

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE DERECHO**

**EL FACTOR HUMANO EN EL DERECHO**

**MEMORIA DE PRUEBA PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS JURIDICAS.**

**DAISY RAMOS CERDA.**

**PROFESOR GUIA: ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR.**

**VALPARAISO 2008.**



**INDICE.**

	<b>Pag.</b>
PROLOGO.....	5
<b>PRIMERA PARTE.</b>	
<b>FACTOR HUMANO EN GENERAL.</b>	
<b>I. GENERALIDADES.</b>	
1. Introducción.....	7
2. Visión actual del factor humano en la organización.....	8
3. Problemas relacionados con los recursos humanos.....	9
4. Situación del factor humano en la Administración de Justicia.....	10
5. Concepto.....	15
6. Importancia del tema.....	16
<b>II. PUNTOS DE ANALISIS.</b>	
7. Planteamiento.....	18
8. Salud Física.....	18
9. Salud Mental.....	20
10. El Estrés.....	22
11. Estrés laboral.....	24
12. Burn Out.....	28
13. Mobbing.....	31
14. Factores psicosociales.....	38
15. Trastornos de la personalidad.....	40
16. Personajes estereotipos de la organización.....	48
17. La enfermedad de los jefes.....	51
18. Tendencias en esta materia.....	52
<b>III. COMPETENCIAS. GENERICAS Y PROFESIONALES.</b>	
19. Concepto de competencia.....	55
20. Características, criterios de referencia, estructura y clasificación de las competencias.....	58
21. Competencias profesionales.....	60
22. Implantación de un sistema de competencias a nivel nacional.....	64
23. Enfoque de competencias en la Administración Chilena.....	67
24. Sistema de competencias en la Administración de Justicia Chilena.....	68

**IV. OTROS ASPECTOS. REFERENCIAS AL “ARTE DE VIVIR” Y COSMOVICIÓN PERSONAL.**

25.	Ars Vivendi.....	76
-----	------------------	----

**SEGUNDA PARTE.**

**ALGUNOS TEMAS ESPECIFICOS.**

**I. PROVISIÓN DE CARGOS PRIVADOS.**

26.	Descripción del cargo y perfil profesional.....	81
27.	Perfil del gerente.....	85
28.	Proceso de reclutamiento y selección.....	87

**II. PROVISIÓN DE CARGOS PÚBLICOS.**

29.	Provisión de cargos en la Administración Civil del Estado.....	97
30.	Concurso público de ingreso.....	98
31.	Sistema de la Alta Dirección Pública.....	104
32.	Provisión de cargos en el Poder Judicial.....	111
33.	Estructura y escalafones del Poder Judicial.....	111
34.	Carrera judicial.....	112
35.	Sistema de calificaciones.....	114
36.	Carrera judicial en el derecho comparado.....	116
37.	Nombramientos de ministros y jueces de letras.....	120
38.	Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial.....	127
39.	Perfil del Juez.....	130
40.	Proyecto de ley en materia de nombramientos.....	134

**III. FISCALIZACIÓN DE LAS NORMAS..... 140**

**IV. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS..... 142**

41.	Corporación Administrativa del Poder Judicial.....	142
42.	Retardo en los nombramientos.....	144

**V. INTERPRETACIÓN DE LAS NORMAS..... 146**

**VI. LA ACCIÓN INDIVIDUAL EN EL CAMPO DEL DERECHO.....148**

CONCLUSIONES.....	150
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	160
-------------------	-----

## **PROLOGO.**

Las personas que se desenvuelven en el área jurídica generalmente son objeto de fuertes críticas, sea los parlamentarios, abogados, funcionarios judiciales, etc. Pero los que se llevan la peor parte son los jueces, pues en opinión de la mayoría de los ciudadanos, ellos no hacen bien su trabajo.

Por ello, aunque el tema de mi memoria es el factor humano en el derecho, no me referiré a cada uno de los participantes de este fascinante mundo de las ciencias jurídicas, sino especialmente a los jueces, por la entidad de la función que ejercen, como es administrar la justicia de los hombres.

Los jueces no son otra cosa que funcionarios, personal, recursos humanos del Poder Judicial. Por esto dividí mi trabajo en dos partes; la primera, referida al factor humano en general, para conocer principalmente los problemas y dificultades que enfrenta la clase trabajadora, que afectan gravemente a la salud integral de los mismos, como son el estrés, estrés laboral, mobbing, burn out, riesgos psicosociales, agregando también, los trastornos de la personalidad y sus consecuencias negativas en las organizaciones, realidad que también enfrentan los jueces en sus labores, como trabajadores que son.

Otro factor gravitante además de la salud, es la eficiencia del juez, su capacidad, sus “competencias”. En el mundo actual hay que ser competente, no solo poseer un título, sino saber ejercer y de buen modo la labor aprendida para ser un aporte efectivo a la sociedad y a la organización en que se desenvuelve el trabajador. Por lo mismo, se analiza si nuestro sistema judicial se ha nutrido de lo que llamé “la revolución de las competencias”, a la hora de buscar sujetos idóneos para un cargo, cualquiera que este sea.

Con todo, siguiendo un ideal de justicia, por así decirlo, hago referencia al arte de vivir, pues al parecer se necesita que nuestros jueces tengan un modo especial de ver y cultivar su vida para que puedan ejercer de mejor forma sus funciones. Para contar, en definitiva, con un juez sano, competente y sabio.

En la segunda parte de mi investigación, describo en general, la forma de proveer cargos, tanto en el sector privado como en el sector público de nuestro país, con especial referencia a la Administración Civil del Estado y a la Administración de Justicia. No haciendo un paralelo entre ambas precisamente, pero para hacer notar, que si bien, ambas forman parte del mismo Estado, la primera parece seguir lineamientos más modernos y actuales, mientras que la segunda, esta más bien estancada o su avance dentro de los nuevos enfoques en el ámbito de recursos humanos y, sobre todo, en lo que a los nombramientos de jueces se refiere, es muy lento. Además, los cambios que se plantean no constituyen tampoco un mayor progreso, con lo cual en la medida que nos adentramos en la materia, vemos, que lo que en principio se plantea como un problema netamente de idoneidad de personal, de jueces poco competentes, no es del todo cierto, sino que hay otros factores que

influyen directamente. Como es la estructura misma del Poder Judicial, que contempla entre sus principales instituciones a la carrera funcionaria, basada en criterios de antigüedad y méritos, que lleva a la falta de independencia interna de los jueces, sobre todo los inferiores, que influye directamente en el ejercicio de sus funciones y por lo tanto en los derechos y deberes de las personas que conforman la nación chilena. Es importante entonces, conocer este tema, por lo menos para criticar correctamente y encontrar así, las soluciones que corresponden.

## PRIMERA PARTE.

### EL FACTOR HUMANO EN GENERAL.

#### I. GENERALIDADES.

##### 1. Introducción.

Actualmente uno de los factores de éxito de las empresas como los gobiernos modernos, es la administración eficaz y eficiente de sus recursos humanos, sin embargo, no siempre se ha creído lo mismo. Por lo general, a los trabajadores siempre se les ha relegado a segundo plano, como señala el doctor F. Cantón<sup>1</sup> “para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano”.

Si miramos en las diferentes etapas evolutivas de los procesos industriales y manufactureros, el factor humano prácticamente no ha sido tomado en cuenta en estos importantes cambios que ha enfrentado la sociedad. Se trabaja más bien, sobre la base de la adaptación de las personas a las nuevas situaciones que se deben enfrentar en los distintos escenarios que han tenido vigencia, tales como: los políticos, económicos y manufactureros. Aunque podría decirse que si hubo una preocupación referida a los recursos humanos, por Frederick W. Taylor<sup>2</sup>, en su obra la “Organización Científica del Trabajo”, donde postulaba que la administración tenía como fin asegurar el máximo de prosperidad tanto para el empleador (prosperidad que consistía en desarrollar todos los aspectos de la empresa a su máximo nivel) como para el empleado (cuya prosperidad era su desarrollo personal, para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales). Sin embargo, aunque este autor reconocía la importancia del factor humano para el éxito de la organización, consideraba al sistema como lo principal, y todo se orientaba a la mayor productividad, siendo en definitiva, la mayor prosperidad del hombre cuando rinde su mayor producción diaria y obtiene por ello una alta remuneración<sup>3</sup>, que constituiría en general, un incentivo para que los obreros produjesen a su máxima capacidad. Pero ello no es del todo cierto, pues hay otros

---

<sup>1</sup> Doctor F. Cantón, especialista en el estudio antropológico del factor humano en las organizaciones, citado por Chíchi Paéz, en su obra Gerencia en Acción, disponible en la página web <http://www.revistainterforum.com/español/articulos/080502negocios.html>

<sup>2</sup> Iván Escalona Moreno. “Frederick Winslow Taylor- padre de la ingeniería industrial”. Publicada en la página web <http://www.gestiopolis.com>.

María Fátima Pestana. “Introducción a las ciencias administrativas. Frederick Winslow Taylor”. Universidad Santa María. Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

<sup>3</sup> Henry L. Gantt, fue discípulo de Taylor y desarrolló un sistema de remuneraciones para los obreros, conocida como la “gráfica de Gantt”.

factores que influyen en la motivación de las personas (por ejemplo satisfacción por la labor que realizan). Por otra parte, la aplicación práctica de la obra de Taylor llevada a cabo por los ingenieros norteamericanos principalmente, determino la máxima división de tareas, lo cual llevo a que las labores que debían realizar los trabajadores fueran prácticamente mínimas y repetitivas. Esta circunstancia, significo una verdadera automatización del sujeto, afectando ampliamente la dignidad de las personas, al considerarlas como complementos de las máquinas. Además, estos ingenieros se volcaron completamente a aumentar la producción y, si bien, realizaban estudios sobre las personas, estos solo se orientaban a obtener el mayor rendimiento de las mismas, olvidándose por completo de la humanidad de sus obreros<sup>4</sup>. Por lo tanto, es recién a mediados del siglo pasado cuando se comienza a reconocer y valorizar el aporte significativo de la gente en todo tipo de organizaciones, evaluándose su condición de ser humano y el proceso subjetivo de su percepción frente a la realidad organizacional.

## **2. Visión actual del factor humano en la organización.**

Hoy, en el siglo XXI, existe gran interés en este tema, principalmente desde el punto de vista de las empresas privadas, por la globalización, las nuevas aperturas económicas, las alianzas para conquistar nuevos mercados, etc. Se sabe que para el logro de sus fines empresariales, no solo se debe contar con los conocimientos que los tópicos modernos demandan para ser competitivos, sino también, es fundamental saber manejar el factor humano de la empresa, esto es, el capital intelectual y productivo que hoy se necesita para aprovechar las oportunidades que se están dando, poniéndose especial énfasis en el rol que corresponde a la gerencia desarrollar en pro del factor humano. Se necesita comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, su productividad, su satisfacción, sus relaciones con sus compañeros, etc. A fin de orientar los comportamientos de los individuos, de tal forma que logren la máxima calidad y productividad respecto de la organización y, mejor calidad de vida en su trabajo.

Con todo, el doctor F. Cantón afirma que existen tendencias administrativas y gerenciales, respecto del factor humano en la organización, que se orientan en cuatro líneas claramente definidas:

a). Se desarrolla una perspectiva del factor humano que se identifica con la escuela científica de la gerencia, definiéndolo como un recurso que toda organización puede

---

<sup>4</sup> Frank B. Gilbreth, también fue discípulo de Taylor, realizo una serie de estudios a los que denomino el arte de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados. Lo que implicaba reducir al máximo los movimientos de los obreros. También efectuó investigaciones sobre la fatiga, con el fin de reducirla. Pero el fin último de estos estudios, era lograr una mayor productividad, y no una mejor calidad de vida de los obreros.

administrar luego de haber participado en cursos de entrenamiento y desarrollo orientados hacia un mejor desempeño.

b). Varias escuelas gerenciales, que apoyándose en sus resultados más importantes dentro de las exigencias del mercado y los nuevos enfoques de la macroeconomía, han reafirmado su posición en centralizar sus líneas de investigación en los procesos, los tiempos y la calidad de los resultados o productos finales, olvidándose totalmente del factor humano en la organización.

c). Escuelas gerenciales que han basado su filosofía acercándose al factor humano en factores tales como la motivación y el estímulo, los cuales contribuyen a identificar la insatisfacción laboral, así como también las conductas positivas como consecuencia de las condiciones y factores higiénicos del trabajo y un completo paquete económico relacionado con los resultados de gestión.

d). Consiste en varios movimientos contemporáneos orientados en el factor humano en las organizaciones desde una nueva perspectiva, la cual es concebir a la gente con toda su subjetividad, su historia, sus habilidades y temores, sus frustraciones y aspiraciones, los cuales son imposibles de desligar de sus roles profesionales y laborales, a los que hay que tomar en cuenta debido a que son los componentes del éxito de cualquier organización<sup>5</sup>.

Así, apreciamos la importancia del factor humano en las distintas organizaciones, no obstante ello, queda claro que las distintas escuelas gerenciales abordan de distinto modo el tema, como en ocasión de la letra “b”, donde se concibe al factor humano desde un punto de vista netamente económico, orientándose sus estudios a obtener la mayor productividad de la empresa, pero no necesariamente en relación con la satisfacción de las personas que conforman sus recursos humanos.

### **3. Problemas relacionados con los recursos humanos.**

Sin embargo, la preocupación del sector empresarial por obtener una óptima administración de sus recursos humanos no se logra encaminar de buen modo, pues que cada día se observan más problemas relacionados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de las distintas organizaciones a las que prestan sus servicios. Así por ejemplo, se habla de una mala calidad del ambiente laboral, no solo espacial sino también de convivencia entre compañeros y jefes, la sobre carga de tareas, etc. Situaciones que provocan en general, consecuencias negativas como

---

<sup>5</sup> Chichí Paez, “El Factor Humano en la Organización”, Revista INTER- FORUM, publicada el 29 de Abril de 2007.

el “estrés laboral”<sup>6</sup>, el “Burn Out”<sup>7</sup> (quemado) o síndrome del agotamiento profesional, el “Mobbing”<sup>8</sup> o acoso laboral, como también los llamados “Riesgos psicosociales en el trabajo”<sup>9</sup>. Todos ellos tienen en común que afectan tanto la salud física y mental de los trabajadores como la eficiencia de las organizaciones, las que al no contar con sus recursos humanos completamente sanos, obviamente, tampoco podrán rendir al máximo de sus capacidades.

Toda esta competitividad de las organizaciones, que llevan a exigir el máximo rendimiento de sus trabajadores, sin otorgar por otra parte las condiciones necesarias a los mismos, parece no solo una concepción empresarial, sino que social. Pues claramente se puede apreciar lo mismo a nivel individual, por el excesivo individualismo que se predica en nuestros días, al igual que el egoísmo, lo que no tendría porque ser dañino, el problema, es que también se ha perdido esa cuota de altruismo que permite un cierto equilibrio, para lograr un avance más justo socialmente.

Además de la concepción social excesivamente económica, hay otros factores que generan los problemas que padece el factor humano en nuestros días, como por ejemplo el sistema de elección de los altos directivos que se utilice, la regulación de los mismos, problemas de personalidad de estos personajes, falta de personal competente, entre otros.

#### **4. Situación del factor humano de la Administración de Justicia.**

Si se comienza desde una perspectiva muy amplia, puede afirmarse que nosotros mismos, como personas humanas, somos los responsables de los problemas que hoy sufre la población activa en las distintas organizaciones. Sin embargo, hay personas que gozan de una posición más privilegiada que otras y pueden influir sea positiva o negativamente en la creación de un ambiente más sano socialmente, como los dueños de las grandes empresas o los gobernantes. Si bien es cierto, a ellos no podemos pedirles que se abstraigan completamente de su cultura y concepciones que los circundan por los cargos que poseen, es decir, exigirles que sean una clase superior de seres humanos o algo así, menos en el sector privado

---

<sup>6</sup> Alonso Gaeta Reynaldo, “El Estrés”, publicado en la página web <http://www.monografias.com>. El estrés en el trabajo puede definirse, como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.

<sup>7</sup> Según una definición, extraída de Pines and Arosón, 1989, el Burn Out, es un estado de agotamiento físico, emocional y mental, causado por el involucrarse en situaciones emocionalmente demandantes, durante un tiempo prolongado.

<sup>8</sup> El Mobbing es cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo (acoso quid pro quo), o degradar el clima de trabajo (acoso que crea un ambiente hostil).

<sup>9</sup> Milagros Díez, “Los Riesgos Psicosociales en el trabajo”, Madrid Sindical, España, 2005. Los riesgos psicosociales son aquellos que tienen su origen en la organización del trabajo, tan peligrosos y dañinos, o más como cualquier otro, pero tan poco considerados como ninguno. Disponible en la página web <http://www.wikilearning.com>

donde rigen las “reglas del mercado”. No obstante, si pensamos en el sector público, teniendo como base un gobierno democrático, existe la posibilidad de buscar personas que nos gobiernen que estén a la altura de sus cometidos, pues no hay que conformarse con que solo reflejen el ambiente social, sino procurar que gobiernen de modo ejemplar.

Dentro del sector público encontramos a la Administración de Justicia, la cual como toda organización esta compuesta por sus recursos humanos, como son jueces, magistrados, secretarios, fiscales, abogados, funcionarios judiciales entre otros. Estas personas se encuentran inmersas en la misma sociedad a la cual juzgarán, la que normalmente critica a este Poder del Estado, sea por arbitrariedades, abusos de poder, retardos, injusticias, etc., y propone cambios. Pero generalmente en las reformas que se plantean, se prescinde de dos aspectos fundamentales como son su factor humano y el hecho de que esta Administración de Justicia se encuentra inmersa en una determina sociedad.

Es así, como el profesor Andrés de la Oliva Santos<sup>10</sup> nos dice:

1. El estado de la Administración de Justicia, no debiera examinarse, evaluarse y ser objeto de reforma sin otorgar la máxima relevancia al factor humano (magistrados, fiscales, secretarios judiciales, etc.).
2. Ese factor humano responde en gran medida al estado de la sociedad.

Por ello, siguiendo al profesor Oliva Santos, habría que examinar nuestra sociedad chilena, tanto sus elementos positivos como negativos, pues estos también estarán presentes en la Administración de Justicia.

Las opiniones que hay respecto de nuestra sociedad, la verdad, no son para nada optimistas, basta con revisar algunas de ellas así por ejemplo, “Chile, reino de la mentira, olimpo del doble estándar”, “una nación sin reservas morales, con una clase política hedionda de mediocre, inculta; un sistema judicial podrido, que no cuenta con el respeto de nadie; una juventud que no desea estudiar, sino únicamente pasarlo bien; tinterillos especializados en robarse expedientes pasan por arte de magia a ser juristas; una clase dirigente que piensa solo en la ley del menor esfuerzo, la oferta y la demanda, y agarra lo que puedas”<sup>11</sup>. “Chile se jacta de sus excedentes económicos, pero en ámbito de ideas y valores estamos en bancarrota, lo

<sup>10</sup>“El factor humano en la justicia” (Hablando claro sobre el tópico “Justicia y Sociedad”), Revista Ius et Praxis v.12. n° 12, Talca, 2006.

<sup>11</sup> Luis Eduardo Matías Pío Silva de Balboa- Luis Eduardo Silva Fitz-James, “El chileno ¿esencialmente corrupto?”, el Mercurio de Valparaíso, 30 de Octubre de 2006.

Artículo que es complementado con algunos comentarios de los lectores:

- “Lo grave y aún no tocado es la corrupción de la juventud, el 90% de los universitarios copia en las pruebas, ahí esta la escuela de la corrupción” Louis de Salignac.
- “Chile no tiene líderes creíbles, no hay gente a seguir que indique un camino como nación”.
- “Nuestra clase dirigente ha perdido el rumbo”.
- “El tonto pillo, considerado como héroe”, “El mensaje, hasta el momento, que entrega la sociedad a quienes siguen normas o procedimientos es tratarlos como imbéciles” José María Muñoz.
- “Ni siquiera la universidad hace que tal o cual profesional a futuro sea una persona de bien, se nace y se es educado en la familia con valores, pero quedan muy pocas familia, se vuelve siempre a lo mismo, en cualquier tema que se ponga todo es dinero, poder, ego, y dando la vuelta completa se vuelve al dinero. Educación negocio, salud privada (isapres) negocio, cultura (eventos) negocio ¿hay algo en Chile que no sea negocio?” Yo vendo, tú compras” Jorge Jepr761.

que se manifiesta en nuestra vida personal y como sociedad. En esta vorágine, la decencia, la integridad, la honestidad, la lealtad, los principios suelen ser cargas que incomodan para trepar, para alcanzar el vellocino de oro, para lograr la pertenencia burda del consumismo<sup>12</sup>. Se podría continuar con este tipo de opiniones sobre la sociedad chilena, pero las frases señaladas, dejan en claro la concepción que los chilenos tenemos de nosotros mismos.

Esta realidad se refleja en cada uno de los componentes de la sociedad, en las familias, los colegios, las universidades, las organizaciones privadas al igual que las públicas, el gobierno, lamentablemente en todo el país.

Es obvio entonces, que estos aspectos sociales se traspasen al ambiente laboral, que esta cargado de emociones negativas, de presión, de fatiga psíquica y de corrupción (no necesariamente codiciosa) entre otros elementos desfavorables, que determinan que algún posible desarrollo se neutralice y se desaproveche el capital intelectual, emocional y colectivo dentro de las organizaciones. Todo ello por una realidad cotidiana no exenta de alguno o varios de los ingredientes que siguen: jefes neuróticos, colaboradores reivindicativos, pecados capitales, desconfianzas, perros de hortelano, narcisistas, pusilánimes, culto a la tranquilidad sobre la verdad, cinismos, politiquero, resentimientos, mobbing, corrupción, megalomanías, hurto de meritos, juicios temerarios, maquiavelismos, deudas de gratitud, trampas, abusos de poder, etc.<sup>13</sup> Así, las personas que se desenvuelven en el Poder Judicial también serán influidas por estos problemas sociales, por eso hay que ser muy cuidadosos al momento de elegir el personal judicial, esto es, procurar que sean sujetos que pese a todas las dificultades que los circundan, logran mantener sanos principios de convivencia, pues ellos constituyen un gran aporte a la organización a la que prestan sus servicios.

Existen personajes en los distintos ámbitos del poder que por muy sanos que nos parezcan a primera vista, sufren de ciertos trastornos psicológicos o emocionales como son los trastornos de la personalidad<sup>14</sup>, los que no necesariamente van en su propio detrimento, sino que afectan gravemente al ambiente laboral en que están insertos y entre más alto el cargo que tengan, su daño será mayor.

Sin embargo, en opinión de algunos autores, sin la existencia estas personas cuya personalidad esta afectada por un trastorno de la personalidad u otro mal no

<sup>12</sup> Hernán Carbona V, "Ideas, valores y carencias", el Mercurio de Valparaíso, 23 de Junio de 2006.

<sup>13</sup> José Enebral Fernández, "Una mirada sobre la formación continua de los directivos". Disponible en la pagina web <http://www.monografias.com>

<sup>14</sup> Según lo señala el DSM –IV, (Cuarta edición del Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales de la American Psychiatric Association) un trastorno de la personalidad "es un patrón permanente e inflexible de la experiencia interna y de comportamientos que se aparta acusadamente de las expectativas de la cultura del sujeto, tiene su inicio en la adolescencia o principio de la edad adulta, se establece a lo largo del tiempo y comporta malestar o prejuicios para el sujeto.

Por otra parte la CIE-10(Décima revisión de la clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud), las define "como alteraciones graves de la constitución caracterológica y de las tendencias conductuales de la persona, que ni proceden directamente de enfermedades, daños o de otros traumas del cerebro, ni de otros trastornos psiquiátricos. Habitualmente comprometen varias áreas de la personalidad y casi siempre se acompañan de considerable sufrimiento personal (ansiedad, depresión y desorganización de la vida social). Generalmente se manifiesta desde la infancia o desde la adolescencia, manteniéndose durante la vida adulta"

detectable a primera vista, la historia de la humanidad hubiere sido otra. Así por ejemplo la personalidad obsesiva del científico Tomas Alba Edison, quien realizó 10.001 intentos antes de llegar a la versión definitiva del bombilla; también Picasso sin sus delirios de grandeza que rayaban en el narcisismo, no habría sido el monstruo de la pintura que ha consagrado la crítica; lo mismo que si Marilyn Monroe no hubiere explotado sus dotes histriónicas y su carácter exhibicionista, la modernidad se habría quedado sin uno de sus grandes iconos. Así, desde esta perspectiva, se postula que las grandes debilidades humanas como los trastornos de la personalidad también pueden jugar a favor de quienes las padecen en el mundo laboral, para lo cual el individuo debería conocer claramente sus trastornos, para poder asignarlo a un puesto de trabajo donde su patología resulte, en la medida de lo posible, ser un beneficio para el como para la organización en la que presta sus servicios. La psicóloga Adriana Contreras<sup>15</sup> nos dice “que desde jóvenes tenemos intuiciones sobre aquellas labores que preferimos o descartamos, por lo mismo mientras mayor conciencia tengamos de nuestro perfil psicológico, mejor partido podremos sacarle a nuestros defectos”. Dado que se sostiene que en el campo laboral, personas con trastornos de la personalidad pueden tener un papel clave y ejercer una influencia positiva. El problema, es que no siempre conocemos nuestro perfil psicológico, pues no todos tenemos el mismo nivel de autoconocimiento y autocrítica que nos permitan descubrir nuestras fortalezas y debilidades, que nos lleve a postular a un trabajo en el cual seamos un aporte efectivo y mejore también nuestra calidad de vida, pues así gana el individuo, la organización y la sociedad.

