mérito. Tal sistema parte del supuesto de que únicamente por la experiencia se logran las condiciones para el desempeño de cargos superiores".

"Con el fin de cambiar esta situación y superar anteriores deficiencias, la ONSC proyectó dos importantes reglamentos, en materia de calificaciones y ascensos, a aplicarse a todos los funcionarios de carrera de la Administración Central. Sometidos a consideración del Poder Ejecutivo, esos proyectos se convirtieron en los Decretos N° 885 y 886/971 de fecha 28 de diciembre de 1971". - (1), (2).

El primero de dichos decretos establece — en líneas generales — que al 31 de diciembre de cada año, los funcionarios de la Administración Central con personal de carrera subordinado bajo su supervisión directa, producirán un informe sobre la actuación de cada uno de sus funcionarios.

Al respecto, se tendrá en cuenta dicha actuación con relación a 7 factores: rendimiento, responsabilidad, iniciativa, cooperación, agudeza mental, respeto a la autoridad y a los reglamentos y tacto y conducta social, teniéndose en cuenta además el factor "habilidad para la supervisión", para el personal supervisor.

En cada unidad ejecutora habrá un Tribunal de Calificaciones que actuará con autonomía técnica en la jurisdicción del jerarca respectivo. El Tribunal estará integrado por:

- el funcionario que designe el Jerarca de la Unidad Ejecutora;
- un delegado de los funcionarios;
- un tercer miembro, que presidirá el Tribunal designado de común acuerdo por los otros 2 miembros.

Todos ellos deben poseer como mínimo una antigüedad de 3 años en la Unidad.

Asesorarán al Tribunal, con voz pero sin voto, el supervisor del funcionario a calificar o el jerarca del servicio según corresponda, y un delegado del Departamento Sectorial de Personal.

(1) Oficina Nacional del Servicio Civil "El Servicio Civil Uruguayo" - Montevideo 1972 - pág. 56

(2) Anexo I

Los integrantes del Tribunal, con sus respectivos suplentes, serán designados o elegidos dentro de los respectivos escalafones para cada calificación anual. La elección del delegado de los funcionarios se hará por voto secreto.

Las calificaciones deben efectuarse indefectiblemente dentro de los primeros 5 meses de cada año.

La calificación se hará mediante la asignación de puntajes.

Las calificaciones discernidas por el Tribunal deberán ser publicadas durante 7 días y notificadas a cada interesado.

También se establecen las sanciones para los funcionarios que no cumplan con las obligaciones impuestas por el decreto. El mismo está acompañado por un manual que da los procedimientos a seguir.

El decreto 902/73 recoge el decreto precedentemente mencionado y perfecciona el sistema por el implantado (1).

La Ley N° 14.416 de 28/8/75 en su art. 19, establece un puntaje mínimo de calificación para los funcionarios, que si no es sobrepasado durante dos periodos de calificación consecutivos, da lugar a la instrucción de un sumario administrativo, para comprobar si la persona es apta o no para el desempeño de su cargo. (2) La situación en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados es:

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas.
Administración Nacional de Telecomunicaciones

La norma general está dada por el Estatuto del Funcionario que establece: "anualmente se procederá a la calificación de méritos de los empleados de la U. T.E. (3). Las modalidades, condiciones y requisitos con arreglo a los cuales deberán realizarse estas calificaciones, serán establecidos en los reglamentos especiales que dictará el Directorio para cada División".

El Reglamento de "Evaluación de Tareas y Calificación Funcional" aprobado en 1968 no fue aplicado en lo que respecta a la calificación.

Recientemente fueron aprobados por UTE y ANTEL sendos Reglamentos provisionales, fundamentalmente, para ser utilizados en la provisión de cargos vacantes.

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

El sistema de calificación vigente está reglamentado por la Resolución -- del Directorio del 14/VII/65.

Las cualidades a calificar son:

(1) Anexo II

(2) Anexo III

(3) Estatuto de la ex Administración General de las Usinas Eléctricas y los Teléfonos del Estado.

- antigüedad en el Organismo;
- antigüedad en el cargo;
- asiduidad;
- conducta y disciplina;
- iniciativa;
- rendimiento;
- competencia;
- responsabilidad.

Los funcionarios a calificar son los presupuestados, teniéndose en cuenta para ello, su actuación en cada una de las dependencias en que hubiere prestado servicios en el período a calificar.

Son responsables de la calificación:

- las Comisiones Calificadores Seccionales: integradas por el Jefe divisional, el jefe de la dependencia y el superior inmediato en cada caso;
- quienes ocupan cargos jerárquicos de más importancia, son calificados - por sus superiores;
- la División Personal: el Sector Promociones de la división, establece - los puntajes respectivos de cada factor.

Se califica la actuación correspondiente a cada año civil.

El método utilizado consiste en la asignación de puntos a los distintos - conceptos, obteniéndose el puntaje total por la suma de la puntuación asignada a cada uno.

Las calificaciones efectuadas son aprobadas por el Directorio y luego comunicadas a cada funcionario, los que disponen de determinado lapso para realizar las reclamaciones que consideren pertinentes.

Es el Directorio quien toma la decisión final.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

La calificación del personal propiamente dicha no existe, sino que a cada uno se le asigna un puntaje por mérito o antigüedad. Los méritos surgen de las constancias en el legajo personal:

- si el funcionario se ha destacado dentro de su función específica;
- si lo ha hecho en trabajos ajenos a su esfera.

La antigüedad considera las antigüedades en el Ente y en el cargo.

Para obtener el puntaje final se hace la suma aritmética de los puntos obtenidos por los distintos conceptos.

El cómputo de puntos es realizado por un tribunal designado al efecto, que

dé vista al Director General. El resultado es comunicado a los funcionarios interesados quienes pueden presentar sus quejas por escrito, al Tribunal.

Industrias Loberas y Pesqueras del Estado

Existe un Reglamento de Calificaciones y Ascensos que divide al Personal, a los efectos de su calificación, en grupos y sub-grupos:

Grupo A

- Administrativo:

Sub-grupo 1: Personal con cargos de Dirección o
Personal Superior de Administración.

Sub-grupo 2: Personal Administración general.

Grupo B

- Técnico y especializado.

Grupo C

- De Trabajo y Servicio:

Sub-grupo 1: Personal con cargos de mando.

Sub-grupo 2: Personal obrero y de servicio en general.

Sub-grupo 3: Personal "obrero a término" en general.

Los conceptos que se tienen en cuenta para calificar los grupos y sub-grupos son:

- asiduidad
- conducta y disciplina
- diligencia

comunes para todos los grupos; y además, según los cargos:

- laboriosidad
- rendimiento
- interés por el organismo
- capacidad de organización, decisión y dirección
- iniciativa
- preparación
- cuidado de los bienes del organismo
- conocimiento del trámite
- trabajos originales sobre el Organismo y temas relacionados con sus cometidos.
- competencia

- formación del personal
- organización
- esfuerzos extraordinarios

Las sugerencias o proyectos presentados por los funcionarios son calificados en forma separada.

El período anual de calificación queda comprendido entre el 1° de octubre y el 30 de diciembre de cada año.

Existen comisiones informantes que están integradas por el superior del funcionario y un delegado de la comisión de calificaciones. Los superiores que tendrán a su cargo tal tarea, son expresamente designados en el Reglamento. Estas comisiones actuarán con el asesoramiento de los superiores inmediatos de los funcionarios que se califican. Ningún funcionario podrá informar sobre otro de igual o superior jerarquía.

Los funcionarios en comisión en reparticiones ajenas al Instituto deberán ser calificados por la comisión de calificaciones en base a los informes efectuados por sus jefes accidentales.

La comisión de calificaciones está integrada por un miembro designado por la Dirección General, el Jefe de Personal y un delegado del personal elegido -- por voto secreto.

Los cargos de miembros de la comisión de calificaciones son irrenunciables y las ausencias sin causas debidamente justificadas, son consideradas faltas graves al servicio.

Para ser delegado del personal se requiere:

- antigüedad no menor de 3 años en su respectiva circunscripción electoral.
- haber obtenido en la última calificación funcional un puntaje global de mérito, no inferior a bueno.

Los funcionarios son notificados de su calificación, contando con determinado lapso para presentar recurso de revocación contra la misma, ante la Dirección General.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

El personal de las distintas dependencias es calificado por "Comisiones Seccionales" integradas según el Reglamento de Calificaciones por:

1°) El Gerente o Director Departamental respectivo o quien lo sustituya - (en sus respectivas jurisdicciones, los señores Gerente General, Secretario General o Inspector General).

2°) El Jefe de la dependencia (Sector o División) a que pertenece el funcionario, o quien haga sus veces, y

3°) El Jefe inmediato del funcionario.

Todos los funcionarios son notificados de la calificación que se les adjudica. En caso de no estar conforme el funcionario con la calificación, puede interponer recurso de reposición para ante la "Comisión Calificadora Central" y conjunta y subsidiariamente el jerárquico para ante el Directorio, según el Reglamento de Calificación.

La "Comisión Calificadora Central" está integrada por:

- 1°) Gerente General o Sub-Gerente General Administrativo
- 2°) Secretario General o Pro-Secretario General
- 3°) Inspector General o Sub-Inspector General
- 4°) Gerente o Sub-Gerente del Departamento de Personal y
- 5°) Director o Sub-Director del Departamento Jurídico.

Ningún integrante de las Comisiones Calificadoras puede participar en la calificación de funcionarios de igual o superior jerarquía, según el Reglamento de Calificaciones, y en este caso los funcionarios son calificados por el Gerente General, el Secretario General o el Inspector General en su caso, y éstos a su vez por el Presidente del Directorio.

Los factores que se utilizan en la calificación son:

- competencia. Se toman en cuenta:
 - condiciones naturales
 - idoneidad en el desempeño de las funciones
 - iniciativa
 - colaboración
 - organización del propio trabajo
 - incidencia de la propia cultura general en la labor que desempeña y de su superación.
- rendimiento. Se considera:
 - capacidad de trabajo y dedicación al mismo.
 - rapidez y seguridad en su ejecución, así como calidad del mismo
- conducta. Se tiene en cuenta:
 - la manera de proceder, seriedad y corrección de sus actos, y respeto a las órdenes y obligaciones
 - su comportamiento, actitud y modales con relación a terceros.
- asistencia. Este factor es evaluado directamente por el Departamento de Personal el que remite un informe al respecto a las Comisiones calificadoras seccionales.

Estos factores son utilizados para todo tipo de trabajo y con la misma ponderación. La calificación se hace en forma individual. Las calificaciones de los funcionarios abarcan el período 1° de setiembre - 31 de agosto siguiente de cada año.

Bando de la República Oriental del Uruguay

Según el Estatuto, la calificación es anual y se notifica al personal.

Los tribunales de calificación son los encargados de efectuar la misma, - constituyéndose de diferente manera según la clase de cargos de que se trate.

Cada tribunal tiene un plazo de 45 días, a partir de la fecha de su constitución para expedirse en las calificaciones de su competencia. Son presididos por el delegado de los servicios de mayor jerarquía. Para que puedan funcionar, aparte de exigirse un número mínimo de integrantes (5 en 7), (3 en 5), deben estar presentes los delegados del personal.

Las respectivas Gerencias son responsables de la información que deben -- brindar sobre cada empleado a calificar, pudiendo delegar esta responsabilidad en funcionarios que por su tarea estén en mejores condiciones para darla. El Departamento de Personal envía información de calificaciones anteriores y otras - que se consideren pertinentes.

Las decisiones de los Tribunales se adoptan en todos los casos por mayoría simple de presentes.

Los cometidos de los Tribunales Calificadores son los siguientes:

- calificar anualmente al personal.
- resolver cuestiones planteadas sobre el procedimiento de calificación.
- informar a la superioridad del resultado de la calificación.
- asesorar a la Gerencia General sobre planteamiento del personal sobre - las calificaciones.

Cada Tribunal Calificador puede designar una comisión asesora de dos o - tres miembros por cada oficina, estando éstas integradas por el jefe y subjefe de la sección cuyo personal se califica. Estas comisiones realizan los informes correspondientes al lapso que se califica.

Los informes confeccionados por los jefes deben ser mostrados a los empleados.

El método usado en la calificación es la valoración numérica, por puntos, teniendo en cuenta una serie de factores como:

criterio
laboriosidad
rendimiento
consagración al trabajo
disciplina, etc.

Dentro de los 10 días de expedirse los Tribunales calificadores, la jefatura de Personal debe comunicar por escrito a cada funcionario la nota que le ha correspondido. A partir de entonces éste tiene diez días para solicitar su revisión.

El Tribunal de Apelaciones está integrado por el Gerente General, el Se--

cretario General y el Sub-Gerente General a cargo de los asuntos administrativos, o sus sustitutos.

Las calificaciones se hacen generalmente cada dos o tres años.

Los fines de la calificación son:

- aplicación de la escala presupuestal, y a que algunas compensaciones especiales son otorgadas en función de los puntos obtenidos.
- aplicación para los ascensos.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

La reglamentación prevé la calificación anual del personal, pero en la práctica, en algunas circunstancias se ha diferido.

Los órganos encargados de la calificación son:

- Consejo Central de Calificación.
- Comisiones informantes.

Dichas Comisiones asesoran al Consejo Central calificador en todos los aspectos que éste considere necesarios, a efectos de lograr una cabal calificación de los funcionarios. Deben tener un completo conocimiento de las aptitudes y comportamiento de los funcionarios.

Las Comisiones Informantes están integradas por:

- a) El Jefe de la Repartición o quien lo represente.
- b) El Jefe del Grupo o sector a calificar, y
- c) El delegado de personal que integre dicho grupo.

El Consejo Central Calificador es el rector y ejecutor de las calificaciones

Los conceptos que se califican son los siguientes:

- Antigüedad en el Organismo.
- Antigüedad en el Cargo.
- Asiduidad.
- Rendimiento.
- Competencia.
- Responsabilidad.
- Conducta y disciplina.
- Trabajos originales sobre temas de administración, servicio de transporte, investigaciones científicas, artesanía: y otros que en general benefician al Organismo.

Se exceptúan de la calificación los Gerentes, Sub-Gerentes, asesores técnicos

nicos y jefes de repartición. El período a calificar es anual.

A los efectos de la calificación, el personal se divide en los siguientes grupos:

- funcionarios técnicos y semitécnicos.
- funcionarios administrativos.
- personal obrero y de servicio.

A los efectos de la calificación del personal de trenes existen normas especiales establecidas por resolución de Directorio 1787/58 de 5.9.58.

Administración Nacional de Puertos.

Existe un reglamento de calificaciones (29/4/69), que dispone la existencia de una Junta Asesora de Calificación. Dichas calificaciones se realizan en forma semestral.

Está integrada por tres funcionarios superiores y un funcionario jubilado también superior, en total cuatro, que son designados por el Directorio, el que también designa los suplentes respectivos que integran automáticamente la Junta en ausencia del titular.

Además integran dicha Junta: a) un representante del personal técnico - profesional; b) un representante del personal administrativo y administrativo especializado; y c) un representante del personal obrero, los que son designados conjuntamente con sus suplentes respectivos, de acuerdo con el resultado de la elección que se efectúa al efecto entre el funcionariado.

Son cometidos de la Junta de Calificación:

- a) Asesorar al Directorio en todos aquellos asuntos planteados y relacionados con el personal del Instituto, a saber: reclamos, traslados, comisiones, permutas y promociones.
- b) Llevar la ficha de actuación funcional de cada empleado con constancia de su carrera dentro del Instituto, méritos acreditados por antigüedad, calificaciones, servicios especiales reconocidos por el Directorio como tales, faltas cometidas, y, en general, cualquier otra constancia de capacitación que pueda llegar a constituir reconocimiento de idoneidad especial para el desempeño de tareas específicas.
- c) Llevar al día los escalafones de los funcionarios técnicos, profesionales, especializado, administrativo, obrero y de servicio.
- d) Establecer normas básicas de calificación a cuyo efecto instruye y dirige a los funcionarios encargados de practicarlas, de forma de llegar a formar opinión concordante sobre los fundamentos y bases a aplicar.
- e) A los fines indicados precedentemente, compete a la Junta de Calificación designar Sub-Comisiones Departamentales de Calificación, las que tienen como cometido verificar las calificaciones primarias efectuadas por los Jefes de Sección.
- f) Proponer al Directorio el proyecto de promociones parciales o totales

dentro de los plazos establecidos por los reglamentos o en las oportunidades que señale el Directorio.

- g) Formular las bases para la realización de pruebas de suficiencia y/o -- concurso de oposición, recabando para cada circunstancia los asesora- - mientos técnicos y administrativos aplicables a los mismos de acuerdo a la naturaleza de los cargos a llenar.
- h) Publicar los puntajes totales y definitivos que resulten de las califi- caciones efectuadas de acuerdo a las bases que se reglamentaron.
- i) Estudiar y proponer modificaciones a los reglamentos vigentes que regu- lan los derechos y obligaciones de los funcionarios en cuanto las cir- - cunstancias o hechos lo indiquen necesario.

Los conceptos a calificar que correspondan a las actuaciones cumplidas por todo el personal, son los siguientes:

1º) Antigüedad.

2º) Méritos.

Entre éstos, se toma en cuenta:

- Competencia
- Contracción al trabajo, eficiencia y prolijidad
- Responsabilidad, organización y formación de personal.
- Conducta y disciplina

3º) Antigüedad calificada: se obtiene sumando los promedios de antigüedad y méritos.

Si surgen observaciones, a la calificación primaria efectuada por los correspondientes jefes, éstas son estudiadas y consideradas por la Junta de Calificación quien resuelve en definitiva, lo que estima que corresponde.

La calificación es notificada a los funcionarios, los que pueden interponer los recursos correspondientes, dentro de determinado lapso.

Banco de Seguros del Estado.

Establecida en el Estatuto del Personal, la calificación se realiza anualmente.

Se nombra una Comisión de Calificación, para cada cuadro de Personal, la que toma como base, los informes de los jefes respectivos.

Los factores a calificar se dividen en:

- Laboriosidad : Dedicación al trabajo.
Espíritu de colaboración.
- Eficiencia: Seguridad.
Agilidad.
Proligidad.
- Conducta: Comportamiento.

Asistencia.

Disciplina.

El supervisor directo debe registrar mensualmente el juicio merecido por el funcionario.

El informe anual expresa el concepto final de acuerdo a las evaluaciones mensuales y un juicio global.

La Comisión de Calificaciones determina, mediante la asignación de puntos, la calificación global del funcionario.

El personal es notificado de los resultados de la calificación y tiene - un plazo determinado para interponer los recursos correspondientes.

El resultado de la calificación se tiene en cuenta para fijación de puntas en ascensos y para compensación especial en la remuneración.

Instituto Nacional de Colonización.

El Reglamento de Calificaciones existente establece el procedimiento de - calificación en base a los conceptos emitidos por el Superior y teniendo determinadas cualidades.

Las cualidades que deben ser apreciadas por puntaje son:

- conducta
- eficiencia
- dedicación
- competencia

Todos los funcionarios, con excepción de los que ocupan los cargos de Gerente General, Sub-Gerente General y Gerentes de División, son calificados.

La calificación se realiza en dos niveles:

- los jerarcas calificadores. Los distintos jerarcas califican a los funcionarios que se encuentran bajo su inmediata dependencia. Los jefes - de los Servicios Técnicos y de las oficinas que dependen de la Gerencia General son calificados por ésta.
- La Junta Calificadora. Esta Junta está compuesta por cuatro miembros. El Presidente y otros dos miembros, son designados por el Directorio y el restante por el personal, elegido por voto secreto.

Las competencias de la Junta son:

- fijar anualmente, o cuando el Directorio lo disponga, la antigüedad ca lificada de los funcionarios del Organismo, de acuerdo a las normas es tablecidas.
- entender en los recursos de reconsideración que se planteen.
- resolver las cuestiones relativas a procedimientos de calificación, in formes y demás antecedentes del personal.

La calificación por parte de los jefes se efectúa cada 3 meses, y los boletines de calificaciones son elevados a la junta calificadora la que se constituye una vez al año.

La calificación por parte de la junta consta de las siguientes etapas:

- Calificación funcional anual.
- Calificación funcional dada por el puntaje de la última calificación, más el promedio resultante de todos los puntajes anuales de calificación asignados al funcionario desde la última promoción, o desde su ingreso en su caso.
- Puntaje por antigüedad.
- Antigüedad ponderada.
- Antigüedad calificada que estará dada por la suma de los puntajes de la calificación funcional y la antigüedad ponderada.

Los puntajes de calificación funcional anual y la antigüedad calificada, son notificados al personal el que posee un plazo determinado para recurrir ante la Junta, la que resuelve finalmente.

Los puntajes de calificación tienen eficacia una vez homologados por el Directorio.

Banco Hipotecario del Uruguay.

La calificación es realizada por categorías, comprendiendo a todos los funcionarios de la Institución sin excepción, hasta la categoría de Jefe inclusive o su equivalencia presupuestal.

Se realiza un Tribunal Calificador que se integra con miembros permanentes y miembros móviles; entre estos últimos se cuentan los delegados del personal.

Al Departamento de Personal corresponde la Secretaría del Tribunal y todas las tareas relacionadas con el sistema de calificación.

Al iniciarse cada período de calificación, el Tribunal establece los conceptos que deben calificarse según la clase y categoría de los funcionarios, pudiendo agregar otros, o suprimir, según la experiencia anterior.

Se preparan previamente a la calificación, informes individuales, en los que se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- laboriosidad;
- rendimiento;
- colaboración;
- criterio;
- iniciativa;
- efectividad en el trato con el público y otros funcionarios;

- cuidado de los útiles, máquinas, herramientas, etc.;
- presentación de la labor realizada;
- precisión en las operaciones o en la labor realizada;
- efectividad en la presentación oral o escrita de informes;
- precisión en los juicios y decisiones;
- aptitud para organizar, dirigir o contralorear el trabajo de sus subordinados;
- capacidad para tomar decisiones;
- vinculación social en el área en que actúa;
- aptitud para identificar las actividades de la sucursal.

Paralelamente, se anotan en planilla aparte, todos los aspectos que afectan negativamente el desempeño del funcionario, en su conducta, discreción, etc.

Se agrega además un informe del Departamento de Personal sobre;

- resumen de inasistencias,
- méritos y sanciones, extraídos del legajo del funcionario.

Terminada la función del Tribunal, se informa a los Jefes de las calificaciones del personal a sus órdenes.

Luego, la Secretaría del Tribunal comunica a cada funcionario por escrito y en sobre cerrado, el resultado de la calificación.

El funcionario podrá reclamar ante el Tribunal de Apelaciones que existe para estos casos, siempre y cuando difiera la calificación entre el Jefe y el Tribunal y que no se haya registrado unanimidad en este último.

El Tribunal de Apelaciones se compone de tres miembros:

- Un integrante del Directorio que lo presidirá.
- El Gerente General.
- Un representante del Personal, elegido en la misma forma y momento en que se hizo para el Tribunal Calificador.

Los miembros de este Tribunal no pueden integrar el Tribunal Calificador para el mismo período.

Banco Central del Uruguay

No existe un régimen de calificaciones; sin embargo, el proyecto de Estatuto del Funcionario aprobado en agosto de 1969 por el Directorio, establece -- que la calificación justa es un derecho del funcionario.

También dispone que los funcionarios serán calificados anualmente al 1° de marzo y sus reclamaciones al respecto se interpondrán dentro de los 10 días siguientes a la notificación, ante el Tribunal de Méritos y Ascensos respectivamente. Este deberá expedirse dentro de los 30 días siguientes y de su resolución --

sólo existirán los recursos previstos por la Constitución.

En los hechos, la calificación no se efectúa.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

El régimen de calificación fue aprobado en enero de 1964.

El personal superior de la Caja desde Jefe inclusive en adelante, anota - como mínimo mensualmente en un libro rubricado por el Jefe del Departamento de Administración, todo elemento de juicio, positivo o no, sobre la actuación de - los funcionarios a sus órdenes.

En base a ese libro se estructura un informe anual de calificación que es elevado al Tribunal Calificador.

La actuación de todos los funcionarios, con exclusión de los niveles jerárquicos superiores, es calificada anualmente. Se encargan de aplicar los procedimientos de valoración del desempeño de los funcionarios, los jefes inmediatos, y el Tribunal de Calificaciones.

El Tribunal Calificador está integrado por 3 miembros, el jefe del departamento de Administración que lo preside, un delegado de los calificadores y un delegado representante del personal.

Establecida la calificación y acreditado el puntaje, la jefatura del Departamento de Administración lo pone en conocimiento de los interesados.

Si un funcionario manifiesta su discrepancia, el Tribunal Calificador se expide y eleva resolución con todos los antecedentes al Tribunal Superior de Calificaciones; si éste la confirma, queda firme y no admite nuevo recurso.

Si por el contrario la revoca total o parcialmente, el Consejo Honorario resuelve en definitiva.

Finalizada la actuación del Tribunal Calificador éste eleva al Tribunal Superior de Calificaciones los informes anuales de calificación.

El Tribunal Superior de Calificaciones está integrado por tres miembros: el Gerente que lo preside, el Secretario General Letrado y el Sub-Gerente de Administración.

El Reglamento establece que son funciones del Tribunal Superior de Calificaciones:

- a) En base a las determinaciones del Tribunal Calificador proceder a la - estructuración de los informes finales de calificación.
- b) Aconsejar las rotaciones del Personal que entiende adecuadas para un - mejor servicio del Instituto.
- c) Proponer las promociones que correspondan recogiendo el criterio seguido en sus calificaciones.
- d) Juzgar en las reclamaciones contra el Tribunal Calificador.

A efectos de lo establecido en c) se tiene en cuenta:

- Puntaje de la calificación anual.
- Puntaje promedio de calificación de los 2 años anteriores.
- Antigüedad en la categoría tomando los años de antigüedad como medios - puntos..

Las cualidades a calificar para el personal administrativo son:

- conocimiento,
- rendimiento,
- laboriosidad,
- aptitud para las funciones,
- conducta,

a las que para los jefes, se agrega: la organización y control de los trabajos, la aptitud de mando, las relaciones con subalternos, subordinados y otras dependencias, la labor formativa y la educación general.

El personal de servicio y de edificios, se califica en base a:

- rendimiento,
- laboriosidad,
- conducta,

y para los conserjes, sub-conserjes y porteros, se tiene en cuenta además la organización de los trabajos, la aptitud de mando, las relaciones con subalternos, superiores y otras dependencias y la labor formativa del personal a sus órdenes.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

El régimen de calificación actual está vigente desde octubre de 1969.

Las cualidades a calificar varían, según la clase a que pertenecen los -- funcionarios. Para el personal administrativo hasta oficiales inclusive, se utilizan:

- inteligencia,
- actividad,
- colaboración,
- iniciativa,
- rendimiento.

Para los Jefes:

- inteligencia,
- conocimientos,
- organización

- energía,
- formación del personal,
- iniciativa,
- esfuerzos extraordinarios,
- cooperación.

Para el personal especializado:

- competencia,
- inteligencia,
- actividad,
- colaboración,
- interés por el organismo.

Para el personal de servicio:

- competencia,
- actividad,
- prolijidad,
- colaboración.

La actuación de todos los funcionarios, con excepción de los niveles jerárquicos superiores, es calificada anualmente.

La tarea de aplicación de los procedimientos de valoración del desempeño de los funcionarios está a cargo del Tribunal de Calificación, del Departamento de Personal y de los jefes inmediatos.

La Comisión de Calificación se integra con tres miembros permanentes designados anualmente por el Directorio, el jefe del personal a calificar y un de legado del personal.

A este Tribunal compete en base a los elementos a su alcance, que pueda valorar objetivamente, resolver por simple mayoría de votos la calificación definitiva a otorgar a cada funcionario.

Conocerá asimismo en los recursos de revocación interpuestos por los funcionarios contra las resoluciones de dicho Tribunal.

El personal es notificado de la calificación que le fue asignada y dispone de determinado período para presentar los recursos correspondientes.

El valor resultante de la calificación se tiene en cuenta a los siguientes efectos:

- a) Es un factor de considerable importancia para la determinación de la posición en el ordenamiento escalafonario en función del cual se realizan los ascensos.
- b) Influye en la fijación de la cuota personal de remuneración pues existe una compensación especial otorgada de acuerdo al puntaje obtenido.

Esta compensación se hace negativa - quita -, por debajo de ciertos ni veles de calificación.

3.5.2.2. - Actividad Privada

Si bien se ha notado interés de parte de la dirección de las empresas en la evaluación del desempeño de los empleados, la frecuencia del estudio y el mé todo utilizado varían en cada caso.

Las calificaciones se realizan, en algunos casos, en forma global, mientras que en otros, se evalúa el desempeño de los empleados, tomando en consideración distintos factores que influyen para el mejor cumplimiento de las tareas.

El período de tiempo considerado para la aplicación de esta técnica es, - en la mayoría de los casos, de un año; aunque se constató que en algunas empresas se tomaban períodos menores, de 3 a 4 meses.

Se detectó en todas las empresas encuestadas, que utilizan esta técnica - que el personal administrativo es evaluado en el 100% de las mismas, mientras que el personal obrero y especializado es calificado en un alto porcentaje, sin llegar a ser aplicado en la totalidad de los casos.

El personal de dirección, por su parte, no es evaluado en ninguna de las empresas visitadas.

Se desprende de las encuestas realizadas que la calificación se utiliza - para incentivar al personal, ya sea desde el punto de vista económico como de - su realización personal.

También el resultado de la calificación se toma como base para los ascentos de los empleados.

De acuerdo a la teoría motivacional de Abraham Maslow sería un factor capaz de satisfacer las necesidades de autoestima.

El resultado de la calificación se comunica a los interesados, en algunos casos, en forma escrita y, en otros, mediante entrevistas personales. Generalmente, el resultado puede ser discutido con los superiores jerárquicos.

Además, en las entrevistas en que se comunican los resultados de la evaluación de la actuación funcional, se acostumbra en una de las empresas encuestadas, a fijar las metas de trabajo a alcanzar en los períodos posteriores.

3.5.3. Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

En materia de calificaciones, se encuentra en la Administración Central - la aplicación del Decreto 902/73, que establece la evaluación de los funcionarios de carrera. El método utilizado es de escalas gráficas discontinuas, complementado con el del incidente crítico. Los factores considerados varían según sean personas que ocupen cargos de jefatura o no y también, las ponderaciones de los factores se adecúan a los distintos tipos de tareas, ya sean técnicas, especializadas, de administración, de servicios auxiliares, etc.

La evaluación la efectúa un tribunal calificador, en base al informe de actuación funcional que eleva el supervisor. La calificación es utilizada como principal antecedente para los ascensos.

La mayoría de las empresas públicas califican a su personal, a través de un sistema de ordenamiento, mediante la utilización de diversos factores, que varían según la naturaleza de las tareas. En casi todos los casos se constató la existencia de un tribunal, junta o comisión calificadora.

Los datos obtenidos en la actividad privada muestran que la calificación se efectúa en forma global en la generalidad de los casos; encontrándose situaciones especiales en que se utilizan distintos factores. El personal administrativo es evaluado en todas las empresas visitadas, en tanto que el personal obrero lo es en la mayoría de ellas y el de dirección no es calificado.

En el caso de las empresas privadas, la calificación es utilizada como antecedente para las promociones y además como elemento motivante del factor humano.

Del estudio realizado, surge que en la actividad pública, las disposiciones existentes, se acercan a lo establecido por distintos autores, mientras que en las empresas privadas, la situación no es tan alentadora.

3.6. Promociones

3.6.1. Introducción a la técnica.

La promoción o el ascenso es un avance en la categoría jerárquica de un individuo dentro de la organización, que normalmente va acompañado de un cambio de tareas y de responsabilidades. Cuando falta alguna de las condiciones mencionadas no se está frente a un ascenso sino frente a algún otro fenómeno, por ejemplo, rotación de tareas o aumento de sueldos. Así es que, fundamentalmente, se debe distinguir entre ascenso y transferencia. La transferencia supone un cambio de actividades, como el ascenso, pero sin cambio de nivel jerárquico, -- siendo semejantes la responsabilidad, el prestigio y la remuneración.

Algunos autores distinguen entre ascensos y promociones, definiendo el ascenso como un cambio positivo en la categoría jerárquica pero dentro de una misma unidad, sección o departamento, mientras que habrá promoción cuando hay un cambio de unidad o departamento.

Elementos básicos de un sistema de ascensos.

Los ascensos se deciden sobre todo teniendo en cuenta cuatro elementos:

- pruebas;
- antecedentes;
- calificación;
- antigüedad.

Estos cuatro puntales del ascenso tendrán según las circunstancias mayor o menor ponderación.

Las promociones son un caso especial de selección de personal efectuándose pruebas de conocimiento, de aptitud, test de personalidad, similares a los utilizados en la selección.

Los antecedentes de la persona hacen referencia a lo que ésta ha estudiado, a su capacitación y experiencia previa e incluso a sus aptitudes.

La calificación es el resultado de la aplicación del sistema de evalua-ción de rendimiento de personal efectuada por la empresa, uno de cuyos cometi--dos es servir de puntal a las promociones.

La antigüedad es un elemento de valor objetivo que ha dado origen a las -más variadas y encontradas opiniones acerca de su aplicación.

Existen quienes sostienen que es la mejor garantía para lograr eficiencia y por lo tanto el único elemento a tomar en cuenta para el ascenso. En el otro extremo están aquellos que creen que la antigüedad no debe ser considerada para decidir un ascenso ya que no garantiza capacitación o aptitud, pudiendo dar lugar, en muchos casos, a un anquilosamiento que significa un atraso para la per-sona. Respaldando esta posición Gelinier sostiene que la experiencia sólo es --creativa en la medida en que se mantenga en estado de creación incesante, de lo contrario, si sólo es rutina, y no creatividad, es muy posible que no garantice eficiencia sino todo lo contrario. La verdad no se encuentra en ninguno de los extremos, puesto que si bien la antigüedad supone conocimiento del trabajo y de la institución, y considerarla constituye incluso un reconocimiento a la per-sona por sus años de trabajo, no debe transformarse en elemento decisivo para el ascenso. Es así como se ha sentido la necesidad de establecer su verdadera im--portancia.

Para ello se ha recurrido a la literatura extranjera en la que varios au-tores han establecido índices para determinar su peso con relación a los otros factores de calificación, fijándose aquél en un máximo del 15% del puntaje to-tal de ésta.

Los principios más importantes sobre los que se basa todo sistema de pro-mociones son:

1. las líneas de promoción deben estar claramente definidas.
2. las vacantes deben llenarse con las personas que ocupan el cargo inme-diatamente inferior utilizando para ello los elementos ya mencionados: pruebas, antecedentes, calificación y antigüedad;
3. de no existir personas aptas en el grado inmediatamente inferior se --pueden hacer las promociones con algún otro nivel, siempre dentro de -la misma institución;
4. si en los otros niveles de la organización tampoco existieran personas aptas para aspirar al ascenso puede recurrirse a cualquiera persona extraña a la institución;
5. los supervisores deben tomar conciencia de la necesidad de dar oportu-
nidades de ascenso a sus subordinados, para lo cual debe adiestrarse y persuadirse a los jefes en el sentido de estimular y alentar a los tra-bajadores capaces para que asciendan. Es muy común que cuando un emple-ado es muy bueno el supervisor trata de retenerlo impidiéndole el as--

censo;

6. las promociones deben ser efectuadas por la autoridad de línea con asistencia técnica del departamento de personal que opina sobre los procedimientos a utilizar y los factores a tener en cuenta para el ascenso;
7. en todo sistema de ascensos es conveniente establecer un procedimiento de reclamaciones frente a las decisiones que la línea tome con respecto a aquéllos;
8. se deben publicitar con suficiente antelación las posibles oportunidades de promoción que existan; es fundamental que todos los trabajadores conozcan de antemano y con tiempo suficiente las posibilidades de ascenso a fin de prepararse adecuadamente para aspirar al nuevo cargo;
9. cuando un empleado ascendido no tiene éxito en su nuevo cargo se pueden tomar dos tipos de medidas:
 - volverlo a su cargo de origen, dando lugar a la democión.
 - rotarlo por los distintos cargos de su jerarquía para encontrar el que más se adecúe a sus condiciones, ya que el no tener éxito puede ser consecuencia de las características del cargo.

La democión debe evitarse en lo posible por los trastornos y dificultades que apareja;

10. Las personas que han aspirado a un cargo y no han tenido éxito tienen derecho a una explicación sobre las razones por las cuales no han sido tomados en cuenta y sobre sus posibilidades en futuras promociones.

Es importante conocer las dificultades de todo sistema de promociones a fin de poder enfrentarlas con éxito. Estas dificultades pueden ser que:

1. los supervisores suelen tener un candidato que consideran el más apto para el ascenso, dificultando el empleo de cualquier criterio que signifique la elección de otra persona;
2. los trabajadores frecuentemente presentan resistencia al sistema de ascenso, por lo que consideran su derecho a ascender en base a su antigüedad en la empresa. En nuestro medio está muy arraigado el criterio de antigüedad para ascender y cuando un sistema de promociones se aparta de él recibe normalmente una cantidad de críticas. Por esto es que al utilizar un sistema de ascensos que se aparte de la antigüedad hay que explicarlo, divulgarlo y dar razones de su elección para que sea aceptado de buen grado;
3. si la institución es muy grande el sistema de promociones suele ser complejo y las vías de ascenso difíciles de comprender, pues hay gran cantidad de escalafones y posibilidades de pasar de un escalafón a otro. Es necesario, por lo tanto, una gran divulgación entre los trabajadores ya que de lo contrario puede creerse que el ascenso no se está haciendo en forma correcta;
4. el tipo de estructura organizativa de la empresa puede estar limitando las posibilidades de ascenso de los trabajadores. Si la organización es de tipo horizontal las posibilidades de ascenso son limitadas en tanto que si es de tipo vertical son grandes.

3.6.2. Realidad nacional: pública y privada

3.6.2.1. Actividad pública.

El informe de la CIDE sobre la situación del Servicio Civil Uruguayo reconoce la necesidad de reformas basadas en el mérito y la motivación que tienda a hacer de ese Servicio un instrumento eficaz para cumplir los fines del Estado y ejecutar planes de desarrollo económico y social mediante el establecimiento de la carrera administrativa, derecho a la estabilidad en los cargos, calificación de sus servicios y ascenso por méritos, entre otras muchas cosas.

Los ascensos de los funcionarios de carrera en la Administración Central, están regulados por el Decreto N°903/73 de 24.X.73(1). Este decreto dispone que los ascensos se realizarán dentro de una misma unidad ejecutora y escalafón, al 1° de octubre de cada año. A estos efectos las Contadurías Centrales deben remitir a los Departamentos Sectoriales de Personal la relación de los cargos vacantes en condiciones de ser provistos dentro de los 30 días de iniciado el Ejercicio.

Mientras no exista clasificación de cargos, el Decreto, a los efectos del ascenso, los clasifica por grupos de análoga responsabilidad y naturaleza en la siguiente forma:

- a) Para los escalafones administrativo y especializado:
Grado 1 y 2, Grupo IV; Grados 3 y 4, Grupo III; Grados 5 a 7, Grupo II; Grados 8 a 12 y extras, Grupo I.
- b) Para el escalafón de Servicios Auxiliares:
Grados 1 y 2, Grupo III; Grados 3 y 4, Grupo II; Grados 5 a 7 y extras, Grupo I.
- c) Para los escalafones Técnico, Profesional, Clase A y B,
Grados 1 y 2, Grupo II; Grados 3 a 6 y extras, Grupo I.

Los ascensos de un grupo al inmediato superior y dentro del Grupo I se efectuarán por puntaje en el que se tendrá en cuenta el mérito, la capacitación y la antigüedad computable. Los ascensos dentro de un mismo grupo, excepto dentro del grupo I, se realizarán por puntaje, en base al mérito del funcionario - en el desempeño del cargo y a la antigüedad computable.

Los méritos por desempeño en el cargo resultan de promediar los puntajes de calificación por méritos anuales de los últimos tres años.

El puntaje de antigüedad computable se determinará en consideración a los años de Servicio efectivamente prestado en un cargo desde el ingreso a la carrera, en la Administración, en el Inciso, en la Unidad Ejecutora y en el Cargo, - siendo los valores de cada uno de estos conceptos de 1, 2, 3 y 4 respectivamente, sin que puedan superponerse. El cambio de escalafón no modificará el cómputo de antigüedad.

El puntaje por capacitación se determina mediante la realización de pruebas de aptitud que se rinden ante un tribunal Especial que se integra con un --

(1) Anexo I.

funcionario que designa el jerarca de la Unidad Ejecutora, un delegado de los funcionarios y una persona designada de común acuerdo por los otros dos miembros, que lo presidirá.

Dicho Tribunal será asesorado con voz, pero sin voto, por un delegado del Departamento Sectorial de Personal.

Para acceder a los cargos de Dirección o Sub-Dirección de Unidades Ejecutoras, Divisiones, Departamentos o equivalentes, será necesario aprobar los cursos que a tales efectos organice y oriente la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Para los demás cargos, los funcionarios podrán capacitarse por los medios que consideren convenientes.

Las bases para las pruebas de aptitud son formuladas por el Departamento Sectorial de Personal, asesorado por la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Para apreciar la capacitación, el Tribunal deberá tomar en consideración, asimismo el cumplimiento de los requisitos mínimos para acceder a cada cargo, de acuerdo a su descripción, especificación y clasificación.

Las prelación para los ascensos serán establecidos por un Tribunal de Promociones integrado por los miembros del Tribunal de Calificaciones.

Los puntajes de promociones deben ser publicados en los locales de trabajo durante determinado período, vencido el cual, el Departamento Sectorial de Personal, notificará personalmente a cada funcionario.

La integración del Tribunal se publicará de forma que todos los funcionarios tomen conocimiento de la misma y puedan recusar a sus miembros si tienen razones fundadas para ello. La recusación será dirigida al jerarca, quien decidirá luego de un análisis de las razones invocadas.

Con respecto a los Entes del Estado, se pasa a describir la situación imperante en la materia en cada uno de ellos.

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

Los ascensos se hacen, en principio, por opción, orden de categoría y puntaje, lo que significa que de acuerdo a las clasificaciones, el ascenso le corresponde a la persona con mayor puntaje dentro de una categoría, la que no está obligada a aceptar. En caso que la persona a quien corresponda el ascenso lo rechace, el mismo le corresponde a quien le sigue en orden de puntaje dentro de la categoría.

Para los cargos superiores de los escalafones administrativos y obrero, los funcionarios deben rendir prueba de suficiencia.

En los escalafones técnico y semitécnico, se asciende por especialización, considerando en una primera instancia a los funcionarios de mayor puntaje dentro del escalafón sin prueba de suficiencia; en segundo lugar, le corresponde también a los de la categoría inferior e igual escalafón aunque correspondan a otra especialización, pero mediante prueba de suficiencia; agotadas las posibi-

lidades de la categoría inmediata inferior, se llama a prueba de suficiencia a los funcionarios de la categoría subsiguiente y de la misma especialización dentro del mismo escalafón y así sucesivamente.

Para el escalafón obrero, el procedimiento es similar pero sin considerar la segunda posibilidad.

Las reclamaciones se anteponen en sucesivas instancias ante la División - Personal, el Directorio, el Poder Ejecutivo y el Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas
Administración Nacional de Telecomunicaciones.

De acuerdo a lo dispuesto por el art. 43 del Estatuto del Funcionario de U.T.E.,(1), los ascensos se hacen por orden de escalafón teniendo en cuenta antigüedad y méritos si se trata de ascensos dentro de la misma categoría, antigüedad, méritos y oposición cuando el ascenso aparea un cambio de categoría.

Los métodos usados para el ascenso son: designación directa y promoción reglamentaria.

La designación directa la realiza el Directorio para cargos superiores -- (Gerentes, Sub-gerentes), peones especializados, personal de Servicio y de la Sección Inspección y Vigilancia y otros especialmente establecidos en el propio Estatuto.

Para la promoción reglamentaria se asignan puntajes a los funcionarios en base a antigüedad en la Institución, antigüedad en el cargo, sueldo actual y calificación promedio de los tres últimos años.

Establecidos los puntajes se confeccionan listas de funcionarios que son elevadas al Directorio, que decide en definitiva sobre las promociones, en base a un informe de la Gerencia de Personal que es donde se lleva una ficha con los antecedentes de cada funcionario y se hacen los cálculos que corresponden tomando en cuenta las reglamentaciones vigentes.

Este reglamento tuvo poca aplicación en los últimos años, debido a que al suprimirse periódicamente las vacantes, el número de promociones era muy reducido y por otra parte, funcionaba simultáneamente un sistema de ascenso automático basado en la antigüedad en el cargo.

Racientemente, se aprobó un Reglamento de Promociones provisorio, a efectos de llenar las vacantes existentes, el cual regirá por una única vez.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

En este Ente, se toma como base para el ascenso, el puntaje obtenido en la calificación, ya sea por méritos o antigüedad. Para cargos especializados el

(1) Estatuto de la ex Administración General de las Usinas Eléctricas y los Teléfonos del Estado.

puntaje es complementado con pruebas de oposición.

Las vacantes que se producen se proveen en general con personal de las jerarquías inferiores.

En los casos en que se exigen pruebas, se establecen puntajes mínimos y si éstos no se alcanzan, se llama a concurso abierto. De las bases y fecha del concurso se notifica a cada funcionario individualmente.

El cómputo final de puntos lo realiza un Tribunal designado al efecto, que da vista al Directorio que decide en última instancia. Las reclamaciones por --disconformidades con el puntaje serán consideradas por el mismo Tribunal.

Se está estudiando la aplicación de un sistema de promociones, basado en el Decreto 903673.

Industrias Loberas y Pesqueras del Estado.

Los ascensos se producen de la categoría inferior a la inmediata superior, salvo que no existan en la primera funcionarios en condiciones de ascender, en cuyo caso se recurre a las categorías inmediatamente inferiores.

Las promociones dentro de cada grado se efectúan por antigüedad calificada, considerándose tal la ponderación de la antigüedad del funcionario y la valoración de los méritos.

Para pasar de cargos de Servicio a administrativos y de éstos a técnicos, se requiere concurso de oposición y el ingreso se efectúa en el último grado --del escalafón correspondiente.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

El régimen de ascensos está establecido en el Estatuto del Funcionario de ANCAP aprobado por el Decreto 472/966 de fecha 22.9.66.

Los ascensos se efectúan de jerarquía en jerarquía, por tres vías: méritos, méritos y oposición y concurso de oposición.

En casos especiales el Directorio puede proveer directamente los cargos.

En ANCAP, se considera mérito solamente a la antigüedad calificada.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

El Estatuto del Funcionario y la reglamentación respectiva determina tres procedimientos de ascenso: antigüedad calificada, proposición y concurso de oposición y méritos.

En el primer caso, el Directorio solamente aprueba lo actuado por el Tribunal interviniente; en cambio, en el caso de proposición elige entre una serie de funcionarios que se le proporciona.

Estos procedimientos se usan simultáneamente en las distintas categorías,

variando en cada una de ellas el porcentaje de vacantes a cubrir mediante cada procedimiento.

El personal de servicio, de 1ra. a 4ta. categorías (Conserjes, Sub-conserjes, Encargados, Sub-encargados, Jefe de Sección y Sub-Jefe) es promovido en base a los puntajes de calificación y antigüedad.

La promoción automática por puntaje de calificación la encontramos en el personal administrativo de 2do. orden (Auxiliares y Oficiales) y la última categoría del personal de Servicio y maestranza (Porteros, Peones, Limpiadores y Operarios).

En este caso son promovidos automáticamente los funcionarios que alcanzan un puntaje mínimo.

A su vez el personal administrativo de categoría especial (Gerente General, Secretario General, primer Sub-Gerente General, Inspector General, Sub-Gerentes Generales) y primera categoría (Gerente de Departamento) es ascendido en forma directa por el Directorio.

Los Tribunales de ascenso están formados por funcionarios designados por el Directorio y por funcionarios elegidos por el personal.

Cuando las categorías están divididas en grados se siguen las mismas reglas, para promociones de un grado a otro dentro de la misma categoría.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

Las vacantes de ascenso de cada escalafón se proveen entre todos los funcionarios del mismo, teniendo en cuenta las distintas especialidades funcionales.

Las vacantes de una especialidad se proveen con funcionarios de la misma.

Los funcionarios de una especialidad pueden optar por cargos de otra, sólo en casos determinados y mediante pruebas de suficiencia, si es necesario.

Para proveer los cargos vacantes se hace una convocatoria de carácter público entre todos los funcionarios, donde consten exigencias y pruebas de suficiencia a rendir, si correspondiere, pudiendo postularse los del mismo grado y los del inmediato inferior. Las solicitudes son analizadas por un Tribunal de Promoción integrado por tres miembros, uno designado por el Directorio, que lo preside, uno por la Comisión Asesora y otro por la Gerencia General.

En caso de hacerse pruebas, este Tribunal, ampliado con un funcionario de jerarquía de la Gerencia donde se produjo la vacante y otro de la especialidad del examinado, se transforma en Tribunal Examinador.

En caso de no ser necesaria la prueba de suficiencia, el cargo se adjudica al aspirante con mayor grado y puntaje de calificación. De existir empate se va a un concurso restringido. Entre candidatos con igual grado y calificación, si unos deben dar prueba y otros no, los primeros quedan clasificados con la aprobación, decidiéndose finalmente por puntaje; en concurso restringido se exige de prueba de suficiencia a los funcionarios del mismo grado que detentan un

cargo que requiere la misma prueba de suficiencia o aquellos que hubieren aprobado con anterioridad una prueba similar a la requerida.

Administración Nacional de Puertos.

Los ascensos son propuestos al Directorio por la Junta de calificación -- dos veces por año. Además cuando el servicio lo requiera, se pueden hacer promociones parciales para las categorías o cargos que el Directorio indique en cada caso.

La propuesta de la Junta se efectúa considerando el funcionario con mayores derechos dentro del escalafón.

Banco de Seguros del Estado.

Las líneas de promoción, según el Estatuto del Personal, están determinadas por ascensos de grado en grado y por orden de puntos dentro de cada cuadro donde se han producido vacantes.

Cuando el ascenso implica pasar a una categoría superior, el Directorio hace la selección entre cinco candidatos de una lista que le es elevada por la Comisión de Ascensos.

En el primer caso, el Directorio homologa las propuestas del Tribunal -- mientras que en el segundo puede juzgar cuál de los candidatos de la lista está en mejores condiciones para desempeñar el cargo.

En este caso no existe periodicidad en los ascensos sino que los mismos -- se dan como consecuencia inmediata de la producción de una vacante, mientras -- que los que siguen las líneas generales de promoción se realizan anualmente.

Las posibilidades de ascenso están basadas en los puntajes determinados -- por la Comisión de Ascenso, tomando en cuenta antigüedad, calificación, el desempeño de funciones superiores o del puesto inmediato inferior al vacante.

Para los técnicos profesionales, al ascenso de grado en grado se suma el ordenamiento en base al sueldo y a la antigüedad calificada.

La designación del personal de inspección de Sucursales y Agencias es efectuada por el Directorio mediante una lista de 3 candidatos elegidos entre el personal administrativo de carrera, elevada por la Comisión de Ascenso.

El personal administrativo, secundario y de la Central de Servicios Médicos, no tiene escalafón, por lo que carece de líneas de ascensos preestablecidas.

Los funcionarios tienen derecho al recurso de revocación ante el Directorio y de apelación en subsidio ante el Tribunal de lo Contencioso.

Instituto Nacional de Colonización.

Las bases del sistema de ascenso se encuentran en el Estatuto de los Em--

pleados.

La promoción de un cargo a otro superior se hace dentro de cada escalafón, por riguroso orden de calificación y en igualdad de ésta por concurso. Dentro del escalafón se da preferencia a los funcionarios de la misma categoría y grado. Si el cargo a proveer exige conocimientos especiales, se debe rendir una prueba de suficiencia.

No se puede pasar de una categoría a otra (de personal de servicio a personal administrativo) sin rendir prueba de suficiencia.

Los ascensos se efectúan a medida que se producen vacantes.

Los funcionarios pueden reclamar en esta materia mediante los procedimientos generales de impugnación de decisiones administrativas.

Banco Hipotecario del Uruguay.

Los ascensos son determinados por el Directorio realizándose los mismos en oportunidad de producirse las vacantes.

La base del sistema de ascensos está en la antigüedad calificada que en casos especiales como Adscriptos, Jefes de primera y Gerentes de primera, deben referirse exclusivamente al personal que integra la categoría inmediata anterior.

El puntaje para ascenso toma en cuenta la calificación del funcionario, la antigüedad en la Institución y en el cargo y los méritos y deméritos.

De las resoluciones en materia de ascenso existe recurso de revocación ante el Directorio.

Banco Central del Uruguay.

El ascenso lo decide el Directorio a propuesta del Tribunal de Méritos y Ascensos, que toma en cuenta los méritos y antecedentes de cada candidato.

Los méritos tienen en cuenta iniciativas de relevancia para el Banco, producción, talento, perspicacia, responsabilidad, disciplina, corrección en el trato, asistencia, puntualidad, asiduidad, estudios realizados y posición en el escalafón.

Los ascensos se producen cuando hay vacantes o reestructuraciones. Siempre se efectúan de un grado al inmediato superior, salvo en el caso del Gerente General, Secretario General, Subgerentes Generales, Abogado Consultor, Gerentes Auditor e Inspector General, Abogados Asesores y Contador General, que son designados en forma directa por el Directorio.

El tribunal está integrado por tres miembros, uno designado por el Directorio y dos por el personal.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

No existe periodicidad para las promociones las que en general se efectúan al producirse las vacantes.

Los métodos utilizados son designación directa y ascenso automático.

La designación directa la efectúa el Consejo Honorario asesorado por el Tribunal Superior de Calificaciones que propone los ascensos tomando en cuenta el puntaje de calificación anual, el puntaje promedio de calificación de los dos años anteriores y la antigüedad en la categoría.

Este tipo de designación abarca la totalidad de los cargos del organismo.

El ascenso automático se da solamente en el pasaje de Auxiliar a Auxiliar Primero y de éste a Oficial, luego de transcurrido cierto plazo en el desempeño de los cargos.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

El régimen de ascensos está regido por normas reglamentarias internas aprobadas por el Directorio y complementadas en lo necesario por criterios consuetudinarios que llenan los vacíos de la reglamentación.

Los métodos utilizados, según el tipo de personal de que se trate, son antigüedad, antigüedad calificada, promoción automática y designación directa.

3.6.2.2. Actividad privada.

En la mayoría de las empresas, los nombramientos para ocupar cargos de dirección, se efectúan directamente. Para los demás cargos, las promociones en general, se efectúan mediante pruebas sicotécnicas y de conocimientos tomando en cuenta, también, los resultados de la calificación, aunque estos cargos pueden ser llenados mediante nombramiento directo.

La evaluación del rendimiento es utilizada, en algunas de las empresas, para determinar cuáles serían los cargos de nivel jerárquico superior, en los cuales las personas se desempeñan con mayor eficiencia, de acuerdo a sus aptitudes, habilidades y cumplimientos del trabajo.

En cierto casos, las empresas proporcionan cursos preparatorios para la realización de las pruebas de suficiencia y personalidad.

A igualdad de resultados en la aplicación de pruebas, se toman en consideración los méritos de cada participante.

Si la persona promovida no se adapta al nuevo cargo, se lo traslada a otro de igual nivel jerárquico. Solamente en una de las empresas encuestadas se comprobó que utilizaban la democión del empleado ascendido, en caso de no adaptación de éste al desempeño de las nuevas tareas.

Se detectó en uno de los casos estudiados, que el trabajador una vez promovido y antes de tomar posesión del nuevo cargo, es capacitado especialmente

al efecto.

Generalmente, intervienen en los ascensos, los Jefes de Sección y los Directores. En muy pocos casos se prevén mecanismos para que las personas no ascendidas interpongan recursos ante la decisión tomada.

3.6.3. Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

En materia de promociones, la Administración Central aplica el Decreto -- 903/73, que considera tres factores para determinar los ascensos. En los casos que las tareas de los cargos de ascenso se modifiquen sustancialmente, como set, el pasaje de un puesto que no ejerce supervisión a otro que la ejerce, se tienen en cuenta la calificación del funcionario, su antigüedad y la capacitación. Esta última se constata a través de pruebas de suficiencia. Cuando la promoción se efectúa entre cargos que presentan mayor similitud en cuanto a la naturaleza de las tareas, se consideran solamente los factores calificación y antigüedad.

El factor antigüedad tiene una ponderación cada vez menor, en relación a los restantes factores.

La capacitación adquiere especial importancia en los cargos de superior nivel jerárquico, para acceder a los cuales se requiere haber aprobado cursos -- que para tal fin dicta la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Las empresas públicas en su mayoría toman en cuenta como pilares del sistema de promoción, la antigüedad calificada, y cuando así lo requiere el cargo, se realizan pruebas de suficiencia.

En todos los casos, la administración pública presenta mecanismos para -- que los funcionarios no considerados en las promociones, puedan interponer los recursos que estimen pertinentes.

La actividad privada, para la mayoría de los cargos, aplica pruebas sico-técnicas y de conocimientos y además, se considera la evaluación del rendimiento del funcionario.

Los cargos directivos son provistos en forma directa.

Las personas que han ascendido en las empresas privadas, de no adaptarse al nuevo cargo, son transferidas a otro de igual nivel. Como excepción se encontró una empresa en la que se devuelve a su nivel de origen a la persona ascendida.