Con todo, estos personajes ya están instalados en nuestra Administración de Justicia, con las consecuencias que ya conocemos, con un ambiente interno que en palabras de un secretario se grafica así “A modo de feudo (El castillo de Kafka), el juez como un señor feudal generalmente campea, ordena y manda, dentro del generoso territorio que le permite la interpretación de la ley. El secretario por su parte, vive como un noble o como un clérigo. Y el resto de los funcionarios, “pueblo llano”, no pueden ni les dejan vivir dentro del castillo, obedecen a las leyes y a sus superiores para poder seguir superviviendo”.<sup>16</sup>

De tal forma, que la mejora de nuestro sistema judicial va a depender, en definitiva, de encontrar a las personas idóneas, pues por muy enferma que este nuestra sociedad siempre hay individuos que permanecen sanos y poseen las competencias adecuadas, que pueden dar un vuelco de 180 grados a la más decadente sociedad. Es así como Ortega y Gasset<sup>17</sup> hablaba de la importancia de “distinguir entre personas”, diciendo que “la vida de una sociedad depende de que

---

<sup>15</sup> Adriana Contreras, es psicóloga jefe de Admisiones de la Escuela de Administración de Negocios (EAN).

<sup>16</sup> Francisco Fuertes. “Algunas hipótesis sobre el Mobbing y la calidad de vida laboral en la administración de justicia”. Universidad Jaime I, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

<sup>17</sup> José Ortega y Gasset, “Obras completas”, Tomo IX, Revista de Occidente, Madrid, 1962. Citado por el Antonio Pedrals, en su obra “Ensayo de serenidad”. El profesor universitario en el mundo actual. Edeval Valparaíso 2006.

sus individuos sepan bien distinguir entre los hombres y no confundan jamás al tonto con el inteligente, al bueno con el malo”. Sólo los hombres “inteligentes, puros, espirituales, profundos y nobles” pueden hacer aportes reales a la sociedad.

Estas palabras, de un modo u otro, se reiteran por la ciencia de las organizaciones donde se habla de personas equilibradas, liberadas hasta donde ello resulta posible de rasgos neuróticos<sup>18</sup>, personas de mentalidad sana<sup>19</sup>.

Se necesita entonces, que el grupo humano que da vida a la actividad jurisdiccional de un Estado, posea tanto las competencias generales y profesionales, como también las características psicológicas y emocionales que se requieren para ocupar un determinado cargo.

Ahora, cabe preguntarse a quién corresponde establecer los sistemas de elección que permitan encontrar a estos personajes que necesitamos. Es obvio que se recurrirá al Derecho, sin embargo, como nos señala el profesor Antonio Pedrals<sup>20</sup> “frente a este huracán, a este tsunami de novedades, los autores reconocen que el Derecho, forma cultural antigua, conservadora y tardígrada, no dispone en la actualidad, ni con mucho, de todos los criterios y las reglas que, en la práctica se requieren. Por lo demás aunque se dispusiera de dichos criterios y reglas el cambio incesante y acelerado conspira contra el anhelo de estabilidad ligado al espíritu jurídico. Son innumerables las situaciones donde se constatan los vacíos, lagunas, casos no previstos, etc.” En este sentido, es importante que desde la década de los noventa exista la Academia Judicial<sup>21</sup>, que tiene entre sus principales objetivos profesionalizar la judicatura y capacitar a los recursos humanos del Poder Judicial, contemplando también exámenes psicológicos para quienes postulen al Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial. Además, en los nuevos tribunales penales, de familia, del trabajo y de cobranza laboral se contemplan exámenes habilitantes especializados para quienes postulen a estos tribunales, los cuales están a cargo de la Academia Judicial. A su vez, en los procesos de concursos públicos para proveer estos cargos, se considera obligatorio efectuar evaluaciones psicológicas grupales a los postulantes para conocer segmentos reales de su conducta en distintas situaciones de tipo laboral y de interacción con otros, además de un cuestionario de personalidad<sup>22</sup>, y la nueva ley de adopción, que da especial importancia a los factores psicológicos de los adoptantes, entre otras<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> Expresión de Otto Dörr, “Psiquiatría antropológica. Contribuciones a una psiquiatría de orientación fenomenológico- antropológico”, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1997. Citado por Antonio Pedrals, es la misma obra de la referencia anterior.

<sup>19</sup> Puede hablarse de una salud intelectual, emocional, volitiva y espiritual.

<sup>20</sup> Antonio Pedrals, “La Revolución que vivimos”. Texto inicial de la Memoria del 89º Año Académico de la Escuela de Derecho de la Universidad de Valparaíso, del Profesor Massone Parodi, Edeval, Valparaíso, 2000.

<sup>21</sup> Creada por la ley 19.346, en el año 1994.

<sup>22</sup> Según lo establece el Procedimiento N° 20, sobre reclutamiento y selección de personal de la tercera y sexta serie del escalafón secundario y escalafón de empleados, elaborado por el departamento de recursos humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, que puede verse en la pagina web <http://www.podejudicial.cl>.

<sup>23</sup> Nueva Ley de Adopción, 19.620. Publicada el 5 de Agosto de 1999. En su artículo 93 n° 3, establece a propósito de la documentación que debe acompañarse en la solicitud de adopción lo siguiente “Informe de evaluación de idoneidad física, mental, psicológica y moral de los solicitantes”.

Con todo, aun queda mucho por hacer, pues falta una modernización del sistema judicial, sobre todo, en lo que se refiere al proceso de nombramiento de los jueces que no esta basado en las capacidades profesionales e idoneidad técnica y psicológica de los postulantes, sino en la antigüedad y un sistema de calificaciones que es objeto de considerables críticas, aunque cabe señalar que al respeto existen proyectos que el ejecutivo ha enviado al Congreso<sup>24</sup>, todo en aras de una ansiada modernización judicial, que este acorde con los requerimientos de la época que se esta viviendo, que contemple también, el futuro de la misma.

## **5. Concepto.**

Al hablar de “factor humano” o recursos humanos, se alude en general a un grupo de personas que integran una zona de trabajo, sea una empresa, un servicio publico, un tribunal, una fabrica, en definitiva, un grupo de seres humanos que da vida a una organización cualquiera sea su naturaleza.

Algunos autores señalan que el termino recursos humanos debiera cambiarse, pues pareciera concebir al ser humano como un simple instrumento productivo, por lo mismo, lo llaman “recurso inteligente o de colaboración”, pues consideran a los trabajadores no solo por su capacidad productiva, sino también por su contribución a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de manera activa, participativa y creativa<sup>25</sup>.

Con la noción recursos humanos se alude también, a la “función” que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores en la organización, esto es, la “administración de recursos humanos”, que en el último tiempo se encuentra muy en boga, por la importancia que esta tiene en la organización.

Pueden encontrarse variadas definiciones de administración de recursos humanos, como por ejemplo la que da Victor M. Rodríguez quien la define como “un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. Por su parte, Zully González considera que Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el

---

<sup>24</sup> Proyecto de ley que modifica el sistema de nombramiento y calificaciones de los jueces, enviado al parlamento con fecha 13 de enero de 2005, y un proyecto de ley que busca modificar la actual regulación del Ministerio Público Judicial y régimen disciplinario del Poder Judicial, enviado en la misma fecha.

<sup>25</sup> Sabino Ayala Villegas. “La administración de recursos humanos”, disponible en la pagina web [http://www.wikilearning.com/los\\_recursos\\_humanos\\_wkccp-15947-1.htm](http://www.wikilearning.com/los_recursos_humanos_wkccp-15947-1.htm) .

objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país<sup>26</sup>, entre tantas otras definiciones que se pueden encontrar.

Además, esta función es generalmente desarrollada por “el Departamento de Recursos Humanos”, cuyo principal fin es lograr a través de sus distintas políticas, armonizar los objetivos que tiene como departamento con los objetivos de toda la organización y la satisfacción de su personal, cosa nada fácil de conseguir, pero de lo cual dependerá el éxito o fracaso de la organización.

## **6. Importancia del tema.**

Nos encontramos en una época donde hemos sido invadidos por declaraciones de derechos, piénsese, en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966, en el Pacto de San José de Costa Rica, Declaración Universal de los derechos del Niño, Declaración Universal de los derechos de la Mujer, etc. Todas estas convenciones establecen el reconocimiento de los derechos fundamentales de las personas. Sin embargo, por mucho que estos hayan sido suscritos por nuestro país y que hoy sean ley de la República, se requiere un Poder Judicial ante el cual estos derechos adquieran vida, donde efectivamente se transformen en garantías y, al hablar de dicho poder se nos vienen a la mente unos edificios enormes, como son la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones, un ambiente frío de largos pasillos, donde la gente parece no saber sonreír, solo rostros agudos, preocupados, abogados que van de aquí para allá, estantes con miles de expedientes, estrados tras el cual esta el juez, personaje lejano e inalcanzable. No dan ganas de tener ningún tipo de conflicto que implique tener que recurrir a estas instancias, porque la institución parece haber perdido ciertos rasgos de humanidad y más bien parecen templos donde se va a suplicar la atención, antes que un lugar donde exigir lo mínimo que corresponde como individuo de la especie humana.

Es importante entonces, preocuparse del factor humano de la actividad jurisdiccional, pues ante estas personas se harán valer las distintas garantías.

El Poder Judicial es una organización cuyo éxito o fracaso dependerá en mayor o menor medida de sus recursos humanos. Por lo tanto, hay que contar con un grupo de personas que de vida a la actividad jurisdiccional haciéndola cercana a la gente, y como podemos lograr esto, con personas equilibradas, de mentalidad sana, con vocación de servicio a su nación, jueces que sean unos verdaderos modelos de persona, íntegros, con altitud de miras, de tal calidad humana que la organización se construya sobre esos pilares, en definitiva, que los individuos que hacen funcionar la Administración de Justicia, cuenten con la salud y competencias que nos garanticen un adecuado desempeño profesional.

---

<sup>26</sup> Zully González “Definición de administración de Recursos Humanos”, disponible en pagina web <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesisszully.htm#none>

Para encontrar a las personas que necesita nuestra Administración de Justicia, se recomienda en general, crear los perfiles profesionales de los distintos cargos, junto con establecer procesos de selección adecuados que consideren al individuo en su totalidad, en su complejidad, pero no solo a priori, sino también ciertos controles a posteriori que permitan ver el desempeño del sujeto, establecer una suerte de inspectores psicológicos<sup>27</sup>, entre otros. En definitiva, establecer un sistema que tenga como objetivo principal buscar y encontrar a las personas que necesita el Poder Judicial, para que así los derechos y obligaciones de quienes habitan en Chile sean efectivos y reine un estado de derecho real y no meramente formal.

---

<sup>27</sup> Eduardo Blanco Amor, Las buenas maneras “Tratado de urbanidad para mayores”, capítulo VI “Del alto funcionario y sus déficit”, Losada, S.A., Buenos Aires, 1956. Señala que debieran existir cargos de inspectores psicológicos, del mismo modo que hay inspectores técnicos y administrativos, que fuesen modelando o reajustando, según los casos, la conducta de los altos funcionarios, en incesante observación y adecuado ejercicio. También nos dice que “Un Estado celoso respecto del crecimiento de las neurosis colectivas, debiera asimismo, someter a sus espectaculares y altos funcionarios, a un buen ensayo general, cada dos o tres años para rehumanizarlos de nuevo y hacerles ver que sus relaciones con su público no son, de modo alguno, graciabiles ni optativas, sino que han de estar regidas por las mismas normas de relación obligatorias que existen entre el que paga para ser servido y el que cobra para servir, por muy alto que este colocado”.

## II. PUNTOS DE ANALISIS.

### 7. Planteamiento.

A continuación, pasare a revisar ciertos aspectos que tienen gran relevancia en el factor humano en general y lógicamente en los recursos humanos en el Derecho, como son la salud física y mental de los sujetos, sus competencias genéricas y profesionales, agregando también una referencia a el arte de vivir y la cosmovisión personal de los mismos, todo ello en pro de nuestro análisis. Pues todos estos puntos nos determinan las diferencias entre una y otra persona, a la hora de cubrir un cargo de la Administración de Justicia.

### 8. Salud Física.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, salud significa “estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones”.

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud define a la salud como “un estado de completo bienestar físico, psíquico y social y no solo la ausencia de enfermedades y quebrantos”.

Sin embargo, dicha definición es criticada por excesivamente basta, por lo cual se la suele definir como “ausencia de enfermedades”.

En el último tiempo ya no se suelen separar los términos de salud física y mental, puesto que se entiende que sin salud mental no hay salud, en razón de la relación que existe entre ambas<sup>28</sup>. Así, muchas personas que padecen enfermedades físicas crónicas como la diabetes y el cáncer pueden sufrir también, problemas emocionales y psicológicos que por lo general, no son detectados o tratados como es debido o al revés, personas con enfermedades mentales que suelen tener una afección física no diagnosticada.

Además, actualmente se señala que para determinar el grado óptimo de salud, hay que considerar no solo la salud física y mental, sino también la salud emocional, salud social, salud espiritual y salud intelectual.

En este apartado, hablaremos de la salud física, considerándola como *la ausencia de enfermedades, que lleva a un estado de completo bienestar físico*.

La salud física es un tema importante en el área de los recursos humanos, pues lo normal a la hora de efectuar un llamado a concurso público<sup>29</sup> para proveer cargos

<sup>28</sup> Proclama de la Federación Mundial de la Salud Mental “sin salud mental no hay salud”, principal enfoque del día mundial de la salud mental en el año 2004.

<sup>29</sup> El art. 16 inciso 1º de la ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo señala que “el concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar al personal que se propondrá a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las

en la Administración Pública, uno de los requisitos es “salud compatible con el desempeño del cargo”. Esta exigencia será satisfecha por el postulante según lo señala el artículo 17 inciso final del Estatuto Administrativo, por medio de una declaración jurada del concursante y, en el evento que esta persona sea la seleccionada, según lo establece el artículo 19 del mismo cuerpo normativo, una vez notificada deberá manifestar su aceptación al cargo y acompañar en original o en copia autentica ante notario, los documentos probatorios de los requisitos de ingreso señalados en el artículo 12, norma que dispone que el requisito de salud compatible con el cargo se acreditará mediante certificación del Servicio de Salud correspondiente.

En los concursos para ingresar al Poder Judicial, hay que distinguir si se ingresará al Escalafón Superior del Poder judicial o al Escalafón de Empleados. Al postular a un concurso para ingresar al Escalafón de Empleados del Poder Judicial, el artículo 295 letra c del Código Orgánico de Tribunales exige “salud compatible con el desempeño del cargo”. Para ingresar al Escalafón Superior del Poder Judicial, se exigen los requisitos de ingreso que señala el Estatuto Administrativo, cuando se trate del ingreso a la carrera. Además, el Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder judicial”, que es impartido por la Academia Judicial, exige ciertos requisitos y documentación para postular que los interesados deben acompañar al momento de hacer su postulación, entre ellos, una Declaración jurada firmada ante notario, donde el candidato indique que tiene salud compatible con el cargo de juez y que no tiene inconvenientes para desempeñar la función judicial en cualquier sede del Poder Judicial a lo largo del país<sup>30</sup>.

Además, el candidato seleccionado para ser nombrado en un cargo del Poder Judicial deberá someterse a un examen médico, según orden que emana del tribunal, con lo cual, sea en la presentación a un concurso público para acceder a un cargo del Poder Judicial, sea en la postulación a la Academia Judicial o finalmente al momento de ser nombrado, el postulante o candidato seleccionado deberá acreditar que tiene salud compatible con el desempeño del cargo al cual esta postulando.

Como las respectivas normas legales solo hablan de “salud”, se entiende que se refieren tanto a la salud física como mental, las cuales se acreditarán mediante las respectivas certificaciones médicas o declaraciones juradas que se apoyan en las mismas.

De este modo, la administración pública se asegura en general, de proveer sus distintos cargos con personas sanas, salud que obviamente puede verse afectada por una que otra patología dentro de las podríamos denominar comunes, por la cual el trabajador puede ausentarse algunos días bajo licencia médica, y con

---

pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer”

<sup>30</sup> Programa de Formación, requisitos de postulación, pagina web de la Academia Judicial, <http://www.academiajudicial.cl>

posterioridad regresar al trabajo. Sin embargo, el ritmo de la vida actual y, en general, los ambientes laborales poco saludables, determinan que el respectivo grupo humano de la organización esté expuesto a varios factores que pueden ir deteriorando gradualmente su salud, sin que el malestar que el individuo percibe del deterioro de su salud física o mental de lugar a una enfermedad común o profesional, para obtener una licencia médica que le permita recuperar su salud.

En el último tiempo podemos apreciar un ambiente laboral muy complejo, dado que los lugares de trabajo son muy distintos a los de algunas décadas atrás, así pensemos en la automatización, el incremento de trabajo, las altas tasas de desempleo, entre otras. Este entorno, obviamente, impacta en la salud de los trabajadores, por ello se habla de una “humanización de los ambientes laborales”, lo cual requiere de un cambio cultural de envergadura<sup>31</sup>.

Es en definitiva, el entorno en el cual el trabajador se desenvuelve al realizar su labor, lugar en que el sujeto pasa la tercera parte de su vida, el que influirá no solo en su salud sino en su realización como persona y calidad de vida, como también en la productividad y competitividad de su organización. Sin olvidarse tampoco, de su injerencia en el desarrollo social y económico de los países. Por ello, mas adelante se hará mención a ciertas enfermedades (estrés, estrés laboral, burn out) o situaciones (mobbing, factores psicosociales) que tienen su origen principalmente en el lugar de trabajo y, cuyas consecuencias afectan gravemente la salud integral de los recursos humanos de las organizaciones.

## **9. Salud Mental.**

Es difícil encontrar una definición de salud mental, la mayoría de los autores coincide en la dificultad que esta presenta a la hora de abordar un concepto, dado que varía según el lugar y época histórica.

Sin embargo, un concepto que suele tener aceptación es el que da la Organización Mundial de la Salud, producto del consenso de un grupo de expertos de distintos países del mundo, quienes la definen como: “aquel estado sujeto a fluctuaciones, provenientes de factores biológicos y sociales en que el individuo se encuentra en condiciones de conseguir, una síntesis satisfactoria de sus tendencias instintivas, potencialmente antagónicas, así como para formar y mantener relaciones armoniosas con los demás y para participar constructivamente en los cambios que puedan producirse en su medio ambiente físico y social”.

Se habla entonces, de un “estado” sujeto a “fluctuaciones”, con lo cual se quiere decir que, la salud mental nunca es una línea recta sino más bien una línea ondulada, con crestas y valles, que se producen dentro de ciertos límites, de modo

---

<sup>31</sup> Sara Barrios Casas y Tatiana Paravic Klijn, “Promoción de la salud y un entorno laboral saludable”, Revista Latinoamericana Enfermagem 2006, Janeiro- fevereiro; 14(1):136-41. disponible en la pagina web <http://www.eerp.usp.br/rlae>

tal que si se sobrepasan esos límites pasamos al campo de lo patológico. Es importante considerar que dichas fluctuaciones provienen de factores biológicos y sociales, así, puede que un simple dolor de estomago afecte el estado de animo de un individuo como también puede tener el mismo efecto una discusión con la pareja. Las fluctuaciones biológicas presentan una relativa estabilidad, no así las fluctuaciones sociales, producidas por la globalización y la “crisis” que existe a nivel personal de los sujetos<sup>32</sup>.

Actualmente se considera que las enfermedades mentales son policausales, dado que la pérdida de la salud mental no obedece a un único factor sino más bien a una especie de sumatoria de diversos factores, que Freud identifico como los que el sujeto trae genéticamente (genético) y su historia personal, cuya interactuación permite comprender más cabalmente porque una persona se enferma. Esto ha llevado, a que en los últimos años se halla abandonado un poco el concepto de enfermedad mental y se hable más bien de “trastorno mental”, así lo hace el DSM-IV<sup>33</sup>, porque trastorno se define como “una alteración o perturbación de una función física o síquica”, en cambio enfermedad (según el diccionario Dorlan de ciencias médicas) “es un conjunto de signos y de síntomas que tienen la misma evolución y proceden de una causa específica de origen conocido o no”. Pues en definitiva, el término trastorno describe mejor a lo que hoy se llama patologías mentales<sup>34</sup>.

La salud mental es importante para las personas, porque permite a los sujetos realizar su potencial intelectual y emocional como desempeñar sus funciones en la vida social, académica y profesional y también para la sociedad, dado que constituye a nivel social un recurso de cohesión social, de mejora al bienestar social y económico.

A su vez, la mala salud mental de los individuos, tiene un costo social y económico muy alto para los distintos gobiernos, porque es un problema que afecta no solo al sujeto enfermo o su familia sino que repercute negativamente en la sociedad y su sistema económico, educativo, penal y judicial. Además, según algunos estudios, las enfermedades mentales son una de las principales tres causas de ausentismo laboral, de jubilación e incapacidad anticipada, sin dejar de lado tampoco sus costes económicos que se calculan entre un 3 a 4% del PIB, que se traduce principalmente en pérdida de productividad de un país determinado.

Hoy en día, La salud mental de la población constituye un problema bastante grave a nivel mundial, existiendo una importante relación entre las actuales condiciones laborales con el aumento de este tipo de trastornos. Esta situación ha llegado a tal punto que la Organización Mundial de la Salud, en conjunto con la

---

<sup>32</sup> Interpretación del concepto de salud mental de la Organización Mundial de la Salud, dada por el psicólogo Héctor Sierra, en la conferencia “Salud Mental y fin de Siglo”, dictada en la ciudad de Rafaela, Argentina.

<sup>33</sup> Manual Diagnostico y Estadístico de la American Psychiatric Asociation.

<sup>34</sup> Héctor Sierra, conferencia citada en referencia anterior.

Organización Internacional del Trabajo, se han unido para enfrentar este fenómeno creciente. Con base en diversos estudios, proponen como estrategia global, la promoción de una cultura de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo, por medio de una legislación nacional adecuada sobre seguridad y salud en el trabajo, y fomentar su observancia, que va fundamentalmente enfocada a mejorar los ambientes de trabajo, además sostienen “que esta cultura de prevención implica el respeto del derecho a gozar de un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a todos los niveles; la participación activa de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores para asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a través de un sistema de derechos, responsabilidades y deberes definidos; y la atribución de la máxima prioridad al principio de la prevención<sup>35</sup>”, puesto que la mala calidad de estos, es un factor psicosocial que repercute directa y negativamente en la salud laboral de la población activa.

Es gracias a los esfuerzos de estas organizaciones que hoy existe “el día mundial sobre la seguridad y salud en el trabajo”, el cual se celebra el día 28 de Abril, todo ello en pro de su estrategia global de prevención.<sup>36</sup>

Actualmente las consecuencias más graves que se derivan de la mala calidad o insanidad de los lugares de trabajo, son el estrés laboral, el mobbing, el burn out y los riesgos psicosociales en el trabajo. Atendiendo entonces, a las consecuencias que estos males tienen en la salud del factor humano de la organización, es que se analizarán brevemente a continuación. Junto con otros problemas relacionados con la salud mental como son los trastornos de la personalidad, mencionado también a ciertos personajes estereotipos de la organización, que si bien no padecen de dichos trastornos afectan con su particular personalidad el entorno laboral, finalizando con la enfermedad de los jefes, relacionada con la salud integral de los mismos.

## **10. El Estrés.**

El estrés, según Hans Selye<sup>37</sup>, es la respuesta adaptativa del organismo ante diversos estresores (o situación estresante, que se refiere al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés).

---

<sup>35</sup> Corresponde a una de las conclusiones relativas a las actividades normativas de la OIT, en el ámbito de la seguridad, y la salud en el trabajo; una estrategia global, OIT 2004, a la que se llegó en la Conferencia Internacional del trabajo, celebrada en Junio de 2003.

<sup>36</sup> Esta es otra conclusión, a que se llegó en la Conferencia, citada anteriormente, donde se encomendó a la OIT, que promoviera esta cultura de prevención, por diversas actividades, entre otras cosas, estableciendo una actividad o una campaña internacional anual, como un día mundial o una semana de la seguridad y salud.

<sup>37</sup> Hans Selye, es considerado el padre del estrés. De nacionalidad austriaca. Estudio medicina en la Universidad de Praga, en el segundo año de su carrera observo que a todos los enfermos a quienes estudiaba, cualquiera fuera su patología, presentaban síntomas comunes y generales, como cansancio, pérdida de apetito, baja de peso, astenia, etc., lo cual llamo mucho su atención y lo denomino síndrome de estar enfermo. Con posterioridad al realizar un post doctorado en la escuela de medicina de la Universidad de McGill, Canadá, realizo sus famosos experimentos del ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio que comprobaron la elevación de la hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas el doctor Selye denomino “estrés biológico”.