En las empresas privadas, generalmente, no se admiten reclamaciones sobre las decisiones tomadas en materia de ascenso.

De la comparación entre la situación analizada en nuestro medio y lo aconsejado por los distintos autores consultados, surge que existe una tendencia, -- comprobada en la Administración Central hacia la aplicación de los factores que la doctrina recomienda tener en cuenta, es decir, la evaluación del rendimiento del personal, la capacitación, los antecedentes y la antigüedad.

Se puede afirmar que en el sistema de ascensos existentes en la Adminis--

tración Central, la antigüedad recibe una ponderación cada vez menor, lo que es tá de acuerdo con lo aconsejado.

Esta orientación, que es muy reciente, indica un cambio fundamental en la materia, ya que hasta ahora había predominado la importancia de la antigüedad como factor determinante de ascenso. Esto exige un período de adaptación, sobre todo para vencer la resistencia que naturalmente se opone a la introducción de los nuevos factores. Pese a ello, este sistema se ha venido aplicando en aquellos Organismos que han efectuado promociones recientemente.

3.7. Beneficios Sociales

3.7.1. Aspectos teóricos.

En este subfítulo se pueden incluir todos aquellos beneficios relacionados con la salud y el bienestar del trabajador, los que estimulan las actividades recreativas y otras vinculadas a distintos servicios.

Tales programas ayudan a los empleados a satisfacer necesidades sociales y económicas, pero para mantener el objetivo de los mismos, no deben transformarse en meros donativos.

Los propósitos perseguidos por estos planes de beneficios sociales serían, entre otros, tratar que el ambiente de trabajo ayude a la satisfacción de las necesidades personales, mejorar la moral de los grupos de trabajo, mediante actividades de interrelación de esos grupos. Asimismo ayuda a que los empleados se integren más estrechamente a la organización y ejecución de actividades dentro de la empresa.

Los programas de beneficios se encuentran limitados por las posibilidades reales de las empresas. Encuadradas en éstas se deben administrar los planes de modo que se aprecie que existe interés en el personal y sus necesidades, comprensión por las actividades particulares, incluyendo la orientación de los empleados.

Pueden mencionarse los seguros de vida, de invalidez y vejez, los programas de créditos o préstamos ya sea en situaciones especiales de emergencia o para situaciones concretas, los servicios de casas-cuna, etc.

Muchas empresas estimulan paralelamente las actividades recreativas, con hogares de vacaciones, clubes deportivos, espectáculos artísticos, reuniones y paseos.

Como servicios varios, muchas empresas incluyen servicios de cafetería, comedor, asesoramiento profesional, y otros con los que buscan mejorar la situación general del trabajador.

Antes de implantar un programa de beneficio al personal, debe investigarse si las necesidades implantadas no han sido ya satisfechas por otros medios.

3.7.2. Realidad nacional: pública y privada.

3.7.2.1. Actividad pública.

El informe de CIDE comenta el punto sólo en lo referente a Seguridad Social. En este aspecto, están establecidos: jubilación, beneficio de retiro, subsidio por fallecimiento, licencias por enfermedad, maternidad, licencia e indemnización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Las estructuras, procedimientos y trámites no son los más adecuados para agilizar el goce de algunas prestaciones.

La situación en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados es como sigue:

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

El personal cuenta con las siguientes prestaciones que complementan la retribución directa por sus servicios:

a) Seguro de Salud.

El Organismo paga un porcentaje de las cuotas de afiliación a las Sociedades Médicas contra presentación de los recibos correspondientes.

b) Seguros.

Todo el personal se encuentra asegurado en el Banco de Seguros del Estado contra accidentes de trabajo, estando las primas de las pólizas a cargo de O.S.E.

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones.

Administración Nacional de Telecomunicaciones Eléctricas.

Los funcionarios gozan de ciertos beneficios sociales concedidos por el Estatuto del Funcionario y Reglamentaciones posteriores.

La responsabilidad de aplicación y mantenimiento de estos beneficios le compete a la Gerencia de División Personal.

En líneas generales, las prestaciones que se dan a los funcionarios son similares a las que rigen en el resto de la Administración Pública, aunque existen ciertas disposiciones que presentan características propias de los organismos.

a) Parque de Vacaciones

Los Organismos poseen un predio de gran extensión ubicado en las Sierras de Minas al cual se han incorporado una serie de mejoras de forma tal que los funcionarios y sus familias puedan utilizarlo como lugar de recreo.

La financiación del Parque de Vacaciones se encuentra casi exclusivamente a cargo de la Institución, con la cooperación de las tarifas por hospedaje cobradas a los funcionarios, venta de parte de los productos que allí se elaboran y recaudaciones por servicios de restaurante para visitantes.

La utilización de los servicios del Parque está regulada por el Estatuto del Funcionario y allí se establece que tienen derecho a este beneficio los funcionarios presupuestados, el personal a término con más de 2 años de antigüedad

y los jubilados con más de 20 años de servicio en la Institución.

Si bien todas las personas que se encuentran en esta situación tienen derecho a gozar el beneficio, el alojamiento se concede de acuerdo a la disponibilidad, respetando el siguiente orden de prioridad:

- i) funcionarios presupuestados que se encuentran en goce de licencia anual reglamentaria o por matrimonio;
- ii) personal a término en goce de licencia reglamentaria;
- iii) jubilados
- iv) funcionarios que se encuentren en goce de licencia extraordinaria;

b) Asistencia Médica

Existe un Seguro contratado por las Instituciones con el Sanatorio Americano en el que se cubre el riesgo quirúrgico y traumatológico de todos los funcionarios y familiares. La financiación de estas erogaciones es de cargo exclusivo de UTE y ANTEL, no correspondiéndole a los funcionarios ningún tipo de aportación.

c) Trámite de Jubilaciones y Pensiones.

En la Sección Beneficios Sociales dependiente de la División Personal, se tramitan las jubilaciones y pensiones para funcionarios y obreros de los organismos. En ella se centralizan los trámites ante la Caja de Jubilaciones para la gestión de las pasividades de los funcionarios en situación de retiro a efectos de que los empleados puedan lograr su pasividad en el menor tiempo posible. Además se asesora a funcionarios que tramiten por su cuenta las pasividades en todos los asuntos de su competencia.

d) Servicio de Biblioteca

Los Organismos disponen de un servicio de biblioteca especializado.

e) Servicio de Comedor

Recientemente inaugurado para el personal que trabaja en el Palacio de la Luz.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

Entre las prestaciones especiales, deben mencionarse:

- a) Cada funcionario tiene derecho al uso de un pasaje gratuito, con opción de uno o dos adicionales para acompañantes hasta determinado grado de parentesco, durante el transcurso de su licencia.
- b) Servicio Médico en Oficinas Centrales que con un especialista en la materia controlorea periódicamente, la salud del personal navegante. En casos particulares puede autorizar pase a otros especialistas. En Carrasco, funciona un servicio de Sanidad.
- c) Compensación para el pago en la cuota social a los Centros de Asisten-

cia Médica. No se hace extensivo este beneficio a los familiares del -
funcionario.

- d) En materia de accidentes de trabajo está amparada por el régimen normal del Banco de Seguros del Estado.

Industria Lobera y Pesquera del Estado.

Se abona una prima mensual para el pago de afiliación del personal a asociaciones de asistencia médica, no existiendo afiliación masiva del personal a ninguna Institución.

El personal de tierra no está amparado por el Seguro contra accidentes de trabajo; pero igualmente recibe dicho beneficio a través del BSE previo pago a este Organismo por parte de ILPE.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

Las prestaciones concedidas a sus funcionarios son:

a) Salud

El Organismo brinda a sus funcionarios asistencia médica completa con exámenes médicos, internación sanatorial, asistencia odontológica parcial y médica, a través de su Departamento Médico.

El Departamento Médico de ANCAP funciona como:

- Organización médica de tipo empresa socio-estatal que atiende los aspectos laborales e higiénicos que les exigen las disposiciones legales vigentes y otros más amplios en el terreno de la medicina de Salud Pública.
- Asesor en los problemas de readaptación ocupacional en los casos de disminución psicofísica.
- Prestador de asistencia médica integral, médico-quirúrgica, psiquiátrica, reparadora, odontológica, etc., para todo el personal, sin que éste deba efectuar aportación económica alguna por el beneficio que percibe.
- Servicio que evalúa la incapacidad laboral generada y reconoce los lapsos en que el trabajador tiene derecho a recibir su salario mientras la causa que lo imposibilita desaparece o disminuye. La retribución económica es por el salario completo y no hay período de espera para recibirla.
- Ejecutor de una política empresarial que entiende que cuanto se haga por cuidar la salud del personal llena no sólo una finalidad social, sino que contribuye también, mediante una correcta asistencia y profilaxis a evitar la pérdida de días hombre de trabajo.

Por razones de orden económico y también impedimentos de orden legal, la asistencia médica no tiene alcance familiar, salvo en situaciones muy particulares.

En los lugares donde existen pequeños agrupamientos de funcionarios (alrededor de cincuenta) se contratan los servicios de médicos locales para los problemas comunes y los importantes son atendidos en Montevideo.

Cada dos o tres años se hace un chequeo general de salud, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública (Carnet de Salud). En el caso de choferes existe un chequeo riguroso de las condiciones psicomotoras en el Centro de Análisis de la Fuerza Aérea; también en el caso de Refinerías y por incidencia de gases, etc., se realiza un chequeo del personal.

b) Servicios Sociales

En lo que tiene que ver con los seguros contra enfermedad o accidentes de jo, ANCAP tiene un régimen más completo que el legal. Está establecido que persona al servicio de ANCAP, cualquiera sea su categoría, percibirá duran el período en que su incapacidad temporaria lo imposibilite para concurrir a sus tareas, el 100% de su asignación.

Los obreros asegurados, pasan para su asistencia durante su incapacidad temporaria, al Banco de Seguros del Estado y al término de la misma no cobran las indemnizaciones legales del Banco, sino que perciben de ANCAP sus sueldos o jornales, como si hubieran estado en actividad.

En caso de fallecimiento se le otorga a los familiares un subsidio, y si ya el funcionario había generado derecho a la compensación especial de retiro, ésta es pagada a los deudos.

Hay un sistema de becas para los hijos de los funcionarios con problemas psíquicos: con ellos ANCAP les paga la enseñanza en colegios especiales.

Mientras se le tramita la jubilación al funcionario, éste puede seguir --trabajando en el Ente hasta que haya sido declarado jubilado. A todo funcionario que se ampara al régimen de licencia por enfermedades de larga duración, automáticamente se le inicia el trámite jubilatorio aunque no lo desee: se busca de esta manera que en el caso de que se cumpla todo el período de licencia, tenga asegurada la jubilación.

Existen dos clubes:

- 1) Club ANCAP
- 2) Club Empleados de ANCAP.

El Club ANCAP tiene organizado un sistema de ventas de bazar, almacén, --tienda, etc.; es prácticamente una cooperativa con la diferencia de que no se ha hecho integración de capital. El capital se ha formado a través de donaciones y beneficios.

El Club de Empleados de ANCAP es social.

Ambos clubes, emiten órdenes para casas comerciales.

En general, no existen lugares de recreación; se ha hecho algo en El Espinillar, donde funciona un restaurante. Además se ha formado un núcleo de viviendas dentro de dicho establecimiento, donde residen funcionarios de ANCAP.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

Pueden mencionarse las siguientes prestaciones:

a) Asistencia Médica

Rige un plan médico aprobado en 1970 y una Sociedad Mutualista privada -- presta los servicios a los funcionarios del Banco.

- al personal presupuestado y contratado a sueldo en servicios permanentes del Banco.
- al personal presupuestado de los Servicios Anexados y Administrados -- del Banco.
- a los ex-funcionarios jubilados.
- a los familiares de las personas comprendidas anteriormente.

Corresponde señalar que se entiende por familiares, al cónyuge y a los parientes consanguíneos en línea recta de primer grado, en el caso que convivan en el mismo domicilio. Al fallecimiento de las personas citadas anteriormente -- los familiares pueden mantener la afiliación.

b) Préstamos reglamentarios sobre sueldos.

El crédito de que puede disponer el personal presupuestado del Banco en la Caja Nacional de Ahorros y Descuentos es de cinco sueldos, amortizable hasta en cincuenta mensualidades.

Existen también préstamos extraordinarios en los cuales el monto operable varía de acuerdo con los motivos del préstamo.

c) Préstamo especial para los funcionarios que contraigan enlace.

Al personal presupuestado del Instituto y de los Servicios Anexados y Administrados que posea como mínimo tres años de antigüedad a la fecha del enlace, pudiendo computarse los servicios prestados con carácter eventual.

Asimismo pueden operar hasta determinada cantidad todos aquellos funcionarios presupuestados que posean dos años de antigüedad.

d) Servicio de Biblioteca.

El Banco cuenta con una vasta Biblioteca en el Edificio Central, estando su material técnico a disposición de todos los funcionarios de la Institución.

e) Fondo de Previsión y Ahorro y Fondo de Retiro del Personal Presupuestado.

Estos fondos, benefician a los funcionarios presupuestados de ambas instituciones.

Ambos están administrados por una Comisión Administradora Honoraria integrada por siete miembros.

Fondo de Previsión y Ahorro.

Tiene como objetivo procurar el mejoramiento funcional y social del afi--

liado preferentemente en lo relacionado con: 1) la salud, tanto individual, como lo referente a su grupo familiar; 2) la distribución adecuada de los fondos acumulados por el ahorro colectivo y 3) toda actividad destinada a elevar el nivel funcional de sus afiliados.

Las funciones principales de la Comisión Administradora son:

- a) Considerar y aprobar los presupuestos de nuevas actividades a desarrollar con especificación de las correspondientes dotaciones para solventarlos; -
- b) Aprobar y autorizar los pagos correspondientes teniendo en cuenta lo establecido en el inciso precedente y c) Proyectar las modificaciones de la Reglamentación del Fondo que considere necesarias.

Fondo de Retiro.

Su fin fundamental es estimular la buena conducta y correcta actividad -- del funcionario, mediante retribuciones en dinero a percibir en oportunidad del pase a pasividad de cada afiliado, sin perjuicio del régimen de anticipos.

El Fondo de Retiro es administrado por la misma Comisión Administradora - integrada para el Fondo de Previsión y Ahorro con similares atribuciones y funciones.

La Comisión Administradora puede proponer al Directorio la mejora de los beneficios y otros aspectos establecidos en las normas legales vigentes.

Los afiliados con ocho o más años de servicios ininterrumpidos en el Instituto pueden efectuar adelantos a cuenta. La Comisión Administradora propone - en cada oportunidad la escala y reglamentación correspondientes.

Debe transcurrir un lapso de cinco años como mínimo para efectuar renovaciones. Los anticipos deben ser cancelados en oportunidad del retiro del afiliado.

Cuando las circunstancias lo requieran, el Fondo de Retiro asiste económicamente al de Previsión y Ahorro y viceversa.

f) Préstamos para trabajos de prótesis dental.

Son préstamos que los empleados del Banco pueden utilizar para trabajos que Odontólogos del Servicio Médico les efectúan, siempre que exista informe favorable del Médico Jefe.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

Los funcionarios de esta Administración, gozan de algunos beneficios establecidos por las reglamentaciones correspondientes.

En tal sentido puede citarse:

a) Pasajes.

Se otorgan beneficios de franquicias en pasajes mediante pases libres, ya sea, de residencia, de privilegio o de estudiantes.

b) Abonos Mensuales.

Se establecen distintas escalas de rebajas para funcionarios y familiares.

c) Servicio de Biblioteca.

El Organismo dispone de un servicio de Biblioteca especializada.

d) Departamento Médico e Higiene.

Existe en el Organismo, el Departamento Médico e Higiene cuyos cometidos comprenden dos aspectos. Opera como Departamento de certificaciones en los casos de inasistencias de los funcionarios por enfermedad.

En el otro aspecto, opera como centro asistencial que brinda los siguientes servicios:

- 1) Asistencia médica integral y preventiva, aplicando los procedimientos más modernos y eficaces a su alcance para conservar la salud y evitar las enfermedades.
- 2) Internaciones sanatorias, hospitalarias, o en casas de salud, las -- que hacen en sala general y solamente en casos en que la observación y tratamiento sean técnicamente imposibles de realizarlas en el domicilio del enfermo.
- 3) Consultas con especialistas que no pertenezcan al Organismo, previa autorización del Jefe del Departamento.
- 4) Servicio Odontológico.
- 5) Servicio de Optica.

La afiliación no es obligatoria para el funcionario.

El Ente aporta los elementos necesarios para su funcionamiento. Los funcionarios afiliados aportan una módica suma calculada por el porcentaje sobre el sueldo.

El Departamento mantiene una red de policlínicas en los puntos importantes del país; la relación con hospitales y sanatorios se realiza mediante convenios.

Otra función que realiza este Departamento es el que tiene relación con los accidentes de trabajo, ya que el Ente no utiliza los servicios del Sanatorio del Banco de Seguros del Estado.

Complementan sus funciones, un servicio materno infantil para las madres, y atención integral del niño hasta los tres años de edad.

e) Trámite de Jubilaciones y Pensiones.

En la Sección Servicios Sociales del Departamento de Personal, se encuentra la mesa de Trámite de Jubilaciones y Pensiones para funcionarios del Organismo; en ella se centralizan los trámites ante la Caja de Jubilaciones, a los efectos de la jubilación de los funcionarios en condiciones de retiro.

Administración Nacional de Puertos.

Las prestaciones otorgadas por la ANP se resumen en las siguientes:

a) Trámite de Jubilaciones y Pensiones.

En la Oficina de Trámite Jubilatorio existe una Asesoría Técnica a cargo de un Escribano, quien suministra al funcionariado el asesoramiento necesario - relativo a escritos iniciales de expedientes jubilatorios y pensionarios, declaraciones juradas, etc. Además, en otros Sectores de esta Oficina, se realiza el trámite completo de la jubilación y pensión hasta obtener la misma.

b) Ingreso de menores beneficiarios de funcionarios en Escuelas especializadas.

La Administración Nacional de Puertos por intermedio de su Oficina de Contralor Externo de Beneficios, trata de intervenir ante la Dirección de Escuelas Especializadas (Escuelas de Recuperación Psíquica, sordomudos, obra Morquio, Asociación Franklin D. Roosevelt, etc.) a los efectos de lograr la recuperación física e intelectual de los hijos menores a cargo del funcionariado.

c) Coordinación con hospitales y consultorios médicos.

La Oficina comentada anteriormente, también se encarga de que los niños - que se encuentran sin asistencia reciban la atención necesaria.

d) Ayuda económica a la familia del funcionario.

Por vía de la Oficina de Contralor Externo de beneficios en los casos que se constate que la familia del funcionario necesita ayuda económica, dicha Oficina le proporciona en lo posible ropa, medicamentos, útiles escolares, calzados, etc., producto de donaciones obtenidas o con la ayuda producida entre el propio personal del Ente.

e) Beneficios especiales a funcionarios, hijos y menores a cargo de funcionarios.

Por resolución del Directorio se aprobaron normas para el otorgamiento de beneficios especiales en caso de enfermedades que dejen secuelas físicas o psíquicas de difícil recuperación. A tales efectos se ha dispuesto lo siguiente:

El Servicio de Asistencia Médica tiene competencia para cuidar en todos - los detalles el proceso de la enfermedad y/o toda alteración más o menos grave de la salud, sin especificación de su causal, de los funcionarios, hijos de los funcionarios y menores a cargo de los mismos.

En los casos en que se requiere la internación del beneficiario en Institutos Especializados, la ANP concede cierta contribución mensual. También existe una contribución mensual cuando hay que enviar a los beneficiarios a escuelas de recuperación dependientes del Consejo Nacional de Enseñanza Primaria y Normal o en su defecto a Centros de Enseñanza o Recuperación privados.

La Administración del Organismo tiene a su cargo el pago de aparatos ortopédicos y medicamentos especiales y/o consultas médicas imprescindibles.

f) Indemnización por accidentes de trabajo.

Se paga una indemnización por accidentes de trabajo, en las siguientes - circunstancias:

La Administración Nacional de Puertos siempre que lo juzgue conveniente,

abonará a sus obreros la mitad del salario a fin de completar la otra mitad que le paga el Banco de Seguros del Estado, con arreglo al inciso a) del art. 14 de la Ley del 26.XI. 920.

Para gozar de este beneficio los obreros portuarios deberán ser examinados por el Servicio Médico de la Repartición, quien controlará la marcha de la lesión sufrida, dando cuenta inmediata de los hechos anormales que en su curación aprecie.

g) Servicio de Alimentación.

En el Edificio Sede funciona un servicio de Bar otorgado por la ANP en -- concesión a particulares, quienes brindan sus servicios al funcio--nariado a pre--cios módicos. Además en la zona portuaria mediante subvención otorgada por el -- Ente, existe un restaurante para la atención del Servicio Terrestre, quien pres--ta sus servicios de comedor a precios mínimos.

h) Seguro de Salud.

La ANP contribuye con una cantidad mensual para el pago de asistencia mu--tual por parte de los funcionarios.

Banco de Seguros del Estado.

Las prestaciones que brinda el Banco a sus funcionarios son:

a) Seguro de Salud.

Existe a través del Sanatorio del Banco y además se paga parte de la cuo--ta de asociación a una mutualista.

b) Descuentos en los servicios que presta el Banco.

En todos los seguros que los funcionarios contraten con el Organismo, tie--nen una bonificación igual a la comisión máxima que en cada caso se abona por -- concepto de corretaje. Todos los funcionarios están obligados a concertar un se--guro de vida por los importes que se fijan en cada caso.

c) Ayuda legal.

En caso de demanda de terceros por hechos incurridos durante la ejecu--ción de las tareas.

d) Existencia de una biblioteca técnica.

e) Garantía de Alquiler.

Es gratuita y se presta si el alquiler no supera el 40% del sueldo. El im--porte del alquiler se descuenta mensualmente del sueldo abonándose por cuenta -- del funcionario.

Instituto Nacional de Colonización.

Existe un servicio médico asistencial. El Instituto cuenta con una Ofici--na de Servicio Médico.

Las afecciones que exigen el tratamiento de especialistas, son atendidas

por éstos, en sus propios consultorios, haciéndose cargo el Instituto de los honorarios correspondientes.

Las internaciones para casos de cirugía y demás, son hechos en sanatorios particulares, haciéndose cargo el Instituto de los gastos correspondientes.

Los medicamentos necesarios deben ser adquiridos por los funcionarios pero luego el Instituto les reembolsa la totalidad de los importes pagados.

Banco Hipotecario del Uruguay.

Como complemento de las remuneraciones deben señalarse una serie de prestaciones que él toma a su cargo, tratando de elevar el grado de satisfacción de los funcionarios, a través de ayudas diarias o periódicas continuas o extraordinarias.

a) Fondos de Ahorro Colectivo y de Retiro del Personal.

Se trata de un Fondo dirigido por una Comisión Asesora, integrada por representantes del Directorio y del Personal.

Este Fondo, en ocasión de que los funcionarios se acojan a los beneficios jubilatorios les entrega una suma equivalente al producto del promedio mensual de sueldos por el número de años.

La afiliación a este Fondo no es obligatoria.

b) Préstamos de Vivienda.

No tienen ningún sistema de financiación especial sino que se encuentran bajo el régimen general establecido por la Ley del 17.XII.68.

c) Caja Colectiva del Personal.

Los funcionarios activos y los jubilados que se retiraron en buenas relaciones con la Institución pueden ser socios de un fondo, administrado por una Comisión designada a tales efectos.

Esta Caja proporciona al personal los siguientes beneficios:

Enlaces

En dichas oportunidades, se entrega al socio un obsequio en efectivo, que varía según la antigüedad en el Banco.

25° Aniversario - Jubilación

Quando un afiliado cumple 25 años de servicio en el Banco o se acoge a los beneficios jubilatorios.

En el primer caso además se le entrega una medalla conmemorativa.

Prima de nacimiento

Todo afiliado, excepto las afiliadas que hayan hecho uso del servicio sanatorial del Banco, percibirán una prima por el nacimiento de cada hijo.

Subsidios

La Comisión Administradora de la Caja otorgará subsidios anualmente, previa amplia información que establezca la necesidad real del mismo, en los siguientes casos:

- A funcionarios exonerados o jubilados por razones de salud o incapacidad para el trabajo.
- Al cónyuge superviviente, hijos menores, padres u otras personas, parientes o no, que vivieran a expensas del fallecido y se encontraran imposibilitados de trabajar y sin mayores recursos.

d) Seguro de Salud.

El Instituto subvenciona el servicio médico integral de los funcionarios y jubilados desde 1947 a través de su Departamento de Servicio Médico, atendiendo por medio de órdenes en los casos de necesidad de médicos especialistas, análisis clínicos, radiografías, asistencia sanatorial médico-quirúrgica y servicios de ambulancia, fisioterapia, asistencia odontológica, practicante y masajista.

Debe agregarse que incluye el 50% del importe de los medicamentos, haciéndose cargo por el 50% restante, la Caja Colectiva del Personal.

Respecto al servicio de odontología, se estima que es importante, excluyéndose sin embargo, los trabajos de prótesis dental, para el cual existen préstamos especiales a través del Fondo de Retiro del Personal.

Los empleados de las dependencias del interior del país cuando vienen a Montevideo, para asistir por el Servicio Médico del Banco gozan de los mismos beneficios. El pasaje de ida y vuelta y los gastos de hospedaje hasta determinada suma, son de cargo del Banco. Si deben atenderse en la localidad donde residen, los gastos de asistencia son de cargo del Banco según tarifas ya establecidas.

No obstante, los funcionarios pueden obtener una contribución del Banco en los casos especiales.

Además, El Directorio resolvió aprobar en principio la iniciativa de la ampliación del Servicio Médico del Banco a los familiares más cercanos del funcionario, designando una comisión que está trabajando en este aspecto.

e) Contribuciones especiales.

Mensualmente el Banco contribuye con el Club de Empleados y con la Sociedad del Personal de Servicios.

f) Biblioteca.

La Institución posee una excelente Biblioteca técnica a disposición del personal.

g) Políticas de Crédito.

Con recursos del Fondo de Ahorro Colectivo y de retiro del Personal y con autorización del Directorio, se pueden otorgar préstamos especiales.

Banco Central del Uruguay.

Además de las remuneraciones mensuales o anuales que se abonan al personal, existen varios beneficios que tienden a mejorar su situación económica y social.

Dichos beneficios son:

a) Asistencia Médica Integral.

Por resolución del Directorio desde 1971 el Banco presta asistencia médica integral al funcionario y al núcleo familiar que integran formado por su cónyuge y sus hijos solteros menores de 18 años.

Este beneficio consiste en el pago de la cuota de afiliación a la institución de asistencia médica colectivizada en que se hallen inscriptos el funcionario y el núcleo familiar. El Banco también se hace cargo del importe correspondiente a los tickets por concepto de órdenes de asistencia médica, medicamentos, etc.

b) Préstamos

Los funcionarios se benefician con el otorgamiento de préstamos de tres tipos:

- 1) Ordinarios. Hasta un monto de seis sueldos, por un plazo máximo de cinco años.

Para tener derecho a este préstamo se requiere: estar confirmado en el cargo y tener dos años, por lo menos, de servicios reconocidos a los efectos jubilatorios.

- 2) Extraordinarios. Hasta un monto de diez sueldos, por un plazo máximo de diez años.

Para tener derecho a este préstamo es necesario estar confirmado en el cargo, tener una antigüedad de más de seis meses en el Banco, declarar el destino a dar al préstamo y oportunamente presentar los comprobantes de su utilización.

- 3) Por enlace. Hasta un monto de diez sueldos de ingreso, por un plazo máximo de diez años.

Para obtener este préstamo también es necesario declarar el destino a darse a los fondos y posteriormente presentar los comprobantes correspondientes.

c) Fondo de Previsión y Ahorro y Fondo de Retiro del Personal Presupuestado.

Estos fondos, de acuerdo con sendas resoluciones de los Directorios del Banco República y Banco Central, benefician a los funcionarios presupuestados de ambas Instituciones.

Ambos Fondos están administrados por una Comisión Administradora Honoraria integrada por siete miembros.

La Presidencia ejecutiva de la Comisión le corresponde al Gerente General del Banco de la República.

Fondo de Previsión y Ahorro

Tienen como objetivo procurar el mejoramiento funcional y social del afiliado preferentemente en lo relacionado con: 1) la salud, tanto individual, como su grupo familiar; 2) la distribución adecuada de los fondos acumulados por el ahorro colectivo y 3) toda actividad destinada a elevar el nivel funcional - de sus afiliados.

Las funciones principales de la Comisión Administradora son: 1) considerar y aprobar los presupuestos de nuevas actividades o desarrollar con especificaciones de las correspondientes dotaciones para solventarlos; 2) aprobar y autorizar los pagos correspondientes teniendo en cuenta lo establecido en el inciso precedente y 3) proyectar las modificaciones de la reglamentación del Fondo que considere necesarias.

A partir de los ocho años de afiliación los funcionarios tienen derecho a recibir beneficios de este Fondo de acuerdo con lo que establece la reglamentación.

Fondo de Retiro.

Su fin fundamental es estimular la buena conducta y correcta actividad -- del funcionario, mediante retribuciones en dinero a percibir en oportunidad de la pasividad de cada afiliado, sin perjuicio del régimen de anticipos.

El Fondo de Retiro es administrado por la misma Comisión Administradora - integrada para el Fondo de Previsión y Ahorro con similares atribuciones y funciones.

La Comisión Administradora puede proponer al Directorio la mejora en los y otros aspectos establecidos en las normas legales vigentes.

Los afiliados con ocho o más años de servicios ininterrumpidos en los Institutos pueden efectuar adelantos a cuenta. La Comisión Administradora propone en cada oportunidad la escala y reglamentación correspondientes.

Cuando las circunstancias lo requieren, el Fondo de Retiro asiste económicamente al de Previsión y Ahorro y viceversa.

d) Servicio de Biblioteca

El Banco cuenta con un servicio de préstamos de libros de su biblioteca - del que pueden hacer uso todos los funcionarios.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

Los funcionarios cuentan con beneficios que tienen por finalidad aumentar el grado de bienestar del personal de la Caja. Entre los más importantes pueden mencionarse:

a) Seguro de Salud.

Existe en el Organismo un Seguro de Salud similar al que rige en la Banca Privada pero con algunas mejoras, que consiste en el pago de los recibos de las sociedades mutualistas, al funcionario de la Caja, su cónyuge y sus hijos.

El régimen se financia mediante una aportación del funcionario y el com--

plemento es tomado a su cargo por el Organismo.

b) Anticipos de compensación de retiro.

Puede ser utilizado por funcionarios con más de 10 años de aportación al Fondo de Retiro.

c) Servicio de Biblioteca

La orientación de la Biblioteca está regulada por una Comisión integrada por jerarcas administrativos.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

El personal cuenta con los siguientes beneficios, que complementan la retribución directa por sus servicios, y tienden a mejorar su bienestar:

a) Asistencia Médica.

La Caja proporciona este beneficio, mediante el reembolso al funcionario de la cuota mensual de afiliación a la sociedad de asistencia médica en que se halle inscripto.

b) Préstamo reglamentario sobre sueldo.

La Caja acuerda a sus funcionarios un crédito reglamentario por un monto máximo equivalente a cinco sueldos.

c) Fondo de Retiro del Personal Presupuestado.

Existe en la Caja Nacional de Ahorro Postal, un fondo financiado por la propia Institución y por sus empleados, mediante aportaciones mensuales sobre los sueldos.

Este fondo sirve a los funcionarios que se retiran del Instituto un pre--mio en efectivo, que se regula por el sueldo y la antigüedad en la Institución, de acuerdo a lo que determina la reglamentación pertinente. Anualmente el Directorio, con el asesoramiento de la Comisión Administradora del Fondo, determina el monto máximo a que alcanza este beneficio, tomando en consideración la situación financiera del Fondo.

d) Servicio de Biblioteca.

El Organismo dispone de un servicio de Biblioteca especializada.

3.7.2.2. Actividad Privada.

a) Atención médica.

En casi todas las empresas, se contemplan las necesidades de asistencia -médica de los empleados ya sea por atención directa o mediante el pago de parte de la cuota de las mutualistas, tanto para el personal como para sus familiares. También, se complementa el seguro por accidentes de trabajo, pagándose una suma que lo lleva al 100% del salario del empleado.

b) Préstamos y adelantos.

Se constató que en algunas empresas se otorgan adelantos sobre sueldos. También, se dan préstamos en casos de necesidades urgentes y gastos imprevistos. Para la construcción de viviendas hay una empresa que otorga préstamos directos y al mismo tiempo ofrece su respaldo para la obtención de préstamos oficiales.

En el caso de los préstamos para vivienda se necesita la autorización expresa de la Dirección de la empresa, lo mismo que para préstamos extraordinarios, mientras que para obtener adelantos sobre sueldos se sigue un procedimiento ya establecido.

c) Otras prestaciones.

Otro tipo de prestaciones que se otorgan, lo constituyen los premios -- por casamiento y nacimiento, que exceden el monto fijado por ley. También, se ofrecen subsidios por fallecimiento, de acuerdo a la antigüedad que la persona -- tenga en la empresa, y ayudas especiales en caso de fallecimiento de familiares.

Además, se abonan salarios vacacionales por encima del monto establecido legalmente.

d) Servicio de comedor y cantina.

Varias de las empresas tienen establecido servicio de cantina y comedor para sus empleados. La gama de estas prestaciones varía desde el otorgamiento -- del local, energía y agua hasta la absorción de la casi totalidad del costo, incluyendo el pago de dietistas y personal especializado.

e) Vestuario.

Con respecto a la ropa de trabajo, se ofrece, según las empresas, el -- material necesario o las prendas ya confeccionadas.

f) Actividad recreativa.

Algunas de las empresas encuestadas, organizan actividades recreativas para su personal, incluyendo deportes.

g) Asistencia social.

Se presta, en ciertos casos, asesoramiento en materia de trámites, así como asistencia legal y social al personal, corriendo todos los gastos por cuenta de la empresa.

3.7.3. Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

De la información relevada surge que en la Administración Central no se otorgan beneficios sociales salvo los establecidos especialmente en la legislación vigente; o sea, aquellos que se refieren a la seguridad social: jubilación, subsidio por fallecimiento, licencias por enfermedad y maternidad, seguros por accidentes de trabajo, etc.

En las empresas públicas, se observa como beneficios prácticamente comunes a todas ellas la prestación de asistencia médica, o un complemento en el pago de mutualistas y en la mayoría de ellas, servicio de biblioteca. Las empresas de transporte público, incluyen descuentos en los pasajes, abonos y pases -- libres entre las ventajas otorgadas a su personal.

El estudio efectuado de la actividad privada, demostró la existencia de - planes de asistencia médica, complemento de seguros de accidentes de trabajo, - adelantos y préstamos sobre sueldos, subsidios, primas y ayudas especiales, ser vicios de comedor y vestuario, así como actividades recreativas y asistencia so cial.

De lo expuesto antes, se puede deducir que en la administración pública, los beneficios otorgados a los trabajadores, prácticamente se limitan a los pre vistos por la ley, no existiendo un programa sistemático para el otorgamiento - de otros beneficios sociales. Esta situación contrasta con lo comprobado para - la actividad privada.

En efecto, en esas empresas, los planes y programas contemplan aspectos - recreativos y de salud, alimentación y asistencia social, además de los pre vistos por las disposiciones legales. Pese a ello, estos programas no consideran - todos los aspectos que los autores especializados proponen.

Puede concluirse, que en la Administración Pública, se nota una ausencia casi total de beneficios sociales extra legales, mientras que en las empresas - privadas se aplican ciertos beneficios, en forma independiente de los contempla dos por la legislación vigente. Las prestaciones otorgadas por estas empresas - son de tal tipo, que tienden a crear un ambiente de trabajo que coadyuva a la - mejor prestación de las tareas por parte de los trabajadores.

4. ESTUDIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

4.1. Aspectos teóricos.

En el Departamento de Personal, tradicionalmente, se realizaban las funciones de registros, trámite y control de ciertos hechos relativos a los funcionarios, como ser: fecha de ingreso al organismo, sueldo, ausencia, asistencia, licencias, ascensos, sanciones aplicadas, etc. Durante muchos años el Departamento de Personal se ocupó exclusivamente de estas tareas.

Con el correr del tiempo se incluyó también como labor de este Departamento, la administración de los beneficios sociales otorgados a los funcionarios, como consecuencia del surgimiento de la política paternalista que preconizaba el otorgamiento de estos beneficios.

Mientras se cumplían estas funciones, el Departamento de Personal se encontraba ubicado en la línea de autoridad de la estructura organizacional de la empresa.

Cuando el Departamento incorpora a sus actividades el asesoramiento, sobre las funciones técnicas de Administración de Personal, como ser: reclutamiento y selección de los empleados, clasificación y evaluación de cargos, política de remuneraciones, etc., el mismo se ubica como asesor fuera de la línea de autoridad. Este Departamento asesor aconseja, informa y asiste técnicamente a las autoridades de línea de la organización.

Se cumplen también en este Departamento funciones de apoyo a la organización, o sea, servicios auxiliares que no guardan relación directa con el objetivo principal de la institución, pero que coadyuvan al mejor logro del mismo. Por ejemplo, el Departamento cumple los pasos necesarios para el reclutamiento y selección de los empleados y propone los nombres para que la Dirección elija las personas a contratar.

De acuerdo a la concepción moderna técnico-científica de la Administración de Personal, la ubicación del Departamento de Personal, se sitúa como asesor de las autoridades directivas del más alto nivel de la empresa.

4.2. Ubicación.

4.2.1. Realidad nacional: pública y privada.

Dice la CIDE en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, 1965-1974, que la complejidad y universalidad propias de las funciones vinculadas a

la Reforma Administrativa han determinado la conveniencia de dotar al Poder Ejecutivo de organismos asesores, con suficiente autonomía técnica, que le faciliten el análisis de las situaciones, la evaluación de necesidades y posibilidades para la adopción de decisiones.

Estas funciones se confían a órganos llamados de Estadística, de Planificación, de Presupuesto, de Organización y Métodos de Racionalización Administrativa, de Administración de Personal o Servicio Civil.

La naturaleza de estos organismos no aconseja que se les ubique en un determinado Ministerio, ya que manejan asuntos comunes a todos ellos. Su asignación a un Ministerio puede originar un juicio parcializado que le hace perder su carácter de asesoramiento general. La tendencia más aceptada es la ubicación a nivel del Poder Ejecutivo, como asesor.

Correspondió a la ley 13.640, de 26 diciembre 1967, crear la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), bajo la dependencia directa de la Presidencia de la República (art.35) así como determinar sus cometidos específicos "sin perjuicio de los que le asigne la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa" (art.36) (1).

La Oficina Nacional del Servicio Civil y el Poder Ejecutivo dieron cumplimiento oportuno a esta previsión legal, remitiendo al Poder Legislativo el proyecto de ley de servicio civil y carrera administrativa, pero sin que éste haya sido aprobado.

Tanto las funciones de personal como las de racionalización administrativa, invisten carácter típicamente asesor: la decisión permanece en la línea jerárquica. Los trabajos sobre racionalización de procedimientos constituyen solamente una recomendación del jerarca respectivo, quien, en último término, resolverá si la aplicación del nuevo procedimiento se justifica o no, ya que es él el responsable por la eficiencia de la unidad.

En lo referente a las relaciones con la ONSC, los departamentos sectoriales no mantienen con ella ninguna clase de vínculo o dependencia jerárquica: su relación es de tipo exclusivamente técnico, mediante la fijación de criterios uniformes de orientación, coordinación y supervisión que aseguren, como lo requiere la Constitución, una organización y funcionamiento eficientes. Según lo establecido por el Decreto 821/75 del 28/X/75 (2), este Departamento deberá tener autoridad de asesoría al más alto nivel.

La ubicación del Departamento de Personal en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, varía según los Organismos.

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

Todo lo relativo a Administración de Personal en el Ente se canaliza a través del Directorio, el Gerente General, el Departamento Administrativo y la División Personal, correspondiendo a esta última la aplicación específica de to

(1) Anexo I.

(2) Anexo II.

dos los procedimientos en materia del manejo de la energía humana.

Administración Nacional de las Usinas y Trasmisiones Eléctricas.

Administración Nacional de Telecomunicaciones.

La antigua Administración General de las Usinas y los Teléfonos del Estado, fue separada por la ley 14.235 de fecha 25/VII/74 en dos nuevos organismos: Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (U.T.E.) y Administración Nacional de Telecomunicaciones (A.N.T.E.L.). Estas Instituciones están a la fecha, en proceso de división definitiva.

La Gerencia de Personal constituye una dependencia de apoyo a ambos Organismos, teniendo autoridad de línea.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

El nivel jerárquico de la Oficina de Personal es el de Dirección de Departamento dependiente de la Dirección Ejecutiva.

Dicha Oficina realiza funciones de registro y control aunque es en parte oficina de asesoramiento, a solicitud expresa de las demás de su misma jerarquía o de jerarquía inferior, y asesora al Director Ejecutivo y al Director General. Está descentralizada geográficamente, centralizándose la información en el Departamento existente en Montevideo.

Si existe duda acerca de la aplicación de alguna norma, el Departamento de Personal eleva la consulta a la Asesoría Letrada.

La relación entre la Oficina y la Oficina Nacional del Servicio Civil es de asesoramiento en materia de redistribución del personal, clasificación de -- cargos, estatuto del funcionario, calificaciones y ascensos.

Industria Lobera y Pasquera del Estado.

La Oficina de Personal dentro de la escala jerárquica está ubicada a nivel de jefatura de sección dependiendo de la Gerencia de Administración.

La información sobre el personal de las distintas dependencias se concentra en esta Oficina a través de las tareas de los Fiscales del Organismo que actúan en diferentes lugares.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

Desde la creación del Ente, en octubre de 1931, se contó con una Oficina de Personal, dependiente de la Gerencia General, que tenía a su cargo las clásicas funciones de fiscalización y contralor de personal.

En marzo de 1943 y ante necesidades crecientes en la materia se creó el Departamento de Personal.

Debido a la descentralización geográfica del Ente, existen en sus distin-

tas plantas, Secciones de Personal, que cumplen funciones de fiscalización y control, contando con la asesoría del Departamento de Personal.

Banco de la República Oriental del Uruguay.

En materia de Administración de Personal son órganos competentes Presidencia y Directorio, Gerencia General, Subgerencia General y departamento de Personal.

La jerarquía del Departamento es desempeñada por el Gerente de Personal con la colaboración de tres Sub-Gerentes, que tienen a su cargo cada uno de los sectores en que se divide el Departamento:

- Sector Capital
- Sector Promociones y Destinos
- Sector Sucursales.

La Gerencia de Personal forma parte de la escala jerárquica del Organismo. Sus características esenciales propenden a un correcto asesoramiento, información y contralor de la totalidad de los funcionarios del Instituto. La Gerencia opina y eleva para las jerarquías correspondientes, los asuntos tramitados para su consideración, los cuales posteriormente son despachados directamente ante las Comisiones del Directorio.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

El Departamento de Personal, en A.F.E. depende de la Gerencia General, ejerciendo en el cumplimiento de sus cometidos una doble función; por un lado es Departamento de Personal propiamente dicho de la Gerencia General, y por otro ejerce la rectoría de las distintas Divisiones de Personal con que cuentan los sectores más importantes del Ente.

La vía normal de comunicación entre las Divisiones y el Departamento de Personal se realiza por intermedio de la Gerencia General y las Gerencias o Participaciones respectivas, o por el proceso inverso, en su caso.

Administración Nacional de Puertos.

La Administración de Personal está a cargo de la Gerencia de Personal, que depende de la Gerencia General Administrativa.

Considerando que el Organismo se encuentra dividido en 4 Gerencias Generales (Administrativa, Explotación, Letrada y Técnica y de Obras), las cuales pueden tomar determinaciones por sí solas referentes a la administración del personal a ellas subordinado, debe convenirse que la Gerencia de Personal no es integrante del staff.

Dicha aseveración se encuentra confirmada por la circunstancia de que la Gerencia de Personal no constituye una unidad administrativa, que asesore a la Gerencia General Administrativa, sobre la política a seguir en el manejo de las relaciones humanas y en la organización, desarrollo y mantenimiento de progra--

mas y prácticas adecuadas de administración del personal.

Ello se ve determinado porque:

- Las reglamentaciones sobre administración de personal son resultas en última instancia por el Director del Ente.
- No existen objetivos, políticos y programas para el futuro referidos - al manejo de la energía humana.

Banco de Seguros del Estado.

En el Banco de Seguros, son órganos competentes en materia de Administración de Personal, el Directorio, la Gerencia General, la Sub-Gerencia General - de Administración y el Departamento de Personal y los Sectores que lo integran.

El Departamento de Personal depende en forma directa de la Sub-Gerencia General de Administración no teniendo ninguna relación jerárquica con otros sectores del organismo.

Sin embargo, al mismo nivel del Departamento de Personal se encuentra la Central de Servicios Médicos, que cuenta con su propia Oficina de Personal, que depende jerárquicamente de la Central de Servicios Médicos y funcionalmente del Departamento de Personal. No obstante lo dicho, el Departamento mantiene relaciones de asesoramiento con los demás departamentos.

Al frente del Departamento hay un Gerente de Departamento: por debajo un Sub-Gerente, un Adscripto y dos Inspectores de Personal. De cada Inspector depende un Subjefe y debajo, funcionarios de niveles jerárquicos inferiores.

La división funcional del Departamento se da a nivel de los Inspectores - de Servicios, uno de ellos tiene a su cargo el Sector de Personal y el otro el Sector de Administración.

Instituto Nacional de Colonización

La Oficina de Personal depende de la División "Servicios y Administración" que es una de las siete divisiones subordinadas a la Gerencia General.

Banco Hipotecario del Uruguay.

El núcleo de la Administración de Personal está constituido por la Gerencia de Personal, vinculada directamente con la Gerencia General.

Se trata pues, de una organización mixta, es decir lineal, asistida por sectores especializados.

La Gerencia de Personal, depende directamente de la Gerencia General, por lo que se encuentra en la línea jerárquica. Se trata además de un Departamento centralizado.

Banco Central del Uruguay

Las funciones de administración de personal en este Ente se encuentran a cargo del Sector Personal, Firmas y Archivo General del Departamento de Administración.

El Sector Personal, Firmas y Archivo General está formado por dos Grupos que abarcan, cinco Secciones, el primero, y dos, el segundo.

El primer Grupo está integrado por las Secciones Secretaría y Trámite; - Ingresos, Promociones y Destinos; Asistencias y Servicios; Controles de Sueldos y Préstamos al Personal. El segundo grupo comprende las secciones Firmas y Archivo General.

Caja de Jubilaciones Bancarias.

Todo lo relacionado con la Administración de Personal de esta Caja está a cargo de la Sección Personal y Económico del Departamento de Administración.

Caja Nacional de Ahorro Postal.

De acuerdo a la estructura formal de este Ente, los órganos competentes - en materia de Administración de Personal son:

- 1) Directorio
- 2) Gerencia General
- 3) Sub-Gerencia General
- 4) Departamento de Personal

El Departamento de Personal depende en forma directa de la Sub-Gerencia General, no estando vinculado jerárquicamente con otros Departamentos del Organismo.

4.3. Organización y funciones que cumple.

4.3.1. Realidad nacional: pública y privada.

4.3.1.1. Actividad pública.

La Oficina Nacional del Servicio Civil.

En el caso de la Administración Central Uruguaya corresponde hacer referencia a la Oficina Nacional del Servicio Civil,, creada en función de lo dispuesto por el artículo 60 de la Constitución de la República que establece: "La ley creará el Servicio Civil de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que tendrá los cometidos que ésta establezca para asegurar una administración eficiente".

La creación de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) constituye - el producto de un proceso de reforma administrativa iniciado en el Uruguay en - la década del 50. Por esa época se produce un movimiento que propende a la realización de un cambio para mejorar la administración; se publican trabajos doctrinarios, se recibían informes de técnicos nacionales y extranjeros, se organi-

zan seminarios, haciendo posible una toma de conciencia de los defectos de la administración pública y de la necesidad de introducir en ella las modernas técnicas de gestión.

En el año 1955, por decreto de 15 de noviembre, se crea la Comisión Asesora sobre Administración Pública (CASAP), con el cometido de asesorar al gobierno en materia de administración pública, estudiar la organización administrativa vigente y la posibilidad de aplicar las conclusiones del Seminario Internacional de Administración Pública que, organizado por las Naciones Unidas, se había celebrado ese año en Montevideo.

En 1957, un núcleo de funcionarios públicos funda la Asociación Uruguaya de Administración Pública (ASUAP), con la finalidad de bregar por el mejoramiento de la administración y la capacitación de los funcionarios públicos (1).

En 1958, por decreto de 27 de mayo de ese año, se reestructura la CASAP para asesorar al gobierno en materia de administración pública, colaborar técnicamente en la reorganización administrativa de las administraciones que lo requiriesen y adiestrar funcionarios en técnicas modernas de administración.

Los estudios e investigaciones de la CIDE influyeron sobre el legislador y crearon en muchos aspectos un verdadero estado de opinión pública, que se materializó luego en la incorporación a los textos legales de varias de sus recomendaciones.

Entre ellas se encontraba la creación de una Secretaría Técnica de Administración, con sus núcleos básicos de Servicio Civil y de Racionalización, poniendo a su cargo la organización de la carrera administrativa, la capacitación del personal público, el análisis sistemático de la organización de la administración, la mejora de métodos y procedimientos, etc.

En oportunidad de promover los partidos políticos, en el año 1966, la última reforma constitucional, esas ideas fueron recogidas, primeramente por el proyecto "colorado" de reforma constitucional, el cual incluía la creación de un "Servicio Civil" como un "organismo dotado de autonomía funcional y encargado de adoptar las medidas necesarias para asegurar una administración eficiente", y luego, por el proyecto interpartidario patrocinado conjuntamente por los dos partidos mayoritarios, que fue el que finalmente mereció la aprobación de la ciudadanía en el plebiscito del 27 de noviembre de 1966, con el texto que actualmente rige (art. 60 de la Constitución de la República).

Reglamentando la norma constitucional, la ley 13.640, de 26 de diciembre de 1967, creó finalmente la ONSC, a la que encomendó la orientación de todo lo vinculado con la racionalización administrativa, la administración del personal público, particularmente, lo relativo a la carrera administrativa, y la capacitación de los funcionarios.

De acuerdo con la ley, incumbe a la Oficina Nacional:

- 1) Asistir a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, así como a los Gobiernos Departamentales que lo soliciten, en la organización y funcionamiento de sus dependencias.

(1) ASUAP. - Jornadas de Administración Pública, 1964, pág. 21.

- 2) establecer los planes y programas de capacitación de los funcionarios de acuerdo con las necesidades de los organismos antes citados y de los principios de la carrera administrativa;
- 3) seleccionar el personal destinado a dichos organismos mediante concursos de oposición o de méritos para el ingreso a la función pública y su designación por aquéllos;
- 4) formular y actualizar el sistema de clasificación y descripción de los cargos de los referidos organismos;
- 5) asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de una política en materia de remuneraciones y escalafones;
- 6) organizar el registro nacional uniforme de los funcionarios públicos; y levantar y actualizar periódicamente un censo de empleados públicos en coordinación con las autoridades centrales competentes en materia de estadística.

Conforme a lo dispuesto por la ley, el Decreto N°442/69, de 12 de setiembre de 1969, aprobó el reglamento orgánico-funcional de la ONSC. (2)

En esencia, el reglamento reitera las competencias legales antes indicadas sin perjuicio de entrar, en algunos casos, en mayores precisiones y detalles de ejecución, para dar finalmente la organización interna de la Oficina, según podrá percibirse en la propia disposición, recogida en anexo.

Particularmente, el reglamento amplía la competencia consultiva de la Oficina, respecto del Poder Ejecutivo, en lo relativo a la administración de personal y racionalización administrativa (art.1°), no obstante hallarse implícito este cometido en el numeral 1) del artículo 36 de la ley 13.640.

Asimismo, desarrolla su competencia en lo relativo a los escalafones civiles de las Administraciones Central, Autónomas y Descentralizadas; en cuanto por su artículo 3° le autoriza: proyectarlos y autorizarlos teniendo en cuenta la diversa índole de sus cometidos (art. Cit. num.3); proponer alternativas al Poder Ejecutivo en materia de remuneraciones de los funcionarios, conforme a los lineamientos financieros previos que fije el Ministerio de Economía y Finanzas con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (mismo art. -- num. 4); controlar la correcta aplicación de las normas de selección e ingreso de funcionarios a la administración (num.5); coordinar, supervisar y evaluar la capacitación y el perfeccionamiento del funcionariado realizado en servicio, -- centros, escuelas o institutos especializados del país o mediante becas en el extranjero (num.6); proponer las normas y procedimientos generales para la calificación del personal administrativo (num.7); orientar, coordinar y supervisar técnicamente la organización y el funcionamiento de las unidades centrales de personal de las Administraciones Central, Autónomas y Descentralizadas (num.8); asistir a dichas administraciones, y a los Gobiernos Departamentales que lo soliciten en la elaboración de sus leyes orgánicas, reglamentos orgánico-funcionales y manuales operativos (num.10); organizar el relevamiento de normas, estructuras y procedimientos de la administración estatal y mantenerlos actualizados (num.11); promover y orientar técnicamente la organización y funcionamiento de las unidades de Organización y Métodos de las Administraciones Central, Autóno-

(1) Anexo III.

mas y Descentralizadas (num.12); asesorar a esas administraciones en la racional distribución del personal (num.13); realizar estudios para la racionalización administrativa y actualización y perfeccionamiento de las normas de Administración de Personal (num.14); y, difundir las normas relativas al servicio civil de aplicación común, y los estudios de interés general que realice (num.15).

El artículo 37 de la misma ley 13.640 de 26 de diciembre de 1967, creó -- también la Comisión Nacional del Servicio Civil, integrada por el Director de la ONSC, que la preside y por cuatro miembros de reconocida competencia en la materia, designados para períodos de cinco años por el Poder Ejecutivo. (1).

Los artículos 38 de la citada ley, 54 y 55 de la ley N° 13.835, de 7 de enero de 1970, fijaron los cometidos de la Comisión en los términos siguientes: (2)

- 1) dictaminar sobre los proyectos de ley, decretos y resoluciones referentes a la carrera administrativa, escalafones y demás normas de administración de personal que le presente el Director de la Oficina;
- 2) opinar de oficio o a requerimiento de parte interesada sobre el cumplimiento de las normas del Servicio Civil, en particular de la carrera administrativa, conforme a lo dispuesto por la Constitución, leyes, decretos y demás reglamentaciones;
- 3) pronunciarse sobre las sanciones disciplinarias más graves a aplicarse a los funcionarios, antes de la resolución de la autoridad administrativa correspondiente;
- 4) ser oída a requerimiento del Tribunal de lo Contencioso Administrativo, en los asuntos relacionados con el Servicio Civil y la carrera administrativa.

El Decreto N° 442/969, de 12 de setiembre de 1969 (3), reglamenta los numerales 2) y 3), que preceden, al disponer que el pronunciamiento de la Comisión previsto en el primero de los citados numerales, deberá emitirse en último término, luego de sustanciados los respectivos asuntos, o recursos; y que por sanciones disciplinarias más graves, a que se refiere el numeral citado en segundo término, se entenderán las que tienen como efecto la extinción de la relación funcional, suspensión mayor de 90 días o la pérdida del derecho al ascenso.

Los llamados "Departamentos Sectoriales del Servicio Civil" responden al concepto, irrefutable, de que por sí sola la oficina Central no podría acompañar en todas sus direcciones y detalles la acción regularizadora que, naciendo de ella, se proyecta a las distintas reparticiones y dependencias de las Administraciones Central, Autónoma y Descentralizada, por lo que necesita del apoyo de otros centros que, en cierto modo, la representen técnicamente y prolonguen al Servicio Civil en los distintos sectores administrativos sin, por ello, interferir con la organización interna, la relación jerárquica o las decisiones de éstos.

(1) Anexo I.

(2) Anexo IV.

(3) Anexo III.

Desde el punto de vista jurídico, la base de estos departamentos sectoriales se encuentra en la ley 13.640, de 26 de diciembre de 1967, art. 40, en el Decreto N° 442/969, de 12 de setiembre de 1969, art. 3°, num. 8 y 12, referentes a los "Departamentos Centrales", "Unidades Centrales", de personal y "Unidades de Organización y Métodos" de las administraciones central, autónoma y descentralizada.

La creación de las Oficinas Sectoriales, su organización, ubicación y las funciones que cumplen han sido contempladas en el Decreto 821/975, que modifica parcialmente y amplía los cometidos del Decreto 565/972.

Los cometidos de los departamentos sectoriales son, en general, similares a los de la ONSC, aunque reducidos al ámbito propio del organismo o repartición donde actúan. En realidad, sólo se trata de dar una función más amplia a las oficinas ya existentes conocidas comúnmente como Oficinas de Personal, completando su actividad con los cometidos técnicos de lo que propiamente se denomina -- "administración de personal", y, en modo alguno, de crear nuevas.