Otros lo definen como la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la personas. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla violentamente. En esta reacción participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo, incluidos el cerebro, los nervios, el corazón, el flujo de la sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular<sup>38</sup>.

Con sus investigaciones, Hans Selye determinó que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales, provenían de cambios fisiológicos que eran producto de un prolongado estrés en los órganos de choque señalados y, que estas alteraciones podían estar predeterminadas genética como constitucionalmente.

Además, pensaba que no solamente los agentes físicos nocivos al actuar directamente sobre el organismo animal producen estrés, sino que *en el caso del hombre, las demandas del carácter social, y las amenazas del entorno del individuo, que requieren capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés.*

El estrés es provocado por el instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo<sup>39</sup>, instinto que es bueno en emergencias como salirse de la carretera, si se aproxima un auto a velocidad. El estrés entonces, es una respuesta del organismo a situaciones de peligro, que prepara al cuerpo para huir o combatir mediante la secreción de sustancias como la adrenalina, que es producida principalmente por las glándulas suprarrenales o adrenales. La adrenalina se disemina por toda la sangre y es percibida por receptores especiales en distintos lugares del organismo, que responden preparándose para la acción. De tal forma que el corazón late más fuerte y rápido, las pequeñas arterias que irrigan la piel y los órganos menos críticos (riñones, intestinos), se contraen para disminuir la pérdida de sangre en caso de heridas, para dar prioridad al cerebro y los órganos más críticos para la acción (corazón, pulmones, músculos), la mente aumenta el estado de alerta y los sentidos se agudizan.

Los cambios provocados por el estrés son muy convenientes en situaciones de peligro, porque preparan de manera instantánea a nuestro cuerpo para responder oportunamente y poner a salvo nuestra vida. Sin embargo, también puede ser mortales si la situación se prolonga por mucho tiempo, pues la fatiga resultante será nociva para la salud general del individuo, ello según variados estudios que se han realizado desde los años ochenta.

Estas investigaciones determinaron la existencia de un agente bioquímico responsable del estrés, cual es el “cortisol”. Uno de los investigadores que llegó a esta conclusión fue Orm Bergold, luego de años de estudiar los síntomas y las

---

<sup>38</sup> Alonso Gaeta Reinaldo, ya citado.

<sup>39</sup> Jean Benjamín Stora, ¿Qué se acerca del estrés?. Disponible en la página web <http://www.monografias.com/trabajos34/estres/estres.shtml>

causas del estrés de numerosos pacientes, comprobó que el cortisol es el agente que lo causa y es por tanto la hormona del estrés. Este, es producido por la glándula suprarrenal y ayuda a las personas a enfrentar las situaciones de estrés provocando la liberación de una dosis de adrenalina y, el nivel de cortisol vuelve a normalizarse una vez que es superado el hecho de tensión. Pero, si esta hormona continua manteniéndose elevada durante semanas, meses o años, se convertirá en una fuerza destructora importante que afectaría prácticamente a cada célula u órgano del cuerpo humano.

Así, muchas personas por las condiciones de la vida actual, consideran como amenazas a las presiones económicas, el ambiente competitivo, la sobrecarga en el trabajo, etc, con lo cual su organismo reacciona a la defensiva y vuelve a los sujetos irritables, junto con causarles nocivas consecuencias físicas y mentales como elevación de la presión sanguínea (hipertensión arterial), gastritis y úlceras tanto en el estomago como el intestino, disminución de la función renal, problemas de sueño, agotamiento, alteraciones del apetito, etc.

En principio entonces, el estrés, es una reacción normal de nuestro organismo frente a las situaciones de peligro que provoca alteraciones o trastornos que son para ponernos a salvo de amenazas, y una vez que estas cesan, nuestro cuerpo vuelve a la normalidad y los síntomas de estrés desaparecen. Pero si la amenaza es constante el estrés también va a prolongarse en el tiempo y, si permanece por un lapso suficientemente largo el organismo se habituará, se adaptará al mismo, dirigiéndose la reacción del estrés hacia el órgano o bien la función fisiológica mejor capacitada para tratar de eliminarlo. Sin embargo, la energía necesaria para la adaptación suele ser limitada y, si el estrés persiste, el organismo simplemente se agotará y el órgano o la función que hace frente al estrés, terminará gravemente afectada<sup>40</sup>. Esta situación puede generar un estado de gran deterioro, con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y el sujeto al estar agotado, sucumbe ante las demandas dado que sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio, son ínfimas.

## **11. Estrés laboral.**

Hoy en día hay distintos tipos de estrés, entre ellos el estrés laboral, que se define como “el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o con motivo de este, que pueden afectar la salud del trabajador”.

En cuanto a las causas del estrés del trabajo hay opiniones divididas, dado que algunos les dan mayor importancia a las características personales del trabajador,

---

<sup>40</sup> Hans Selye, estableció estas distintas fases del estrés, siendo la fase A la de reacción de alarma, la fase B la de reacción o resistencia y la Fase C de Agotamiento.

mientras que otros consideran más importantes a las condiciones del trabajo como primera causa del estrés laboral.

Así, los primeros consideran las características del trabajador como son su personalidad y estilo de sobrellevar el estrés, como los factores importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo darán como resultado estrés, dado que lo que puede resultar estresante para una persona puede no serlo para otra. Por lo mismo, a la hora de proponer estrategias de prevención del estrés, ponen énfasis en los trabajadores y las maneras de ayudarlos a adaptarse a las condiciones exigentes de sus actividades.

Sin embargo, quienes dan mayor importancia a las condiciones del trabajo por sobre las características del trabajador (aunque sin negar la importancia de estas) como causas del estrés, sugieren en base a evidencia científica, que ciertas condiciones de trabajo son estresantes para la mayoría de los sujetos, con lo cual su estrategia de prevención va dirigida al rediseño del trabajo.

Entre las condiciones de trabajo que ocasionan el estrés encontramos a los factores psicosociales, que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador siendo algunos de carácter individual y otros referidos a las expectativas económicas o de desarrollo personal, considerándose también las relaciones humanas y sus aspectos emocionales. Los principales factores psicosociales que provocan estrés, que se encuentran insertos en el entorno laboral, involucran aspectos de organización, administración, sistemas de trabajo y la calidad de las relaciones humanas, como los siguientes:

.- En cuanto al desempeño profesional, por ejemplo tener una labor de alto grado de dificultad, de gran responsabilidad, o bien existencia de funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringida, ausencia de plan de vida laboral, entre otros. Piénsese por ejemplo, en un empleado judicial que debe solo ajustarse a las normas legales, sin iniciativa, a lo que se suma que sus funciones tampoco están claramente definidas.

.- En el ámbito de la dirección, tenemos la mala utilización de las habilidades del trabajador, motivación deficiente, relaciones de trabajo ambivalentes, remuneración no equitativa, etc.

.- Respecto de la organización y función, aparecen las atribuciones ambiguas, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, planeación deficiente, supervisión punitiva, etc. Los que afectan en gran medida a los empleados judiciales, piénsese en la burocracia, que es una de las grandes críticas a nuestro sistema.

.- En cuanto a las tareas y actividades a realizar, se destaca las cargas de trabajo excesivas, ritmo de trabajo apresurado, exigencias excesivas de desempeño,

actividades de trabajo múltiples o rutinas de trabajo excesivo. Que mejor ejemplo que los tribunales, que están atiborrados de expedientes que deben ser resueltos y, una sociedad que reclama justicia que no parece no valorar en nada los esfuerzos de estas personas, pues la verdad que casi no se perciben.

.- En lo que toca al ambiente laboral o condiciones ambientales, se señalan los espacios físicos restringidos, un entorno de trabajo conflictivo, condiciones físicas laborales inadecuadas, ruido, contaminación del aire, problemas ergonómicos, entre otros. Los tribunales, no se caracterizan precisamente por tener una infraestructura muy cómoda ni moderna y sobre todo suficiente.

.- En lo que toca a la jornada laboral, tenemos jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada, descansos infrecuentes, entre otras.

El sujeto, al verse expuesto diariamente en su lugar trabajo a este conjunto de factores, es difícil que logre mantener una salud integral que lo lleve a desenvolverse al cien por ciento de sus capacidades, puesto que no se dan las condiciones adecuadas para ello.

Actualmente las organizaciones se preocupan tanto de promocionar la seguridad e higiene que debe existir en el trabajo que considera los riesgos físicos, químicos y biológicos de los entornos laborales, como los distintos y variados factores psicosociales inherentes a la organización y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Sin embargo, existe un importante problema a la hora de medir el estrés laboral de cada trabajador, en base a determinaciones químicas de laboratorio o evaluaciones clínicas del daño orgánico que se produce, ello porque esto es casi imposible y además es muy costoso. Afortunadamente, existen otras técnicas de medición del estrés, las cuales son herramientas no solo viables sino también confiables, al momento de cuantificar el estrés y sus efectos en los trabajadores, como son variadas encuestas y escalas, por ejemplo la auditoria de estrés de Boston, el Inventario de estados de angustia de Spielberg Gorsuch y Lushene, el cuestionario LES de T.H. Colmes y R.H. Rhe, la valoración de estrés de Adam entre otros.

Con todo, la atención y prevención del estrés constituye un gran reto, dado que los criterios para contrarrestarlo deben ser tanto organizacionales como individuales. Además, los tratamientos propuestos para superar el estrés laboral, deberán ser siempre preventivos y ello se conseguirá ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

Dentro de los criterios de atención individual del trabajador que padece de estrés laboral, se contempla:

.- La difusión de información acerca del estrés laboral, sus causas, formas de control, etc., por medio de la enseñanza a los trabajadores, para que desarrollen habilidades personales destinadas a reducir el problema, sea que se utilicen carteles, conferencias, videos, entre otros.

.- También, se considera importante mejorar los hábitos del trabajador, una alimentación adecuada, ejercicios físicos moderados, graduales y progresivos, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria<sup>41</sup>.

La idea principal entonces, es intentar determinar cuales son los agentes que provocan el estrés y lograr hacerlos concientes al trabajador, mostrándole las posibles soluciones o bien un manejo inteligente del estrés, para poder actuar y así contrarrestarlo.

.- Las medidas organizacionales en pro de la prevención del estrés laboral, consideran como criterio primordial, la reducción al máximo de las condiciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Como por ejemplo la estructura de la organización, realizando una readaptación de procesos y tareas que, permitan desarrollar las capacidades del trabajador mejorando su responsabilidad y estilos de comunicación, por medio de programas de asistencia para los trabajadores, grupos de asesoría, participación activa, proceso de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación de personal. Así, como las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad e higiene del entorno laboral, cuya importancia radica en que representan la preocupación real y esfuerzo patente de la organización o empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

De ese modo, se podrá mejorar el entorno laboral, creando un clima de trabajo favorable a la organización y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores. Con el respectivo éxito de la organización, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores, disminuyendo las enfermedades, el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.<sup>42</sup>

Desde la aparición del concepto de estrés en la década del treinta, hasta nuestros días, se han hecho variados estudios del estrés y sus distintas consecuencias, pero en los últimos 20 años, los estudios han considerado la

---

<sup>41</sup> También se señala que son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el trabajo, como los ejercicios de relajación, auto entrenamiento, bioestimulación, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y yoga.

Además de otras técnicas como el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, y en general desarrollo de mejores relaciones humanas.

<sup>42</sup> Alonso Gaeta Reynaldo, ya citado.

relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades como son las alteraciones de humor y del sueño, el estomago descompuesto y el dolor de cabeza junto con otras enfermedades de mayor envergadura como son la enfermedad cardiovascular<sup>43</sup>, las afecciones músculo-esqueléticas<sup>44</sup> y las afecciones psicológicas<sup>45</sup>.

Se concluye, que la organización para mantener la salud de sus trabajadores, como la propia que, en definitiva, le permita alcanzar sus fines fundamentales, debe invertir en políticas de salud integrales de su personal, para permitirse pertenecer a las organizaciones sanas, que son aquellas que tienen bajas tasas de enfermedad, lesiones e invalidez de su personal que también es eficiente y competitiva en el mercado.

## **12. Burn Out.**

Otra de las consecuencias negativas que en nuestros días da lugar el trabajo, es el Burn Out (quemado) o síndrome de Tomas<sup>46</sup>, que se relaciona con estrés laboral y la desocupación.

Algunos consideran que el estrés y el Burn Out son lo mismo, sin embargo existen diversos estudios, de los cuales aparece, que si bien estos conceptos pueden tener similitudes, no son iguales, dado que se puede estar estresado y seguir funcionando aun cuando sea difícil, en cambio, cuando se padece de Burn Out es necesario hacer cambios radicales en nuestra manera de afrontar las tensiones. Además, una de las grandes diferencias del estrés con el síndrome del quemado, es que mientras el primero puede ser experimentado positiva o negativamente por la persona, el segundo es un fenómeno exclusivamente negativo.

El Burn Out es un estado de agotamiento mental, físico y emocional producido por el involucramiento crónico en el trabajo, en situaciones emocionalmente demandantes<sup>47</sup>.

También suele considerarse, como un síndrome de estrés crónico que se manifiesta en aquellas profesiones de servicios, caracterizadas por una atención

---

<sup>43</sup> Muchos estudios sugieren que los trabajos que exigen mucho psicológicamente y que permiten a los empleados poco control sobre el proceso de trabajo, hacen aumentar el riesgo de la enfermedad cardiovascular.

<sup>44</sup> Sobre la base de las investigaciones realizadas por NIOSH (Instituto nacional de salud y seguridad ocupacional de EE.UU. agencia federal responsable de hacer investigaciones y recomendaciones para la prevención de enfermedades y heridas asociadas con el trabajo) y otras organizaciones se cree que el estrés de trabajo aumenta el riesgo de desarrollo de afecciones músculo-esqueléticas de la espalda de las extremidades de abajo.

<sup>45</sup> Variados estudios sugieren que las diferencias entre las tasas de problemas de salud mental (como la depresión y el agotamiento) para varias ocupaciones se deben en parte a las diferencias entre los niveles del estrés de trabajo.

<sup>46</sup> Se le denomina síndrome de Tomas, por el nombre del personaje de la novela "La insoportable levedad del ser", del director checo Kundera, donde el protagonista Tomas, era un individuo que había perdido su autoestima, su actitud evidenciaba desánimo, tedio en la labor diaria y ausencia de expectativas de mejoría.

<sup>47</sup> Definición dada por A. Pines, E. Arosón y D. Kafry.

intensa y prolongada a personas que están en situación de necesidad o dependencia (como la salud, la administración pública, la educación)<sup>48</sup>.

El primer investigador que utilizó el concepto de Burn Out fue Herbert Freudenberg, en el año de 1974, para reagrupar diversas manifestaciones de tensión que se daban en personas “adictas al trabajo”, a lo cual señaló que el Burn Out era una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador.

Más tarde, Maslach y Jackson<sup>49</sup>, en el año 1981, señalan que este síndrome de Tomas, tendría un carácter tridimensional;

- *Agotamiento emocional*, manifestado en la disminución y pérdida de recursos emocionales.
- *Despersonalización*, desarrollándose actitudes negativas, de insensibilidad y cinismo hacia las personas que se debe atender. Por ejemplo, si pensamos en un funcionario judicial que a diario se entera de casos de violencia intrafamiliar, la situación terminará por no sorprenderle, perdiendo interés en hechos de tanta trascendencia como estos casos, todo ello por estar continuamente expuesto a estas realidades.
- *Reducida realización personal*, tendencia a evaluar el propio trabajo en forma negativa, sentimientos de baja autoestima. Pensemos en los fiscales del ministerio público, que se esfuerzan al máximo por conseguir las pruebas que logran poner tras las rejas a un sujeto de alta peligrosidad, pero no lo consiguen, o no encuentra aquellas que considera trascendentales y ve que ese sujeto queda en libertad, ciertamente que va a verse afectado negativamente, pues considerara que todo su esfuerzo no valió la pena.

Las causas del Burn Out según las investigaciones de Garcés de los Fayos<sup>50</sup>, serían consecuencia de eventos estresantes que disponen al sujeto a sufrirlo, dentro de los cuales el principal, es de carácter laboral, puesto que la interacción que el individuo mantiene con los diversos factores del trabajo, son la clave para su aparición. Pero, también requiere de la existencia de interacciones humanas trabajador/usuario/ intensas y/o duraderas para que el síndrome se haga presente. Por ello, el Burn Out es un proceso (más que un estado), que va surgiendo

---

<sup>48</sup> Definición que señalan las investigadoras estadounidenses Cristina Maslach y Susan Jackson.

La diferencia entre estas dos definiciones es que las investigadoras Maslach y Jackson, relacionan a este síndrome exclusivamente en las profesiones de ayuda, como el personal de salud y el profesorado. Mientras que las primeras extienden el burn out a otras profesiones como el comercio, la política, entre otras, que también implican excesivas demandas psicológicas.

<sup>49</sup> Autoras citadas en la nota anterior.

<sup>50</sup> Tesis sobre el Burn –Out.1. Disponible en la página web [http://mobbingopinionbpweb.net/artman/publish/hinter\\_423.shtml](http://mobbingopinionbpweb.net/artman/publish/hinter_423.shtml)

paulatinamente, incluyendo este proceso; exposición gradual al desgaste laboral<sup>51</sup>; desgaste del idealismo; falta de logros, hasta instaurarse en el individuo y provocarle los sentimientos propios del síndrome.

Respecto de las consecuencias o síntomas del síndrome<sup>52</sup>, pueden observarse los siguientes:

.- Físicos; con frecuencia estos son los primeros en aparecer e incluyen alteraciones cardiovasculares (hipertensión, enfermedad coronaria) fatiga crónica, cefaleas, migrañas, gastroenterinales (dolor abdominal, colon irritable, úlcera duodenal), dolores musculares, alteraciones respiratorias (asma), alteraciones del sueño, alteraciones dermatológicas (urticaria), alteraciones menstruales, disfunciones sexuales, entre otros.

.- Emocionales; irritabilidad, ansiedad, depresión, desesperanza, etc.

.- Conductuales; destacan aquellas de la conducta alimentaria, agresión, actitud defensiva, cinismo, abuso de drogas, fármacos y alcohol, conductas de elevado riesgo (conducción temeraria por ejemplo), en ocasiones surgen conductas paradójicas defensivas como el desarrollo excesivo de jovies (que llenan la mente de la persona, incluso en horas de trabajo), etc.

.- Relacionados con el trabajo; ausentismo, falta de rendimiento, robos, etc.

.- Interpersonales, pobre comunicación, falta de concentración, aislamiento, sentimientos de frustración profesional y deseos de abandonar el trabajo<sup>53</sup>.

En definitiva, la repetición de factores estresantes en el ámbito laboral a que queda expuesto el trabajador, terminan por conformar un cuadro crónico más allá del estrés laboral, que se transforma en otra enfermedad, que para muchos expertos es una patología de la sociedad moderna, pues el trabajo deja de ser una fuente generadora de bienestar para transformarse en una causal de desilusión. Que genera en el individuo baja autoestima, un estado de frustración agobiante con

---

<sup>51</sup> Desgaste laboral, que proviene de los distintos factores señalados en lo referido sobre todo al actual ambiente laboral que existe hoy en día y en el que los trabajadores se desenvuelven a diario.

<sup>52</sup> Alejandro Néstor Rivera, "Burn Out o síndrome del agotamiento profesional". Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

Se señalan también síndromes psicológicos, los que pueden ser leves, moderados, graves o extremos, siendo uno de los primeros síntomas de carácter leve (que sirve de primer escalón de alarma) es la dificultad para levantarse en la mañana o el cansancio patológico, en un nivel moderado se presenta distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo que convierten al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa.

En cuanto a los graves se expresan en el abuso de psicofármacos, ausentismo, abuso de alcohol y drogas, entre otros síntomas.

<sup>53</sup> Publicación trimestral del programa mujeres y salud, de Isis Internacional, página web: <http://www.isis.cl>. y también del artículo citado en la nota anterior.

melancolía y tristeza, sentimientos de impotencia, pérdida, fracaso, estados de neurosis, en algunos casos psicosis con angustia y/o depresión e impresión de que la vida no vale la pena, llegando en los casos extremos a ideas francas de suicidio.

El diagnóstico precoz, la terapia médica y psicológica, cambios en la calidad de la alimentación y, la distribución del tiempo de sueño- trabajo- esparcimiento (amigos, familia), logran revertir muchos de estos cuadros.

También toca a las leyes que rigen las relaciones laborales, cubrir las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores.<sup>54</sup>

Por lo pronto, se recomienda elaborar programas que tengan como finalidad entrenar a los profesionales en habilidades de comunicación, utilización de terapias a nivel cognitivo, desarrollar estrategias para enfrentar el estrés, valorar la importancia de la rotación en el lugar del trabajo y, sobre todo, no llevar jamás trabajo para la casa, todo ello para lograr una mejor calidad de vida de la fuerza trabajadora de los países.<sup>55</sup>

### **13. El Mobbing.**

El Mobbing o acoso psicológico en el trabajo<sup>56</sup> esta presente en la sociedad chilena, así lo indican los resultados de una encuesta realizada por la consultora Laborum, en el año 2004, sobre un universo de 5000 trabajadores, de los cuales mas de los dos tercios afirmaron haber sido victimas de Mobbing, mientras que un 34% de ellos dijo que estaban padeciéndolo en su actual trabajo y el 33% se sintió hostigado en su trabajo anterior.

El primero en estudiar el mobbing fue el etólogo austriaco Korand Lorenz, quién lo descubrió en la observación del comportamiento de ciertas especies animales, donde constato, que en algunas ocasiones, los individuos más débiles del grupo formaban una coalición para atacar a otro más fuerte.

El psicólogo Heinz Leyman, de la Universidad de Estocolmo (considerado autoridad mundial en este tema), da la siguiente definición “el sicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ello, es arrojado a una situación

---

<sup>54</sup> Debemos señalar que el Tribunal Supremo español, confirmo una sentencia del primer tribunal al que había acudido un trabajador que era jefe de un taller de personas minusválidas de España, quién presentaba síntomas de agotamiento emocional y físico, así como trastornos del sueño que le impedían desarrollar bien su trabajo, solicito entonces licencia médica a su empleador puesto que adujo, sufría del síndrome del burn out como consecuencia de su enfermedad laboral, pidiendo que este fuera considerado como una enfermedad profesional, y luego de varios meses de litigio, consiguió su propósito, puesto que el primer tribunal al que acudió dictamino que el síndrome del burn out era una enfermedad laboral, cuestión que el tribunal supremo confirmo, por lo mismo ya existe jurisprudencia al respecto, para entrar a analizar legalmente esta situación. Información obtenida de la revista Isis Internacional ya citada.

<sup>55</sup> Según recomendaciones de la revista Isis Internacional ya citada.

<sup>56</sup> Este término Mobbing que se utiliza en la literatura psicológica internacional proviene del ingles to mob, que significa acosar. En el idioma castellano los términos utilizados para nombrarlo suelen ser “acoso moral en el trabajo”, “acoso psicológico en el trabajo”, “sicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”

de soledad e indefensión prolongada a base de hostigamiento frecuente y persistente (al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo de tiempo (al menos durante seis meses). A causa de la alta frecuencia y la larga duración de estas conductas hostiles a que es sometido el individuo, el maltrato sufrido se traduce en un suplicio psicológico, psicosomático y social de proporciones<sup>77</sup>.

Otra definición de mobbing es la que da Iñaki Piñuel y Zabala<sup>57</sup>, para quién el acoso laboral consiste en el deliberado y continuo maltrato modal y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo, que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.

Estas conductas se pueden considerar como un tipo de violencia y, específicamente, violencia en el lugar de trabajo, donde el sujeto que las ejecuta tiene una relación de trabajo directa con algún trabajador o grupo de trabajadores dentro de la organización. El acosador, se vale de un conjunto de conductas premeditadas, que lleva a cabo según una estrategia preconcebida y extremadamente sutil, todo ello con un objetivo concreto, la anulación de la víctima.

Por otra parte, el mobbing, presenta dos elementos característicos que favorecen la existencia de esta forma de violencia, como el hecho de no dejar rastros visibles y las secuelas que sufren las víctimas, son propias de un deterioro psicológico que puede atribuirse a diversas causas, como problemas personales o relación con sus compañeros de trabajo. A lo que se suma otra característica de este acoso laboral, el grado de complicidad de los compañeros de trabajo de la víctima, sea que apoyen tácitamente las conductas del o los agresores, guardando silencio para no ser los próximos o no poner en peligro su puesto de trabajo si denuncian estos acontecimientos. Lo que nos recuerda el pensamiento de un autor, cuando respecto a las persecuciones nazis decía “que primero fueron los negros, luego los judíos, luego los comunistas, ahora somos nosotros pero ya es muy tarde para pedir ayuda”<sup>58</sup>.

Además, es una violencia sutil, porque no hay muestras de agresividad manifiestas. Este acoso normalmente es continuo, pues constituye un lento proceso de desgaste psicológico de la víctima, que persigue en última instancia, su

---

<sup>57</sup> “Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.” Editorial Sal Térrea. Bilbao, España. 2001. Es uno de los especialistas más reconocidos en el ámbito español y europeo, es psicólogo, profesor titular de la Universidad de Alcalá de Henares.