Por lo general, las oficinas de personal tradicionales han realizado las consabidas tareas de registro y control de personal, legajos o fojas de servicio de cada funcionario, con asiento de las asistencias, calificaciones, licencias, promociones, etc. no obstante ser, la función de administración de personal, notoriamente más amplia. Esta función implica, en efecto, además de esas tareas y tal vez antes que ellas, las de describir, evaluar y clasificar los -- cargos, aplicar técnicas especiales de reclutamiento y selección del personal, determinar necesidades de adiestramiento y capacitación, proponer programas para cubrir las necesidades individualizadas, asesorar en la aplicación de los -- sistemas de calificación y de ascensos, investigar y evaluar las aptitudes de los funcionarios, sus capacidades y vocación, aconsejar a la Dirección la ubicación adecuada, o la reubicación de éstos de modo tal que se logre la mayor coincidencia posible entre las aptitudes, las afinidades vocacionales y las exigencias del cargo, y, por último y aún cuando la relación no se agote con ello, -- formular las previsiones oportunas acerca de las necesidades cualitativas y -- cuantitativas de personal para el futuro.

Formando parte integrante de los Departamentos Sectoriales, aunque con especificidad en cuanto a sus cometidos, deben funcionar las unidades centrales -- de racionalización administrativa, aplicando los y los procedimientos de organización y métodos. ¹(técnicas)

A continuación pasa a analizarse la situación de la Administración de Personal en distintos Entes del Estado.

Administración de las Obras Sanitarias del Estado.

Si bien la administración del personal está a cargo de la División Personal con la colaboración de la División Servicios Médicos, existen algunas funciones que no dependen de la misma, entre las que pueden mencionarse los estudios que se realizan en materia de Seguridad Industrial, que están a cargo de -- una comisión integrada por diversos sectores del Organismo, tales como el Departamento Técnico, el Departamento Administrativo y representante de los funcionarios.

Otro caso lo constituye el plan de Vivienda del Organismo cuya elabora- --

ción y ejecución está a cargo de una Comisión.

La jerarquía de la División es desempeñada por el Jefe de Personal en colaboración con el Sub-Jefe. Sus funciones son la Planificación, coordinación y control de las actividades que realizan los distintos sectores y secciones de la División y asesoramiento a sus subalternos inmediatos.

En esta División existen tres sectores:

- clasificación y valoración de puestos.
- Leyes sociales y Contralor.
- Personal en Actividad.

A la primera le compete la descripción, especificación, valoración y clasificación de cargos, posibles modificaciones en los sistemas de remuneración y todas aquellas funciones y estudios de tipo teórico relacionados con las Técnicas de Administración de Personal referidas al cargo.

Leyes Sociales y Contralor efectúa el control de asistencia y permanencia en los locales de trabajo de los funcionarios y las prestaciones de determinados servicios de tipo social. La sección se divide en dos sectores: Contralor y Leyes Sociales. El segundo cumple su misión a través de dos mesas de trabajo: - Enfermos crónicos y Pasividades. La de Enfermos crónicos tiene a su cargo la asistencia social a los funcionarios que por razón de trabajo sufren enfermedades que no le permiten el desempeño normal de las tareas, pero cuya incapacidad no es total y por lo tanto se le seleccionan para puestos en los cuales puedan desempeñarse. La segunda se encarga de la tramitación ante los institutos jubilatorios de los expedientes del personal que pasa a jubilarse, así como los expedientes a pensionarios de los que fallecen.

La Sección Personal en la actualidad cuenta con varios sectores: Promociones, Mesa de legajos, Altas y Bajas y Mesa de Ingresos.

Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas.

Administración Nacional de Telecomunicaciones.

Las atribuciones de la Gerencia División Personal no están claramente definidas, lo que motiva que a través de sucesivas resoluciones de Directorio se busque establecer un cuerpo orgánico de normas que rijan su actuación!

Las funciones básicas son:

- aplicar la reglamentación sobre compensación especial por retiro en toda su amplitud, acordando el pago de los importes resultantes.
- aplicar, dentro de los lineamientos generales todas las reglamentaciones relacionadas con el personal, estableciendo las excepciones que en cuadren con el espíritu de normas reglamentadas.
- dar directivas expresas como resolución sobre otros asuntos de su jurisdicción no comprendidos en la enumeración precedente.
- realizar acuerdos con otras Gerencias de División a efectos de resol-

ver asuntos de Personal, buscando siempre la simplificación del trámite de los expedientes en consideración.

- elevar una relación mensual de todos aquellos asuntos que hayan determinado la aplicación de los criterios de excepción que a su juicio hubieran correspondido.

Las funciones de la División, se cumplen a través de los departamentos de:

- Médico y Servicios Anexos;
- Servicios Internos;
- Capacitación;
- Servicios Personales y Sociales.

Departamento Médico y Servicios Anexos.

Los principales cometidos de este Departamento se refieren a la certificación de enfermedades mediante visitas a domicilio o exámenes en el consultorio del Organismo; primeros auxilios en caso de accidentes o dolencias ocasionadas durante las labores; prevención de enfermedades mediante exámenes periódicos a los funcionarios que trabajan en actividades insalubres o expuestos a riesgos que puedan originarles enfermedades profesionales.

Departamento de Servicios Internos.

El principal cometido de este Departamento es el mantenimiento de las instalaciones del Instituto en condiciones tales, que permitan el normal cumplimiento de los servicios. Las funciones desarrolladas para cumplir este cometido, se distribuyen en las siguientes secciones:

- Sección Intendencia. Está encargada de la conservación, limpieza y vigilancia del Edificio Central, así como de la distribución de la correspondencia dentro del mismo.
- Sección Trámite y Archivo: Comprende el registro y archivo de los expedientes, así como de la documentación en general.

Departamento de Capacitación.

Su función primordial consiste en el establecimiento de programas de capacitación y su puesta en práctica mediante cursos a los distintos niveles de la Administración.

De él depende, la Sección Biblioteca que incluye además de una biblioteca técnica, una Oficina de Traducción.

Departamento de Servicios Personales y Sociales.

A este Departamento le competen las funciones específicas de Administración de Personal, que incluyen: asesoramiento en lo relacionado con la aplicación de los reglamentos referentes al personal; control de inasistencias; determinación del Presupuesto de Sueldos; Beneficios Sociales de los funcionarios; así como todo lo referente a la seguridad industrial.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Departamento de Servicios Personales y Sociales cuenta con 4 secciones:

Sección Presupuesto.

Sus funciones y atribuciones se refieren a la confección de presupuestos de sueldos y movimientos presupuestales del personal. También tiene por cometidos la supervisión de trabajos de calificación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y archivo de todos los antecedentes respectivos.

Sección Beneficios Sociales.

La función primordial de esta sección está encaminada a prestar la mayor cooperación posible a los funcionarios en la sustanciación de sus expedientes jubilatorios, de subsidios, etc., para agilizar su tramitación. También se efectúan en esta sección, liquidaciones de beneficios sociales tales como asignaciones familiares, hogar constituido, primas por casamiento, nacimiento, premio de tiro, etc.

Sección Seguridad Industrial.

La prevención de accidentes y eliminación de riesgos del trabajo, se ha encarado a través de una organización que comprende: una Junta de Seguridad e Higiene; Comisiones de Seguridad e Higiene y la Sección Seguridad Industrial.

La Junta de Seguridad e Higiene está integrada por representantes de todas las divisiones y presidida por un miembro del Directorio.

Las funciones de la Junta se refieren a la coordinación y orientación de la acción de las Comisiones de Seguridad e Higiene. Estas se integran por representantes de las Secciones que tienen personal obrero o artesano y analizan las condiciones ambientales y de seguridad en sus áreas específicas de actuación.

La Sección de Seguridad Industrial constituye el órgano ejecutivo de las decisiones de la Junta, y tiene como cometido el hacer cumplir las reglamentaciones legales de prevención de accidentes y de vigilar los problemas de la seguridad de las áreas de trabajo así como dar solución a los problemas planteados.

Más concretamente, las funciones que cumple la sección son: inspección de accidentes, inspección de riesgos en los lugares de trabajo, organización de reuniones de seguridad, impresión de boletines de propaganda, distribución de afiches, curso de respiración artificial, etc. El grupo de inspectores de seguridad industrial visita los lugares de trabajo a efectos de constatar el cumplimiento de las normas existentes en la materia.

Sección Personal.

A esta sección le competen entre otras funciones: el asesoramiento en lo relacionado con la aplicación de reglamentos; control de los requisitos necesarios para el ingreso de funcionarios; mantenimiento de ficheros y fojas de servicio del personal; control y vigilancia de las inasistencias, entradas, salidas y cumplimiento de horarios y licencias por enfermedad.

Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea.

La Oficina de Personal realiza funciones de registro y control, aunque puede asesorar a dependencias de distintos niveles jerárquicos, en algún asunto relativo a su materia.

Industria Lobera y Pesquera del Estado.

ILPE cuenta con una oficina de Personal que tiene como cometido el control y registro de todo lo relacionado con el funcionario, beneficios sociales, remuneraciones, horas extras, licencias, ausentismo.

La Fiscalía que depende de esta sección lleva el control de las tarjetas de entrada y salida de los funcionarios.

Los contactos de esta Oficina con la del Servicio Civil son en relación a tópicos tales como redistribución de funcionarios, ascensos, ficha censal, clasificaciones de cargos.

Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.

El Departamento de Personal tiene entre sus funciones principales la de asesoramiento, pero ello no obsta para que intervenga también en numerosos aspectos de la Administración de Personal de los demás Departamentos.

A través del Departamento de Personal el Ente mantiene contacto con la Oficina Nacional del Servicio Civil en todo lo que tiene que ver con capacitación, becas, cursos especiales y otros.

Según el Reglamento de Funciones del Departamento sus cometidos son los siguientes:

- a) asesorar a la Superioridad en todo lo relacionado con la Administración del Personal.
- b) informar y dictaminar sobre asuntos de su competencia.
- c) asesorar a todas las dependencias del Organismo en materia de Administración de Personal.
- d) interpretar las disposiciones legales y reglamentarias.
- e) fiscalizar periódicamente las dependencias del Organismo en lo que se refiere a condiciones de trabajo y necesidades de personal.
- f) administrar las relaciones directas con el personal del Organismo.
- g) organizar un programa de informaciones y capacitación.
- h) estimular la iniciativa de los funcionarios.
- i) armonizar las relaciones entre el Organismo y las entidades constituidas por sus funcionarios.
- j) atender los problemas personales relacionados con el funcionario.
- k) realizar trámites y gestiones puramente administrativos relacionados con los beneficios sociales de los funcionarios.
- l) llevar a cabo un registro de personal.
- m) registrar la calificación anual del personal.
- n) controlar y supervisar la asistencia y puntualidad del personal.
- o) organizar y controlar las pruebas de suficiencia.

- p) confeccionar estadísticas.
- q) atender las funciones de "Intendencia".

Banco de la República Oriental del Uruguay.

El Departamento de Personal tiene a su cargo las funciones de relación -- del personal con el Banco, en lo que se refiere a la administración, control -- de asistencia, distribución, sanciones disciplinarias, liquidación de sueldos, trámites de préstamos sobre sueldos y extraordinarios, para vivienda, otorga- -- miento de licencias, informes para la Caja de Jubilaciones Bancaria, informes -- para la resolución de exoneraciones, vigilancia de la vida pública y privada, -- etc.

La Jerarquía del Departamento es desempeñada por el Gerente de Personal -- con la colaboración de tres Sub-Gerentes, que tienen a su cargo cada uno de los sectores en que se divide el Departamento:

- Sector Capital
- Sector Promociones y Destinos
- Sector Sucursales.

La Gerencia de Personal forma parte de la escala jerárquica del Organismo. Sus características esenciales propenden a un correcto asesoramiento, informa- -- ción y contralor de la totalidad de los funcionarios del Instituto. La Gerencia opina y eleva para las jerarquías correspondientes, los asuntos tramitados para su consideración, los cuales, tramitados, posteriormente son despachados directa- -- mente ante las Comisiones del Directorio.

Administración de Ferrocarriles del Estado.

La máxima jerarquía del Departamento corresponde al Jefe de Personal. Sus funciones se pueden sintetizar en la planificación, coordinación y control de -- las actividades, así como en el asesoramiento inmediato a la Gerencia General -- en todo lo que tenga relación con el personal.

El Departamento está integrado por la División General y las Secciones Re- -- gistro, Contralor y Presupuesto, Calificación y Promociones, Contralor y Regis- -- tro de Asistencia y Servicios Sociales.

A la División General le compete todo lo concerniente a la información y trámites sobre sanciones, sumarios, informes al Directorio sobre puntos especí- -- ficos de los mismos por intermedio de la Gerencia General; solicitudes de infor- -- mación de la Oficina de Servicio Civil, redistribución de funcionarios en dispo- -- nibilidad, control de funcionarios con tareas aliviadas; control y trámites so- -- bre las enfermedades crónicas y sumarios relativos, informe sobre regulación de sanciones que por su importancia exceden las facultades de las distintas Geren- -- cias y Reparticiones.

Informes y trámites sobre accidentes de trabajo a los efectos de la percep- -- ción de la renta vitalicia por el accidentado.

Informar sobre el derecho que asiste sobre todo tipo de licencias.

En la División General se lleva el legajo personal de cada funcionario.

La Sección Registro, Contralor y Presupuesto cumple entre otros el control reglamentario de las distintas disposiciones. El documento básico que maneja es la foja de servicios de los funcionarios de las distintas Secciones y Departamentos de la Gerencia General. Las distintas Divisiones de Personal llevan fojas de servicios de los funcionarios correspondientes a su Gerencia o Repartición.

La Jefatura de esta Sección promueve la planificación, coordinación y control de las distintas funciones que en ella se realizan, ejerciendo incluso de nexo ante la Oficina Nacional del Servicio Civil, a los efectos de brindar la información que ésta requiera, en los casos de ausencia del delegado titular -- que es el Jefe de Departamento de Personal.

Esta Sección se divide en distintos Sectores que corresponden a distintas funciones:

a) Sector Beneficios Sociales.

Realiza el fichaje y registro de los movimientos correspondientes a -- los beneficiarios por hogar constituido y control reglamentario de asignaciones familiares, primas por matrimonio, primas por nacimiento, subsidios por fallecimiento: ejerce también un control sobre las tarifas de sanatorios y hospitales.

b) Sector Presupuesto.

Controla y registra los ingresos y egresos de personal, atiende los aspectos legales inherentes al ascenso automático de personal, liquidación de haberes del personal egresado, derechos emergentes en caso de viudez, expedición de certificados, solicitudes de crédito cooperativo, etc.

c) Estadística y Reglamentación.

Realización de estudios estadísticos sobre el personal, y estudio, actualización y simplificación de las reglamentaciones vigentes.

d) Sector Cargos Superiores.

Atiende a la determinación de los derechos generados por suplencias en -- cargos superiores realizadas por el personal que lo habilitan al cobro de las -- diferencias de haberes.

La Sección Calificaciones y Promociones tiene por cometidos todo lo que -- se relaciona con las promociones que se realizan en el Organismo, así como también lo concerniente a la calificación.

A la Sección Contralor y Registro de Asistencia le competen las funciones de contralor en el cumplimiento del horario del personal.

La Sección Servicios Sociales tiene asignadas la iniciación, tramitación e información de los expedientes jubilatorios; asesora sobre dicha materia al -- funcionario.

Informa además sobre el aspecto reglamentario en la concesión de la licencia por jubilación, y atiende los trámites sobre la misma materia en accidentes

de trabajo y enfermedades crónicas.

Administración Nacional de Puertos.

La Gerencia de Personal asume la responsabilidad de ejecutar los reglamentos sobre cometidos, atribuciones y deberes de los funcionarios del Ente. Sus facultades están dirigidas a los siguientes aspectos:

- Hacer cumplir las reglamentaciones internas y legales.
- Confirmar designaciones de funcionarios realizadas por el Directorio, haciendo cumplir los requisitos legales de ingreso a la Administración Pública.
- Elevar a la Gerencia General Administrativa, las solicitudes de licencias extraordinarias; transferencias a otros ejercicios, de licencias; permutas de lugares de trabajo; traslados y bajas de personal, etc.
- Controlar las entradas y salidas de funcionarios, realizando el relevamiento de la asistencia e inasistencia del personal.
- Realizar la liquidación de sueldos, horarios extraordinarios, beneficios sociales; retribuciones extraordinarias y otras compensaciones.
- Atender los servicios de cómputos jubilatorios, informando los años de servicio que poseen funcionarios del Ente en trámite jubilatorio.
- Controlar los beneficios sociales y asistencia social al personal del Organismo.
- Expedir solicitudes para operar ante la Caja Nacional de Ahorros y Des-
cuentos y confección de certificados de haberes antes Oficinas Públi-
cas,
- Llevar un archivo general de todos los movimientos operados en la Ge-
rerencia de Personal por concepto de entrada y salida de expedientes, an-
tecedentes del personal, etc.

La Gerencia de Personal se encuentra dividida en Oficinas y éstas a su vez en Sectores o Mesas de Trabajo, a saber:

- Oficina de Despacho y Trámite, que tiene a su cargo la recepción y estudio de todos los expedientes que a ella se remiten.
- Secretaría, que efectúa el estudio de todos los expedientes relacionados con Beneficios Sociales, los que por resolución superior deben ser decretados por la Gerencia de Personal.
- Sección Habilitación, donde se reciben las solicitudes de préstamos sobre sueldos.
- Oficina de Contralor de Asistencias.
- Oficina de Trámites Jubilatorios.
- Oficina de Antecedentes Personales, donde se llevan los legajos personales, los movimientos de funcionarios (altas o ingresos, bajas y traslados), se realizan certificaciones sobre sueldos para Oficinas Públicas, se confeccionan fichas censales y se suministran informes para la Contaduría General de la Nación por concepto de Garantía de Alquileres y datos sobre cargos y sueldos para solicitudes de préstamos sobre suel-

- Oficina de Asignaciones Familiares, que realiza el trámite y control - del Beneficio de Asignación Familiar y Hogar Constituido, comunica a - la Oficina de Presupuesto el alta correspondiente por este concepto; - lleva el archivo de antecedentes y las estadísticas relativas a la materia.
- Oficina de Contralor Externo de Beneficios que tiene a su cargo la realización del Servicio Social a los funcionarios del Ente.
- Oficina de Presupuesto, cuyos cometidos se encuentran dirigidos a la - liquidación de haberes en general.

Banco de Seguros del Estado.

El Sector Personal se encarga de la vigilancia y contralor de todos los - Servicios del Banco, tanto internos como externos, correspondiéndole atender todo lo relacionado con la asistencia, actividad, licencias y ausencias del personal, cumpliendo y haciendo cumplir todas las disposiciones reglamentarias.

Para llevar a cabo la observación del cumplimiento de la reglamentación - por parte de los funcionarios, se realizan entre otras las siguientes tareas:

- Confección diaria del registro de inasistencias.
- Verificación de las salidas en comisión y autorización de salidas por motivos particulares.
- Comunicación a la sección encargada de la liquidación de sueldos de -- los descuentos que deben realizarse al funcionario por concepto de inasistencias, sanciones, etc.
- Comprobación de que los funcionarios que ingresan se ajusten a las disposiciones reglamentarias en lo que tiene relación con la ciudadanía, edad, y demás requisitos establecidos.
- Mantenimiento de las fichas individuales, de los funcionarios donde -- constan los principales datos filiatorios y la asistencia de los mis--mos.
- Realización de inspecciones periódicas a las distintas Oficinas del Organismo, etc.

Al Sector Administración le compete el registro y archivo de la informa--ción relacionada con el historial de los funcionarios del Organismo, documentando en forma precisa los datos relativos a individualización y antecedentes funcionales de cada funcionario desde su ingreso hasta su egreso.

Otro cometido de este Sector es lo relativo a la coordinación del funcionamiento de las distintas comisiones que en materia de personal funcionan en el Organismo.

Instituto Nacional de Colonización.

Las principales tareas asignadas a la Oficina de Personal pueden agruparse en seis mesas de trabajo, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Tareas inherentes a jefatura y colaboración directa en la realización

de los trabajos concretos.

2. Todo lo referente a las licencias; a la liquidación de viáticos consis-
tentes en gastos; a las solicitudes de asignaciones familiares y demás
beneficios sociales y sus contralores.
3. Los pedidos de justificación por inasistencias y llegadas fuera de ho-
ra a fin de que se calculen las multas respectiva.; cálculos nece-
sarios para liquidar los viáticos mensuales de los funcionarios que optaron -
por el régimen de dedicación especial.
4. Llevar las tarjetas de asistencia de los funcionarios.
5. Trámites respecto a las calificaciones (en especial el estado de asis-
tencia de los funcionarios que debe adjuntarse a los formularios). De-
be tenerse en cuenta que los informes de calificaciones de los jerar--
cas son trimestrales y en cada una de esas oportunidades hay que con--
feccionar el citado estado.
6. Certificaciones, órdenes de servicio y tareas diversas. Esta mesa de -
trabajo es la que tiene menos definidas sus funciones, y suele colabo-
rar, al igual que todas las otras, pero en mayor grado, con las restan-
tes.

La Sección se encarga además de otras tareas que no están atribuidas espe-
cíficamente a ninguna de las mesas de trabajo, como ser:

- llevar un registro de postulantes al desempeño de cargos en el Institu-
to.
- realizar los trámites relativos a la renovación de los contratos de u-
tilización de servicios.
- realizar pagos de locomoción y correspondencia.

Banco Hipotecario del Uruguay.

Los cometidos de la Gerencia de Personal están orientados a dirigir, eje-
cutar, y controlar los recursos humanos y se encuentran establecidos por expres-
sa resolución del Directorio, abarcando los siguientes aspectos:

Proponer las políticas de la Institución referentes a reclutamiento, se--
lección, capacitación, calificación, remuneración, promoción, ascensos, trasla-
dos, licencia, horarios y aplicación de medidas disciplinarias, con el asesora-
miento, conocimiento o intervención según corresponda, de la Oficina del Servi-
cio Civil.

Para ello, realizan estudios relacionados con las capacidades e inclina--
ciones de los funcionarios, las necesidades de personal de los distintos servi-
cios y su distribución, la que programa en colaboración con los mandos de los -
sectores correspondientes, y el asesoramiento de la Oficina de Organización y -
Métodos.

También estudiar y proponer, los conocimientos a evaluar en los concursos
de ingreso a la carrera administrativa así como pruebas, exámenes prácticos, --
etc. para llenar cualquier cargo en el Banco, y toda medida que mejore el reclu-
tamiento y selección.

Debe mantener actualizado un cuadro de previsión de vacancias quinquenal, con el fin de realizar programas de capacitación, entrenamiento y selección de funcionarios.

Es función de la Gerencia realizar programas de beneficios marginales para los funcionarios del Banco y de mejoramiento de las condiciones ambientales, así como coordinar con el Departamento de Servicio Médico, la administración de los planes de control preventivo sanitario.

Dispone la duración de las licencias ordinarias, debiendo informar las extraordinarias, autoriza aquéllas por enfermedad aconsejadas por el Servicio Médico, justifica las faltas y omisiones en la asistencia al Banco, todo de acuerdo a las normas reglamentarias y resuelve sobre horarios especiales de trabajo, en acuerdo con el Jefe del solicitante y con conocimiento del Gerente del Sector.

En los casos de funcionarios en período de prueba tiene que estudiar y evaluar su actuación a fin de fundamentar su informe de confirmación.

En materia de disciplina y decoro por parte de los funcionarios, colabora con los distintos mandos.

Además, es el vínculo con la Oficina del Servicio Civil, a la que proporciona la información correspondiente al Registro General de Funcionarios Públicos.

Esta Gerencia, recibe asesoramiento de una unidad denominada Estudios de Administración del Personal, que tiene a su cargo la preparación de los estudios sobre los diversos programas que debe elaborar la Gerencia referente a análisis de cargos, selección, clasificación, etc.

La Gerencia de Personal está estructurada en base a dos Departamentos: el de Personal y el de Servicio Médico.

Al primero corresponden las funciones de contralor de asistencia, los registros de funcionarios, los antecedentes funcionales del personal y la administración del Fondo de Ahorro Colectivo y de Retiro de Personal del BHU.

Al Departamento de Servicio Médico cabe la obligación de proporcionar una correcta asistencia médica.

El Departamento de Personal está a cargo de un Adscripto cuyos cometidos son los siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades asignadas al Departamento.
- Informar sobre la aplicación de los beneficios sociales al personal.
- Organizar la ejecución de los concursos de ingreso y asistir a los tribunales examinadores y calificadores en calidad de secretario.
- Informar los méritos de los funcionarios en caso de promociones, de acuerdo a las normas reglamentarias.
- Organizar los actos de asunción de los cargos de dirección, levantando

actas correspondientes, con los requisitos reglamentarios.

- Supervisar el cumplimiento de las normas de incompatibilidad de tareas.

Los restantes funcionarios se distribuyen en:

- Oficina de Personal.
- Sección Contralor de Asistencia.

La Oficina de Personal tiene los siguientes cometidos:

- Planificar, organizar, dirigir, y controlar las tareas a cargo de la Sección.
- Organizar y mantener al día el Registro de funcionarios y la foja de servicios desde el ingreso hasta el egreso del mismo, manteniendo contacto al respecto con la Oficina Nacional del Servicio Civil.
- Cumplir las tareas de secretaría para el Departamento.
- Realizar las tareas de asistencia a los Tribunales Examinadores y Calificadores.
- Emitir los certificados solicitados a la Oficina y evacuar los informes internos o externos que corresponda, solicitados sobre el personal.
- Organizar y mantener al día las carpetas personales del funcionariado.
- Llevar al día los ficheros de beneficios sociales y órdenes de servicio.
- Organizar y mantener al día las declaratorias del personal sobre actividades personales.
- Realizar las tareas asignadas para la administración del Fondo de Ahorro Colectivo y de Retiro del Personal del Banco.

Los cometidos de la Sección Contralor de Asistencia son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas a cargo de la sección.
- Llevar, o hacer llevar el control de todas las entradas y salidas del personal en todos los locales asiento de dependencias del Banco, dando cuenta al Adscripto de los excesos o irregularidades que a su criterio se produzcan.
- Informar los fojas de asistencia en solicitudes de licencias.
- Confeccionar la relación diaria de asistencia del personal.

Banco Central del Uruguay.

La Sección Ingresos, Promociones y Destinos se encarga de todo lo relacionado con el ingreso y egreso del personal (solicitudes, documentación presentada, citaciones para concurso, información a la Caja Bancaria sobre nuevos funcionarios, etc.); manejo del Legajo Personal y Ficha de Carrera (anotaciones sobre cargos, destinos, méritos, observaciones, sanciones, etc.); suministro de datos al Tribunal de Méritos y Ascensos para el cumplimiento de sus funciones -

específicas; ajuste de los escalafones luego que se efectúan promociones, nombramientos, etc.; informaciones a la Oficina Nacional del Servicio Civil sobre ingresos, ascensos, traslados, etc.

La Sección Asistencias y Licencias se encarga de todo lo relacionado con los controles de asistencia (relojes, y partes diarios de asistencia, salidas del personal en horas de oficina, tanto por razones de servicio como por motivos particulares, etc.); registración de las solicitudes de licencia y otorgamiento de las licencias ordinarias, por estudio, por enfermedad, etc.; comunicación al Servicio Médico de los funcionarios enfermos que deben ser visitados y recepción de los informes correspondientes con las licencias por enfermedad otorgadas.

Las Secciones Ingresos, Promociones y Destinos y Asistencias y Licencias, trabajan conjuntamente sin tener funcionarios especialmente asignados a una u otra.

La Sección Controles de Sueldos es la encargada de la determinación de las variaciones de sueldos originadas por aplicación de normas presupuestales, ascensos, compensaciones especiales para estudiantes y especialización, reintegro de importes correspondientes a la Asistencia Médica Integral, descuentos por sanciones y préstamos, etc. y su posterior control y verificación.

Por último, la Sección Préstamos al Personal tiene como tareas principales la recepción, planteo y elevación de solicitudes de préstamos cursadas por el personal y la liquidación de los préstamos reglamentarios, extraordinarios y de vivienda.

Las Secciones Controles de Sueldos y Préstamos al Personal también trabajan en forma conjunta.

Caja de Jubilaciones Bancarias

El Consejo Honorario tiene la totalidad de los poderes de Administración y Dirección. Por debajo del Consejo se encuentran dos Subgerencias que tienen a su cargo los cuatro departamentos en que se divide la Caja, la Subgerencia de Inversiones y Administración y la Subgerencia de Prestaciones y Registraciones.

La primera, tiene a su cargo los departamentos de Inversiones y Pagos y el de Administración.

Por lo tanto, en materia de Administración de Personal tienen actuación las siguientes jerarquías:

El Consejo Honorario, asesorado en este caso por la Comisión de Racionalización de los Servicios, tiene las siguientes facultades:

- i) Disponer los traslados de personal, sin excepción de categorías.
- ii) Establecer las normas que regirán el procedimiento para suplir a los funcionarios que integran las categorías superiores.
- iii) Resolver sobre otorgamiento de licencias especiales; justificación de inasistencias, llegadas tarde o salidas particulares en horas de oficina.

na, realización de horas extras para trabajos extraordinarios.

- iv) Ajustar las normas presupuestales y todas las reglamentaciones sobre servicios y personal a la nueva organización.

Competen a la sección Personal y Economato, tareas de participación en el reclutamiento, selección y preponderantemente el control y registro del personal del Instituto.

A su vez, existe el propósito de encargar una tarea de gran importancia -- como el análisis, descripción, especificación, clasificación y evaluación de -- cargos, a la sección Auditoría y Planeamiento.

En esta sección existe una centralización del trámite en cuanto a las labores que le competen, y la resolución de los diversos asuntos que se plantean está a cargo de los niveles superiores según su importancia.

La Sección Personal y Economato, en materia de Administración de Personal tiene a su cargo los cometidos de cumplir y hacer cumplir las disposiciones relativas a la entrada y salida del personal de las distintas categorías, en días laborables y no laborables, asistencias, puntualidad, salidas en horas de oficina, licencias ordinarias, especiales, inasistencias por enfermedad u otros motivos, etc.

Con la finalidad de efectuar la observación de las normas imperantes en el Instituto, realiza las siguientes tareas:

- Confección de un parte diario con las novedades relativas al personal;
- Envío a la Sección Presupuesto de una lista de altas y bajas o un formulario de retención, para que se calculen las deducciones que corresponden a los funcionarios;
- Requerir declaraciones juradas a los empleados sobre su situación familiar a fin de controlar y abonar los beneficios sociales que correspondan;
- Verificación de las horas extras para que se proceda a su pago.
- Verificación de salidas en horas de oficina de carácter particular o en comisión.
- Llevar el legajo personal en el que se registra todos los antecedentes del empleado relativos a su actuación en el Instituto, así como los elementos que se relacionan con aquélla, etc.

Caja Nacional de Ahorros Postal.

El Departamento de Personal, recepciona y emite información respecto a la materia de su competencia, tales como inasistencias de los funcionarios de Agencias, necesidades de Personal de los distintos Servicios, sanciones, comunicaciones de descuentos por inasistencias o multas.

La jerarquía máxima en este Departamento corresponde al Gerente de Personal.

Sus funciones son básicamente de planificación, coordinación y control de

de las actividades a cargo del Departamento.

Prácticamente, la totalidad de los funcionarios del Departamento se ocupan de las clásicas funciones de registro y control y de la aplicación de algunas técnicas referidas a la persona, (selección, calificación, ascensos, y traslados del personal).

En materia de asistencia del personal, tienen a su cargo la vigilancia y contralor de todos los servicios de la Caja, en lo relativo a puntualidad, actividad, licencias y ausencias, debiendo cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones reglamentarias en vigencia.

La vigilancia y control del cumplimiento de las disposiciones reglamentarias se ejerce a través de la realización de las siguientes tareas:

- Confección del registro de inasistencias.
- Recepción y verificación de los boletos de salida en comisión y por motivos particulares.
- Comunicación al Departamento Contable (Presupuesto) de los descuentos que deben realizarse en la liquidación de sueldos, por concepto de multas, inasistencias, etc.
- Comprobación de la observancia de los requisitos legales y reglamentarios, cuando ingresan nuevos funcionarios.
- Llenado y archivo de las fichas individuales de los funcionarios, en las que constan antecedentes y datos filiatorios.

Toda la documentación se concentra en el legajo personal y en fojas de servicio, que son periódicamente actualizadas.

Concierne también a este Departamento todo lo relativo a la coordinación del funcionamiento de las distintas comisiones que en materia de Personal funcionan en el Organismo.

En dichas Comisiones actúan como asesores, funcionarios del Departamento de Personal, suministrando asimismo todos los elementos informativos necesarios para que puedan cumplir cabalmente con sus funciones.

4.3.1.2. Actividad Privada.

La mayoría de las empresas tienen Departamento de Personal, aunque en algunas existe solamente uno o dos empleados encargados de cumplir las funciones de registro y control del personal.

En los lugares en que se cuenta con un Departamento de Personal, éste tiene carácter de staff, ubicándose generalmente como asesor de la Gerencia General de la empresa. Por excepción, una de las empresas encuestadas presenta un Departamento de Personal con autoridad lineal, existiendo en algunos casos la posibilidad que estos Departamentos a pesar de su carácter asesor, tomen decisiones a nivel intermedio.

4.4. Estudio comparativo entre los aspectos teóricos y lo realizado.

Del estudio efectuado surgió que la ubicación del departamento de Personal y las funciones que el mismo cumple, se diferencian en la Administración Pública y en las empresas privadas.

En el primer caso, se observó que, con excepción de la ONSC, que tiene relaciones de asesoría con la Presidencia de la República y de los sectoriales de los Ministerios, en las restantes dependencias públicas, el departamento de Personal, está vinculado por relaciones de subordinación a la Gerencia General o a una División, teniendo a su vez autoridad de línea.

Las funciones, que en todos los casos cumplen, son las clásicas de registración y contralor del personal, a las que se agregan los controles en lo referente a beneficios sociales e informes de actuación y asistencia que sirven de base para calificaciones y promociones. Como excepcionales pueden mencionarse casos, en que el Departamento asesora a los niveles jerárquicos superiores y colabora en la aplicación de alguna de las técnicas de Administración de Personal. También, es de destacar la actuación que está desarrollando la ONSC, en cumplimiento de lo dispuesto por la ley 13.640 del 26 de diciembre de 1967.

En las empresas privadas, se ha observado, que el Departamento de Personal, o en su defecto, los empleados encargados de actividades vinculadas a la administración de los Recursos Humanos, están subordinados con relaciones de asesoría a los gerentes generales, teniendo en algunas de ellas, autoridad para tomar determinadas decisiones. Las funciones que cumplen en cada caso son las clásicas de registro y control del personal, y la aplicación de algunas de las técnicas de personal.

Puede concluirse de todo lo expresado anteriormente, que se cumple en forma general, con la actividad de registro y contralor de los trabajadores. En materia de aplicación de las técnicas de Administración de Personal, la situación es más alentadora en las empresas privadas que en las públicas. En efecto, en estas últimas, y exceptuando lo realizado por la ONSC, y, por algunas otras dependencias, el órgano encargado de la administración del personal, se limita a realizar las clásicas tareas de las antiguas oficinas de Personal. Esta situación, se ve, reforzada, por el hecho de que dichos órganos, mantienen relaciones de línea y no de asesoría, con sus respectivos superiores.

5. REFLEXIONES FINALES

De acuerdo a los estudios efectuados se detectó que las técnicas de administración de personal se han aplicado de manera muy dispar en las distintas organizaciones. Algunas instituciones han programado los trabajos para ciertas técnicas, pero estos se hallan en etapas muy diferentes de implementación. Sin embargo, se han analizado las situaciones relevadas y se observan ciertas tendencias respecto a cada una de las técnicas.

Análisis, descripción y especificación de cargos.

Estas técnicas han sido aplicadas en su totalidad en la Administración Central, y en la mayoría de los organismos públicos. El método más utilizado para efectuar el análisis de cargos ha sido el de la entrevista, ya sea en forma individual o colectiva; como excepción se han usado cuestionarios y en forma complementaria el método de observación directa.

También, en las empresas privadas analizadas se han aplicado estas técnicas. Los análisis de los cargos se han realizado, en estos casos, en forma predominante a través de cuestionarios; excepcionalmente, se han utilizado entrevistas y el método de observación directa.

La información relevada ha sido recogida a través de las designaciones y especificaciones de cargos.

Clasificación y evaluación de cargos.

En cuanto a la clasificación se encuentran en la administración pública tres situaciones:

- la administración central donde se están clasificando los cargos y se está elaborando el manual descriptivo de clases.
- algunas empresas públicas que están elaborando los manuales descriptivos de clases, y otras que se encuentran en la aplicación de técnicas previas a la clasificación.
- las demás empresas públicas donde no se ha aplicado esta técnica y los cargos se encuentran ordenados según la naturaleza de la tarea y el orden jerárquico. No se ha efectuado un relevamiento sistemático de información, sino que se han ubicado los cargos según la denominación de los mismos. Con referencia a los dos sistemas de clasificación de cargos, el francés, o de cuerpos y el anglosajón, o de puestos, en nuestra administración pública se ha utilizado el sistema de cuerpos, otorgando importancia relevante a la carrera administrativa del funcionario.

En las empresas privadas de clasificación de cargos ha sido menos aplicada. Se han utilizado más los criterios que tienen en cuenta las tareas y los niveles jerárquicos; basándose, en la mayoría de los casos, en las descripciones y especificaciones de los cargos.

El sistema de clasificación más usado, en las empresas privadas, ha sido el anglosajón o de puestos, donde se trata de maximizar la similitud entre las habilidades personales y los requisitos de los cargos.

Con respecto a la evaluación de tareas, técnica que se aplica en forma inmediata posterior a la clasificación, se está proyectando utilizar el método de grados pre-determinados para la administración pública central. Una empresa pública ha utilizado el método de ranking y el de asignación de puestos. Los otros entes públicos tienen sus cargos ordenados con la única finalidad de establecer las remuneraciones, sin haber efectuado una evaluación técnica de los cargos.

En las empresas privadas donde se aplicó la evaluación de tareas, el método utilizado fue el de asignación de puestos.

Reclutamiento y selección.

Los ingresos en la Administración Central se encuentran en suspenso. Para atender las necesidades de personal, los organismos de la administración pública pueden recurrir a la planilla de disponibilidad para redistribución de funcionarios. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son internas y externas. Las primeras se aplican en el caso de promociones y las segundas en los ingresos a cargos vacantes del último grado de cada escalafón. Los métodos usados para el caso que se utilicen fuentes internas son las circulares y carteleras. Para las fuentes externas se publican avisos en la prensa, se efectúan contratos personales, convenios con institutos de enseñanza, y en forma restringida en algunos organismos se llevan registros para que se inscriban los solicitantes.

Las etapas del proceso de selección que se cumplen depende de la naturaleza de los cargos vacantes. Se aplica concurso de pruebas para el personal administrativo; para el personal técnico se utiliza llamado a aspirantes; en algunos casos se aplican pruebas de suficiencia para el personal obrero especializado, y para el obrero no especializado se efectúan llamados. En todos los casos, se realiza examen médico previo al ingreso del aspirante.

Las empresas privadas encuestadas utilizan como fuente de reclutamiento a los aspirantes que presenta el propio personal o aquellos que concurren voluntariamente, y en algunos casos los egresados de los institutos de enseñanza.

Los métodos más usados son la prensa y la exploración en centros de enseñanza.

Las etapas del proceso de selección más utilizadas son los tests psicotécnicos, entrevistas, verificación de antecedentes y examen médico.

Orientación y capacitación.

En la Administración pública, en lo que se refiere a orientación del nuevo funcionario, la misma es realizada en algunos casos por su supervisor y en otros, por algún funcionario de la propia dependencia.

En cuanto a capacitación, la situación varía; existen programas desarrollados por la ONSC y dirigidos especialmente a los funcionarios de la administración central, al igual que en ciertas empresas públicas donde se aprecian esfuerzos para implementar planes de capacitación. En el resto de la actividad pública, existen carencias en esta materia.

Se puede afirmar, genéricamente, que tanto en lo referente a orientación como a capacitación lo detectado en la administración pública, con excepción de los casos mencionados, se aparta de lo aconsejado por la doctrina al respecto.

En las empresas privadas encuestadas, la orientación del nuevo empleado, la realiza el supervisor o algún compañero del recién ingresado.

En materia de capacitación, las empresas privadas suelen enviar a sus empleados a efectuar cursos en distintos organismos; también, se les facilita manuales sobre todo en el caso de operarios y, se organizan cursillos en las propias empresas.

En este sector, se aprecia un mayor interés de los niveles directivos en proporcionar a su personal información sobre nuevas técnicas.

Calificaciones.

En materia de evaluación del personal, se aplica en la administración pública el Decreto 902/73 a los funcionarios de carrera de la administración central. El método que se utiliza es el de escalar gráficas discontinuas, complementando con el del incidente crítico. Los factores que se consideran varían si se aplican a personas con tareas de supervisión o no y, también, las ponderaciones de los factores se adecúan según las distintas tareas técnicas, especializadas, de administración y de servicios auxiliares.

La calificación la realiza un tribunal, tomando como base el informe de actuación funcional que efectúa el superior. Esta evaluación se utiliza como principal antecedente para las promociones.

Las empresas públicas, en su mayoría, califican al personal utilizando un sistema de ordenamiento: se emplean diversos factores de acuerdo con la naturaleza de la tarea. La evaluación la efectúa un tribunal o comisión calificadora. En las empresas privadas se evalúa la actuación del personal en forma global; aunque en algunas situaciones especiales se usan distintos factores según las tareas. Todas las empresas encuestadas califican el personal administrativo, y la mayoría califica el personal obrero. El personal de dirección no es evaluado en ninguna de ellas. Las calificaciones son utilizadas como antecedente para los ascensos.

Promociones.

La administración pública aplica en materia de ascensos el Decreto 903/73,

para el ámbito de la administración central. Este decreto considera tres factores que intervienen en la determinación de las promociones: la calificación del funcionario, su antigüedad y la capacitación. Estos factores se aplican según los cargos de ascenso, presenten similitud o no con los actualmente desempeñados.

El factor antigüedad tiene menor ponderación en relación a los restantes factores. La capacitación adquiere mayor importancia en los cargos de nivel jerárquico superior, para acceder a los cuales se requiere aprobar previamente los cursos que a tal fin dicta la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Las empresas públicas, en su mayoría, utilizan la antigüedad calificada y si el cargo lo requiere realizan pruebas de suficiencia.

La administración pública tiene mecanismos para que los funcionarios puedan interponer los recursos que estimen pertinentes.

Las empresas privadas, en la mayoría de los cargos, aplican pruebas sico-técnicas y de conocimientos, y, también, consideran la calificación del empleado. Los cargos de dirección se proveen en forma directa. Generalmente, no se admiten reclamaciones de las decisiones tomadas en materia de ascensos.

Beneficios sociales.

La administración central otorga los beneficios sociales establecidos en la legislación vigente, o sea, aquellos que se refieren a la seguridad social, como ser: jubilación, subsidio por fallecimiento, licencias por enfermedad y maternidad, seguros por accidentes de trabajo, etc.

Las empresas públicas les pagan asistencia médica a sus funcionarios, o al menos les pagan una parte del ticket de la mutualista. En la mayoría de ellas hay servicio de biblioteca para los empleados. Estos beneficios se otorgan en forma complementaria a los establecidos por la legislación.

En las empresas privadas se encuentran planes de asistencia médica, complemento de seguros de accidentes de trabajo, adelantos y préstamos sobre sueldos, subsidios, primas y ayudas especiales, servicios de comedor y vestuario, actividades recreativas, y asistencia social. Estos programas existen, además de los beneficios previstos por las disposiciones legales.

Departamento de Personal.

En la administración central se encuentra la Oficina Nacional de Servicio Civil como organismo asesor de la Presidencia de la República y las Oficinas Sectoriales como asesoras a nivel ministerial. En las restantes dependencias públicas, el departamento de personal se halla subordinado a la Gerencia General o a una División, teniendo a su vez autoridad de línea. En el primer caso se desarrollan funciones técnicas de personal: en el último caso se cumplen las clásicas tareas de registración y contralor del personal.

En las empresas privadas encuestadas se observa que el departamento de personal se encuentra subordinado con relación de asesoría a la Gerencia Gene--

ral; en algunos casos tiene autoridad para tomar determinadas decisiones. Las funciones que cumple son las clásicas de registro y control del personal y, en determinados casos, la aplicación de técnicas de administración de personal.

En resumen, de las conclusiones expuestas anteriormente se puede deducir que:

— En la Administración Pública es de destacar la actividad desarrollada por la ONSC, la que está trabajando en la Administración Central y, a través de convenios en algunas empresas públicas. Se están aplicando las técnicas relativas a los cargos y dentro de ellas, las que sirven de base a las demás. Asimismo, se han aprobado reglamentos referentes a otras técnicas, los que aún no se han implementado en su totalidad; estos reglamentos, están inspirados en los principios doctrinarios más aceptados. Sin embargo, recién se está en los comienzos de la implantación de un correcto sistema de Administración de Personal; dichos comienzos están bien orientados, según surge de la comparación con los autores consultados.

Paralelamente, en muchas de las Instituciones Públicas, no se ha constatado la aplicación de técnicas aceptables, y al momento de relevar la información para este trabajo, no se observó siquiera la posibilidad de un cambio en un futuro próximo.

— En las empresas privadas encuestadas, la aplicación de las técnicas de Administración de Personal es más aceptable. Según se explicó en el capítulo sobre Metodología, se trabajó en base a una muestra, extraída de un universo especial, por lo que no es recomendable hacer generalizaciones apresuradas para el resto de la actividad. Las situaciones encontradas varían con las industrias, el tamaño de las empresas y, según sean éstas nacionales o filiales de empresas extranjeras. Es de desear que en las empresas encuestadas, se mantenga el ritmo de aplicación de las técnicas, y se reinicie la implementación de aquéllas que han dejado de aplicarse.

Finalmente, es aconsejable que las empresas — públicas y privadas — que aún no han considerado este aspecto de la administración, tomen a la brevedad, las medidas necesarias, para mejorar la situación y el rendimiento de sus recursos humanos. En cada caso, deberán considerar los métodos y procedimientos más adecuados para la implantación de un correcto sistema de Administración de Personal.

_____ 00000000 _____

6. ANEXOS

Reclutamiento y Selección

I

Ley N° 8935 de 5/1/33, Art. 20.

Art. 20. El ingreso a la Administración Pública, exceptuando los cargos - directivos, los de carácter técnico determinados por la ley, judiciales, militares y policiales, se hará por concurso.

II

Estatuto del Funcionario. Decreto-Ley N° 10.388 de 13/2/43.
Capítulo II - Del Ingreso a la Administración.

Art. 2°. Para ingresar a las funciones públicas se requiere:

- A) Estar inscripto en el Registro Cívico. Los ciudadanos legales no podrán ser llamados a los empleos públicos sino tres años después de habérseles otorgado la carta de ciudadanía.
Los actuales funcionarios públicos que siendo extranjeros no hubieran obtenido la ciudadanía legal - salvo los casos exceptuados por leyes especiales - deberán tramitar carta de ciudadanía dentro de los plazos que señalará el Poder Ejecutivo.
- B) Haber cumplido las obligaciones de la ley de Instrucción Militar.
- C) Comprobar aptitud moral, ofreciendo información satisfactoria de vida y costumbres y tener aptitud física, certificada por servicio de Carnet de Salud.
- D) Firmar una declaración jurada de adhesión al sistema Republicano Representativo del Gobierno que la Nación ha implantado por sus órganos soberanos.
- E) Haberse sometido a las pruebas, exámenes o concursos que contempla este decreto-ley o su reglamentación, con excepción de los empleados de vigilancia o de servicio, que podrán ser provistos sin dichos requisitos.
Los ex funcionarios públicos podrán reintegrarse a la administración, previo decreto fundado, dentro de la misma categoría de funciones y en cargos de idéntica o inferior jerarquía y remuneración al que desempeña en el momento - del cese, debiendo siempre sujetarse a lo dispuesto por los apartados A), B), C) y D).

III

Ley N° 13.318 de 28/12/64 - Cap. XV° - Del Ingreso a la Administración Pública.

Art. 333. El ingreso a los cargos del Escalafón Administrativo de la Administración Central, se efectuará por concurso abierto de pruebas, que permita determinar la idoneidad de los aspirantes para ocupar los cargos a proveerse.

Los cargos concursados serán provistos atendiendo rigurosamente el orden de los aspirantes, resultante de las pruebas realizadas.

Art. 334. Los tribunales respectivos se integrarán con un miembro, por lo menos, designado por la Escuela de Administración Pública.

Art. 335. Los cargos vacantes en el último grado del Escalafón de Personal Secundario y de Servicio sólo podrán ser provistos, previo llamado público de aspirantes, por selección y sorteo entre los candidatos que reúnan las mejores condiciones para el ejercicio de las funciones que deban desempeñar.

Art. 336. Será nula toda designación que se realice sin haberse cumplido con lo dispuesto en los artículos anteriores.

IV

Ley N° 13.640 de 26/12/67, Art. 441. y 442.

Art. 441. Las necesidades adicionales de personal que no hayan sido contempladas en los programas presupuestales de esta ley, serán cubiertas con funcionarios incluidos en listas de disponibilidad de los Ministerios, Entes Autónomos o Servicios Descentralizados que tengan excedentes de personal.

Estas listas de excedentes serán confeccionadas por dichos Servicios o resultarán de los estudios que, sobre costos de operación y racionalización organizativa, formule el Poder Ejecutivo con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Los funcionarios que se destinen a prestar servicios en una repartición diferente a la de origen, deberán previamente rendir prueba de suficiencia que los habilite para cumplir la función que se les asigne.

En el caso de que la redistribución suponga dar destino a los funcionarios fuera de la localidad en que tiene sede la repartición de que proceden, se necesitará la expresa conformidad de los mismos.

Art. 442. Cuando se realice la redistribución, la dotación del cargo redistribuido o la parte correspondiente a la respectiva partida global, se transferirá al Programa presupuestal, donde se incorpore el funcionario, suprimiendo se el mismo importe en el presupuesto de origen. Mientras no se sancionen las normas reglamentarias que permitan la incorporación definitiva de los funcionarios redistribuidos a las planillas presupuestales correspondientes a los Programas donde prestan funciones y al sólo efecto de la carrera administrativa y a la retribución, serán considerados como permaneciendo en el Ministerio u Organismo de origen.

Las normas contenidas en este artículo y en el anterior, en el caso de --

los Programas del Inciso 6, serán aplicables solamente a cargos administrativos y de servicios.

V

Ley N° 11.923 de 27/3/53, Art.28.

Art. 28. Sólo en las condiciones que el Poder Ejecutivo por reglamentación determine, y cuando lo requieran las necesidades del servicio, podrá disponerse el traslado en comisión de los empleados de las dependencias de la Administración Centralizada, conservando su categoría.

Dicho traslado no perjudicará la situación de los empleados para el ascenso, a cuyo efecto se les considerará como prestando servicios en su oficina de origen.

No podrá disponerse el pase en comisión de empleados y obreros de la Administración Centralizada a los organismos descentralizados o autónomos del Estado, o vice-versa.

VI

Decreto N° 581/69 de 20/11/69.

Art. 1°. Los traslados de funcionarios públicos "en comisión" deberá ajustarse a los siguientes requisitos:

- a) Que sean decretados por autoridad competente:
- b) Que sean solicitados por otro organismo público para desempeñar funciones en los mismos:
- c) Que el organismo que solicita el traslado fundamente los motivos del mismo:
- d) Que en el respectivo expediente, sea oído el jerarca de la repartición a que pertenece el funcionario:
- e) Que en caso de darse destino al funcionario fuera de la localidad en que tiene su sede el organismo en que actúa, medie su conformidad expresa.

Art. 2°. El acto que dispone el traslado "en comisión" deberá dictarse -- con el asesoramiento preceptivo de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 3°. El traslado de un funcionario "en comisión" no tendrá otros efectos que prestar la actividad en la repartición a que se le destina, manteniendo en su oficina de origen todos sus derechos funcionales y en particular -- los referidos a la remuneración y al ascenso.

La prestación efectiva de servicios de los funcionarios "en comisión" se cumplirá bajo el contralor y la responsabilidad de los jefes del organismo a que está destinado, quienes pondrán a consideración del organismo de origen toda resolución que pueda afectar los derechos y deberes emergentes de los estatutos.

Art. 4°. A los efectos dispuestos por el artículo anterior, el funcionario deberá ser calificado en la Oficina en que presta servicios, debiendo su re

partición de origen tener en cuenta las calificaciones otorgadas a los efectos de las que pudieran corresponderle.

Art. 5°. Quedan prohibidos los traslados "en comisión" de funcionarios -- que no se ajusten a las presentes disposiciones. La infracción a las mismas aprejará las sanciones correspondientes a quienes hubieren incurrido en ellas.

La Oficina Nacional del Servicio Civil controlará el cumplimiento de las disposiciones del presente decreto.

Art. 6°. Los traslados en comisión" de funcionarios públicos entre dependencias de un mismo ministerio quedan exceptuados de las reglas establecidas en este decreto, siempre que no signifique asignarles tareas que correspondan a un escalafón diferente al que pertenecen. Tales traslados serán dispuestos por el Ministro respectivo.

VII

Decreto N° 573/69 de 17/11/69.

Art. 1°. A partir de la vigencia de este decreto, no se podrá realizar de signación alguna en ninguna dependencia del Poder Ejecutivo o Servicios Descen- tralizados que suponga el ingreso de una persona que no sea funcionario público a la fecha de este decreto, aún en el caso que la designación represente la sub rogación de otro pre-existente, sin el informe favorable de la Oficina del Ser- vicio Civil y del Ministerio de Hacienda por su orden, los que sólo podrán autó rizarlo en caso de funcionarios de alta especialización, considerada indispensa ble para el desarrollo de los programas de alta prioridad, que no puedan ser -- cumplidos por ningún otro funcionario que se encuentre prestando servicios en -- la misma u otra repartición o esté incluido en listas de disponibilidad. Quedan excluidos los cargos declarados de particular confianza por la Constitución o -- la ley, los militares y policiales, los jornaleros y los vinculados con la sa-- lud pública.

Los Entes Autónomos deberán adecuar las designaciones de su personal, de conformidad al régimen de que habla el párrafo anterior quedando prevenidos que en caso de incumplimiento darán mérito a la suspensión de sus actos, de acuerdo con lo establecido por el artículo 197 de la Constitución de la República.

Art. 2°. La prohibición de que habla el artículo anterior se aplicará no sólo en los casos en que se utilicen fondos presupuestales, sino también en a-- quéllos en que se empleen fondos extrapresupuestales de cualquier naturaleza.

La Contaduría General de la Nación, las Contadurías Centrales de los Mi-- nisterios y los Jefe o Encargados de los Departamentos de Contabilidad de los - Servicios Descentralizados no podrán incluir en las planillas respectivas, las erogaciones resultantes de estas designaciones si carecen de las condiciones ex presadas en el artículo anterior.

Los Jefes o Encargados de los Departamentos de Contabilidad de los Entes Autónomos enviarán a la Oficina Nacional del Servicio Civil, a los efectos del contralor que dispone este decreto y conforme a los artículos 47 de la ley N° 9.461 de 31 de enero de 1935, y 42 de la ley N° 13.640 de 26 de diciembre de -- 1967, las designaciones que se efectuaren por esos organismos.

Art. 3°. A los efectos de lo dispuesto por este decreto, dése cuenta a -- través de la Oficina Nacional del Servicio Civil, al Tribunal de Cuentas de la República.

VIII

Ley N° 13.892 de 19/10/70, Art. 522.

Art. 522. A partir de la fecha de promulgación de la presente ley y hasta el 31 de diciembre de 1972, no se podrá realizar designación alguna en ninguna dependencia del Poder Ejecutivo, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, -- que suponga el ingreso de una persona que no sea funcionario público a la fecha de esta ley, aún en el caso de que la designación represente la subrogación de otro preexistente. Esta prohibición se aplicará no sólo en los casos en que se utilicen fondos de Presupuesto Nacional, sino también a aquellos en que se em-- pleen fondos extrapresupuestales de cualquier naturaleza. La prohibición esta-- blecida en este artículo no regirá para aquellas funciones de alta especializa-- ción que no puedan, a juicio del Poder Ejecutivo, ser cumplidas por ningún otro funcionario que se encuentre prestando servicios en la misma u otra repartición.

También están excluidos los cargos declarados de confianza por la Consti-- tución o la ley, los militares, policiales, enfermeros, personal de servicio de Salud Pública y Consejo del Niño, aquellos cargos para los cuales se hubiera -- llamado a concurso, que hubiera tenido, a la fecha de esta ley, principio de e--jecución, así como aquellos cargos técnicos o especializados que se consideren indispensables para el desarrollo de los programas de alta prioridad. En este -- último caso será indispensable la aprobación previa del Ministerio de Economía y Finanzas.

IX

Decreto N° 591/70 de 19/11/70.

Art. 1°. A partir de la fecha de promulgación de la ley N° 13.890 y hasta el 31 de diciembre de 1972, no se podrá realizar designación alguna en ninguna dependencia del Poder Ejecutivo, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que suponga el ingreso de una persona que no sea funcionario público a la fecha de esta ley, aún en el caso de que la designación represente la subrogación de otro preexistente.