<sup>58</sup> Esta es una interpretación libre realizada por el profesor M. Muñoz A. en su artículo “Mobbing, la violencia psicológica en el trabajo”, de lo que decía Bertolt Brecht “primero se llevaron a los judíos, pero como yo no era judío no me importo. Después se llevaron a los comunistas, pero como yo no era comunista tampoco me importo. Luego se llevaron a los obreros, pero como yo no era obrero tampoco me importo. Más tarde se llevaron a los intelectuales, pero como yo no era intelectual tampoco me importo. Después siguieron con los curas, pero como yo no era cura, tampoco me importo. Ahora vienen por mí, pero ya es demasiado tarde.”

autoexclusión o el abandono del puesto de trabajo por parte del trabajador acosado, después de haber sido arrinconado e inutilizado.

Este asedio, no siempre es de un superior a su subordinado como pudiese pensarse en principio, sino cualquiera de los trabajadores de la organización es una víctima potencial de moobing. Se distinguen distintos tipos de acoso psicológico en el trabajo como:

.- *Ascendente*; donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados. Hecho que por lo general ocurre cuando se incorpora una persona desde el exterior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos, o bien un funcionario es ascendido a un cargo donde debe dirigir y organizar a sus antiguos compañeros, los cuales no están de acuerdo con la elección.

.- *Horizontal*; las conductas de acoso pueden ser ejecutadas por un individuo o grupo en contra de otro trabajador del mismo grupo o no.

.- *Descendente*; esta modalidad es la más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho respecto del agresor. En este caso, el acoso tiene por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador, ya sea para mantener la posición jerárquica por parte del acosador o como una estrategia de la organización para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que esta incurra en costos económicos compensatorios.

Leyman, apoyándose en el resultado de sus investigaciones ha señalado cuatro fases del mobbing, aunque por lo general se sostiene que no existe algo así como fases fijas en el proceso del acoso, dado que esto depende, en definitiva, de cada caso particular.

Las fases que el profesor Leyman señala, son las siguientes:

1. Fase del conflicto; los roces o conflictos puntuales entre jefes y subordinados o entre compañeros, son comunes y suelen solucionarse en forma positiva a través del diálogo, sin embargo si no se solucionan, pueden transformarse en algo más grave, pudiendo estigmatizarse, con lo cual se ingresa a la siguiente fase.
2. Fase de Mobbing o estigmatización; aquí el o los acosadores comienzan su proceso de hostigamiento hacia su víctima, ejecutando conductas cuyo fin es ridiculizarla y apartarla socialmente. Se puede hablar entonces de acoso psicológico propiamente tal. Por su parte la víctima no cree lo que le ocurre, y sus compañeros pueden colaborar con el acoso o desligarse de él.

3. Fase de intervención desde la organización; la situación de acoso deja de ser conocida por un grupo, trascendiendo a niveles superiores, con lo cual el conflicto puede evolucionar sea en forma positiva, esto es, que el departamento de recursos humanos se interioriza de la situación y toma medidas que acaban con el conflicto o en forma negativa, es decir, negar la existencia del problema o reconocerlo pero minimizando sus consecuencias, quedando la víctima entonces en estado de indefensión.
4. Marginación o exclusión de la vida laboral; el trabajador al no ver solución a su problema y darse cuenta de que a la organización no le importa mayormente, decide presentar la renuncia.

El hostigamiento puede manifestarse de muchas formas, por ejemplo provocar aislamiento social, esto es, restringiendo las vías de comunicación de la víctima, el acosador no le dirige la palabra y tampoco permite que se comunique con sus compañeros, de tal forma que el afectado no puede solucionar su problema por vía del diálogo. Otra conducta es efectuarle cambios en su trabajo, como trasladarlo del lugar físico donde realizaba sus labores o bien encomendarle tareas complejas y cuantiosas, de tal modo que sea imposible llevarlas a cabo en el plazo señalado, o simplemente no le asigna labores, aduciendo su falta de preparación o incapacidad para realizarlas. También puede encomendarle trabajos degradantes o muy por debajo de sus capacidades con la finalidad de provocarle frustración. O darle mal los datos de sus tareas para inducirla a error, provocando con ello que la víctima se sienta inútil o se cuestione su capacidad profesional. También pueden emplearse ataques a la vida privada del afectado y sus características, es decir, la desacreditan públicamente inventando o malinterpretando situaciones matrimoniales, de pareja, familiares, su religión, forma de vestir, estado físico, etc. Podemos agregar además, las agresiones verbales, táctica muy utilizada por los acosadores, a través de gritos e insultos para llamarle la atención o simplemente para dirigirse al afectado, sea por su nombre o apodo que lo degrade.

De los perfiles de la víctima y acosador, existen variados estudios, para determinar tanto su perfil profesional como personal que, en general, nos muestran a los acosadores como tipos de carácter agresivo, dominadores y activos, mientras que las víctimas se presentan como inhibidas o reactivas.

El acosador puede ser cualquier persona y sus características suelen ser, fuertes rasgos de personalidad<sup>59</sup>, como el narcisismo, la impulsividad, mediocridad

---

<sup>59</sup> Tim Field, considera al acosador laboral como un “intimidador en serie” y realiza una descripción de sus rasgos de personalidad, destacando:

- a. Personalidad Jekyll y Hyde, donde el acosador se muestra violento y desagradable con la víctima, pero muy encantador con el resto de los compañeros de trabajo.
- b. Mentiroso, es compulsivo para mentir y convencer a la gente mediante el empleo de engaños.
- c. Controlador, presenta rasgos obsesivos con el control y con supervisar todas las actividades de su cargo, para de esta forma no ceder el poder y manipular a su antojo.
- d. Crítico, no es dado a alabar el trabajo de los demás y en forma habitual crítica todo aquello en cuanto se le pida su opinión o juicio los cuales suelen ser poco o nada de constructivas.

profesional, ineptitud e inseguridad, imposibilidad para experimentar sentimientos de culpa y su funcionamiento se expresa en envidias y complejos de inferioridad fundamentalmente.

También hay acosadores inteligentes, pero cuya capacidad intelectual se ve afectada por su alto nivel de “neuroticismo”, pues son personas con inestabilidad emocional, inseguros, con baja tolerancia a la frustración, manejo inadecuado de sus emociones y sentimientos, con tendencia a experimentar altos niveles de ansiedad y a tener reacciones explosivas.

Algunos autores tratan de explicar estos comportamientos considerando la raíz patológica de estas conductas, la cual atribuyen a ciertos trastornos de la personalidad como sería la personalidad narcisista, sicopática y paranoide.

Se suele hablar de un “*acosador perverso narcisista*”. El psiquiatra Otto Kenberg, nos dice que la personalidad narcisista se caracteriza por la existencia de rasgos de grandiosidad, una exagerada centralización en si mismos, falta de interés y empatía hacia los demás y una constante búsqueda de aprobación y admiración. El profesor Piñuel, plantea un patrón general de comportamiento de los narcisistas en el entorno laboral, señalando sus características como por ejemplo historias de grandes logros profesionales, se consideran imprescindibles y presentan un reclamo de atención para sí en forma constante, no respetan las norma y códigos éticos pues consideran que están por encima de ellos, entre otros.

El *acosador sicopático o psicópata organizacional*<sup>60</sup>, se caracteriza principalmente por despreciar y violar los derechos de los demás, no valora a las personas, solo las considera en atención a su utilidad practica, no posee tampoco sentimientos de culpa, por lo general, se considera incomprendido y víctima de la sociedad<sup>61</sup>, etc. Además, el profesor Piñuel indica ciertos rasgos característicos de estos personajes, por ejemplo que son mentirosos sistemáticos y compulsivos, como también manipuladores, los cuales utilizan estos comportamientos, para llegar al poder, sea eliminado a los posibles competidores o interfiriendo las formas de comunicación, hasta silenciar a cualquier testigos en base a amenazas, entre otras.

Los *acosadores paranoides*, en general, desconfían de los otros sin tener base suficiente, piensan que los demás se aprovecharán de ellos o los dañarán, por lo cual normalmente interpretan las conductas de sus compañeros como malintencionadas, dudando de su lealtad o fidelidad. Además, reaccionan en forma agresiva frente a cualquier comentario, se obsesionan por controlar a sus subordinados para estar siempre en alerta, etc.

- 
- e. Actitudes inapropiadas, es prejuicioso sobre el género, nivel social o educacional, creencias religiosas o políticas de sus compañeros de trabajo.
  - f. Líder convencido, no cuestiona su capacidad de liderazgo, no obstante, no es capaz de distinguir la diferencia entre liderar que requiere de madurez, confianza, integridad, asertividad, capacidad de decisión, etc., e imitar, conducta que frecuentemente lleva a cabo y que se basa en la inmadurez, la desconfianza, la agresividad, la impulsividad, etc.

<sup>60</sup> Denominación que utiliza el profesor Piñuel, ya citado.

<sup>61</sup> Según el DSM- IV.

La víctima del acoso laboral puede ser cualquier trabajador, sin embargo, existen estudios que señalan que el acosador suele elegir por lo general a un mismo perfil de personas, como son aquellas cuyo modo de vivir, alegría, situación familiar o laboral, capacidades técnicas, talentos, etc., despiertan en el acosador, debido a sus complejos de inferioridad, celos y envidia. Las características más comunes de una víctima potencial de mobbing son las siguientes; personas justas e íntegras, aquellos que denuncian los malos procedimientos, corrupción de su organización y defienden a las víctimas de las injusticias que aprecian. Trabajadores autónomos, con iniciativa, opinión propia, responsables de sus decisiones, lo cual causa profunda envidia del acosador que es incapaz de tener autonomía real. Son también sujetos con gran capacidad de trabajo, variados conocimientos, aptitud profesional, rapidez y eficacia en su desempeño. Además, se trata de individuos con popularidad, carisma, capacidad de liderazgo, son admirados por los sus compañeros. También suelen ser personas cooperativas, con alta capacidad empática y cuyo entorno personal es positivo. El acosador, normalmente, carece de estos rasgos y por ello despliega estas conductas agresivas, pues al ver un sujeto con esos atributos se siente amenazado, y busca sus puntos más débiles y vulnerables para atacarlo, debilidad que por lo general es la falta de confianza en sí mismas de la víctimas, quienes sienten la necesidad de mostrar y ofrecer una mejor imagen de ellas mismas, situación que el acosador aprovecha.

Las características de las organizaciones influyen de modo considerable en la existencia de estas conductas, circunstancia que el profesor Piñuel destaca. Ello porque la existencia de entidades rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga cuantitativa de trabajo, en las que existen situaciones no éticas donde las víctimas no cooperan o las no aceptan, o aquellas que fomentan entre sus valores la ley de la selva, o simplemente tienen ambientes de elevada inseguridad personal, favorecen el mobbing, junto con la depredación de unos a otros.

En general, las consecuencias del mobbing en las víctimas, desde un punto de vista clínico, pueden ser muy graves, por ejemplo provocar trastornos de ansiedad generalizada, cuadros de estrés, estados depresivos severos, pudiendo llegar en grados extremos al suicidio. También a las víctimas, les suelen bajar las defensas, apareciendo males a los que la persona afectada por el mobbing ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardíacos, gastroenterinales o alérgicos<sup>62</sup>.

Los efectos derivados de una exposición continua a este tipo de acoso, pueden mirarse desde distintos planos; como el plano psicofísico que puede verse afectado por diversos problemas, por ejemplo miedo acentuado y continuo, ansiedad,

---

<sup>62</sup> Heinz Leymann, asegura que el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda, donde las personas se pueden matar unas a otras sin correr el riesgo de ser enjuiciadas. Afirmación que en principio parecería exagerada, sin embargo hay estadísticas que revelan que por ejemplo en Suecia, de un 10 a 15 % de los suicidios está provocado por situaciones de acoso psicológico en el trabajo.

sentimientos de fracaso, frustración, apatía, infravaloración, falta de concentración, de atención, adicciones, alteraciones del sueño, de la alimentación, trastornos de la conducta social (susceptibilidad, hipersensibilidad, aislamiento, evitación, irritabilidad), suicidio. En el contexto laboral, puede originar descenso de la creatividad e innovación, mayor ausentismo y bajas laborales, aumento de posibilidades de accidentes (desatención, negligencia, descuidos), afectación de la cantidad y calidad del trabajo, etc. Además, el contexto familiar también puede verse afectado, provocando conflictos en las relaciones de familia, irritabilidad, separación matrimonial, entre otras. Por último, en el plano social o comunitario, tenemos la pérdida de fuerza de trabajo y población activa, aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades, aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos humanos, aumento general en la población de atribuciones negativas a los efectos del trabajo, entre otros.

Es entonces, por este conjunto de consecuencias que genera el mobbing, que se postula la realización de un cambio drástico en la legislación sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que sean una herramienta punitiva para el empresario una vez que se ha causado el daño, como también, una herramienta de prevención, que resguarde la salud y la vida de los trabajadores. Se insta por la existencia de sanciones ejemplarizadoras, tomando de referencia a la legislación española<sup>63</sup>, donde se aplica un castigo personal al empresario o representante de la persona jurídica empleadora, dado que la salud y vida de las personas es un derecho fundamental reconocido en nuestra constitución, en el art. 19 n°1, a las cuales el Estado debe servir, no pudiendo omitir esta obligación.

En el Congreso se está discutiendo un proyecto sobre acoso psicológico, presentado en enero del año 2003<sup>64</sup>. Además, entre las directrices para implementar un Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación para la administración central del Estado<sup>65</sup>, se contemplan algunas referidas a las condiciones de trabajo, como por ejemplo; deberán tomarse todos los resguardos para garantizar un respeto irrestricto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio entre jefaturas y funcionarios; se deberá evitar que las correcciones o diferencias respecto del trabajo encomendado importen descalificaciones personales. También hay directrices de prevención y sanción del

---

<sup>63</sup> Países como Francia o Suecia, consideran al Mobbing un delito, que sancionan con las respectivas leyes laborales.

<sup>64</sup> Este proyecto fue presentado por la parlamentaria Ximena Vidal. (Boletín 3198- 13 de 04.03.03). En el cual se pretende sancionar las conductas constitutivas de acoso laboral, incorporándose el artículo 183 bis al Código del trabajo, artículo que considera estas prácticas como una violación a los derechos esenciales de la persona humana. Por otra parte, será la Inspección del Trabajo, ante la cual los trabajadores efectuarán las denuncias de estas conductas, los cuales deberán hacerlo en un plazo de 60 días desde el último acto que las constituya. Se reconoce además a la Inspección del Trabajo la facultad de imponer multas a beneficio fiscal entre 10 y 50 UTM. Por último la comisión de estas prácticas de acoso laboral por parte del empleador o quien lo represente, se entiende como incumplimiento grave a las obligaciones que impone el contrato, lo cual otorga al trabajador el derecho a ejercer la facultad del art. 171 del Código del trabajo, esto es el autodespido, con indemnización.

<sup>65</sup> Directrices que se encuentran en el Instructivo presidencial N° 2, de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria, promulgado el 15 de Junio de 2006. Disponible en la página web <http://www.serviciocivil.cl>

acoso laboral en el trabajo, como es la difusión regular entre el personal, de lo que se entiende por acoso laboral entre pares y entre jefaturas y colaboradores. Igualmente el departamento de recursos humanos o el que haga sus veces, deberá designar una persona responsable de canalizar las denuncias de quienes se sientan víctimas de acoso laboral, entendiendo por este, cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos o escritos que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o síquica de un funcionario poniendo en peligro su trabajo o degradando el clima laboral.

#### **14. Factores Psicosociales.**

Los factores psicosociales presentan complejidad por su naturaleza variada, pues consisten en interacciones entre elementos tanto organizacionales como personales de los trabajadores, por ejemplo las condiciones de la organización, el ambiente de la misma, la tarea que desempeña el empleado, sus capacidades, necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, etc., todo lo cual a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Entre los factores psicosociales, hay unos que tienen especial importancia por ser causantes de estrés y sus demás consecuencias, y ellos principalmente dicen relación con la organización del trabajo, por ejemplo:

- (i). El contenido del trabajo y el significado que este tiene para la persona que lo ejecuta; dado que si se trata de un trabajo con contenido, el sujeto que lo realiza sentirá que sirve para algo, que es útil para su organización como para la sociedad.
- (ii). El horario de trabajo; estructura que en gran medida forma la vida de la población activa, lo que evidentemente repercute en la salud.
- (iii). Los conflictos de rol; esto es, demandas contrapuestas, o demandas que el trabajador no desea cumplir, de tal modo que compliquen una toma de decisión del trabajador sea en forma rápida o clara en cuanto a lo que debe hacer.
- (iv). Ambigüedad de rol; es decir, la falta de claridad sobre el trabajo que se esta desempeñando, sus objetivos y alcances de las responsabilidades, la cual si es transitoria no genera mayor riesgo, no así si permanece en el tiempo, pues provoca la inadaptación del trabajador.
- (v). La promoción en el trabajo; dado que constituye un incentivo laboral.

(vi). La información y la comunicación; de modo que todo el personal disponga de la información necesaria para desarrollar sus labores. Además de la comunicación entre los compañeros como interna (con la organización).

El adecuado manejo de estos factores por parte de la organización, puede ser un importante instrumento de prevención de los riesgos psicosociales, pues en esta materia se recomienda una cultura prevencionista por parte de las organizaciones y no meramente sancionatoria. La idea es ir a la raíz del problema, para atacarlo en sus inicios y no permitir que se infecte la estructura completa, ya que después será más difícil su erradicación. Sin embargo, tanto las empresas privadas como las instituciones de la administración pública tienen problemas relacionados con los riesgos psicosociales y, si bien, intentan tomar medidas tendientes a la erradicación de estas patologías organizacionales, todavía son procesos incipientes.

El origen de estos riesgos se encuentra en la forma de estructurar las respectivas entidades, lo cual en el sector privado quedará al arbitrio de los empresarios. Mientras que en la administración pública, la estructura viene dada por la ley, pero ello tampoco es una garantía, porque la mayoría de los modelos de organizacionales aun son muy arcaicos para esta época y no se han adaptado a las exigencias actuales, sobre todo en lo que respecta a la Administración de Justicia, cuya estructura prácticamente no ha cambiado desde sus inicios en el siglo XIX, esto es, desde la creación de un Poder Judicial nacional hasta nuestros días, salvo por una que otra modificación electrónica que tampoco ha solucionado mayormente los problemas.

La salud de los trabajadores y por lo tanto su desempeño no va a mejorar si no hay cambios radicales tendientes a instaurar sistemas efectivos de prevención de la salud integral de la población activa. Pues de otro modo, el caos será el que va a imperar y, la eficiencia y eficacia de nuestra justicia no va a acercarse a la concepción social de un sistema de justicia que debe imperar en nuestra sociedad.

Mientras los funcionarios que dan vida al Poder Judicial estén atrapados en el espiral de la exigencia social por un lado y su realidad por el otro, la cual se conforma por una gran cantidad de causas, personal insuficiente, equipo de trabajo limitado<sup>66</sup>, exceso de burocracia, que no obstante el esfuerzo de los funcionarios, determina, en definitiva, la demora en la resolución de los casos, quienes en pro de la rapidez pueden omitir en ciertos casos algunas actuaciones que determinan la anulación del proceso, o simplemente no la atención que debiera corresponder a cada causa, pues ya no importa el problema de las partes en sí, sino más bien un rol menos, un expediente menos, y ojala que no se apele y termine. Por otra parte, en las Cortes de Apelaciones muchas veces los ministros luego de oír la respectiva

---

<sup>66</sup> Al respecto recuerdo una anécdota, que tuve durante mi práctica profesional de consultorio, donde en cierto juzgado civil, tenía una hora para la audiencia de recepción de la prueba testimonial, donde el receptor, los testigos y mi contraparte habían llegado puntualmente, no obstante ello tuvimos que esperar como una hora, porque no habían suficientes computadores, para que el receptor recibiera la respectiva prueba.

relación y escuchar los alegatos, simplemente confirman la sentencia de primera instancia, luego de tal vez ni escuchar realmente los distintos asuntos y un recurso de casación en el fondo ya es para sabrá Dios, y no es la idea. Se suman a esto, las políticas destinadas a resolver estos problemas, por ejemplo crear tribunales especiales para descongestionar a los civiles, procedimientos más expeditos, uso de mayor tecnología, etc., para hacer efectiva la garantía de resolución de los conflictos por parte del Estado. Sin embargo todas estas buenas intenciones parecen no dar resultados todavía, como un autor por allí decía, “el camino al infierno esta lleno de buenas intenciones”. Así, en estas condiciones, obviamente, nuestros funcionarios judiciales terminan estresados, junto con todas sus consecuencias negativas, enfermedades, licencias, y el espiral continua y parece no acabar.

### **15. Trastornos de la Personalidad.**

Hay un tema que cobra importancia en nuestros días, no obstante provenir de épocas muy remotas, que esta directamente relacionado con la salud mental de las personas, aunque no siempre se ha considerado así. Me refiero a ciertos desajustes de la personalidad de los sujetos, que pueden influir en mayor o menor medida, según el poder que detenten en una determinada organización, en la salud de sus compañeros como la de la organización misma.

Los trastornos de la personalidad constituyen una situación si bien bastante común, no han sido tratados directamente, sino más bien obedece a comentarios de pasillo, como son lo que se llama los jefes neuróticos<sup>67</sup>, de mal carácter, narcisistas, histéricos, entre otros, que tienen la capacidad de determinar el ambiente del lugar donde ejercen sus labores afectando a toda la institución. Si bien no siempre son nocivos, lo cierto es que estos casos son los menos.

En el último tiempo las estadísticas nos indican que al menos de un 10 a un 20% de la población padece este tipo de trastornos. Por otro lado, no siempre son de fácil detección, pues habrá que interactuar con el sujeto que lo padece durante cierto tiempo en forma continuada, para apreciar en él, estos rasgos. Además, puede ocurrir que una persona padezca este tipo de trastornos pero que sus rasgos no se hayan acentuado del todo y llega un momento en que se inserta en un ambiente que favorece el desarrollo de su patología, lugar que puede ser su trabajo en conjunto con el cargo que ocupa. Así, puede ocurrir que al momento de postular a un cargo apruebe todo lo referido a la idoneidad psicológica, sin embargo, una vez que ingrese

---

<sup>67</sup> La revista alemana Stern, señalo en base a los resultados de un estudio entre ejecutivos, que el 30% de ellos padece de algún tipo de neurosis. Señalándose que cuando los neuróticos ocupan los puestos de mayor responsabilidad, los beneficios, bajan un 6% de media. Por otra parte en las empresas sanas, los nuevos productos empiezan a ser rentables a los 37 meses, en las dirigidas por sicópatas a los 58 meses.

a trabajar desarrolle estos trastornos, los cuales incluso el mismo desconoce, pero que sin duda va influir en sus relaciones laborales.

Las alteraciones de la personalidad de los sujetos desde que comenzaron a ser detectadas, se atribuyeron a distintas causas y, era difícil encontrarles un lugar dentro del campo de la medicina. Por lo general, eran asociadas a una degeneración moral o desviaciones morales. Estos sujetos se caracterizaban por la inadecuación de sus valores morales y éticos a los de la sociedad en que estaban insertos. Además, el concepto de personalidad en si, también es complejo dado que tradicionalmente es asociado a consideraciones morales y sociales.

Este énfasis moral se mantuvo incluso en la clasificación de personalidades psicopáticas realizadas por Kurt Schneider<sup>68</sup>, que junto a sus contemporáneos consideraban como criterio fundamental de las psicopatías la ausencia de un trastorno mental, dado que el individuo conservaba intacto su estado mental. Al descartar entonces, algún tipo de alteración fisiopatológica de estas anomalías de la personalidad, provocaba que ellas quedasen excluidas del modelo médico tradicional y, su estudio era asumido en gran parte por las nuevas teorías psicoanalíticas y por otras aproximaciones de carácter filosófico.

Sin embargo, esta naturaleza exclusivamente moral que se atribuía a los trastornos de la personalidad, fue cuestionada por algunos autores como el español López-Ibor y el británico Cleckley<sup>69</sup>, quienes sostenían que, con frecuencia estas alteraciones reflejan modificaciones funcionales producidas en un estrato endógeno de carácter biológico en el que se encuentran los instintos y los sentimientos vitales, lo cual ha posibilitado que los trastornos de la personalidad sean estudiados hoy conforme a la metodología médica, aunque sus conceptos están recién comenzando a consolidarse.

Actualmente los trastornos de la personalidad son abordados por la CIE-10 (décima clasificación internacional de las enfermedades de la Organización Mundial de la Salud), que los define como “alteraciones graves de la constitución caracterológica y de las tendencias conductuales de la persona, que no proceden directamente de enfermedades, daños o de otros traumas del cerebro, ni de otros trastornos psiquiátricos. Que generalmente se manifiestan desde la infancia o desde la adolescencia, manteniéndose durante la vida adulta y habitualmente comprometen varias áreas de la personalidad y se acompañan casi siempre de considerable sufrimiento personal”. Y el DSM-IV (cuarta edición del Manual

---

<sup>68</sup> La clasificación de Kurt Schneider, de las personalidades psicopáticas consideraba los siguientes tipos; Lábiles, hipertímicos, inseguros de si mismos, necesitados de estimación, fanáticos, asténicos, depresivos, lábiles de humor, explosivos, desalmados y abúlicos. Esta clasificación aparece en su obra “las personalidades psicopáticas”, publicado en Alemania el año 1923.