Art. 2°. La prohibición establecida en el artículo precedente no regirá -- en los siguientes casos:

- 1) Las funciones de alta especialización, que no pueden a juicio del Poder Eje-- cutivo, ser cumplidas por ningún otro funcionario que se encuentre prestando servicios en la misma u otra repartición o que esté incluido en lista de dis-- ponibilidad;
- 2) Los cargos declarados de confianza por la Constitución o por la ley;
- 3) Los cargos militares y policiales;
- 4) Los cargos de enfermeros;
- 5) El personal de servicio de Salud Pública y Consejo del Niño;

- 6) Los cargos técnicos o especializados que se consideren indispensables para el desarrollo de los programas de alta prioridad. En este caso será indispensable la aprobación previa del Ministerio de Economía y Finanzas.

Art. 3°. En todo acto de designación que suponga el ingreso de un funcionario a la administración, fundado en las excepciones establecidas en los numerales 1,4,5 y 6 del artículo precedente, será preceptivo el asesoramiento previo de la Oficina Nacional del Servicio Civil, el cual será prestado inmediatamente antes de dictarse el acto por el Poder Ejecutivo o, en su caso, por la autoridad correspondiente. En el primer supuesto, el acto deberá ser refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Art. 4°. Quedarán también exceptuados de la prohibición establecida en el artículo 1°, los cargos para los cuales se hubiese llamado a concurso, cumpliéndose con los requisitos preceptuados en el decreto 573 de 17 de noviembre de 1969, que hubiera tenido, a la fecha de vigencia de este decreto, principio de ejecución.

Art. 5°. En toda solicitud de autorización para efectuar designaciones de conformidad con lo establecido en los artículos precedentes, deberán consignarse los siguientes datos:

- a) Nombres y Apellidos de la persona a designar;
- b) Fecha de nacimiento;
- c) Naturaleza del cargo y descripción de las tareas a cumplir;
- d) Sueldo básico y otras compensaciones a percibir;
- e) Programa y unidad ejecutora a que será destinado y rubro presupuestal que atenderá la erogación. En caso de que se trate de persona que ya tiene calidad de funcionario público se deberá consignar también:
 - a) Organismo de origen;
 - b) Cargo que ocupa;
 - c) Sueldo y compensaciones que percibe;
 - d) Número de ficha censal.

Art. 6°. La prohibición que reglamenta este decreto se aplicará no sólo a los casos en que se utilicen fondos presupuestales, sino también en aquellos en que se empleen fondos extrapresupuestales de cualquier naturaleza.

Art. 7°. La Contaduría General de la Nación, las Contadurías Centrales de los Ministerios y los Jefes o Encargados de los Departamentos de Contabilidad de los Servicios Descentralizados, no podrán incluir en las planillas respectivas las erogaciones resultantes de estas designaciones si carecen de las condiciones expresadas en los artículos anteriores.

Art. 8°. Los Jefes o Encargados de los Departamentos de Contabilidad de los Entes Autónomos enviarán a la Oficina Nacional del Servicio Civil, a los efectos del contralor que dispone este Decreto y conforme a los artículos 47 de la ley N° 9.461 de 31 de enero de 1935, 35 y 42 de la ley N° 13.640 de 26 de Diciembre de 1967, las designaciones que se efectuaren por esos organismos.

Art. 9°. A los efectos de lo dispuesto por este decreto, dése cuenta, a través de la Oficina Nacional del Servicio Civil, al Tribunal de Cuentas de la República.

XLey N° 14.416 de 28/8/75. Art. 12.

Art. 12. Los organismos comprendidos en el Presupuesto Nacional de Sueldos, Gastos e Inversiones, deberán efectuar las respectivas promociones en los escalafones civiles, antes del 31 de diciembre de 1975 con las calificaciones correspondientes a 1974 o en su defecto las de 1973. El 1° de Enero de 1976, la Contaduría General de la Nación suprimirá el 60% (sesenta por ciento) de los cargos vacantes correspondientes al último grado de cada escalafón civil de cada Unidad Ejecutora, redondeando la cifra a la unidad superior. No realizadas las promociones al 31 de diciembre de 1975, la supresión del 60% (sesenta por ciento), se aplicará a todos los cargos vacantes de cada grado de los distintos escalafones.

Exceptúanse de la supresión precedente, los cargos vacantes de los escalafones técnicos y especializados que deben necesariamente llenarse por concurso de acuerdo a normas legales vigentes al 30 de junio de 1975.

Para el Banco de Previsión Social, el plazo a que se refiere el inciso -- primero de este artículo, se extenderá hasta el 31 de marzo de 1976.

El 40% (cuarenta por ciento) restante sólo se podrá proveer previo informe favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil y del Ministerio de Economía y Finanzas, por acto fundado del que resultará en forma circunstanciada:

- A) Que ningún otro funcionario de la misma repartición puede desempeñar la función inherente al cargo que se provee, expresando las razones.
- B) Que tampoco pueden ser atribuidas a funcionarios que se encuentren a disponibilidad, con referencia precisa a lo informado por la Oficina Nacional del Servicio Civil al respecto.
- C) El número de cargos del mismo escalafón y grado y cuántos de ellos están vacantes.
- D) Los títulos o méritos del designado que lo señalen específicamente para el desempeño de la función.

Orientación y capacitación del personalILey N° 13.640 de 26/12/67. Art.36

Art. 36. La Oficina tendrá los siguientes cometidos sin perjuicio de los que le asigne la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa:

- 1) Asistir a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados en la organización y funcionamiento de sus dependencias. Igualmente asesorará en esta materia a los Gobiernos Departamentales que lo soliciten.
- 2) Establecer los planes y programas de capacitación de los funcionarios en base a las necesidades de los diferentes Organismos de que trata el Inciso anterior y conforme a los principios de la carrera administrativa.
- 3) Seleccionar el personal destinado a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados mediante concursos de oposición o de mérito.

tos para el ingreso a la función pública y su designación por aquéllos.

- 4) Formular y actualizar el sistema de clasificación y descripción de los cargos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.
- 5) Asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de una política en las materias - de remuneraciones y escalafones.
- 6) Organizar un registro nacional uniforme de los funcionarios públicos; levantar y actualizar periódicamente un censo de empleados públicos en coordinación con la Junta Asesora de Estadística y Censos y la Dirección General respectiva.

II

Decreto N° 442/69 de 12/9/69, Art. 3 numeral 6 y Art. 16, letra c)

Art. 3, numeral 6. Para el ejercicio de su competencia y de acuerdo a lo que determinará el artículo 36 de la ley N° 13.640, de 26 de diciembre de 1967, la Oficina Nacional del Servicio Civil cumplirá los siguientes cometidos:

- 6) Programar, coordinar, supervisar y evaluar la capacitación y el perfeccionamiento del funcionariado realizado en servicio, centros, escuelas e institutos especializados del país o mediante becas en el extranjero.

III

Decreto N° 278/70 de 11/6/70.

Art. 1°. Autorízase a la Oficina Nacional del Servicio Civil a poner en práctica el Programa de Capacitación de Funcionarios Públicos, con asistencia - del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, así como a firmar con - la Universidad de la República un acuerdo de utilización eventual de docentes - para tales cursos.

Art. 2°. Los Ministerios autorizarán a los funcionarios para asistir a -- los cursos señalados, según los requisitos que exija la Oficina Nacional del Servicio Civil. El período en que se desarrollarán dichos cursos se considerará como si el funcionario hubiere continuado prestando servicios efectivos en su oficina de origen. La Oficina Nacional del Servicio Civil comunicará al Organismo respectivo la asistencia de los funcionarios a los mismos, computándose las ausencias a los cursos como faltas al servicio.

Art. 3°. Los respectivos Ministerios ordenarán la anotación de las calificaciones que realice la Dirección de los Cursos en la foja personal del funcionario. Dicha calificación será tenida en cuenta por los Tribunales Calificadores en la oportunidad correspondiente.

Calificaciones

I

Decreto N° 885/71 de 28/12/71.

Art. 1°. La calificación de los funcionarios de carrera de la Administración Central se ajustará a las disposiciones del presente reglamento.

Art. 2°. Los funcionarios de la Administración Central con personal de carrera subordinado bajo su supervisión directa, producirán un informe sobre la actuación de cada uno de sus funcionarios al 31 de diciembre de cada año y lo elevarán dentro de los treinta días siguientes, al Tribunal de Calificaciones a que se refiere el artículo 9° de este decreto. Si dentro del mencionado plazo no se diere cumplimiento a lo dispuesto y sin perjuicio de lo establecido en el artículo 21 a cuyo efecto se iniciarán los procedimientos respectivos, el Superior inmediato del supervisor producirá el informe de actuación funcional, elevándolo al Tribunal de Calificaciones dentro de los treinta días siguientes.

Art. 3°. Cuando un funcionario hubiere tenido sucesivamente más de un supervisor en el período de calificación el último elevará el informe de actuación funcional o recabando la evaluación de los demás supervisores. No obstante, los informes de actuación se formularán solamente por aquellos supervisores bajo cuya dependencia hubiese actuado el funcionario durante un lapso mínimo de dos meses dentro del período que abarque la calificación.

Art. 4°. Los informes de actuación funcional producidos por los supervisores, indicarán necesariamente la actuación de cada funcionario, con referencia a cada uno de los factores previstos en el Art. 5° de este decreto. Dichos factores se dividirán en 5 grados y los supervisores deberán señalar el grado que corresponda a cada uno, sin perjuicio, en casos necesarios, de efectuar todas las apreciaciones que consideren pertinentes para mejor ilustración del Tribunal.

Art. 5°. Los factores a utilizarse en la calificación de los funcionarios serán los siguientes:

Rendimiento: Cantidad de tareas que el funcionario realiza en la jornada con relación a los standard de vida.

Responsabilidad: Actuación equilibrada, acorde con los objetivos, normas, sistemas y procedimientos establecidos; realización del trabajo a conciencia, - de tal manera que se cumpla con las exigencias administrativas y técnicas necesarias para lograr una adecuada calidad y oportuna entrega de los trabajos.

Iniciativa: Proposición de ideas útiles que permitan innovaciones tecnológicas o de mejoramiento del trabajo; resolución adecuada de los problemas reduciendo la necesidad de supervisión.

Cooperación: Realización de tareas en grupo de trabajo, en la unidad operativa o fuera de ella, colaborando de manera adecuada, armónica y espontánea, en la consecución de los objetivos asignados.

Agudeza mental: Comprensión clara y rápida de los problemas que permita - un análisis y evaluación de los cursos alternativos de acción a seguir y proposición inmediata de las soluciones adecuadas.

Respeto a la autoridad y a los reglamentos: Grado de aceptación de las órdenes y rapidez en su ejecución, acatamiento a las normas legales y reglamentos internos, asistencia puntual y permanencia en el lugar del servicio y calificación de los subordinados con observancia del espíritu y objetivos del presente reglamento.

Tacto y conducta social: Adaptación a la actuación en los grupos humanos y comportamiento mesurado en todas las ocasiones: moderación y reserva en la formulación de juicios y en el manejo de la información.

Art. 6°. En las calificaciones que se produzcan respecto a los funcionarios que efectivamente tengan personal a su cargo, se tomará en cuenta, además, el factor "habilidad para la supervisión", entendiéndose por tal la aptitud para lograr resultados a través del trabajo de terceros, la capacidad para dictar cursos de acción adecuados e instruir a los subordinados y la equidad en los juicios acerca de éstos.

Art. 7°. Los factores a utilizar en cada escalafón, sus respectivas ponderaciones y la división en grados de cada factor, serán los que se indican en el Manual que obra anexo al presente Reglamento, que se aprueba y que se reputará parte integrante de éste a todos los efectos.

Art. 8°. Cuando por motivos justificados resultare imposible obtener la evaluación por el supervisor, ella será formulada por quien deba subrogarle, que deberá tener en cuenta, como elemento de juicio las anotaciones que aquél hubiere realizado, de acuerdo a lo dispuesto en el Manual a que se refiere el artículo anterior.

Art. 9°. En cada Unidad Ejecutora habrá un Tribunal de Calificaciones, que actuará con autonomía técnica en la jurisdicción del jerarca respectivo.

El Tribunal estará integrado por los siguientes funcionarios de carrera, con un mínimo de antigüedad de tres años en la Unidad:

- a) el funcionario que designe el Jerarca de la Unidad Ejecutora;
- b) un delegado de los funcionarios y
- c) un tercer miembro, que presidirá el Tribunal, designado de común acuerdo por los otros miembros.

Asesorarán al Tribunal, con voz pero sin voto, el supervisor del funcionario a calificar y un delegado del Departamento Sectorial de Personal.

En los casos en que circunstancias de hecho, imposibilitan la concurrencia del supervisor, su información ante el Tribunal podrá ser sustituida por una información escrita.

Cuando por la jerarquía del funcionario a calificar, no sea posible designar delegado de superior grado, integrará el Tribunal el jerarca del servicio.

La calificación a cada uno de los miembros del Tribunal se efectuará por este órgano integrado con el respectivo suplente.

Art. 10. Los integrantes del Tribunal, con sus respectivos suplentes, serán designados o elegidos dentro de los respectivos escalafones para cada calificación anual. En cada escalafón podrá ser designado o electo más de un delegado respetándose el principio de la no calificación de los funcionarios por otro de igual o menor jerarquía. La elección del delegado de los funcionarios se ha-

rá, previa aceptación de los candidatos, por voto secreto, dentro de los 10 primeros días hábiles del mes de diciembre de cada año, con sujeción a las garantías constitucionales y legales vigentes, siendo responsabilidad del respectivo jerarca la convocatoria pertinente.

Art. 11. Si vencido el año civil no se hubieran elegido los delegados de los funcionarios, actuarán en esa calidad los delegados titulares electos el año anterior para el respectivo escalafón y, en su defecto, sus suplentes.

Si en los treinta días posteriores al vencimiento del año civil no se hubiere designado el tercer miembro del Tribunal, actuará en ese carácter, con voz y voto, el delegado del Departamento Sectorial de Personal que corresponde.

En caso de ausencia o impedimento de alguno de los integrantes del Tribunal, se procederá a la convocatoria del suplente.

Art. 12. Serán cometidos del Tribunal de Calificaciones:

- 1) Uniformar los criterios de evaluación;
- 2) Efectuar la calificación de los funcionarios;
- 3) Pronunciarse en las consultas que, dentro de la órbita de su competencia, se le formulen.

Los actos de los Tribunales de Calificación podrán ser impugnados mediante los recursos previstos en el artículo 317 de la Constitución.

Art. 13. Las calificaciones deberán hacerse indefectiblemente por los Tribunales anualmente, dentro de los primeros cinco meses de cada año.

Art. 14. El Tribunal formulará la calificación de los funcionarios mediante la asignación de puntajes. Al efecto, realizará un cálculo primario fundado en el informe de actuación del supervisor y en la asignación de puntajes para cada grado establecida en el Manual. Luego, establecerá los puntajes definitivos, tomando en consideración los criterios de uniformización adoptados, los juicios de evaluación formulados por el supervisor en su informe y verbalmente, el asesoramiento del delegado del Departamento Sectorial de Personal, los registros funcionales y los legajos personales.

Art. 15. Las calificaciones discernidas por el Tribunal deberán ser publicadas en lugar visible, durante un plazo de siete días a contar de la fecha en que se discernieron, consignando el orden de prelación. Vencido el plazo de publicación el Departamento Sectorial de Personal notificará personalmente a cada funcionario haciéndole entrega en ese acto de una constancia con discriminación de los factores de su calificación.

Art. 16. Los funcionarios a quienes se hubiere iniciado sumario administrativo, no podrán ser objeto de calificación, hasta que recaiga resolución definitiva. Resuelto el sumario, el supervisor deberá efectuar la evaluación del funcionario por los períodos en que, efectivamente, prestó servicios, teniendo en cuenta, para emitir su juicio, el resultado del sumario.

Art. 17. Los funcionarios que no hubiesen prestado servicios, por causa justificada, serán calificados por los períodos en que hayan trabajado, tomando en consideración el rendimiento efectivo del año. No obstante, no derivará perjuicio para la calificación en los siguientes casos:

- a) Licencia por enfermedad, por un lapso que no supere los 90 días en el año.
- b) Licencia por maternidad.
- c) Otras licencias extraordinarias por causas justificadas, siempre que no excedieran de 30 días en el año.

Art. 18. A los efectos de la calificación, los funcionarios en misión, comisión, o en goce de becas dispuestas en interés del servicio o de la Administración, serán considerados como prestando efectivamente servicios en la oficina de origen. En tales casos, el Tribunal requerirá el informe de actuación pertinente de las autoridades correspondientes, nacionales o extranjeras.

Art. 19. La integración del Tribunal será publicado en forma que asegure su conocimiento por parte de los funcionarios. Al solo efecto de su calificación individual los funcionarios podrán recusar a los miembros de los Tribunales de Calificaciones, por razones fundadas, conforme a las previsiones de las disposiciones vigentes. La recusación será dirigida al Jefe de la Unidad Ejecutora quien decidirá sobre el particular, luego de un análisis de las razones que la motivan.

Art. 20. El ámbito de competencia del Tribunal de Calificaciones podrá modificarse hasta comprender todo el inciso o restringirse cuando por motivos de orden legal o de conveniencia, el Ministerio respectivo así lo resolviese, previo informe favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Para los casos en que así se resuelva todas las referencias que en el presente decreto se efectúan a la Unidad Ejecutora deberán entenderse como hechas al inciso o al agrupamiento respectivo.

Art. 21. El incumplimiento, por parte de los funcionarios intervinientes en todo el proceso de calificación, de las obligaciones impuestas por el presente decreto se reputará omisión grave de los deberes del cargo y dará lugar a la aplicación de la sanción disciplinaria condigna, sin perjuicio de llevar anexa un abatimiento de hasta el 50% del respectivo puntaje de calificación del funcionario omiso, salvo el caso en que la sanción aplicada fuere la de destitución.

Art. 22. El presente reglamento será de aplicación a todos los funcionarios de carrera de la Administración Central, a cuyo efecto se considerarán derogadas todas las disposiciones reglamentarias sobre calificaciones que han regido hasta el presente, salvo aquellas fundadas en normas legales especiales.

Art. 23. Cualquier duda interpretativa que pudiera suscitarse respecto de la puesta en práctica y/o aplicación del presente reglamento, será sometida a conocimiento inmediato de la Oficina Nacional del Servicio Civil la que, con intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la elucidará, estándose a su pronunciamiento.

Art. 24. (Transitorio). A los efectos de la calificación correspondiente al año 1971, será de aplicación, igualmente, las previsiones del presente reglamento a cuyo efecto el plazo establecido en el artículo 2° para elevar el informe sobre la actuación de cada funcionario, podrá extenderse hasta 50 días contados a partir de la fecha del presente decreto.

II

Decreto N° 902/73 de 24/10/73.

Art. 1°. La calificación de los funcionarios de carrera de la Administración Central comprendidos en el régimen A) a que se refiere el artículo 1° de la ley 12.801 de 30 de noviembre de 1960, se ajustará a las disposiciones del presente Reglamento.

Art. 2°. Los funcionarios que tuvieran personal de carrera bajo su supervisión directa, producirán un informe sobre la actuación de cada uno de los funcionarios al 31 de diciembre de cada año. Esa obligación comprende a todos los supervisores cualquiera fuese su condición estatutaria o contractual y su posición jerárquica respecto del supervisado.

El informe deberá ser elevado al Tribunal de Calificaciones antes del 31 de enero. Si dentro del mencionado plazo no se diere cumplimiento a lo dispuesto, y sin perjuicio de lo establecido en el artículo 21 a cuyo efecto se iniciarán los procedimientos respectivos, el superior inmediato del supervisor producirá el informe de actuación funcional elevándolo al Tribunal de Calificaciones dentro de los treinta días siguientes.

Art. 3°. Cuando un funcionario hubiere tenido, sucesivamente, más de un supervisor en el período de calificaciones, el último elevará el informe de actuación, recabando la evaluación de los demás supervisores. No obstante, los informes de actuación se formularán por aquellos supervisores bajo cuya dependencia hubiese actuado el funcionario durante un lapso mínimo de dos meses dentro del período que abarque la calificación.

Cuando por cualquier circunstancia no pudiese darse cumplimiento a lo dispuesto en el inciso anterior, el informe será formulado por quien se encontrare en ejercicio de la supervisión en el momento en que debiere producirse y en base a los registros funcionales, a la información de otros supervisores y a todo otro antecedente que juzgue pertinente. En tal caso, el informe se elevará dejando constancia de tales circunstancias, las que serán evaluadas por el Tribunal, quien podrá disponer las ampliaciones que estime pertinente.

Art. 4°. Los informes de actuación funcional indicarán necesariamente, la actuación de cada funcionario con referencia a cada uno de los factores previstos en el artículo 5° de este decreto. Dichos factores se dividirán en 5 grados y los supervisores deberán señalar el grado que corresponde a cada uno, sin perjuicio, en caso necesario, de efectuar todas las apreciaciones que consideren pertinentes para mejor ilustración del Tribunal.

Art. 5°. Los factores a utilizarse en la calificación de los funcionarios serán los siguientes:

Rendimiento: Cantidad de tareas que el funcionario realiza en la jornada con relación a los estándares de trabajo.

Responsabilidad: Actuación equilibrada acorde con los objetivos, normas, sistemas y procedimientos establecidos; realización del trabajo a conciencia, de tal manera que se cumpla con las exigencias administrativas y técnicas necesarias para lograr una adecuada calidad y oportuna entrega de los trabajos.

Iniciativa: Proposición de ideas útiles que permitan innovaciones tecnológicas o de mejoramiento del trabajo; resolución adecuada de los problemas redu-

ciendo la necesidad de supervisión.

Cooperación: Realización de tareas en grupos de trabajo, en la unidad operativa o fuera de ella, colaborando de manera adecuada, armónica y espontánea, en la consecución de los objetivos asignados.

Agudeza mental: Comprensión clara y rápida de los problemas que permita -- un análisis y evaluación de los cursos alternativos de acción a seguir y proposición inmediata de las soluciones adecuadas.

Respeto a la autoridad y a los reglamentos: Grado de aceptación de las órdenes y rapidez en su ejecución, acatamiento de las normas legales y reglamentos internos, asistencia puntual y permanencia en el lugar del servicio y calificación de los subordinados con observancia del espíritu y objetivos del presente reglamento.

Tacto y conducta social: Adaptación a la actuación en los grupos humanos y comportamiento medurado en todas las ocasiones; moderación y reserva en la -- formulación de juicios y en el manejo de la información.

En las calificaciones que se produzcan respecto de los funcionarios de carrera que efectivamente tengan personal a su cargo, se tomará en cuenta, además, el factor "Habilidad para la Supervisión", entendiéndose por tal, aptitud para -- lograr resultados a través del trabajo de terceros, la capacidad para dictar -- cursos de acción adecuados o instruir a los subordinados y la equidad en los -- juicios acerca de éstos.

Art. 6°. Los factores a utilizar en cada escalafón, sus respectivas ponderaciones y la división en grados de cada factor, serán los que se indican en el "Manual" a que se refiere el artículo siguiente.

Art. 7°. El Manual que obra anexo al presente Reglamento se reputará parte integrante de éste a todos los efectos.

Art. 8°. En cada Unidad Ejecutora habrá un Tribunal de Calificaciones por cada escalafón, el que ejercerá sus funciones por un período de tres años. Los Tribunales de Calificaciones actuarán con autonomía técnica dentro de la jurisdicción del Jerarca respectivo.

Cada Tribunal estará integrado por los siguientes funcionarios:

- a) El Jerarca de la Unidad Ejecutora o el funcionario que éste designe;
- b) Un delegado de los funcionarios; y
- c) Un tercer miembro que presidirá el Tribunal, designado de común acuerdo por los otros miembros.

Asesorarán al Tribunal, con voz pero sin voto, el supervisor del funcionario a calificar y un delegado del Departamento Sectorial de Personal.

En los casos en que circunstancias de hecho imposibiliten la concurrencia del supervisor, su información oral ante el Tribunal, podrá ser sustituida por una información escrita.

La calificación de cada uno de los miembros del Tribunal se efectuará -- por este Organismo integrado con el respectivo suplente.

Art. 9°. En cada escalafón podrá ser designado o electo más de un delegado con sus respectivos suplentes respetando el principio de la no calificación.

de los funcionarios por otro de igual o menor jerarquía.

Los integrantes del Tribunal serán funcionarios de carrera con una antigüedad mínima de un año en la Unidad Ejecutora o de tres años en el Inciso. Se exceptúa de este requisito al Jefe de la Unidad Ejecutora, cuando integre el Tribunal en el caso previsto en el literal a) del artículo precedente.

Cuando, por la jerarquía del funcionario a calificar o por cualquier otra circunstancia, no sea posible designar o elegir funcionarios que cumplan con los requisitos establecidos en los incisos precedentes, podrán integrar el Tribunal los Jefes del servicio, sean o no de carrera.

Art. 10. La elección del delegado de los funcionarios se hará, previa aceptación de los candidatos, por voto secreto dentro de los 10 primeros días hábiles del mes de diciembre, con sujeción a las garantías constitucionales y legales vigentes, siendo responsabilidad del respectivo Jefe de la Unidad Ejecutora la convocatoria pertinente.

Cuando por el lugar del desempeño de sus funciones o por cualquier otra circunstancia debidamente justificada, un funcionario no pueda emitir su voto personalmente, podrá hacerlo mediante las formalidades que cada Unidad Ejecutora prevea al efecto.

Art. 11. Si vencido el período no se hubiera elegido los delegados de los funcionarios, actuarán en esa calidad los delegados titulares electos el período anterior para el respectivo escalafón o sus suplentes y en su defecto, actuarán en esa calidad los funcionarios que designe el Jefe de la Unidad Ejecutora.

Si en los treinta días posteriores al vencimiento del período no se hubiera designado el tercer miembro del Tribunal, actuará en ese carácter, con voz y voto, el delegado del Departamento Sectorial de Personal que corresponda.

En caso de ausencia o impedimento de alguno de los integrantes del Tribunal, se procederá a la convocatoria del suplente.

Art. 12. Serán cometidos del Tribunal de Calificaciones:

- 1) Uniformar los criterios de evaluación;
- 2) Efectuar la calificación de los funcionarios;
- 3) Evacuar las consultas que, dentro de la órbita de su competencia, se le formulen.

Los actos de los Tribunales de Calificación podrán ser impugnados mediante los recursos previstos en el artículo 317 de la Constitución.

Art. 13. Las calificaciones deberán hacerse indefectiblemente por los Tribunales, anualmente dentro de los primeros cuatro meses de cada año.

El incumplimiento de este plazo, no relevará al Tribunal de su obligación de formular las calificaciones en el plazo más breve posible, sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 21 de este Reglamento.

Art. 14. El Tribunal formulará la calificación de los funcionarios mediante la asignación de puntajes. Al efecto, realizará un cálculo primario fundado en el informe de actuación del supervisor y en la asignación de puntajes para cada grado establecido en el Manual.

Luego establecerá los puntajes definitivos, tomando en consideración los criterios de uniformización adoptados, los juicios de evaluación formulados por el supervisor en su informe y verbalmente, el asesoramiento del Delegado del Departamento Sectorial de Personal, los registros funcionales y los legajos personales.

Art. 15. Las calificaciones discernidas por el Tribunal deberán ser publicadas en carteleras en los lugares de trabajo respectivos, durante un plazo de siete días a contar de la fecha en que se otorgaron consignando el orden de preferencias. Vencido el plazo de publicación el Departamento Sectorial de Personal notificará personalmente a cada funcionario haciéndole entrega en ese acto de una constancia con discriminación de los factores de su calificación.

Art. 16. Los funcionarios a quienes se hubiere iniciado sumario administrativo, no podrán ser objeto de calificación, hasta que recaiga resolución definitiva. Resuelto el sumario, el supervisor deberá efectuar la evaluación del funcionario por los períodos en que, efectivamente, prestó servicios, teniendo en cuenta, para emitir su juicio, el resultado del sumario.

Art. 17. Los funcionarios que no hubieran prestado servicios por causas justificadas o no, serán calificados por los períodos en que hayan trabajado, a cuyos efectos, se abatirá porcentualmente el puntaje resultante de la aplicación de los factores mencionados en el artículo 5°.

No obstante no se efectuará ese abatimiento porcentual en los siguientes casos:

- a) Licencias reglamentarias:
- b) Licencias por enfermedad, por un lapso que no supere los 90 días en el año;
- c) Licencias por maternidad;
- d) Otras licencias extraordinarias, siempre que no excedieran de 30 días en el año civil;
- e) Inasistencias por suspensión preventiva cuando la resolución del sumario no imponga sanción.