<sup>69</sup> Juan José López-Ibor, fue un reconocido Siquiatra español, mientras que Hervey Cleckley, de nacionalidad inglesa, fue el pionero en la investigación sobre la psicopatía. Una de sus obras fue “The mask of sanity” (máscara de la cordura) donde intenta clarificar algunas cuestiones acerca de la llamada personalidad psicopática.

Diagnostico y Estadístico de los Trastornos Mentales), cuyo concepto de trastorno de la personalidad es; “un patrón permanente e inflexible de experiencia interna y de comportamiento que se aparta acusadamente de las expectativas de la cultura del sujeto, tiene su inicio en la adolescencia o principio de la edad adulta, es estable a lo largo del tiempo y comporta malestar o perjuicios para el sujeto”.

El DSM -IV, define también, a los rasgos de la personalidad como “patrones persistentes de formas de percibir, relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre uno mismo que se ponen de manifiesto en una amplia gama de contextos sociales y personales”.

El trastorno de la personalidad aparece cuando los rasgos de la personalidad que son egosintónicos (lo que implica que la persona se siente bien como es, o simplemente percibe el sufrimiento como algo inevitable, que no tiene que ver con ella o su forma de ser y comportarse), se transforman en inflexibles y desadaptativos hacia el final de la adolescencia, llegando a ser permanentes, causando deterioro funcional significativo o un malestar subjetivo, que se caracteriza por un patrón estable de conductas maladaptativas, originadas en una anómala respuesta al estrés y generadora de limitaciones en las esferas laboral, social e interrelacional, siendo la conducta de estos pacientes repetitiva, autoperjudicial e irritante para los demás.

Estas anomalías son egosintónicas, a diferencia de los trastornos neuróticos que son autoplásticos, lo que significa que sus síntomas van en su propio detrimento, no así los síntomas de los trastornos de la personalidad que, afectan a los sujetos que interactúan con la persona que padece esta patología. Por ello se suele decir que la sintomatología neurótica se asemeja a una china en el zapato del paciente (el sufre las consecuencias solamente), mientras que la sintomatología de los trastornos de la personalidad sería como el mal aliento, que solo lo sufren los demás y no el paciente.

El DSM-IV, en su capítulo 16, se refiere a los trastornos de la personalidad, señalando distintos criterios de diagnóstico comunes a todos los trastornos de la personalidad y especiales de acuerdo a cada tipo que menciona.

*Los criterios de diagnóstico generales para un trastorno de la personalidad son:*

.-Un patrón permanente de experiencia interna y de comportamiento que se aparta acusadamente de las expectativas de la cultura del sujeto. Patrón que se manifiesta en dos o más áreas, como la cognición, la afectividad, actividad interpersonal y control de impulsos.

.- Patrón persistente que presenta las siguientes características:

1. Es inflexible y se extiende a una amplia gama de situaciones personales y sociales.
2. Provoca malestar clínicamente significativo o deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo.

3. Es estable y de larga duración, y su inicio se remonta al menos a la adolescencia o al principio de la edad adulta.
4. No es atribuible a una manifestación o a una consecuencia de otro trastorno mental.
5. No es debido a los efectos fisiológicos directos de una sustancia (por ejemplo, drogas o fármacos), ni a una enfermedad médica (por ejemplo traumatismo craneal).

Algunos de los trastornos de la personalidad establecidos en el DSM-IV, tienen importancia por las consecuencias que pueden causar en las organizaciones, en la medida que estas cuenten con personal que padece estas anomalías, mencionando así al trastorno paranoide, narcisista, y obsesivo compulsivo como los principales<sup>70</sup>.

#### Trastorno paranoide de la personalidad

El DSM-IV, señala los siguientes criterios para su diagnóstico:

.- Desconfianza y suspicacia general desde el inicio de la edad adulta, de forma que las intenciones de los demás son interpretadas como maliciosas, que aparecen en diversos contextos, como lo indican los siguientes puntos:

1. Sospecha, sin base suficiente, que los demás se van a aprovechar de ellos, les van a hacer daño o les van a engañar.
2. Preocupación por dudas no justificadas acerca de la lealtad o la fidelidad de los amigos y socios.
3. Reticencia a confiar en los demás por temor injustificado a que la información que compartan vaya a ser utilizada en su contra.
4. En las observaciones o los hechos más inocentes vislumbra significados ocultos que son degradantes y amenazadores.
5. Alberga rencores durante mucho tiempo, por ejemplo, no olvida, los insultos, las injurias o desprecios.
6. Percibe ataques a su persona o a su reputación que no son aparentes para los demás y está predispuesto a reaccionar con ira o a contraatacar.
7. Sospecha repetida e injustificadamente que su cónyuge o su pareja le es infiel.
8. Estas características no aparecen exclusivamente en el transcurso de una esquizofrenia, un trastorno del estado de ánimo con síntomas psicóticos u otro trastorno psicótico y no debido a los efectos fisiológicos directos de una enfermedad médica.

La sensación de persecución que siente la persona que padece este trastorno paranoide, puede llevarlo a creer que su jefe o bien sus compañeros de trabajo quieren dañarlo o que es víctima de mobbing, cuestión que no es tal, sino tan solo

---

<sup>70</sup> Los otros trastornos señalados en el DSM-IV, son los trastornos esquizoide, esquizotípico, límite, histriónico, antisocial por evitación, por dependencia, otros no especificados.

producto de su enfermedad, pudiendo incluso demandar a sus empleadores y levantar a sus demás compañeros en contra de la organización, cuestión que no tendría nada de malo, si fuera efectiva, más si no lo es, puede dañar gravemente a la institución.

Por otra parte, si ellos detentan el poder, siempre sentirán que los quieren destituir, desviando la atención de sus tareas laborales hacia su situación personal, lo que hará decaer gravemente el funcionamiento de la organización. Además, el trato que normalmente tendrá hacia sus demás compañeros o subordinados, será hostil, pues en cualquier cosa que estos hagan el verá un ataque hacia su persona, afectando el ambiente comunicacional de la organización e impidiendo de ese modo buenas relaciones personales entre el grupo humano que lo rodea, circunstancias que en general, también dañan la eficiencia y eficacia de la entidad.

El trastorno puede desarrollarse en el individuo una vez que ya ha ingresado a trabajar en ese determinado cargo y, si la institución para la cual trabaja no contempla mecanismos que permitan detectar estos problemas, es factible que pase mucho tiempo antes de que la organización se de por enterada del daño causado por este sujeto para que tome las medidas que correspondan.

#### Trastorno narcisista de la personalidad

El DSM-IV, lo considera un patrón general de grandiosidad (en la imaginación o en el comportamiento), una necesidad de admiración y una falta de empatía, que empieza al principio de la edad adulta y que se dan en diversos contextos como los siguientes:

1. Tiene un grandioso sentido de auto importancia, (por ejemplo exagera los logros y capacidades, espera ser reconocido como superior, sin unos logros proporcionados).
2. Esta preocupado por fantasías de éxito ilimitado, poder brillantez, belleza o amor imaginarios.
3. Cree que es especial y único y que solo puede ser comprendido, o sólo puede relacionarse con otras personas (o instituciones) que son especiales o de alto status.
4. Exige una admiración excesiva.
5. Es muy pretencioso, por ejemplo, expectativas irrazonables de recibir un trato de favor especial o de que se cumplan automáticamente sus expectativas.
6. Es interpersonalmente explotador, por ejemplo, saca provecho de los demás para alcanzar sus propias metas.
7. Carece de empatía, es reacio a reconocer o identificarse con los sentimientos y necesidades de los demás.
8. Frecuentemente envidia a los demás o cree que los demás lo envidian a el.
9. Presenta comportamientos o actitudes arrogantes o soberbias.

La existencia de directivos narcisistas, es en opinión de algunos, la enfermedad de nuestro tiempo en el mundo empresarial.

Es natural cultivar el ego, pero en algunos casos esto llega a ser excesivo, resintiendo el rendimiento profesional de las personas. Así por ejemplo, un directivo narcisista tiene una falsa imagen propia y considera que sus subordinados están a su servicio, y no al de la empresa, predominando su interés sobre la legitimidad. Además, suele pensar que las normas no están para él y se las salta sin conciencia de culpa. Es claro que pueden ser muchos los jefes estirados, arrogantes o engreídos, pero el narcisismo parece ser algo más grave, sobre todo para quienes administran el poder.

El profesor Iñaki Piñuel, dedica un capítulo de su libro sobre acoso psicológico, referido a los narcisistas, a los que considera entre otros perfiles, como posibles hostigadores. Señala entre otras características de este trastorno en la organización las siguientes: Pensamientos o declaraciones de autovaloración profesional; historias de grandes logros en el pasado; hipersensibilidad a la evaluación de los demás; utilización de los demás como espejo o auditorio; monopolización del mérito ajeno o colectivo; autoatribución de gran visión estratégica; evitación de que otras personas destaquen, etc.

Se aprecia entonces, lo peligrosos y dañinos que resultan para las organizaciones en las que se desempeñan, siendo este daño proporcional a su poder, de tal forma que no sorprende que un primer ejecutivo narcisista acabe llevando a su empresa al fracaso.

El problema en general, que provocan los narcisistas, es que restan eficacia a corto y largo plazo, junto con erosionar la calidad de vida en la empresa. En un sentido amplio, estos directivos narcisistas son peligrosos porque:

- Tienen demasiada alterada su visión de la realidad, con lo cual será difícil que se fijen metas realistas de los propósitos de la organización, o aprecian su condición actual como óptima, no acercándose para nada a esta realidad. No podrá por lo mismo, tomar las decisiones tendientes a mejorar o revertir la situación, pues para ellos todo marcha de viento en popa.
- No es fácil establecer una comunicación auténtica con él, afectando por tanto la comunicación que debería existir al interior de la organización, para lograr un ambiente laboral adecuado.
- Es incapaz de lograr la activación emocional positiva de sus colaboradores, pues jamás reconoce sus logros, dado que en su percepción todo se debe a su actuar, y a nadie más.

- Hierde la dignidad de colegas y subordinados, generando un entorno de emociones negativas y de tensión en la organización, que provoca un ambiente estresante en el lugar de trabajo.
- Propicia o asegura la mediocridad a su alrededor, pues de otro modo ya no podría ser el centro de la organización, dado que se vería ampliamente superado por la capacidad de los demás y sería opacado. Necesita rodearse de un entorno mediocre, pues no puede tolerar más brillos que los propios.

#### Personalidad obsesiva compulsiva.

Según el DSM -IV, el trastorno obsesivo compulsivo de la personalidad, se caracteriza por un patrón general de preocupación por el orden, el perfeccionismo y el control mental e interpersonal, a expensas de la flexibilidad, la espontaneidad y la eficiencia, que empieza al principio de la edad adulta y se da en diversos contextos, como lo indican los siguiente item:

1. Preocupación por los detalles, las normas, las listas, el orden, la organización o los horarios, hasta el punto de perder de vista el objeto principal de la actividad.
2. Perfeccionismo que interfiere con la finalización de las tareas, por ejemplo es incapaz de acabar un proyecto porque no cumple sus propias exigencias, que son demasiado estrictas.
3. Dedicación excesiva al trabajo y a la productividad con exclusión de las actividades de ocio y las amistades (no atribuibles a necesidades económicas evidentes).
4. Excesiva terquedad, escrupulosidad e inflexibilidad en temas de moral, ética o valores (no atribuible a la identificación con la cultura o la religión).
5. Incapacidad para tirar los objetos gastados o inútiles, incluso cuando no tienen un valor sentimental.
6. Es reactio a delegar tareas o trabajo en otros, a no ser que estos se sometan exactamente a su manera de hacer las cosas.
7. Adopta un estilo avaro en los gastos para él y para los demás; el dinero se considera algo que hay que acumular con vistas a catástrofes futuras.
8. Muestra rigidez y obstinación.

Las personas que padecen un trastorno obsesivo-compulsivo de la personalidad, pueden transformarse en un peligro para el buen funcionamiento de la organización, entre otras razones, por el fanatismo que ellas tienen por la perfección, así, les será difícil tomar decisiones, o al momento de realizar sus labores no las terminaran, pues siempre desde su perspectiva no serán adecuadas. Además, si tienen personal a cargo, normalmente generará en el grupo situaciones de tensión, pues no confía en sus subordinados para delegarles tareas o si lo hace,

es posible que sea demasiado exigente en el desarrollo de la función que delega, afectando a sus subordinados, o bien querrá hacerlo todo él, con su afán enfermizo de controlar hasta el mas mínimo detalle y así alcanzar su anhelada perfección, cuestión que al no ver lograda le ocasionará frustración. Imaginemos un juez que padezca este trastorno, al principio la idea que el juez vigile fanáticamente cada caso sometido a su decisión, parece algo deseable, sin embargo, si se piensa que a la hora de dictar sentencia esta demorará más de lo acostumbrado por el hecho que redactará una y otra vez el escrito de sentencia, pero siempre le encontrará algún detalle que impide la perfección de su resolución provocando un mayor retardo del que ya existe en el trabajo de los tribunales, lo que sería una cuestión del todo inconveniente. Lo mismo con un gerente, que quiere lanzar un nuevo producto al mercado, que se esmerara tanto porque sea un éxito, que nunca lo hará, pues siempre habrá detalles que no son adecuados en su opinión. Por ello, hay que evitar el ingreso de estas personas a la organización, o asignarles una labor en la cual su trastorno sea en definitiva una ventaja para todos.

El DSM-IV, también propone otras categorías diagnosticas para su posible inclusión en futuras revisiones, como son el trastorno depresivo de la personalidad y el trastorno pasivo- agresivo de la personalidad, siendo este ultimo el más dañino para la organización.

#### Trastorno pasivo-agresivo.

Los criterios de investigación para el trastorno pasivo-agresivo de la personalidad, lo consideran como un patrón permanente de actitudes de oposición y respuestas pasivas antes las demandas que exigen un rendimiento adecuado, que se inicia a principios de la edad adulta y se refleja en una gran variedad de contextos, y que se caracteriza por los siguientes síntomas:

1. Resistencia pasiva a rendir en la rutina social y en las tareas laborales.
2. Quejas de incomprensión y de ser despreciado por los demás.
3. Hostilidad y facilidad para discutir.
4. Muestras de envidia y resentimiento hacia los compañeros aparentemente más afortunados que el.
5. Quejas abiertas o exageradas por su mala suerte.
6. Alternancia de amenazas hostiles y arrepentimiento.

En general, son personas cuya conducta perjudica el ambiente laboral de los demás, pues son propensos a la envidia, suelen ser hostiles, pudiendo dar origen a situaciones conflictivas con sus compañeros o jefes, que perjudicará el adecuado funcionamiento de la institución. Además, pueden contagiar a otros compañeros con sus conductas inadecuadas.

El diagnóstico de los trastornos de la personalidad solo los puede realizar un médico especialista, como un psiquiatra o psicoanalista.

Este especialista, utiliza como base de su diagnóstico, los comportamientos o pensamientos desadaptados del paciente, los cuales se manifiestan porque el sujeto se resiste tenazmente a cambiarlos pese a sus consecuencias negativas. Por otra parte, el profesional puede detectar estos trastornos al observar en el sujeto un uso inapropiado de los llamados mecanismos de defensa (que todas las personas utilizan de modo inconsciente), pues estos sujetos los suelen usar de un modo inapropiado o inmaduro.

Los tratamientos de los trastornos de la personalidad, si bien difieren conforme sea el tipo de trastorno, existen algunos principios generales aplicables a todos ellos. Estos tratamientos son complejos, en primer lugar porque las personas que los padecen no sienten la necesidad de un tratamiento, por lo mismo, normalmente van a la consulta acompañadas por otras personas. El paciente puede responder al apoyo que se le presta, pero suele mantenerse firme en cuanto a los patrones de pensamiento y de comportamiento propios de su desadaptación. Este apoyo generalmente será más efectivo cuando intervienen otros pacientes o un psicoterapeuta, y también es esencial la implicancia de la familia, pues la presión del grupo puede ser eficaz.

Se reconoce, sin embargo, que para lograr un cambio de la personalidad se requiere mucho tiempo, porque no existen tratamientos a corto plazo que obtengan resultados positivos, señalándose que la clave de la mayoría de ellos es la psicoterapia a largo plazo que puede ayudar a la persona a comprender las causas de su ansiedad y a reconocer su comportamiento desadaptado. Sin embargo hay tipos de trastornos que raramente van a responder a una terapia como son los trastornos paranoide o antisocial<sup>71</sup>.

## **16. Personajes estereotipos de la organización.**

Existen otros personajes en las organizaciones, que constituyen ciertos estereotipos de sujetos, cuya personalidad puede afectar la estructura a que pertenecen, pero sus particularidades de comportamiento no constituyen un trastorno de la personalidad de los señalados en el DSM-IV o la CIE-10. Se trata de personas que a veces la propia organización da vida y permite su permanencia, por no existir todavía formas objetivas de su detección y posterior eliminación, o criterios de adecuación destinados a reorientar a estas personas que, en el peor de los casos, pueden perjudicar gravemente a las organizaciones en las cuales trabajan.

---

<sup>71</sup>Manual Merck de información médica para el hogar. Sección 7, trastornos mentales. Capítulo 89. "Trastornos de la Personalidad". Disponible en la página web [http://www.msd.es/publicaciones/mmerck\\_hogar/seccion\\_07\\_89.html](http://www.msd.es/publicaciones/mmerck_hogar/seccion_07_89.html)

José Enebral Fernández<sup>72</sup> habla de estos personajes estereotipos, diciendo en general, que cualquier persona con rasgos exagerados de personalidad, aunque sean positivos, como la generosidad o la compasión, puede resultar problemática, como los con desajustes mentales, sicópatas y neuróticos. Señala también, que aunque sean minoría, se debe reaccionar convenientemente sea para intentar neutralizar sus efectos o bien aprovechar sus particularidades en beneficio de la organización. Nombra varios de estos personajes, por ejemplo:

1. Los obstruccionistas, son personas que no hacen grandes cosas, pero tampoco dejan que otros las hagan, sea que se limiten a entorpecer la marcha de las cosas incumpliendo sus compromisos y obligaciones, o impidiendo que brillen los brillantes y surja o emerja el talento. Si bien estas conductas son una vileza en el plano personal pues son hechos deliberados, suponen también, un importante daño a la organización, pues no se deja que sobresalgan las cualidades de los sujetos que son verdadero aporte a la institución y permiten su eficiencia y eficacia.
  
2. Los trepas, son los sujetos que concentran su atención más que en realizar sus tareas, en cultivar una imagen que les permita ascender, el problema es que se valen no solo de sus propios meritos y medios legítimos, sino también se atribuyen descaradamente los logros de otros y emplean medios dudosos. Si bien este alpinista laboral puede ser útil en principio, al llegar a un nivel en que sea incompetente, desplegará su inteligencia en ocultar esta incapacidad, eliminando a sus posibles competencias (valiéndose de seguro de conductas de acoso psicológico, para deshacerse elegante y fríamente de su competencia). Además, este personaje está demasiado concentrado en sus propios intereses y logros olvidándose de los de su organización, lo cual choca con la prosperidad de la misma.
  
3. Los parásitos, se caracterizan por tratar de atribuirse los esfuerzos ajenos y salir en la foto, procurando que los demás hagan su trabajo, aprovechándose de los postulados de colaboración y trabajo en equipo, o mediante la adulación. Suelen tener visibles habilidades personales pero las usan únicamente en su beneficio. Sin embargo, estos sujetos eran más comunes en mandos intermedios asentados en el cargo, pero actualmente las organizaciones son más planas e higiénicas y el perfil de los directivos intermedios esta cambiando sensiblemente. Aunque no significa que hallan desaparecido del todo.

---

<sup>72</sup> José Enebral Fernández, “Dirigir personajes: estereotipos en la empresa”, disponible en la pagina web [http://www.gerencia.com/articulo/dirigir\\_personajes\\_estereotipos\\_en\\_la\\_empresa](http://www.gerencia.com/articulo/dirigir_personajes_estereotipos_en_la_empresa) .

4. Los negativos, siempre suelen ver el lado oscuro de las cosas, y con su habitual catastrofismo, pueden afectar los sentimientos edificantes de los demás. Es posible que acierten algunas veces, pero lo deseable, es que todas las personas sean constructivas y positivas, sin dejar de ver las dificultades y los inconvenientes, puesto que se es más eficaz desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso.
  
5. Los políticamente correctos, personas que se caracterizan por no mojarse nunca, por no tomar partido, respetan el statu quo y no se enfrentan al poder, siempre dan respuestas diplomáticas y toman siempre una posición segura. El problema, es que esta conducta es neutra, ni positiva ni negativa para la organización, con lo cual si pensamos en una situación de mobbing hacia uno de sus compañeros, ellos simplemente no se entrometerán pues no sería políticamente correcto. Esta situación igual termina transformándose en perjudicial.<sup>73</sup>
  
6. Los creativos, pueden generar un gran avance en la organización, porque investigan nuevas posibilidades, concilian la institución y el análisis, se concentran en retos y problemas, perseveran, se automotivan, suelen por otra parte cuestionar el statu quo, y eso, entre otros aspectos los sitúa bajo sospecha.  
Estos sujetos por lo general tienen una personalidad compleja, pueden ser agudos e ingenuos, humildes y orgullosos, por lo mismo, dirigirlos para alcanzar el bien de todos, no deja de ser un reto.
  
7. Los líderes, constituyen una guía para los demás, que es consecuencia de su iniciativa y capacidad de aunar o alienar voluntades. El problema se produce cuando el líder es distinto del jefe. Para los jefes es un desafío dirigir a este personaje, dado que pueden ser tocados por la envidia, sobre todo si se trata de una persona que tiene liderazgo no solo en lo social, sino también con su nivel de conocimientos o su destreza profesional.

Las organizaciones deben estar muy atentas, sobre todo, los jefes directos de estos personajes, para idear una estrategia que tenga como fin lidiar de la mejor manera con ellos y evitar sus nocivas consecuencias, o por el contrario optimizar el uso de sus talentos que, sus particularidades personalidades provocan en el lugar de trabajo.

---

<sup>73</sup> Los otros personajes estereotipos que señala José Enebral en su artículo son los narcisistas, los actores, los holgazanes, los desleales, los pleasers, los individualistas, los maquiavélicos, los críticos, los miméticos y los pepitos grillo.

## **17. Enfermedad de los Jefes.**

Los jefes siempre han sido objeto de duras críticas, los cuales hay que decirlo, no por ser jefes se encuentran a salvo de toda esta ola de consecuencias negativas que produce el trabajo en nuestros días, es más, ellos suelen ser blancos de graves neurosis<sup>74</sup> que pueden terminar con sus vidas, en la actual competitividad que viven.

Se habla de la enfermedad de los jefes<sup>75</sup>, los denominados jefes neuróticos, pero una especial forma de neurosis asociada con el trabajo, que tiene como consecuencia fatal la muerte súbita. Esta neurosis afecta a sujetos cuya personalidad ha permanecido relativamente inmadura o que se encuentran desplazados en un medio diferente de su medio hereditario o experiencias personales, transformándose en máquinas productivas, obsesionados con vencer obstáculos y que descuidan o aplazan su evolución como personas. Esta neurosis, se presenta en los sujetos cuando las exigencias del medio y del trabajo sobrepasan las aptitudes nerviosas y de adaptación, porque ellos mismos se vuelcan a actividades que les superan humanamente, pero las afrontan con todas sus energías y, todo esto, por reconocimiento social o el éxito material, u otros fines. En definitiva, el trabajo pasa a ser para estos jefes neuróticos un verdadero narcótico. Además, esta neurosis no solo perjudica al que la sufre, sino también es neurotizante para el grupo y para todos los que los rodean, pues son personas desequilibradas, ansiosas, agresivas y estresadas.

Las víctimas de esta enfermedad suelen ser personas entre los 40 y los 60 años, y se desarrolla en general, en tres fases, siendo la primera solamente síquica, el jefe se muestra irritable, agresivo, etc. En la segunda fase el sujeto se presenta febril e hiperactivo, le aparece una fatiga que no cesa con el reposo, sufre manifestaciones

---

<sup>74</sup> C. George Boeree. Teorías de la personalidad. "Teoría de Horney", traducido por Rafael Gautier. Karen Horney, elaboró una teoría sobre la neurosis, que se considera una de las mejores que existen. Ella entendía a la neurosis como un intento de hacer más llevadera la vida, como una forma de control interpersonal y de adaptación, que es aquello a que dirigimos nuestra vida cotidiana, el problema es que los neuróticos no lo hacen bien y se hunden más rápidamente. Ella distingue varias necesidades neuróticas, las que están basadas en aquello que todos necesitamos, pero que se distorsionan en base a las distintas dificultades que afectan a las personas.

Algunas de estas necesidades neuróticas son: necesidad neurótica de poder, de control sobre los demás de omnipotencia, si bien todos buscamos el poder, los neuróticos se desesperan por conseguirlo.

Necesidad neurótica de explotar a los demás, es una necesidad de tener efecto, de ser escuchado, pero el neurótico manipula, cree que debe utilizar a los demás, o bien tiene miedo de ser manipulado o utilizado por los demás, de parecer estúpidos.

Necesidad neurótica de prestigio social, si bien somos criaturas sociales, como sexuales y nos gusta ser apreciados por los demás, los neuróticos están sobrepreocupados por la apariencia y la popularidad, temen ser ignorados, simple. Todas estas de algún modo se relacionan con la neurosis que padecen actualmente muchos jefes.

Las otras necesidades neuróticas mencionadas son: de afecto y aprobación, de pareja, de admiración personal, de logro personal, de autosuficiencia e independencia y de perfección e inexpugnabilidad. Disponible en la página web <http://webpace.ship.edu/cgboe/personalidad.htm>

<sup>75</sup> Francisco Arias Solís, "la enfermedad de los jefes", Red Salud de los trabajadores en Latinoamérica y el Caribe, disponible en el sitio web <http://www.listserv.cepis.org.pe/scripts/wa.exe?A2=ind9909&L=rst-lac&D=0&T=0&P=5579>.

claramente neuróticas, el jefe comienza a dudar de si mismo, o se vuelve desconfiado y presenta hipertensión, hipercolesterolemia, ligera diabetes, entre otros. Por ultimo, en la tercera etapa sufre trastornos circulatorios, con hipertensión arterial e infarto al miocardio, con el frecuente final de muerte súbita.

Esta enfermedad se esta propagando en nuestra sociedad, reflejando el embrutecimiento progresivo del trabajo, lo que nos lleva a recordar una frase poética “¿Cuándo querrás entender/ que aunque seas lo que seas/ lo estás dejando de ser?”.

Otro autor nos dice que los “peces gordos” también tienen miedo a perder su trabajo, a cometer errores, a que su prestigio decaiga, a quedarse sin autoridad. Por lo mismo, parece que en la organización no hay especie a salvo, pues los capos sólo existen en la mafia. Además, dicho autor hace una suerte de clasificación de los tipos de jefes, nos habla del hiperactivo que en general es adicto al trabajo, corre de reunión en reunión, no escucha, fija demasiados objetivos, también esta “el rey del mambo”, que es ingenioso, no hay fiesta sin él, encantador, brilla por su mediocridad, “el talibán”, paranoico, narcisista, vengativo, entre otros.<sup>76</sup>

### **18. Tendencias en esta materia.**

En la actualidad la salud de los trabajadores es un tema de interés mundial y, poco a poco, se esta tomando conciencia de la importancia del cuidado integral de la salud de la población activa, sea a nivel privado como publico.

No es suficiente crear sistemas que permitan dotar a las organizaciones de sujetos sanos (con salud compatible con el desempeño del cargo), si una vez que estos ingresen a sus labores, la institución no cuenta con las políticas de prevención de riesgos o enfermedades como el estrés laboral o burn out, que sean adecuadas y efectivamente aplicadas.

Los problemas de salud que enfrentan los trabajadores, pueden perjudicar también, la eficiencia y eficacia de las organizaciones para las cuales prestan sus servicios, como a la sociedad en general, que verá disminuida la producción sea de bienes o servicios, junto con un aumento de los gastos destinados a afrontar las nuevas enfermedades provocadas por el trabajo, con la consecuente disminución de la población activa.

Los trabajadores deben gozar del “derecho a un medio ambiente de trabajo saludable”. Afortunadamente, cada vez hay más conciencia a nivel empresarial, de los beneficios que acarrea contar con un lugar de trabajo saludable, con lo cual se esta comenzando a invertir en los recursos humanos.

Es importante contar con ambientes laborales o lugares de trabajo saludables, que se podrían definir como “lugares que promueven el bienestar familiar y social de

---

<sup>76</sup> Francisco Arias, ya citado. Los otros tipos de jefes que se mencionan, son “el desconfiado”, “el inútil”, “el trepa”, “el sátrapa” y “el mandamás”, dando el perfil genérico de cada uno, y consejos para sobrellevarlos.

los trabajadores, a través de la protección de riesgos del ambiente físico y social, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del medio ambiente<sup>77</sup>.

En Chile, el Ministerio de Salud se ha preocupado de este tema, estableciendo ciertos objetivos, siendo los principales:

- a. Promover capacidades en empresarios y trabajadores para adoptar políticas favorables de salud.
- b. Fomentar el espacio laboral como fuente de salud.

A su vez, también ha señalado que se requiere para tener un lugar de trabajo saludable:

- .- Desarrollar políticas dirigidas a mejorar la salud y bienestar del trabajador.
- .- Crear entornos y ambientes saludables.
- .- Desarrollar destrezas y habilidades.

Además, hay ciertos organismos públicos que están ejecutando políticas tendientes a mejorar los ambientes laborales de sus funcionarios, ejemplo de ello son el Instituto de Normalización Provisional y la Superintendencia de Salud. El INP, a través del programa denominado “vida saludable<sup>78</sup>”, pretende generar una conciencia de auto cuidado en el trabajador, promoviendo estilos de vida activos y saludables, centrados en una visión integral que considere salud física, salud mental y alimentación saludable<sup>79</sup>. Se quiere mejorar la calidad de vida y salud laboral de los funcionarios como compensar los efectos psicofísicos, provocados por el estrés laboral y las posturas inadecuadas. Incluyendo dentro de sus actividades, evaluaciones a los trabajadores, desarrollo de módulos denominados “pausa saludable”, que implica la realización de ejercicios específicos, técnicas de relajación y dinámicas grupales, a cargo de un guía externo, suspendiendo para ello las labores por un espacio de veinte minutos. Además de capacitaciones y cursos asociados al tema, y agregando también otras áreas extra programáticas, como un taller terapéutico y la organización de olimpiadas familiares.

La Superintendencia de Salud contempla políticas más amplias todavía, pues junto con lo anterior, también se preocupa de mejorar las relaciones laborales, mediante la búsqueda de armonía entre la institución con sus objetivos declarados y los propios de los funcionarios. Principalmente por medio de la intranet que mejora las comunicaciones, creación de planes y programas específicos de capacitación como herramienta para lograr objetivos organizacionales y como una oportunidad para el perfeccionamiento y desarrollo personal de sus funcionarios. Además las políticas de recursos humanos privilegian todo tipo de reconocimiento sobre la base

---

<sup>77</sup> Definición de lugar de trabajo saludable, que da el Ministerio de Salud de Chile.

<sup>78</sup> Vida saludable, es el nombre del proyecto integral de salud, que surge de la Umce, que aplicará el INP de Santiago, tras hacerse acreedor del concurso público para su implementación. Se supone que esta iniciativa beneficiará a unos tres mil trabajadores.

<sup>79</sup> Respecto a la alimentación saludable hay un proyecto de ley referido a este tema, que pretende modificar el código del trabajo estableciendo en lo pertinente la obligación del empleador de proporcionar al trabajador una alimentación balanceada. Presentado por el senador Carlos Bianchi Chelech.

del desempeño y la conducta funcionaria, la flexibilidad laboral, la permanente renovación de tecnologías, entre otros. Todo ello, porque la Superintendencia de Salud entiende “que las relaciones laborales y el clima laboral constituyen un elemento importante para que la Institución y sus funcionarios puedan encontrar espacios para hacer realidad sus propósitos, esto es, la satisfacción de las necesidades personales y profesionales conjuntamente con los desafíos organizacionales, en un ambiente de armonía, y a la vez comparte la idea que para ello requiere contar con personal capacitado y motivado”<sup>80</sup>.

Las instituciones anteriormente mencionadas, no son los únicos ejemplos también hay otros como son la Compañía Minera Cerro Colorado, con su proyecto “Vivamos Sanos”, la empresa Nacional de Petróleo (Enap), el Banco de Chile, el Hospital base de Osorno, entre otros.

Existe entonces, una visión optimista frente a esta problemática, en la medida que se aprecia la preocupación por el tema y, no solo se están ideando políticas de ambientes saludables, sino también se están llevando a cabo, con lo cual se puede decir que se está creando la conciencia no solo de los empleadores sino también de los trabajadores y el Gobierno de la importancia social que tiene la preocupación por la salud integral de la población activa, con sus consecuentes beneficios en todos los ámbitos.

Con todo, aún queda un largo camino por recorrer. Se requieren leyes adecuadas que habrán el camino a esta cultura prevencionista, mecanismos judiciales concretos para efectuar las denuncias pertinentes, sanciones eficaces, pero sobre todo, la conciencia social del problema, que permita indefinitiva, una prevención y represión óptima, dado que las leyes por si solas no bastan.

---

<sup>80</sup> Informe realizado por la Superintendencia de Salud, para participar en el premio nacional a la calidad en el 2006, realizado por “Chile calidad” (centro nacional de productividad y calidad).

### III. COMPETENCIAS. GENERICAS Y PROFESIONALES.

Para las organizaciones, contar con un personal saludable, es altamente favorable, por las distintas razones ya expuestas, lo mismo para los trabajadores que ven la preocupación constante de las instituciones en las cuales prestan sus servicios, de mantener los ambientes adecuados para desarrollar sus labores. Sin embargo, estos recursos humanos también deben ser un aporte efectivo a la organización que se relaciona directamente con sus niveles de productividad y competitividad, lo que se logrará con la contratación por parte de la institución, de sujetos “competentes”. Situación que se relaciona con la revalorización del capital humano, pero mirado desde la perspectiva de sus atributos, capacidades, cualificaciones, habilidades, conocimiento, experiencias que, en conjunto vienen a configurar lo que se ha denominado competencias. Concepto que podríamos concebir como una verdadera revolución en el campo de las administraciones modernas, pues su desarrollo comprende un enfoque global de la organización, donde todos sus elementos están íntimamente relacionados, siendo empero, el factor humano el protagonista. Puesto que ni por mucha que sea la tecnología de la que se pueda disponer, o el capital que se invierta, sin sujetos competentes, simplemente los resultados que la organización se propone obtener serán difíciles de conseguir.

#### **19. Concepto de Competencia.**

El concepto de competencia no es un tema que solo importe al ámbito privado, sino también a los gobiernos que han cooperado en su implantación, extendiéndose tanto al sector productivo de las empresas privadas como en las instituciones públicas destinadas, en general, a mejorar su gestión y satisfacción en los distintos servicios públicos que prestan. Y tampoco hay que olvidar a los trabajadores, quienes están directamente influidos por esta revolución de competencias, porque necesitan adquirirlas para alcanzar sus expectativas laborales.

Existen varios conceptos de “competencia”, que dependen en general, si provienen de alguna de las escuelas de competencias (funcionalista<sup>81</sup>, conductista<sup>82</sup>,

---

<sup>81</sup> Carlos Lira “gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación” [en línea] Tesis (ingeniero (E) en Administración de Empresa) Santiago. Chile. Universidad de los Lagos, Depto. Gobierno y Empresa, 2005, [http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion\\_por\\_bases\\_ppp.pp#256.1.GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_FUNDAMENTOS\\_Y\\_BASES\\_PARA\\_SU\\_IMPLANTACION](http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion_por_bases_ppp.pp#256.1.GESTION_POR_COMPETENCIAS_FUNDAMENTOS_Y_BASES_PARA_SU_IMPLANTACION) . Se refiere a La escuela funcionalista, la que concibe las competencias como la capacidad de ejecutar tareas. Una definición de competencia que puede considerarse de funcionalista es la que da Martín Miranda (Fernando Vargas, “40 preguntas sobre competencia laboral”, pagina web <http://www.cinterfor.org.uy>) quien entiende que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones o tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar la ejecución como competente”.

constructivista o de un enfoque integrado u holístico<sup>83</sup>), los señalados por los distintos autores que han tratado el tema, o el enfoque que le den los países o por último, el concepto que hayan dado las empresas.

Con todo, se suele aceptar la definición de competencia que da la Organización Internacional del Trabajo; “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada”

El surgimiento del sistema de competencias, se puede abordar desde tres perspectivas;

1. Autores que incursionaron en la materia de competencias.

David McClelland es uno de los precursores en el estudio de las competencias, en la década de los setenta, el demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia, el éxito profesional. Situación que lo llevo a buscar nuevas variables, a las que llamo “competencias”, las cuales permiten una mejor predicción del rendimiento laboral.

Este autor considero que, para lograr predecir con mayor eficacia el rendimiento de las personas, era preciso estudiar directamente a los sujetos en sus puestos de trabajo, para contrastar las características de quienes son particularmente exitosos, con aquellos que son solamente promedio, esto es, saber que es aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo.

Otro autor, es Richard Boyatzis, quien se preocupo en una de sus investigaciones de las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, para lo cual adapto el denominado “Análisis de incidentes críticos, esto es, la entrevista de eventos conductuales (BEI)”. Llegando Boyatzis a concluir que, existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que, existen también, algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades.

<sup>82</sup> Carlos Lira, ya citado. La escuela conductista se concentra en los atributos personales de los sujetos. Jim Kochansky, nos da un concepto de competencia que pertenece a esta escuela (Fernando Vargas, citado en la referencia anterior), quién nos señala que las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal, dentro de una misma función o categoría laboral.

<sup>83</sup> Respecto del enfoque holístico, integra a la escuela funcionalista y conductista. Siendo una definición holística de competencia la que da Andrew Gonzci (Valle I. Sobre competencias laborales, pagina Web <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> ) para este autor competencia es “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones especificas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.

## 2. A nivel de países.

El sistema de competencias surge en los países industrializados, principalmente en aquellos donde existía discordancia entre el sistema educativo y el productivo como Australia, Inglaterra, EE.UU., para lograr un adecuado impulso a la formación de la mano de obra, ello porque el sistema de educación -formación de estas naciones, ya no se correspondían con las exigencias de los nuevos tiempos. Lo que motivo a Inglaterra a crear un sistema nacional de competencias, país protagonista en la aplicación y normalización del enfoque de competencias.

Para los países, sobre todos aquellos en desarrollo, el sistema de competencias aparece como una interesante manera de impulsar la educación- formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Al respecto hay que señalar, que Chile también padece de esta discordancia entre su sistema educativo y las necesidades de la mano de obra. Razón por la cual en el año 2004, se presentó un proyecto de ley que crea un Sistema Nacional de Certificación de Competencias y que perfecciona el Estatuto Nacional de Capacitación y Empleo, “iniciativa que se considera como una de las más relevantes y de mayores proyecciones, emprendidas a nivel de país, el cual se enmarca en la articulación de un gigantesco y ambicioso proyecto de formación y capacitación continua que involucra al Estado, a los sectores productivos y también a cada chileno y cuyo fin es elevar la calidad de nuestro capital humano a la altura de los niveles mundiales”<sup>84</sup>.

## 3. A nivel de empresas.

El autor Leonard Mertens considera que el sistema de competencias en estas instituciones se encuentra directamente relacionado con las estrategias de competitividad, productividad y recursos humanos. Que se vincula con la competencia mundial y el mejoramiento de la calidad y disminución de costos, lo que las lleva a crear estructuras que consideran dentro de sus activos más valiosos el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, los sistemas de motivación de sus recursos humanos, etc. Pues la diferencia en el mercado de una y otra organización, es el desarrollo de sus recursos humanos, esto es, contar con un personal competente.

El desarrollo del concepto de competencias desde el punto de los países, se ha realizado a través del establecimiento de sistemas nacionales de competencias, encargándose principalmente las distintas instituciones de la normalización y/o

---

<sup>84</sup> Esto según la revista de Acreditaciones, agosto septiembre 2005. Pagina Web <http://www.chilecalifica.cl> . en el mismo artículo se señaló “que si bien en Chile, en el sector privado hay varias empresas que han implementado el sistema de competencias. A nivel estatal, en la institución Chile califica, (organismo que reúne los esfuerzos de los ministerios de Economía, de Hacienda y de Educación, junto al Sence) que el proyecto toma forma, sistema que pretende ser un referente de oficios y estándares de competencia y habilidades requeridas para desempeñarse en los diversos sectores productivos, la manera de adquirirlos, renovarlos, certificarlos y acreditarlos con directrices comunes y un marco legal propio”.

certificación de las competencias. Además, los organismos de formación/capacitación se han orientado a elaborar diseños de mallas curriculares de competencias, acordes con las exigencias de los niveles productivos de los respectivos Estados.

## **20. Características, criterios de referencia, estructura y clasificación de las competencias.**

### Características.

Adentrándonos un poco más en el tema de las competencias, desde el enfoque conductista, un gran aporte han sido los estudios realizados por los autores Lyle Spencer y Signe Spencer<sup>85</sup>, quienes dan el siguiente concepto de competencia; “la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”.

Estos autores señalan cinco características de las competencias, como son;

- a. *La Motivación*, esto es, lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Siendo por tanto las motivaciones las que conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas<sup>86</sup>.
- b. *Rasgos de la personalidad*, que son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.
- c. *Autocomprensión*, son las actitudes de una persona, o la imagen que tiene de ella misma. Como la confianza en sí mismo.
- d. *Conocimiento*, información que una persona posee sobre un área de contenido específico. En este punto se señala una definición más actual de conocimiento que contempla su puesta en acción, definiéndose conocimiento como “una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción<sup>87</sup>”
- e. *Habilidades*, destrezas que se poseen para desarrollar una tarea mental o física.

---

<sup>85</sup> Carlos Lira, ya citado. Spencer y Spencer, en su libro “Competente at work, model for superior performance”, New York, John Wiley & Sons, 1993, pretenden resumir 20 años de experiencia del método de evaluación de competencias de McBer/McClelland, entre otros aspectos relevantes. Estos autores son considerados en la actualidad dentro de los principales exponentes en el tema de las competencias.

<sup>86</sup> Carlos Lira, ya citado. David McClelland, identifica tres sistemas de motivaciones que gobiernan el comportamiento, cuales son los logros, el poder, la pertenencia (derivada de la necesidad de estar con otros).

<sup>87</sup> Carlos Lira, ya citado. Los autores que dan esta definición son Thomas Davenport y Lawrence Prusak.

Cabe precisar, que unas de estas características como son las habilidades y el conocimiento, son más fáciles de identificar y de desarrollar por ser más superficiales, no así las motivaciones, los rasgos de la personalidad y la autocomprensión que son aspectos más ocultos y también más difíciles de cultivar.

Las características de las competencias nos ayudan a predecir acciones de habilidades de comportamientos, los que a su vez predicen resultados del rendimiento, es decir, se trata de un flujo de causalidad, de tal manera que las competencias siempre incluyen un propósito o última intención (que son motivaciones o fuerzas), que es la que impulsa a la acción y producen resultados.

#### Criterios de referencia.

Para los autores Spencer y Spencer, es imprescindible para determinar una competencia, contar con criterios de referencia, pues son la base para identificarlas. Considerando como criterios de referencia los siguientes:

- .- El rendimiento superior, que es fácil de identificar como un porcentaje de incremento, sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta.
- .- El rendimiento efectivo, que por lo general se refiere a un mínimo establecido de nivel de trabajo, por debajo del cual se considera incompetente.

#### Estructura.

Siguiendo con el análisis de las competencias, se considera también, su estructura, la cual según el autor Guy Le Boterf, se basa en tres componentes fundamentales, como son:

- .- El saber actuar; que viene a ser el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona, para poder efectuar las acciones definidas por la organización, por ejemplo estudios formales, técnica etc.
- .- El querer actuar; referido no solo a la motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Incidiendo por ejemplo la confianza que el sujeto tenga de sí mismo, su grado de efectividad, entre otros aspectos.
- .- El poder actuar; esto es, que existan las condiciones, los medios y recursos, para que el individuo pueda ejercer las distintas funciones asignadas. Pues no basta con que la persona sepa como hacer algo, y lo quiera hacer, dado que si no cuenta con las condiciones para ejecutar realmente la acción, los elementos anteriores no serán suficientes.

La interacción de estos elementos determinan “el hacer”, esto es, la competencia que es observable por los otros sujetos que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

### Clasificación.

Al preguntar por los tipos de competencias que existen, la respuesta va a variar según el autor que se tome de referencia, pues los autores han hecho distintas clasificaciones, aunque en algunos casos, el nombre asignado si bien es distinto suelen referirse a las mismas competencias. Por lo mismo, elegí la que realiza Leonard Mertens, por ser bastante amplia y comprensiva. Su clasificación distingue:

- a. Competencias genéricas, que son aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- b. Competencias específicas, se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.
- c. Competencias básicas, son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo, habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Así, podemos decir que todas las personas deben contar con las competencias básicas para acceder a un trabajo. Y quienes deseen trabajar en un nivel ocupacional determinado, por ejemplo una gerencia, tendrán que tener las competencias genéricas que se postula que deben poseer este tipo de ejecutivos. Además, deberá contar también con aquellas competencias específicas dependiendo de la gerencia que quiere ocupar, por ejemplo gerencia de ventas, competencias que van a depender de la empresa en que se integre a prestar sus servicios, pues ellos van a requerir uno que otro tipo de competencias en razón de las metas que quieran obtener y el rendimiento en términos de resultado que deseen lograr de la gerencia de ventas, para el funcionamiento global de su organización.

## **21. Competencias Profesionales.**

La clasificación citada no se refiere a las “competencias profesionales” (que las ubicaremos dentro de las competencias específicas), pues suelen estar referidas a un trabajo en particular. Haré una mención de ellas, especialmente por la

discordancia que se ha dado entre las competencias profesionales que requiere el sector productivo por un lado, y las competencias profesionales que imparten especialmente las instituciones de educación por el otro.

La Organización Internacional del Trabajo define Competencia profesional como; “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

El problema viene dado principalmente, por el hecho de que un título profesional otorgado por una institución de educación no es una referencia relativamente segura de que esa persona vaya a tener el rendimiento que la organización que lo contrata, requiere para el logro de sus objetivos. Por lo mismo, se postula un cambio en la manera de abordar la formación de la futura mano de obra.

La educación formal que un sujeto posee supone que está cualificado para realizar una determinada actividad. Decimos que está “cualificado”, pues la cualificación es “el conjunto de conocimientos y capacidades, incluyendo comportamientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación-formación”<sup>88</sup>, es decir, el sujeto que es acreedor de un título profesional tendría una “capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto”. Sin embargo, esto no basta, el sujeto no solo tiene que estar cualificado para el trabajo, sino requiere ser competente para el mismo, esto es, poseer no solo una capacidad potencial sino “real” para dominar el conjunto de tareas que configuran una función concreta. Es por esto, que un autor nos dice que el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología, en detrimento de la cualificación, y la cartilla de competencias compite con el título escolar<sup>89</sup>.

Hoy en día se habla de “una formación basada en competencias”, situación que no ha sido fácil de conseguir, pues el alcance y limitaciones de este enfoque ha sido y seguirá siendo objeto de variadas discusiones. Sin embargo, con el desarrollo e influencia que ha tenido el concepto de competencia se han aproximado progresivamente los sistemas tradicionales de educación-formación con las exigencias productivas de la actualidad, tanto que ahora es el pivote de la transformación de los sistemas de formación profesional.

Estos nuevos procesos formativos basados en competencias no solo transmiten saberes y destrezas manuales, sino que también toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales y actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas. Se contribuye también, a crear una nueva cultura del trabajo y de la producción, que integra la modernización

<sup>88</sup> “Competencias profesionales, enfoque y modelos de debate N° 27”, realizado por el Cidec (Centro de Investigación y documentación sobre problemas de Economía, Empleo y las Cualificaciones profesionales), iniciativa promovida por el Gobierno Vasco. Disponible en la página web <http://www.cinterford.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/cidec/index.htm-30->

<sup>89</sup> Investigación de Cidec, ya citada. Alaluf, Stroobants, 1994.

productiva basada en criterios de calidad, productividad, eficiencia y competitividad, desde cursos, programas, contenidos curriculares y metodologías que plantean crear un ámbito y clima productivo intrínseco en el que se enmarca el propio proceso productivo. Todo ello, porque se está conciente que las competencias no se adquieren exclusivamente desde la transferencia educativa de un curso, sino que son el reflejo de un ambiente productivo impregnado de la atmósfera que viven las empresas. Ello tiene como consecuencia que, solo las propuestas que articulan educación/formación con trabajo y tecnología en un ambiente adecuado, puedan ser el mecanismo por el cual se transmiten los valores, hábitos y los comportamientos inherentes a las nuevas competencias requeridas en la población activa.

Este nuevo enfoque dado por las competencias, determina que el eje central, lo constituya el “desempeño profesional”, que es la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos que dispone. La adquisición de conocimientos no es un fin en sí mismo, sino tiene un carácter instrumental, pues lo importante es usarlos. Esto se traduce en un nuevo diseño curricular “teórico práctico”, con su correspondiente evaluación, otorgándole a la práctica un sentido más amplio, incluyendo así, las experiencias de aprendizaje como un recurso didáctico, de tal forma que el alumnado consolide sus conocimientos, los ponga en juego y aprenda. También, a la hora de querer desarrollar una determinada competencia, la estructura curricular debe considerar todos los elementos que la integran como un conjunto, pues su estudio por separado no tiene razón de ser, ya que varios de esos elementos pueden ser parte de otras competencias también, por ello hay que acotar la competencia a desarrollar. Otro aspecto importante de considerar en esta nueva formación, es otorgar un rol activo al alumno, de tal forma que el alumnado ponga en juego sus potencialidades, lo que favorece su autonomía y reconoce la capacidad del individuo para organizar y dirigir su propio aprendizaje. Se postula también, que estos nuevos sistemas de formación deben ser abiertos, flexibles y continuos, todo ello porque se sabe que las personas tienen capacidades distintas y necesidades de aprendizaje particulares.