Art. 18. A los efectos de la calificación, los funcionarios en misión, en comisión, con goce de becas dispuestas en interés del servicio de la Administración, serán considerados como prestando efectivamente servicios en la oficina de origen. Si el destino fuera dentro del país el Tribunal requerirá el informe de actuación pertinente de las autoridades correspondientes. Si fuere en el exterior, se la calificará por el período trabajado en el país, salvo que la ausencia excediera los 240 días en el año civil, en cuyo caso se prorrogará la calificación del ejercicio anterior. En este último supuesto la calificación se ajustará en función de los hechos destacables, positivos o negativos, del período trabajado, si lo hubiera.

Art. 19. La integración del Tribunal será publicada en forma que asegure su conocimiento por parte de los funcionarios. Al solo efecto de su calificación individual, los funcionarios podrán recusar a los miembros de los Tribunales de Calificaciones, por razones fundadas, conforme a las previsiones de las disposiciones vigentes. La recusación será dirigida al jerarca de la Unidad Ejecutiva quien decidirá sobre el particular luego de un análisis de las razones que la motivan.

Art. 20. El ámbito de competencia del Tribunal de Calificaciones podrá modificarse hasta comprender todo el inciso o restringirse cuando, por motivos de orden legal o de conveniencia, el Ministerio respectivo así lo resolviere, previo informe favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Para los casos en que así se resuelva todas las referencias que en el presente decreto se efectúan a la Unidad Ejecutora deberán entenderse como hechas al inciso o al agrupamiento respectivo.

Art. 21. El incumplimiento, por parte de los funcionarios intervinientes en todo el proceso de calificación, de las obligaciones impuestas por el presente decreto se reputará omisión grave de los deberes del cargo y dará lugar a la aplicación de la sanción disciplinaria condigna. En caso de tratarse de funcionarios de carrera, la sanción llevará anexa un abatimiento de hasta el 50% del respectivo puntaje de calificación del funcionario omiso, salvo el caso en que la sanción aplicada fuera la de destitución.

Será responsabilidad del Director General de Secretaría de cada Ministerio y de los Jerarcas de las unidades ejecutoras correspondientes, la iniciación de los procedimientos disciplinarios pertinentes. En caso omiso, incurrirán en culpa grave.

Art. 22. El presente Reglamento será de aplicación a todos los funcionarios a que se refiere el artículo 1°, a cuyo efecto se considerarán derogadas todas las disposiciones reglamentarias sobre calificación que han regido hasta el presente, salvo aquellas fundadas en normas legales especiales.

Podrá ser asimismo de aplicación a funcionarios no comprendidos en el artículo 1°, de conformidad a la resolución que dicte el Poder Ejecutivo previo asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 23. Cualquier duda interpretativa que pudiese suscitarse respecto de la puesta en práctica y/o aplicación del presente reglamento, será sometida a conocimiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil, la que con intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la elucidará.

Art. 24. Cométese a la Oficina Nacional del Servicio Civil el mantener informado al Poder Ejecutivo sobre el cumplimiento del presente reglamento, a cuyos efectos los Ministerios proporcionarán las informaciones que aquélla les requiera.

Art. 25. (Transitorio). Las calificaciones pendientes se formularán en el plazo máximo de 90 días a partir de la fecha de publicación del presente reglamento, mediante la aplicación de las normas reglamentarias vigentes para cada año, sin perjuicio de las excepciones autorizadas por resolución especial del Poder Ejecutivo, oída la Comisión Nacional del Servicio Civil.

El presente Reglamento será de aplicación para la calificación por el desempeño durante el año 1973. No obstante las normas orgánicas y de procedimiento podrán aplicarse a las calificaciones pendientes de los años 1971 y 1972.

Art. 26. Derógase el decreto 885/971 de 28 de diciembre de 1971 estableciéndose que los actos o remisiones legales hechas a aquél, se entenderán como referidas al presente decreto.

IIILey N° 14.416 de 28/8/75, Art. 19.

Art. 19. Sustitúyese el artículo 36 de la ley 14.189, de 30 de abril de 1974, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Art.36. A los funcionarios públicos que durante dos períodos de calificación consecutiva no sobrepasaren el 30% (treinta por ciento) del puntaje máximo, se les instruirá un sumario administrativo para comprobar su ineptitud. Si del sumario surgiera la incapacidad del funcionario para desempeñar las tareas inherentes a su cargo presupuestal quedará configurado la causal de ineptitud para procederse a su destitución.

" Si del sumario no surgiere causal de destitución, la Oficina Nacional del Servicio Civil asesorará al Poder Ejecutivo sobre el destino adecuado que deberá adjudicarse al funcionario".

PromocionesIDecreto 903/73 de 24/10/73.

Art. 1°. El ascenso de los funcionarios de carrera de la Administración Central comprendidos en el régimen A) a que se refiere el artículo 1° de la ley 12.801 de 30 de noviembre de 1960, se ajustará a las disposiciones del presente Reglamento.

Art. 2°. Los ascensos se realizarán dentro de una misma Unidad Ejecutora, por escalafón y de conformidad a las reglas establecidas en los artículos siguientes, salvo lo determinado por leyes especiales.

Los ascensos deberán efectuarse al 1° de octubre de cada año. Dentro de los primeros 30 días del año civil, las Contadurías centrales o las Oficinas que hagan sus veces, bajo responsabilidad funcional, remitirán a los Departamentos Sectoriales de Personal la relación de los cargos vacantes en condiciones de ser provistos.

Art. 3°. Mientras no exista en la Administración Central la clasificación de cargos a que se refiere el inciso 4° del artículo 36 de la ley 13.640 de 26 de diciembre de 1967, los cargos se clasificarán, a los efectos de los ascensos, por grupos de análoga responsabilidad y naturaleza.

Establécense para los respectivos escalafones los siguientes grupos de ascenso;

- a) Para los escalafones Administrativos y Especializado; Grados 1 y 2, Grupo IV; Grados 3 y 4, Grupo III; Grado 5 a 7, Grupo II; Grados 8 a 12 y Extras, Grupo I.
- b) Para el escalafón de Servicios Auxiliares; Grados 1 y 2. Grupo III; Grados 3 y 4, Grupo II; Grados 5 a 7 y Extras, Grupo I.
- c) Para los escalafones Técnico-Profesional Clases A y B; Grados 1 y 2 Grupo II;

Grados 3 a 6 y Extras, Grupo I.

Art. 4°. Los ascensos dentro de un mismo grupo, excepto dentro del Grupo I, se realizarán por puntaje en base al mérito del funcionario en el desempeño del cargo y a la antigüedad computable.

Los ascensos de un grupo al inmediato superior y dentro del Grupo I, se efectuarán por puntaje en el que se tendrá en cuenta el mérito, la capacitación y la antigüedad computable.

Art. 5°. El puntaje para los ascensos dentro de un mismo grupo se establecerá sobre las bases de la siguiente ponderación:

- a) Mérito por desempeño del cargo: 1) para la provisión de vacantes producidas en los ejercicios 1973 y 1974: 60%; 2) para las producidas en el ejercicio 1975 y siguientes: 70%.
- b) Antigüedad computable: 1) para la provisión de vacantes producidas en el ejercicio 1973 y 1974: 40%; 2) para las producidas en el ejercicio 1975 y siguientes: 30%.

Art. 6°. El puntaje para los ascensos de un grupo al inmediato superior se establecerá sobre la base de la siguiente ponderación:

- a) Mérito por el desempeño del cargo: 50 % .
- b) Capacitación: 30 % .
- c) Antigüedad computable: 20 % .

Art. 7°. A los efectos de asegurar la pertinente incidencia en los respectivos factores conforme con las ponderaciones establecidas en los artículos 5° y 6°, se observará el siguiente procedimiento aritmético.

Ascensos dentro de un mismo grupo:

- a) Los puntajes por nota de mérito y por antigüedad computable se agruparán en orden decreciente en cada grado dentro del escalafón;
- b) Al puntaje máximo de nota de mérito y de antigüedad computable dentro de cada grado, se le asignará un valor de 60 y 40 respectivamente, para las vacantes producidas en los ejercicios 1973 y 1974, y de 70 y 30 respectivamente, para las producidas en el ejercicio 1975 y siguientes;
- c) Los puntajes restantes de cada escala se transformarán proporcionalmente en función de los valores máximos de 60 y 40 o de 70 y 30, según los casos a que refiere el literal precedente;
- d) La suma de los puntajes así resultantes determinará para cada caso, el puntaje total para los ascensos.

Ascensos de un grupo al inmediato superior.

En este caso se aplicará un procedimiento similar, incorporándose el factor capacitación y variando los puntajes máximos de acuerdo a lo establecido por el artículo 6°.

Art. 8°. La nota de mérito por desempeño en el cargo será la resultante de promediar los puntajes de calificaciones por méritos anuales de los últimos tres años.

Cuando el funcionario tenga una antigüedad menor de tres años en la Administración Pública, se promediarán los puntajes anuales de méritos obtenidos en tiempo que se haya desempeñado.

La misma regla se aplicará para el período transitorio en que no se disponga de tres puntajes sucesivos de calificación hechos de conformidad al régimen previsto por el decreto 885/971 de 28 de diciembre de 1971 y modificativos.

Art. 9°. El puntaje por antigüedad computable se determinará tomando en consideración los años de servicio efectivamente prestados desde el ingreso a la carrera en la Administración Pública, en el Inciso, en la Unidad Ejecutora y en el cargo, siendo los valores por cada uno de estos conceptos de 1, 2, 3 y 4, respectivamente, sin que puedan superponerse. El cambio de escalafón no modificará el cómputo de antigüedad.

Se tomarán asimismo en consideración los años de servicio en régimen de contratación, prestados en forma ininterrumpida hasta el ingreso a la carrera, siendo su valor la mitad de los establecidos en el inciso precedente.

Los períodos de servicio menores de un año cuando excedan los cuatro y ocho meses, se computarán, respectivamente, por la mitad o la totalidad del puntaje correspondiente.

No se tomarán en cuenta para el cómputo de la antigüedad los períodos en que el funcionario no haya prestado servicios por causa no justificada.

Art. 10. El puntaje por capacitación se determinará mediante la realización de pruebas de aptitud para el desempeño eficiente del cargo a proveer, que se rendirán ante un Tribunal de Capacitación que se integrará con los siguientes funcionarios:

- a) El funcionario que designe el Jefe de la Unidad Ejecutora;
- b) Un delegado de los funcionarios; y
- c) Un tercer miembro que presidirá el Tribunal y que será designado de común acuerdo por los otros dos miembros.

Asesorará al Tribunal con voz pero sin voto, un delegado del Departamento Sectorial de Personal.

Se aplicarán, respecto a la integración de este Tribunal, las demás reglas establecidas para los Tribunales de Calificaciones por los artículos 8° al 11 del decreto respectivo. La prueba de aptitud tendrá carácter eliminatorio cuando el funcionario no logre un mínimo del veinte por ciento del puntaje máximo posible por ese concepto.

Art. 11. Las pruebas de aptitud para el desempeño eficiente del cargo a proveer y la determinación de los puntajes por concepto de capacitación deberán realizarse dentro de los primeros cuatro meses de cada año.

Las bases para las pruebas de aptitud deberán ser formuladas por el Departamento Sectorial de Personal con el asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil, previa consulta con el jefe respectivo, serán puestas en conocimiento de los funcionarios con un mes de antelación.

Art. 12. Para presentarse a las pruebas de aptitud para acceder a los cargos a que refiere el presente artículo, será necesario justificar haber aprobado el curso que a tales efectos organice y oriente la Oficina Nacional del Ser-

vicio Civil, el que podrá adecuarse a las exigencias propias de cada escalafón.

En los Escalafones Administrativos y Especializados se requerirá la aprobación del curso para acceder a los cargos con funciones de dirección o subdirección, ya sea de Unidades Ejecutoras, Divisiones, Departamentos o equivalentes. La Oficina Nacional del Servicio Civil podrá circunscribir los cursos a determinados cargos, de estos escalafones, en función de las posibilidades concretas de capacitación de que disponga.

En el Escalafón Técnico Profesional los cursos serán obligatorios para los cargos correspondientes a los dos grados superiores.

En el Escalafón de los Servicios Auxiliares cada Ministerio determinará los cargos para cuyo acceso se requiera la aprobación de cursos obligatorios.

Art. 13. Para acceder de los demás cargos de un grupo a los del grupo inmediato superior o dentro del Grupo I, los funcionarios podrán capacitarse por todos los medios que consideren idóneos para rendir satisfactoriamente la correspondiente prueba de aptitud. Los Departamentos Sectoriales de Personal, en la medida de sus posibilidades, proporcionarán a los funcionarios los medios apropiados para facilitar esa capacitación.

Art. 14. Los cursos de capacitación obligatorios podrán ser suplidos por otros cursos de perfeccionamiento cumplidos en el país o en el exterior, en los casos en que así lo autorice la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 15. Para apreciar la capacitación el Tribunal deberá tomar en consideración, asimismo, el cumplimiento de los requisitos mínimos para acceder a cada cargo de acuerdo a su descripción, especificación y clasificación. Dichos requisitos deberán ser aprobados por el Poder Ejecutivo con el asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil. En tanto no se hayan realizado la descripción, especificación y clasificación de los cargos podrá prescindirse de los mencionados requisitos.

Art. 16. Las prelación para los ascensos serán establecidas por un Tribunal de Promociones, integrado por los miembros del Tribunal de Calificaciones respectivo y que actuará también por un período de tres años.

Cuando, por aplicación del artículo 20 del Reglamento 885/971 de 28 de diciembre de 1971 y modificativo, el Tribunal de Calificaciones tenga un ámbito de competencia diferente al del Tribunal de Promociones, éste se constituirá con independencia de aquél, y su integración se efectuará en la misma oportunidad y con sujeción a las demás reglas establecidas por los artículos 8 a 11 del decreto respectivo.

El Tribunal de Promociones controlará si los funcionarios cumplen con los requisitos legales y/o reglamentarios para acceder a cada cargo y procederá a determinar sus puntajes y a establecer el orden de precedencia para los cargos vacantes de conformidad a lo establecido en el presente decreto.

Art. 17. El Tribunal de Promociones deberá instalarse el 2 de mayo de cada año y expedirse con anterioridad al 1° de agosto siguientes.

El mismo día de instalación del Tribunal de Promociones, el Tribunal de Capacitación a que se refiere el artículo 10 deberá remitirle los puntajes que ya haya establecido para cada funcionario.

Esta obligación se extiende al Tribunal de Calificaciones en la situación

prevista en el inciso 2 del artículo 16 precedente.

Art. 18. Los Tribunales a que refiere el presente decreto actuarán con autonomía técnica dentro de la jurisdicción del jerarca respectivo.

Art. 19. Los puntajes de promociones deberán ser publicados en cartelera en los locales de trabajo respectivos, en el curso del mes de agosto, durante un plazo de siete días hábiles a contar de la fecha en que se otorgaron, consig-
nando el orden de prelación. Vencido el plazo de publicación el Departamento Sectorial de Personal notificará personalmente a cada funcionario, haciéndole entrega en ese acto de una constancia con discriminación de los factores del pun-
taje de promoción.

Art. 20. La integración de los Tribunales a que refiere el presente decreto será publicada en forma que asegure su conocimiento por parte de los funcionarios, quienes podrán recusar a los miembros de los Tribunales, por razones fundadas, conforme a las previsiones de las disposiciones vigentes. La recusación será dirigida al Jerarca de la Unidad Ejecutora, quien decidirá luego de un análisis de las razones que la motivan.

Art. 21. El incumplimiento, por parte de los funcionarios intervinientes en el proceso regulado por el presente decreto de las obligaciones por él establecidas, se reputará omisión grave de los deberes del cargo y dará lugar a la aplicación de la sanción disciplinaria condigna. En caso de tratarse de funcionarios de carrera, la sanción llevará anexa un abatimiento de hasta 50% del respectivo puntaje de calificación del funcionario omiso, salvo el caso en que la sanción fuere la de destitución.

Será responsabilidad del Director General de Secretaría de cada Ministerio y de los Jerarcas de las Unidades Ejecutoras correspondientes, la iniciación de los procedimientos disciplinarios pertinentes. En caso omiso, incurrirán en culpa grave.

Art. 22. El presente reglamento será de aplicación a todos los funcionarios a que refiere el artículo 1º, a cuyo efecto se considerarán derogadas todas las disposiciones reglamentarias sobre ascensos que han regido hasta el presente, salvo aquéllas fundadas en normas legales especiales.

Podrá ser asimismo de aplicación a funcionarios no comprendidos en el artículo 1º de conformidad a la resolución que dicte el Poder Ejecutivo, previo asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 23. Cualquier duda interpretativa que pudiere suscitarse respecto de la puesta en práctica y/o aplicación del presente Reglamento será sometida a conocimiento inmediato de la Oficina Nacional del Servicio Civil la que, con intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la elucidará.

Art. 24. Cométese a la Oficina Nacional del Servicio Civil el mantener informado al Poder Ejecutivo sobre el cumplimiento del presente Reglamento, a cuyos efectos los Ministerios proporcionarán las informaciones que aquélla les requiera.

Art. 25. (Transitorio). Las promociones pendientes se efectuarán mediante la aplicación de las normas reglamentarias vigentes en el año en que se produjo la vacante, sin perjuicio de las excepciones autorizadas por resolución especial del Poder Ejecutivo, oída la Comisión Nacional del Servicio Civil.

El presente reglamento será de aplicación para la provisión de cargos que queden vacantes en el año 1973. No obstante, las normas orgánicas y de procedimientos podrán aplicarse a los ascensos pendientes del año 1972.

Art. 25. Derógase el decreto 885/971 de 28 de diciembre de 1971, estableciéndose que los actos o remisiones legales hechos a aquél, se entenderán como referidos al presente decreto.

Departamento de Personal

I.

Ley N°13.640 de 26/12/67, Art. 35, 36, 37 y 40.

Art. 35. Créase la Oficina Nacional del Servicio Civil que dependerá directamente de la Presidencia de la República.

Art. 36. La Oficina tendrá los siguientes cometidos sin perjuicio de los - que le asigna la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

- 1) Asistir a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados en la organización y funcionamiento de sus dependencias. Igualmente asesorará en esta materia a los Gobiernos Departamentales que lo soliciten.
- 2) Establecer los planes y programas de capacitación de los funcionarios en base a las necesidades de los diferentes Organismos de que trata el inciso anterior y conforme a los principios de la Carrera Administrativa.
- 3) Seleccionar el personal destinado a la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados mediante concursos de oposición o de méritos para el ingreso a la función pública y su designación por aquéllos.
- 4) Formular y actualizar el sistema de clasificación y descripción de los cargos de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.
- 5) Asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de una política en las materias de remuneraciones y escalafones.
- 6) Organizar un Registro Nacional uniforme de los funcionarios públicos; levantar y actualizar periódicamente un censo de empleados públicos en coordinación con la Junta Asesora de Estadística y Censos y la Dirección General respectiva.

Art. 37. Créase la Comisión Nacional del Servicio Civil que se integrará - con 4 miembros titulares y sus respectivos suplentes de reconocida competencia - en la materia, y el Director de la Oficina quien la presidirá.

Los 4 miembros serán designados por el Poder Ejecutivo para períodos de 5 años. Uno de ellos será representante de los funcionarios públicos.

La Comisión actuará mediante reuniones periódicas, debiendo sus miembros - recibir dietas por cada reunión.

Art. 40. Para el cumplimiento de los cometidos de la Oficina Nacional del Servicio Civil las dependencias del Poder Ejecutivo, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados que no hubieren organizado los Departamentos Centrales de Personal de acuerdo con el artículo 164 de la ley N° 12.803, de 30 de noviembre de 1960, procederán a hacerlo en el plazo de 180 días a partir de la fecha de la publicación de esta ley en el "Diario Oficial".

II

Decreto N° 821/75 del 28/10/75.

Art. 1°. En todos los Ministerios funcionarán Oficinas Sectoriales del -- Servicio Civil como unidades asesoras en materia de modernización administrativa, a efectos de un mejor cumplimiento de los objetivos y programas de sus respectivas Unidades Ejecutoras, de incrementar su eficiencia y de contribuir a mejorar los servicios que prestan al público.

Art. 2°. En aquellos Ministerios donde las Oficinas Sectoriales del Servicio Civil no han sido creadas o no estén funcionando, los Jerarcas respectivos deberán, en un plazo de 6 meses a partir de la aprobación de este decreto, proveer todo lo necesario a los efectos de su constitución y funcionamiento.

Art. 3°. Cuando las necesidades de una Unidad Ejecutora lo justifiquen podrá constituirse en ella una Oficina Sectorial, para lo cual se deberá recabar la conformidad del Ministro respectivo y de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 4°. Las Oficinas Sectoriales dependerán jerárquicamente de la Dirección General o Nacional del Ministerio o Unidad Ejecutora según corresponda y -- estarán constituidas por dos áreas de trabajo: una de Racionalización Administrativa y otra de Administración de Personal.

Art. 5°. Serán funciones de las Oficinas Sectoriales del Servicio Civil:

En el área de Racionalización Administrativa:

- a) Realizar estudios y asesorar en todo lo referente a estructuras, funciones, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo y en especial sobre:
 - Organización y reorganización de oficinas y servicios.
 - Simplificación de trámites y procedimientos administrativos.
 - Administración Documental.
 - Distribución del espacio físico.
 - Sistemas de información y de control.
- b) Elevar a consideración de la Oficina Nacional del Servicio Civil sugerencias tendientes a racionalizar los trámites en los que intervienen distintos organismos del Estado.
- c) Participar en la implantación de los sistemas de Racionalización Administrativa que en la materia establezca el Poder Ejecutivo con el asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil
- d) Proponer los cambios necesarios para una gradual racionalización administrativa

tiva de la repartición, asistir en la implantación de los mismos y realizar su seguimiento posterior, proponiendo los ajustes necesarios.

En el área de Administración de Personal:

- a) Promover, coordinar, supervisar y evaluar la capacitación y perfeccionamiento de los funcionarios de la repartición;
- b) Participar en la implantación y administración de los Sistemas de Administración de Personal que apruebe el Poder Ejecutivo con el Asesoramiento de la Oficina Nacional del Servicio Civil, en especial de:
 - Clasificación de cargos y destinos.
 - Reclutamiento y selección de personal.
 - Calificaciones y ascensos.
- c) Realizar estudios y asesorar en todo lo referente al área de administración de personal y en especial en materia de:
 - Remuneraciones.
 - Actitudes y motivación del personal.
 - Sistemas de información y auditoría de personal.
 - Planificación de recursos humanos.
 - Movilidad de personal.
- d) Proponer los cambios necesarios para un gradual mejoramiento de la administración de personal de la repartición, asistir en la implantación de los mismos y realizar su seguimiento posterior, proponiendo los ajustes necesarios.

Art. 6°. La Oficina Sectorial del Servicio Civil funcionará bajo la orientación técnica de la Oficina Nacional del Servicio Civil a quien le proporcionará toda la información que éste le solicite en la materia. Asimismo, al comienzo de cada año deberá cursar a la Oficina Nacional del Servicio Civil el plan de actividades previsto y un informe sobre los trabajos realizados en el año anterior.

Art. 7°. Cuando por la complejidad de sus funciones y las necesidades de un correcto funcionamiento de la Oficina Sectorial deba modificarse su estructura orgánica y funcional, deberá recabarse previamente la opinión de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Art. 8°. En cada Oficina Sectorial del Servicio Civil habrá como mínimo cinco funcionarios capacitados para el cumplimiento de tareas técnicas. Uno de ellos tendrá a su cargo las tareas de Dirección de esa Oficina actuando dos de los restantes en cada una de las dos áreas de trabajo que la componen.

Art. 9°. El Director de la Oficina Sectorial deberá tener título profesional, poseer experiencia administrativa y conocimientos en las dos áreas de especialización.

Art. 10. Para cumplir funciones técnicas en las Oficinas Sectoriales del Servicio Civil el personal deberá acreditar algunos de los siguientes requisitos:

- a) Ser profesional universitario;

- b) Haber aprobado íntegramente los exámenes correspondientes a los tres primeros años de los cursos superiores de alguna de las Facultades de la Universidad de la República y aprobar el curso que al efecto organice la Oficina Nacional del Servicio Civil.
- c) Tener el título de Técnico en Administración o el diploma de egresado de la Escuela de Administración de la Universidad de la República;
- d) Tener aprobado el curso de formación de Racionalización Administrativa o en Administración de Personal de la Oficina Nacional del Servicio Civil o cursos equivalentes a juicio de ésta, o los exámenes de los dos primeros años de la Escuela de Administración de la Universidad de la República.
- e) Estar a la fecha de este decreto realizando tareas técnicas en la materia y aprobar el curso que al efecto organice la Oficina Nacional del Servicio Civil.

En el caso de los apartados b), d) y e) podrán desempeñarse las funciones en forma provisoria hasta la aprobación del curso.

Art. 11. Los funcionarios que cumplan tareas técnicas de conformidad a lo establecido en el presente decreto, sólo podrán acceder a cargos del escalafón especializado Ac en caso de que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 10. En cuanto a los cargos del escalafón Aa clases A y B se aplicarán las normas vigentes.

Art. 12. Los jefes de las distintas reparticiones proveerán a las Oficinas Sectoriales de local, muebles y útiles y demás recursos necesarios para su funcionamiento.

Art. 13. Cada Ministerio y Unidad Ejecutora a que hace referencia el artículo 3° acordará con la Oficina Nacional del Servicio Civil la conveniencia y oportunidad de integrar el área de administración de Personal de cada Oficina Sectorial las tareas de Registro y Control a cargo de las actuales Oficinas de Personal.

Art. 14. A los efectos de integrar el proceso de modernización administrativa de toda la Administración Pública, se exhorta a las dependencias de la Administración Descentralizada, Autónoma y Municipal a constituir oficinas similares a las que refiere el presente decreto.

Art. 15. (Transitorio). En el caso de que a la fecha de entrada en vigencia de este decreto se encuentren desempeñando funciones de Dirección de las Oficinas Sectoriales del Servicio Civil personas que no reúnan todos los requisitos mencionados en el artículo 9°, el Director General o Nacional del Ministerio o Unidad Ejecutora, según corresponda, evaluará su aptitud para el cargo, procediendo en consecuencia.

Art. 16. Derógase el decreto 565/972 del 14 de agosto de 1972 en lo pertinente. Las Oficinas Sectoriales del Servicio Civil ya existentes se regirán en lo sucesivo por lo establecido en el presente decreto, sin perjuicio de sus normas particulares en lo que no se opongan a éste.

III

Decreto N° 442/69 de 12/9/69, Art. 1°.

Art. 1°. La Oficina Nacional del Servicio Civil creada por el artículo 35 de la ley N° 13.640 de 26 de diciembre de 1967, dependerá directamente de la -- Presidencia de la República y tendrá el mismo rango jerárquico que la Oficina -- de Planeamiento y Presupuesto.

Asesorará al Poder Ejecutivo en todo lo relativo a la Administración de -- Personal y Racionalización Administrativa que tiendan a asegurar una administra-- ción eficiente de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 60 de la Constitución de la República.

IV

Ley N° 13.835 de 7/1/70, art. 54 y 55.

Art. 54. Agrégase el siguiente inciso al artículo 38 de la ley N° 13.640, de 26 de diciembre de 1967:

"4) Ser oída a requerimiento del Tribunal de lo Contencioso Administrativo, en los asuntos relacionados con el Servicio Civil y la Carrera Ad-- ministrativa".

Art. 55. Modifícase el inciso 1) del artículo 38 de la ley N° 13.640, de 26 de diciembre de 1967, el que quedará redactado de la siguiente forma:

"1) Dictaminar sobre los proyectos de ley, decretos y resoluciones refe-- rentes a la carrera administrativa, escalafones y demás normas de ad-- ministración de personal que le presente el Director de la misma".

7. BIBLIOGRAFIAANTUÑA CAMPOS, Oscar

"Estatuto del Funcionario de la Administración Central" - Montevideo, 1969.

ASOCIACION URUGUAYA DE ADMINISTRACION PUBLICA (ASUAP)

"Jornadas de Administración Pública" - Montevideo, 1964

CHRUDEN Y SHERMAN

"Administración de Personal" - Editorial Continental - Méjico, 1965.

FERNANDEZ TUNEU, Raúl

"La Administración de Personal" - Tomo I - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Montevideo, 1974.

MOSHER, KINGSLEY Y STAHL

"Administración de Personal en el Servicio Público" - Univ. de San Juan, Puerto Rico, 1955.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

"La evaluación de las tareas" - Ginebra, 1970.

OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

"El Servicio Civil Uruguayo" - Montevideo, 1972.

PYGORS Y MYERS

"Administración de Personal" - Editorial CECSA - Méjico, 1969.

YODER, Dale

"Manejo de Personal y Relaciones Industriales" -- Editorial CECSA - Méjico, 1960.

TRABAJOS MONOGRAFICOS SOBRE EL TEMA

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Montevideo.

Impreso en la División
Publicaciones y Ediciones
de la Universidad de la República
Depósito Legal N°118.535