Así, las instituciones educativas deben poseer estructuras que permitan la flexibilidad curricular y, que también consientan la incorporación de diversas formas de aprendizaje, de tal modo que el diseño de sus esquemas facilite el acceso de todos. Toca entonces, a estas instituciones, ampliar sus perspectivas de acuerdo a la necesidad de las personas de formarse a lo largo de la vida y contar con una visión de apertura que dé continuidad a la formación-capacitación de diferentes públicos usuarios.

Todo esto, ha significado una transformación de la oferta educativa-formativa. El reto que afrontan no es menor, pues necesitan un cambio profundo, dado que deben redefinir su marco de actuación que trastoca sus objetivos, funciones y alcances, su relación con el mundo productivo y con las demandas de los mercados de trabajo.

Para Leonard Mertens hay diferentes marcos de actuación que dependen de los siguientes elementos:

.- Sectorialización, esto es, que los centros formativos dirigen su actuación a sectores económicos específicos (dado que hasta hace poco, muchos de estos centros ofrecían un variado número de especialidades en ámbitos bastante diferentes entre sí), siendo la tendencia en esta época, responder a las necesidades de formación de un sector determinado como por ejemplo transporte.

Como ventajas de esta orientación, se señala en primer lugar, que facilita las posibilidades reales de participación del sector productivo (trabajadores, empresarios), en la oferta, que es más acotada, resultando más precisa. Otra ventaja es el equipamiento, pues en la medida que se acota la formación no hay una diversificación del equipamiento, por lo cual este se puede concebir con fines productivos, al considerarlos como elementos amortizables, en los que el uso intensivo facilita su renovación. Por último, también se favorece la verticalidad y se proyecta en la integralidad de las acciones.

La verticalidad, en el sentido de abrir los centros educativo-formativos a los diversos niveles de la pirámide ocupacional (es decir todos aquellos que necesiten una respuesta formativa de algún tipo), prestando a su vez una oferta permanente.

La integralidad, implica ofrecer servicios de distinto tipo para las necesidades del sector (no solo desarrollo de recursos humanos), transformándose estas instituciones en animadoras del cambio tecnológico, en vitrinas de las principales novedades del sector, en espacios donde se comparte el uso de laboratorios y equipos por parte del alumnado, profesorado y empresas, llegando a hacer posible una integración formación/educación/trabajo/tecnología que es superadora de las prácticas fragmentadas de formación teórica y formación práctica.

Cabe señalar que así como hay una transformación en la oferta educativo-formativa por el desarrollo de las competencias profesionales, también la demanda formativa ha cambiado. Mertens nos dice que hay nuevas clientelas, ya no son solo agregados de individuos que apelan a sus servicios, sino que aparece la empresa como un importante cliente de servicios de diverso tipo y, no solo de formación. Todo ello, porque en algunas experiencias innovadoras se ha comprendido que no siempre la formación/capacitación de los trabajadores era la primera necesidad de la empresa, que las necesidades de actualización/especialización/formación debían concebirse en términos de la gestión global de las unidades productivas y, no menos importante, que no solo los trabajadores requerían estos programas, sino también los propios empresarios y gerentes. Se trata, en definitiva, de contextualizar la formación de la mano de obra en un espacio de atención integral a los requerimientos de las unidades productivas (empresas).

También, hay otro enfoque en lo que se refiere a los programas de formación, que ya no son preconcebidos, sino que se elaboran (fases de diseño, implementación

evaluación y corrección) con la intervención de las empresas y sus recursos humanos. Lo que en términos ideales, se traduce en la existencia de un programa que responda específicamente a la demanda de la empresa.

De esta forma, el sistema de gestión por competencias ha generado considerables transformaciones, para lograr una optimización de los recursos humanos, que tienen como finalidad última, alcanzar una mejor calidad de vida individual como social.

Ahora bien, luego de tener una noción de lo que son las competencias y sus influencias en las organizaciones, se puede decir que los gobiernos utilizan la noción de competencias en sus instituciones pues las consideran indispensables para lograr sus fines. Así, van realizando reformas cuya finalidad es proveer los distintos cargos de funcionarios públicos, con personas competentes. Valiéndose para ello de sistemas de reclutamiento y selección basados en el enfoque de competencias, es decir, definiendo los perfiles de los diferentes cargos conforme a las necesidades del puesto y de los resultados que la organización en general, pretende obtener. Además, en lo que se refiere a capacitación, también hay nuevas formas de concebirlas, existe todo un procedimiento en orden a determinar que es lo que esta faltando y cual sería la mejor forma para lograr desarrollar en sus funcionarios las competencias que les hacen falta o la hora de ir actualizando las competencias que ya poseen, conforme a los requerimientos sociales que se van dando y todo ello para lograr un rendimiento optimo en la tarea que se les encomiende.

## **22. Implantación del Sistema de competencias a nivel estatal.**

La implantación de un sistema de competencias a nivel de Estado, puede realizarse conforme al siguiente proceso:

.- Primero se deben “identificar las competencias”, esto es, a partir de la observación de las distintas actividades de trabajo determinar cuales son las competencias necesarias para desempeñar dicha labor en forma satisfactoria. Lo que puede hacerse en base a una labor determinada, esto es, un puesto de trabajo en particular, o también se puede determinar las competencias que se requieren para un área ocupacional.

El método empleado para la identificación de estas competencias, normalmente es un análisis funcional, que trabaja conforme a una visión integral de las competencias que considera el resultado obtenido, frente a las competencias que son clave para su obtención, o bien un análisis ocupacional, que trabaja con la perspectiva de competencias como lista de tareas y algunas competencias claves.

.- Una vez identificadas las competencias requeridas en las distintas áreas ocupacionales o puestos de trabajo en particular, se pasa a la siguiente fase, cual es

la “Normalización de competencias”, que se materializa por lo general, en un procedimiento de estandarización, de tal forma que la competencia que se ha identificado y descrito con un procedimiento común, se convierta en una norma de competencia (conocidas también como perfiles o estándares de competencia). Así, se transforma en un referente válido tanto para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

La norma de competencia usualmente incluye:

- (i). Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- (ii). La forma en que puede juzgarse si lo que hizo ésta bien hecho.
- (iii). Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- (iv). Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.<sup>90</sup>

Esta norma, se encuentra en la base de los procesos del ciclo de vida de los recursos humanos bajo el enfoque de competencias, esto es, el reclutamiento, la selección, formación, evaluación y certificación, convirtiéndose en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores implicados<sup>91</sup>.

Una vez normalizadas las competencias, las distintas instituciones de educación-formación o capacitación, tendrán un referente válido para elaborar sus mallas curriculares, contribuyendo así, a desarrollar las competencias que son requeridas por la mano de obra, en las distintas áreas ocupacionales. Sin embargo, en esta fase, se postula un verdadero cambio en la forma de abordar la educación de los trabajadores sea actual o futura, puesto que el sistema tradicional no lograría desarrollar en los sujetos estas competencias, pues está claramente comprobado que no solo debe poseerse el conocimiento, esto es, como hacer algo, sino también que se quiera hacer (la motivación) y que se pueda hacer. Por otra parte, también se sostiene que algunas de las competencias consideradas claves en el campo de los recursos humanos (como iniciativa, resolución de problemas, pensamiento abstracto, interpretación, anticipación entre otras), no se generan en base al conocimiento transmitido con los materiales que otorga la educación tradicional, puesto que en los ambientes educativos la unidad básica es el grupo, donde todos van al mismo ritmo, sometidos a la misma cantidad y calidad de medios, con un papel totalmente pasivo. Se requiere entonces, un cambio en la forma de enfocar los sistemas de educación, para que pueda efectivamente orientarse al desarrollo de las competencias en los sujetos.

Volviendo a la norma de competencia, ella sirve para determinar el desempeño competente, contra el cual es factible comparar el desempeño efectivo de una persona y detectar áreas en las que necesita mejorar para ser considerada

---

<sup>90</sup> Según la definición que utiliza el modelo mexicano de competencias, citada en la investigación de la Cidec, ya señalada.

<sup>91</sup> Investigación de la Cidec, ya citada.

competente, siendo en definitiva, una referencia clara para juzgar la posesión o no de la competencia.

Por último, estas normas de competencia generan información transparente que permiten un mejor funcionamiento del mercado laboral, sea a nivel macro facilitando la movilidad de la mano de obra o a nivel micro o de gestión de recursos humanos en la organización, pues son una herramienta técnica del conjunto de funciones, que va desde la selección hasta la capacitación<sup>92</sup>.

En el caso chileno, el comienzo de este proceso de normalización lo realizó el sector privado, donde se definieron oficios y perfiles de competencias asociados a requerimientos reales y su posterior validación. Por su parte, el proyecto piloto del gobierno en esta materia, contemplo como objetivo elaborar un diagnóstico de las principales competencias laborales y perfiles ocupacionales de los diferentes sectores y subsectores relacionados, como también, establecer estándares de competencia ligados a esos perfiles, según prácticas internacionales destacadas. Estos perfiles se pueden encontrar en la página Web <http://www.competenciaslaborales.cl> , además de mallas de oficios, sectores productivos, primeras experiencias y organismos de capacitación relacionados a las distintas áreas en esta etapa de inicio.

En el proyecto de ley que crea el Sistema Nacional de Competencias, corresponde a la “Comisión del sistema”<sup>93</sup> desarrollar, adquirir y actualizar las unidades de competencias laborales (estándares de competencias).

.- Siguiendo con el proceso de implantación de un sistema de competencias a nivel nacional, lo que sigue, es la creación de un sistema de “Certificación de Competencias”, que implica un reconocimiento formal de la competencia demostrada por un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

El concepto de certificación pretende alejar o no vincular la competencia a la concepción académica de credencial obtenida al concluir los estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas, para acercarse a la descripción de las capacidades laborales reales del individuo, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió las competencias.

El interesado, para acreditar sus competencias, se debe someter a un proceso de evaluación de sus competencias, que es el puente entre la normalización y la certificación, al cual se le asigna una función clave, pues su validez y confiabilidad garantizará la equidad del proceso y se constituye en un factor estratégico del aseguramiento de la calidad de los sistemas de competencia. En el proceso de evaluación es donde la persona demuestra que cuenta con determinadas

<sup>92</sup> Investigación de la Cidec, ya citada.

<sup>93</sup> La comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias laborales, estaría conformada por tres representantes ministeriales (designados por el ministro del trabajo, de economía y educación respectivamente), tres miembros designados por la organización de empleadores de mayor representatividad del país y un miembro designado por el gremio de los trabajadores. Todo ello según el proyecto de ley que actualmente se discute en el Congreso Nacional.

competencias, y así quedará estampado en el respectivo certificado, constituyéndose este certificado en una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

La institución encargada de certificar las competencias, debe en lo posible, ser independiente y, crearse especialmente para realizar esta labor, todo ello, para lograr que el sistema funcione.

En el proyecto de ley que crea el Sistema Nacional de Competencias, los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales serán desarrolladas por entidades ejecutoras acreditadas, esto es, centros de evaluación y certificación de competencias laborales, a través de un marco metodológico común, aceptado por los distintos sectores productivos, las cuales tendrán personalidad jurídica propia y deben ser independientes de los organismos de capacitación o entidades educadoras. Además, existirá un registro nacional de certificaciones, que concentrará todas las acreditaciones individuales otorgadas por los centros.

Con todo, la validez última del sistema que se implante, dependerá de la legitimidad que se alcance por el respectivo uso que hagan de el los distintos actores involucrados.

### **23. Sistema de Competencias en la Administración Chilena.**

En nuestro país este tema es reciente, por lo tanto, se están comenzando a sentar las bases para lograr implantar este sistema, quedando un largo camino por recorrer.

Así, tenemos el ya mencionado proyecto de ley que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Labores, por otra parte se encuentra Fundación Chile<sup>94</sup>, institución gubernamental que tiene mucha ingerencia a nivel nacional en materia de competencias, que se ha preocupado fundamentalmente de potenciar el desarrollo económico del país, a través de la transferencia de nuevas tecnologías en los distintos sectores del país, pero en este proceso comprobó que la escasez de recursos humanos con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas constituye una limitación para la adaptación y transferencia de nuevas tecnologías a las empresas nacionales, por ello, desde el año 1998, inicio una línea de trabajos destinada a desarrollar proyectos e innovaciones relevantes para la formación de la población activa del país, basándose en un enfoque de competencias. Además, en el sector público encontramos a la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), que es la encargada del factor humano de la administración del Estado, institución que ha elaborado un “manual de selección de personas en servicios públicos”<sup>95</sup>, que reúne la orientaciones del enfoque por competencias, de tal modo de contratar a recursos

<sup>94</sup> Competencias Laborales para Chile 1999-2004. Pagina web <http://www.fundaciónchile.cl>

<sup>95</sup> Manual disponible en la pagina web <http://www.serviciocivil.cl> .

humanos competentes para ingresar al servicio público y lograr de este modo, cada vez mejores servicios a la comunidad por medio de la impecabilidad de los procesos de selección, la profesionalización y la modernización de la gestión pública. Esta entidad, entre los años 2005 y 2006, efectuó un estudio de 160 Unidades de Recursos Humanos de distintos servicios públicos regidos por el estatuto administrativo, con el objeto de hacer un diagnóstico de dichas unidades, cuyo objetivo principal era contar con una base de información actualizada y consistente para facilitar la tarea de la DNSC en la definición de estrategias; programas de acción, profesionalización y modernización de estas unidades. Además, la información obtenida en el estudio, permite también, ver la efectividad o avance de las distintas estrategias que impulse esta institución en las distintas unidades de recursos humanos<sup>96</sup>.

Existe también, un nuevo enfoque frente a la designación de los Altos Directivos Públicos, que pretende imponer un sistema donde se privilegie el mérito (competencias) y remuneraciones de estos, de tal modo que se avoquen por completo a su función logrando mayor eficiencia del gobierno. Todo ello dentro de la administración pública.

De este modo, queda demostrada la preocupación del gobierno por lograr una modernización del Estado que siga los lineamientos recomendados en la materia, es decir, tomar como actor principal a sus funcionarios, con todas las implicancias que ello conlleva.

#### **24. Sistema de Competencias en la Administración de Justicia Chilena.**

Hay que preguntarse que pasa en la Administración de Justicia, para saber si también ha sido influida por la revolución de las competencias, esto es, a la hora de reclutar, seleccionar, capacitar a su personal, tiene en cuenta este enfoque de competencias, que se anuncia como un sistema que logra que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos propuestos, porque les permite reunir y mantener un grupo humano competente para ello.

Se puede responder, diciendo que hay manifestaciones de un sistema de competencias en nuestro Poder Judicial, sin embargo, falta mucho todavía para hablar en propiedad de la existencia de este enfoque en la Administración de Justicia.

Digo que hay manifestaciones, por las siguientes razones:

1. La existencia de la Academia judicial, cuya finalidad “es la formación de los postulantes a los cargos del Escalafón Primario del Poder Judicial y el

---

<sup>96</sup> El estudio mencionado, se denomina “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos”, disponible en la página web <http://www.serviciocivil.cl>.

perfeccionamiento de todos los integrantes de dicho poder el Estado”<sup>97</sup>. Existe entonces un organismo especializado para proveer las competencias que el factor humano de la Administración de Justicia requiere.

2. El Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, tiene como objetivos fundamentales capacitarlos en los conocimientos, destrezas y criterios básicos necesarios para desempeñar sus funciones<sup>98</sup>.

Lo que en términos generales, se traduce en dotar de competencias a los alumnos, pues el referido programa para lograr estos objetivos contempla completar los conocimientos de los alumnos en aquellas materias que, siendo indispensables para el ejercicio de la función judicial, no forman parte de los estudio de pregrado o resultan insuficientes. Además de dotarlos de las destrezas, habilidades y criterios necesarios para el ejercicio de la función judicial<sup>99</sup>.

3. Las actividades del mencionado programa, deben constituirse al menos en sus dos terceras partes por prácticas, seminarios y talleres tendientes a proporcionar las destrezas y criterios propios de la función judicial, las que deberán desarrollarse con una participación activa del postulante.<sup>100</sup> Que en la práctica, consiste en “pasantías por tribunales”, a cada alumno le es asignado un “juez tutor” quien debe transmitir al primero parte importante de su experiencia práctica y personal. Los alumnos, deben acudir al tribunal de su juez tutor por el tiempo que se fije en la estructura del programa, para que conozca en terreno el quehacer diario del tribunal. Además, también deben asistir a visitas en terreno, a fin de conocer el funcionamiento de algunas instituciones y organismos auxiliares de la Administración de justicia o que apoyen su labor<sup>101</sup>.

Así, se cumple la conjugación que plantea el enfoque de competencias en la formación, esto es, teoría y practica, siendo esta ultima muy relevante y mejor aun si se realiza en el supuesto lugar de trabajo, como son conocer el funcionamiento real de los tribunales.

4. La aprobación de dicho programa es requisito indispensable para ingresar al Escalafón Primario del Poder judicial, con excepción de los abogados ajenos al Poder Judicial que sean incluidos en las quinas para el nombramiento de Ministros de Corte Suprema y, en el evento que se llame por segunda vez a concurso para el mismo cargo y no se presenten oponentes que lo cumplan<sup>102</sup>.

---

<sup>97</sup> Artículo 1 de la Ley 19.346 que crea la Academia Judicial.

<sup>98</sup> Artículo 8 de la ley 19.346.

<sup>99</sup> Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial; objetivos. Pagina web <http://www.academiajudicial.cl>.

<sup>100</sup> Artículo 11 de la ley 19.346.

<sup>101</sup> Programa de Formación, ya citado.

<sup>102</sup> Artículo 12 de la Ley 19.346.

5. El Programa de Perfeccionamiento para optar a cargo de Ministro de Cortes de Apelaciones, debe contemplar aspectos de derecho sustantivo y procesal que sean pertinentes, así como los conocimientos y destrezas habilitantes para el cumplimiento de las funciones de Ministro de Corte<sup>103</sup>.

6. El perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial, debe tener por finalidad profundizar los conocimientos, destrezas y criterios básicos necesarios para desempeñar sus funciones y actualizar sus conocimientos en materias propias de los cargos que desempeñen<sup>104</sup>.

Sin embargo, aún falta mucho por hacer, sobre todo en lo que se refiere a la carrera judicial, que si bien permite el ascenso de los miembros del Poder Judicial en base a su desempeño y calificaciones, se critica mucho la inexistencia de fundamentos de los calificadores a la hora de evaluar y, más aun, el desconocimiento de los criterios que ellos emplean al realizar esta función que determina, en definitiva, el ascenso, permanencia o retirada de los miembros del Poder Judicial. Además, uno de los criterios de ascenso no es necesariamente el merito del funcionario, sino sus años de servicio y su desempeño, con la correspondiente critica que se hace al sistema de evaluación que, en general, se coincide que termina por afectar la independencia judicial individual, pues la colectiva esta relativamente resguardada, pero determina que los jueces inferiores ya no estén sometidos a la Constitución y la leyes, sino más bien a sus evaluadores. Pues si se aparta de los criterios institucionales, esta determinando su salida del Poder Judicial.

7. Los procesos de reclutamiento y selección de personal para ingresar a la Administración de Justicia, son realizados por los tribunales respectivos y la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en especial por su Departamento de Recursos Humanos, y dentro de este por la Unidad de reclutamiento y selección, que cuenta con un procedimiento para este efecto<sup>105</sup> (pero solo se aplica al personal de la tercera y sexta serie del escalafón secundario que corresponde a los cargos de Administrador del tribunal, Sub-administrador, Jefes de unidad y miembros del consejo técnico respectivamente y del escalafón de empleados), que se acerca a las exigencias de un sistema de competencias en la medida que considera los siguientes aspectos:

---

<sup>103</sup> Artículo 13 de la Ley 19.346.

<sup>104</sup> Artículo 14 de la Ley 19.346.

<sup>105</sup> Procedimiento N° 20 “Reclutamiento y selección de personal de la tercera y sexta serie del escalafón secundario y escalafón de empleados”, según Acuerdos del Pleno de la Exma. Corte Suprema de 27 de junio de 2002, acerca de procedimiento para efectuar los procesos de selección del personal de la Tercera Serie del Escalafón Secundario, Acuerdo de 8 de agosto de 2005, acerca de requisitos para ser nombrado miembros del los Consejos Técnicos y Acuerdo de 28 de junio de 1995 complementado por acuerdos de fecha 21 de julio y 25 de agosto de 1995, acerca de nombramientos de empleados de secretaria, procedimiento que se encuentra publicado en la pagina web <http://www.poderjudicial.cl>

- (a). Al momento de completar una vacante se actualiza el perfil del cargo, en conjunto con la jefatura directa, el cual se ajustara a la normativa legal que corresponde, requerimientos específicos de cada tribunal y, si se trata del escalafón de empleados, se consideran también, las fichas de descripción de cargos establecidos en diseño organizacional respectivo<sup>106</sup>. Lo que se condice con un modelo de competencias, pues se tienen presente las necesidades de la organización respecto del cargo en concreto y, a su vez, las calidades que debe poseer el candidato para alcanzar los objetivos institucionales.
- (b). Se contempla una pauta de evaluación curricular para los postulantes a la tercera y sexta serie del escalafón secundario (que viene luego de verificar si los concursantes cumplen con los requisitos generales), la que es elaborada por el departamento de recursos humanos, sobre la base de requerimientos de cada tipo de tribunal y que señalan los antecedentes que los postulantes entregan, considerando varios criterios como; experiencia laboral relevante; último cargo desarrollado, experiencia laboral y/o en jefatura; áreas en las cuales se ha desempeñado profesionalmente, lo cual va a dar una idea a los seleccionadores de las competencias que posee el sujeto, en razón de la experiencia anterior. No obstante ello, aún se sigue poniendo mucho énfasis en un título profesional (que solo da cuenta de la cualificación del sujeto, más no de sus competencias efectivas), puesto que solo los postulantes que tengan un determinado título profesional serán objeto de esta evaluación curricular, dejando a los demás automáticamente fuera. Además, dicha evaluación curricular solo se aplica a los concursos externos (es decir aquellos que consideran a todos los postulantes que se interesen en el cargo) y no se realiza en los concursos internos (aquellos que solo consideran a postulantes que son funcionarios titulares del Poder Judicial que se interesen en el cargo), quienes si cumplen con los requisitos generales pasan directamente a la entrevista individual, en razón de priorizar la carrera funcionaria.
- (c). También se contempla para los postulantes a estos cargos, una evaluación colectiva grupal, que consiste en una serie de pruebas de papel y lápiz que tiene entre otros objetivos; medir variables individuales de rasgos de personalidad en cuanto a comportamiento, estado de animo y actitud para responder ante distintas situaciones. Mientras que para el escalafón de empleados, se contempla una evaluación psicológica grupal que tiene por objeto adquirir información acerca de los segmentos reales de la conducta del postulante frente a diferentes situaciones de tipo laboral y de interacción con otros. Así se consideran aspectos

---

<sup>106</sup> Diseño Organizacional aprobado por el Honorable Consejo Superior de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en cumplimiento de los artículos 28 y 498 del Código orgánico de tribunales, correspondiente a la judicatura del respectivo (referido a los tribunales orales penales y los Juzgados de Garantía).

motivacionales de los postulantes y se sabe si tienen lo que el tribunal respectivo necesita. Que se relaciona con el querer hacer, en el sistema de las competencias.

(d). Se establecen también, cuales son los puntajes mínimos para acceder a los distintos cargos, conforme a los requerimientos de la organización, de tal modo que los puntajes de los distintos postulantes tienen un punto de referencia fijo y no serán comparados con los puntajes de los mejores y, si no cumplen con el mínimo serán eliminados. Lo que también esta acorde con el modelo de selección por competencias.

(e). El proceso contempla una entrevista psicolaboral, la cual tiene como propósito realizar una observación y medición más detallada de las competencias que han sido definidas como críticas, para el adecuado desempeño del cargo en el perfil respectivo. Profundizando en aspectos tales como experiencia laboral, intereses y motivaciones, estilo de resolución de problemas, capacidad de trabajar bajo presión, estilo de supervisión, habilidades de organización y coordinación, capacidad de relacionarse de manera positiva frente a figuras de autoridad y otros.

La finalidad de este proceso es que “cada tribunal reciba los mejores postulantes en cuanto a experiencia laboral, estudios, experiencia en jefatura, habilidades intelectuales, habilidades directivas y rasgos de personalidad, todo ello en relación a su nivel de ajuste con el perfil del cargo”.

Además, para el caso de los actuales funcionarios de los Tribunales de la Reforma Procesal Penal, que postulen a cargos de su mismo escalafón, se les realizará solo una “Evaluación de Potencial”, que consiste en una entrevista psicolaboral para evaluar nuevas competencias que pudiera requerir el cargo a que postula y actualizar antecedentes previamente evaluados<sup>107</sup>. Ello claramente se inspira en el sistema de competencias, que también se orienta a medir la “potencialidad del sujeto” para desarrollar, adquirir o actualizar las competencias para el cargo que ocupa, pues se sostiene que la capacitación debe ser constante, es decir, el sujeto debe poseer potencialidad para adquirir capacidades que necesitara, en definitiva, potencialidad para el cambio.

(f). Un punto interesante, es la elaboración de un informe psicológico de los postulantes mejores evaluados, que contenga las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos en relación a las competencias críticas. Éste, tiene como finalidad sistematizar la información recibida, para orientar la decisión de quien deba confeccionar la terna. Este informe contendrá una conclusión que puede ser;

---

<sup>107</sup> Según Oficio Circular N° 365 del Director de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

- *Recomendable*, el candidato posee rasgos de personalidad, laborales, intelectuales que lo facultan para desarrollar adecuadamente el cargo.
- *Recomendable con reservas*, el candidato cumple con un buen número de los requisitos exigidos, no obstante presenta algunas debilidades que deben ser atendidas y ponderadas en cada caso en particular (que solo existe para los concursos del escalafón de empleados, pero no para los cargos de la tercera y sexta serie del escalafón secundario).
- *No recomendable*, el candidato no cumple minimamente con los requisitos exigidos por el cargo, o refleja contraindicaciones que hacen predecir un desempeño insatisfactorio.

(g). También se solicitan referencias laborales, de aquellos postulantes que hayan llegado a la etapa de la entrevista Psicolaboral, las cuales se piden a la última empresa o institución donde el postulante trabajó. Si bien, esta es una forma de conocer el desempeño anterior del postulante que se usa en un sistema de selección por competencias, presenta dificultades en cuanto a que es subjetiva, dado que se pide normalmente a su jefe anterior, donde pudo existir una amistad o ningún grado de empatía, lo que quitará puntos a la información.

(h). Por último, existe una entrevista con la jefatura directa, la cual tiene por objeto conocer a los postulantes y definir quienes serán aquellos considerados para incluirlos en la terna, entrevista que realiza el jefe directo. Lo que también tiene una inspiración en el sistema de competencias, pues será el jefe directo quien conozca con más detalle ciertos rasgos deseables para ese cargo, que estén en función con su área y con la organización, considerada como un todo.

Con todo, lo que impide que el sistema de competencias sea aplicado a la totalidad de los funcionarios (y no solo al escalafón de empleados y a la tercera y sexta serie del escalafón secundario del Poder Judicial), es que siempre se privilegia la carrera funcionaria, en especial la antigüedad de los distintos funcionarios, sobre las competencias efectivas que puedan poseer postulantes ajenos al Poder Judicial, y mientras se privilegió esta institución, será difícil instaurar en su totalidad este sistema de gestión por competencias.

8. En cuanto a la actualización de competencias o capacitación constante para estar al día con las exigencias de cada cargo y, de la organización en general, que postula la existencia de un sistema basado en competencias, el Poder Judicial cuenta con dos instituciones que se preocupan por el tema, como son la Corporación Administrativa del Poder Judicial y La Academia Judicial.

(i). Corporación Administrativa del Poder Judicial.<sup>108</sup>

A este organismo le corresponde organizar cursos y conferencias destinados al perfeccionamiento del personal judicial.

La Corporación, para cumplir con este cometido, cuenta en su departamento de recursos humanos con una “Unidad de Capacitación y Desarrollo”, la cual entre otras cosas debe:

- .- Formular y proponer políticas de capacitación para el Poder Judicial y la Corporación administrativa del Poder Judicial, en el ámbito de su control.
- .- Elaborar y proponer programas de capacitación.
- .- Realizar el seguimiento de las acciones de capacitación, con la finalidad de evaluar su comportamiento y optimizar el desarrollo de actividades futuras.
- .- Informar a los distintos tribunales y unidades operativas de la Corporación, respecto de las materias de capacitación, canalizando las inquietudes, aportes y sugerencias para un mejor desarrollo de dicha actividad.

Para lograr estas funciones, se propone un objetivo general y objetivos específicos.

*Objetivo general;* “la capacitación debe estar concebida para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales y debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos”.

Los *objetivos específicos* principalmente son:

- Respecto a los funcionarios;
  - .- Entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales.
  - .- Potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, a veces subutilizadas en el ámbito del trabajo cotidiano, entre otros.
  
- Respecto a los tribunales y Corporación Administrativa.
  - .- Colaborar en la optimización de los niveles de productividad, permitiendo una mejor utilización de los recursos disponibles.
  - .- Colaborar en la generación de condiciones óptimas para que cada uno de los funcionarios contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

---

<sup>108</sup> Todo lo referido a la actividad de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en materia de capacitación, corresponde a la política de capacitación y perfeccionamiento del departamento de recursos humanos de la misma Corporación, que fue aprobada por Acuerdo del Honorable Consejo Superior de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, de fecha 19 de Abril de 2000. Disponible en la pagina web <http://www.poderjudicial.cl> .

.- Formular y proponer indicadores que permitan medir y evaluar la gestión de capacitación a nivel institucional, objetivo que esta dentro de las líneas de acción de la Corporación, entre otras.

La capacitación en si misma, puede ser prestada por la Corporación, por medio de relatores internos o a través de organismos técnicos de capacitación, los cuales deben estar registrados por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

(ii). Academia Judicial.

En lo que respecta a la capacitación que brinda la Academia Judicial, me remito a lo dicho en los números 1 a 6, en lo relativo a los programas que imparte esta institución como son; Programa de Formación para postulantes al Escalafón primario; Programa de Habilitación o Perfeccionamiento profesional para optar al cargo de Ministro de corte de Apelaciones y programa de Perfeccionamiento.

Se puede decir entonces, que en lo que a capacitación se refiere, el Poder Judicial, a través de los organismos mencionados, ha elaborado políticas que siguen los lineamientos del sistema de competencias. Pues en general, se pretende a través de los distintos cursos desarrollar capacidades e ir actualizando competencias del personal para que estos se adapten de modo optimo a los nuevos requerimientos de la entidad, y así poder lograr los objetivos planteados a nivel institucional. Políticas que también atienden a la calidad de vida de su personal, no enfocándose solo en obtener un mayor rendimiento, lo cual contribuye a que los recursos humanos al ver la preocupación de la organización para la cual trabajan, por su bienestar, se comprometan más con la institución y el logro de sus metas, pues mejora su motivación.

#### IV. OTROS ASPECTOS. REFERENCIA AL “ARTE DE VIVIR” Y “COSMOVISIÓN PERSONAL”.

##### 25. Ars Vivendi.

Es uno de los muchos nombres o expresiones que se utiliza para tratar el tema, así, en el idioma castellano se habla de “Arte de Vivir” o “Arte de Vivir y Morir”, porque la muerte esta incorporada en la vida, como nos decía Couture “la muerte es lo más necesario de la vida”. Otras denominaciones son “Aprendizaje de la Sabiduría”, “Aprendizaje o incorporación de la espiritualidad” etc., pues no hay consenso a la hora de asignar una denominación específica para el estudio de estas materias.

Por otra parte, podría decirse que se trata de una disciplina que se encuentra en status nascendi, esto es, que esta emergiendo al mundo del saber, por lo mismo, no hay una ciencia específica que se encargue de su estudio, sino más bien, podemos encontrar referencias al arte de vivir, en la filosofía, las ciencias sociales, las ciencias naturales, etc.

Cabe preguntarse sobre que exactamente recaen las investigaciones del arte de vivir, la respuesta no es otra que el universo con sus infinitas posibilidades. Pero podría acotarse más, y ubicarse como diría Ortega y Gasset a la “altura de los tiempos”, para adentrarnos en la sociedad en la que estamos viviendo y, utilizar para ello, los aportes de la cultura en todas sus expresiones (filosofía, arte, ciencia, espiritualidad).

Ahora bien, la vida se considera muchas veces como un sacrificio, o desde un punto de vista religioso una especie de puente para una mejor vida, pero en general, se toman siempre los aspectos difíciles o dolorosos de ella. Sin embargo, se nos habla de un arte de vivir, esto es, tomar la vida (lo que sea que signifique para cada uno) y hacer de ella un arte. Al hablar de arte se nos vienen a la mente creaciones artísticas, sean pinturas, poesías, obras literarias, musicales, teatrales, en fin, lo cual nos lleva a determinar que el arte esta relacionado con crear, obrar, hacer algo, pero tampoco se trata de hacer cualquier cosa, tiene que ser algo especial, que comúnmente esta relacionado con la belleza en términos amplios.

Entonces para hacer de nuestra vida un arte debiéramos ser capaces de hacer creaciones bellas en nuestra existencia. Ser unos artistas de nuestro vivir, nuestros destinos. Para lo cual necesitamos de esa especial visión creadora e imaginativa, que no obtenemos sino desde nuestra propia cultura. Encontrando belleza, como lo hacia el poeta chileno Jorge Teillier<sup>109</sup> en la cotidianeidad, en ese mundo que esta

---

<sup>109</sup> Jorge Teillier, poeta chileno, nacido en Lautaro, en el año 1935, y falleció de 1996.

Sus poemas arrancan del recuerdo ingenuo y la nostalgia con una cierta esperanza de asir el paraíso perdido, el cual paulatinamente se desintegra y se convierte en pura imagen soñada. Para él, lo importante es la poesía no es lo estético, sino la creación del mito y de un espacio o tiempo que trasciendan lo cotidiano, utilizando lo cotidiano.

ahí frente a nuestros ojos todos los días pero que normalmente no miramos y, por ende tampoco apreciamos. Belleza en la espiritualidad, como Aurobindo<sup>110</sup>, quien fue un profeta no religioso que tenía una visión distinta a la hora de organizar su vida, de modo que pudiese descubrir las potencialidades de la misma y, nuestra relación tanto con la naturaleza como con las personas que nos rodean, filosofía de vida que dio lugar a la creación de Auroville, una comunidad donde las personas se organizan en base a los pensamientos de este profeta, comprometiéndose a un determinado *ars vivendi*<sup>111</sup>. A lo que agregamos el pensamiento de Anselm Grüm<sup>112</sup> quien nos dice “acéptate y se bueno contigo. La vida merece vivirse- Disfrutar de la existencia en todos los sentidos- Busca profundidad en tus relaciones- Insiste en ser tu mismo- Se una bendición para los demás- Vive, y que no vivan otros por ti- Decídete hoy mismo por la vida”.

Con todo, es claro que esta es una cuestión personalísima, cada cual desde su propia perspectiva puede crear su especial forma de concebir la vida como un arte.

Pero bien, de que hablamos o que se plantea cuando se reflexiona sobre el arte de vivir, respuesta que no deja de ser clara, pensamos en nosotros mismos<sup>113</sup>, sobre nuestros defectos, sean físicos, mentales, emocionales o espirituales para crear formas de sobrellevarlos o superarlos, que nos hace falta, que necesitamos, como podemos llegar a ser mejores personas, sea desde el punto de vista individual, como colectivo, es decir, nuestra relaciones con los demás. Por ejemplo se trata de un sujeto irascible que esta consiente del daño que provoca con la exaltación de sus emociones, tanto a su salud como a los seres que lo rodean, el reflexionara sobre su problema, puede incluso solicitar ayuda profesional, pero quiere ser mejor, quiere dominar su ira, lograr un mejor autocontrol pues ello hará que su vida sea más

El viento que se queda rodando por los campos y es sereno  
que los villorrios escuchan sin esperanza todo el invierno  
como ancianos que en caserones ruinosos pegan sus oídos a los relojes sin agujas.  
El viento que barre con cardos y girasoles.  
El viento que siempre tiene la razón  
y toma lo vacío.  
El viento.  
“De los trenes de la noche, 1964”  
Jorge Teillier. Bigrafía. <http://www.uchile.cl/cultura/teillier/>.

<sup>110</sup> Sri Aurobindo, nació en Calcuta e 15 de Agosto de 1872. Se preocupó entre otras cosas del porvenir de la humanidad, la nueva era del espíritu, el descenso de la supermente o consciencia- verdad, y el surgimiento del ser supramental.

Auroville, significa ciudad de la aurora. El motivo de su creación en palabras de Mina Alfassa, la “madre”, compañera de Aurobindo, es la existencia de un lugar con una vida comunitaria internacional donde los hombres y mujeres aprendan a vivir en paz, armonía, más allá de todas las creencias, opiniones políticas y nacionalidades.

<sup>111</sup> Existen otras experiencias en este sentido, como son las comunidades experimentales conocidas como Ecovillas o Permacultura.

<sup>112</sup> El Libro del Arte de Vivir, Editorial Sal Térrea, Santander, Cantabria, España 2003.

<sup>113</sup> Otto Dörr Zegers, “Viaje a la intimidad”, Revista del Domingo, 2 de Octubre de 1977. Nos da un interesante test, que nos permite conocernos más como personas ascendiendo de un nivel corpóreo hasta uno más espiritual. Son 10 preguntas que permiten hacer un viaje dentro de uno mismo.

Dichas preguntas son:

¿Cómo siento habitualmente mi cuerpo?; ¿Cómo duermo y como velo?; 3. ¿Cómo experimento y/o manejo mi agresividad?; 4. ¿Cómo experimento y/o manejo mi sexualidad?; 5. ¿Cuál es mi relación con la angustia y la culpa?; 6. ¿Cómo habito mi casa o mi dormitorio?; 7. ¿Cuál es mi sentido del tiempo?; 8. ¿Cuál es mi relación con el trabajo?; 9. ¿Cómo es mi relación con el otro?; 10. ¿Cuál es mi sentido de Dios?.

Además dentro de cada pregunta da diversos criterios, de modo tal que uno elige el considere en su situación.

agradable, más bella. Como dice Anselm Grüm “trabaja en tus debilidades sin obsesionarte con ellas. Acéptate con tus errores y contradicciones. Solo cuando te aguantes a ti mismo podrás seguir adelante; solo entonces serás verdaderamente humano. Quien es misericordioso consigo mismo puede ser bueno con los demás”. Pero no solo se deliberará sobre los defectos, sino también sobre las virtudes, inteligencias y talentos, para obtener de ellas el máximo provecho personal como social, pensemos en un abogado que sea muy buen orador, es claro que esta virtud le dará bastante satisfacciones personales por las características propias de su trabajo, pero también, es un talento que puede ir en beneficio directo de sus defendidos. En palabras de Grüm “echa una mirada a tu alrededor, concóctete a ti mismo. El camino de la dicha va en dirección adentro; al menos así comienza. Porque todo lo deseamos, todo lo que tenemos y todo lo que corremos, lo llevamos ya dentro de nosotros, somos el humus adecuado para el cultivo de la planta llamada dicha”.

A su vez, entre mayor sea el autoconocimiento que se logren con estas cavilaciones sobre nuestro existir y, que nos permitan avances como seres humanos, mayor será nuestro aporte hacia las personas que nos rodean, con las que interactuamos, hay que profundizar nuestras relaciones, recibirlas como un regalo. Por ejemplo aprehendemos que la amabilidad o la cortesía con las personas, es algo deseable, que en la medida que otros son amables con nosotros nos genera una conducta similar, lo cual nos llevará a aumentar nuestras conductas amables, hasta lograr interiorizarlas y, que pasen a ser parte de nuestras virtudes y mejorar en todo caso nuestras relaciones sociales. Pero no hay que olvidarse de nuestra relación con la naturaleza, pues formamos parte, convivimos con ella, sea sus paisajes, sus criaturas, sus fenómenos, que condicionan algunas veces nuestros pasos, es por ello que debemos tener una buena relación con la madre naturaleza, estar consientes de su vida y del respeto que le debemos.

Para lograr este mayor conocimiento de nosotros mismos, no solo podemos valernos de nuestros conocimientos o conciencia, sino también del saber que nos rodea, libros, también experiencias obtenidas de conversaciones con los demás, o encuentros con personas “todos conocemos personas que en una u otra forma, asumen la vida positivamente. Personas que nos entregan armonía, nos mueven a aceptar nuestros límites y nos inspiran. Personas cuya sola presencia es un regalo mayor, un beneficio para el espíritu, una seguridad más, en este mundo de dudas, de que vale la pena vivir sólo para encontrarse, aunque sea muy de cuando en cuando, con ellas”<sup>114</sup>, paisajes, o realidades que simplemente signifiquen una inspiración a nuestra forma de afrontar la vida. Que enriquecen nuestra persona, que nos dan energía vital, energía que siempre estamos necesitando para afrontar

---

<sup>114</sup> Declaración de Oñati “Sobre iniciativas de personas individuales en pro de la convivencia”. The Internacional Intitute for the Sociology of Law (IISL) Oñati (Gipuzkoa) España. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Universidad de Valparaíso Chile. 2006.

cada día y que encontramos en el arte, en la creatividad, en la belleza, en la inteligencia y los afectos tanto los que recibimos (somos seres acogidos en el mundo, que nos da un afecto cósmico) como los que damos.

Varios filósofos en el siglo XX se han preocupado de la vida, la existencia, como por ejemplo Sartre, Heidegger, Marcel y sobre todo Ortega y Gasset, ellos muestran las cosas extraordinarias de lo que es vivir, pero también, la vida esta llena de límites y problemas, que se podrían resumir en tres cosas:

- .- La vida esta llena de “maravillas”, pero esta limitada, tiene límites.
- .- En la existencia esta presente el Dolor, se físico o moral el cual es inevitable, la vida sin dolor sería una utopía.
- .- El “Misterio”, la vida es un misterio, no se sabe bien que son las cosas, no se sabe por ejemplo que sentido tiene el dolor, o porque el mundo no se hizo sin dolor.

Es así que con todas estas reflexiones, podemos crear un arte de vivir, cuestión que no será fácil, pero todos lo podemos aprender “poniendo atención en lo verdaderamente importante, saber pararse en lugar de correr alocadamente; de permitir que las cosas maduren a su propio ritmo, de hallar la medida exacta en cada cosa, de hacer lo que es bueno para el cuerpo y para el alma, de mirarse a si mismo y a los demás con ojos indulgentes. En esto consiste el arte de vivir, en entrar a fondo en la vida, permaneciendo abiertos, a cuanto de sorpresivo mismo la vida nos depara a todos, todos los días.<sup>115</sup>

Es entonces esta concepción de la vida, la que puede hacernos personas más humanas, pues nos acerca más a nosotros mismos, como a los demás, se trata de seres que quieren superarse, de alcanzar una paz interior y exterior, mediante el autoconocimiento a través de la reflexión del diario vivir. Que nos lleva a trazar las líneas de nuestro destino con la delicadeza, la creatividad y la belleza que lo haría un artista, con la más sublime de sus obras, en este caso, nuestro propio existir, nuestra vida.

Estas personas son las que necesitan las organizaciones, pues ellas son altamente edificantes para los objetivos institucionales, para el grupo en que están insertas y para la sociedad en la que viven.

En fin no solo necesitamos personas sanas, competentes, sino también con rasgos de sabiduría. Se podría decir que se esta pidiendo mucho, en la medida que se trata solo de un trabajador, pero hay que decirlo, el trabajo forma parte de nuestra vida y el no puede constituir una carga, debe ser un espacio más donde podamos desplegar la energía creadora de nuestro ars vivendi.

Sin duda que el ideal de justicia, es no solo contar con buenas leyes, sino con jueces sanos, competentes y sabios. Muchos no estarán de acuerdo con esto, pues dirán que nuestros jueces son solo abogados que optaron por este trabajo, pero yo

---

<sup>115</sup> Anselm Grüm, ya citado.

creo que como sociedad democrática, si podemos exigir personas que asuman funciones judiciales que estén a la altura de sus cometidos. No por el hecho de ser juez, no puede tratarse de una persona que cultive el arte de vivir, logrando un mayor grado de autoconocimiento, lo que es un gran aporte a su vida particular como al trabajo a que quiso dedicarse.

## SEGUNDA PARTE.

### ALGUNOS TEMAS ESPECIFICOS.

#### I. PROVISIÓN DE CARGOS PRIVADOS.

Las empresas privadas a la hora de contratar su personal pueden valerse de distintos métodos, los cuales dependerán del tamaño de la empresa, su rubro, o que tipo de cargo desea proveer. Así, si estamos frente a una pequeña empresa esta puede contratar a sus empleados en base a un cartel que coloca fuera del negocio, donde puede detallar someramente que tipo de empleo ofrece y, luego completar esa vacante con quien se presente, después de una pequeña entrevista para acordar aspectos como el horario de trabajo, remuneración entre otras. O bien puede ponerse un aviso en el diario, sea local o nacional, anuncio en el cual señala brevemente el empleo, remuneración o incluye un detalle de las labores que debe efectuar y también ciertos requisitos, como un determinado título profesional o años de experiencia. También, puede ponerse un aviso en alguna página web que concentre tanto oferta como demanda de empleos, o bien contratar a una empresa especializada en reclutamiento y selección de personal.

Las formas que usan las empresas privadas para buscar y contratar su personal son variadas y dependen, en definitiva, de cada organización. Por ello a continuación esbozaré un procedimiento de reclutamiento y selección tratando de considerar distintas formas del mismo, pues será, a groso modo, lo que suelen utilizar las empresas para contratar su factor humano.

En general, a quién corresponde efectuar la contratación de personal para proveer las vacantes que existan en la empresa, será el departamento de recursos humanos. Pues dentro de sus tareas se encuentra seleccionar y promocionar al personal, o dicho de otro modo “proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve”<sup>116</sup>.

#### **26. Descripción del Cargo y Perfil Profesional.**

En el departamento de Recursos Humanos, a quién corresponda encargarse de la tarea de proveer cargos, deberá especificar el o los puestos que hay que completar antes de proceder al proceso de reclutamiento y selección, señalando con la mayor exactitud posible cuales serán las funciones que les corresponden dentro de su

---

<sup>116</sup> Natalia Gago, Marisol López y otros. “Proceso de Reclutamiento y Selección”, disponible en la página web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/ryspuch.htm>

campo específico y, la relación con los fines generales de la organización, lo cual se denomina “descripción del cargo”. Además de establecer los requisitos o cualidades que debe poseer la persona que ocupe el puesto, esto es “el perfil del puesto”.

Ambas tareas son de vital importancia, pues serán la base para las fases siguientes (reclutamiento, selección y contratación e incluso capacitación), y el éxito o fracaso de las mismas.

El “cargo”, es una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos<sup>117</sup>.

Para describir un puesto o cargo primero se realiza el “análisis del puesto<sup>118</sup>”, que es un procedimiento, cuyo fin, es determinar los deberes y la naturaleza de los puestos, esto es, se desglosa el puesto parte por parte, con lo cual no solo se conocen todos los detalles del cargo, sino también, se tiene más certeza de las características de las personas que deberán ocuparlos.

Este análisis del puesto normalmente será realizado por un especialista de recursos humanos, junto con una persona que ocupe o haya ocupado el cargo y, el supervisor directo respectivo. Quienes a través de observaciones, entrevistas, cuestionarios, informes, entre otros métodos, lograrán conocer con el mayor detalle posible, todas las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc., además de los requerimientos que debe poseer la persona que ocupara el puesto. Esta información permite elaborar una descripción y especificación del cargo, donde se señalan las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como sus características importantes, como también, las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación por su parte, resume las cualidades personales, esto es el perfil del cargo.

Así, luego del análisis del cargo, tendremos una descripción del puesto y el perfil profesional de la persona que se requiere para ocuparlo, que en términos generales será el siguiente<sup>119</sup>:

## DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO

### 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### 1.1. IDENTIFICACION

- ❑ **Nombre del cargo** : **Supervisor de Producción**
- ❑ **Área a la que pertenece** : Planta de Proceso
- ❑ **Cargo del jefe directo** : Jefe de Turno.

<sup>117</sup> Kelbin Pinales, Shaila Cabrera Luna, Yahaira Cabral y Larissa Martínez S. “Organización del Departamento de Recursos Humanos”. Disponible en la página web <http://www.losrecursoshumanos.com>

<sup>118</sup> Paola Valeria Zeledón. “Análisis y descripción de cargos”. Disponible en la página web <http://www.gestipolis.com>

<sup>119</sup> Paola Zeledón, ya citada.

## 1.2. FUNCION PRINCIPAL

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

## 1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas
<input type="checkbox"/> Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.
<input type="checkbox"/> Controlar la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
<input type="checkbox"/> Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.
<input type="checkbox"/> Registrar la información diaria en los informes de producción.
<input type="checkbox"/> Revisar los informes de calidad de los productos.
<input type="checkbox"/> Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.
<input type="checkbox"/> Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.
<input type="checkbox"/> Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.
<input type="checkbox"/> Coordinar la inducción del personal a su cargo.
<input type="checkbox"/> Realizar capacitación a su equipo de trabajo
<input type="checkbox"/> Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
<input type="checkbox"/> Evaluar el personal a su cargo.
<input type="checkbox"/> Participar en reuniones del área de producción.
<input type="checkbox"/> Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

## 1.4. COORDINACION

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
<input type="checkbox"/> Área de Control de Producción	Recoger y precisar datos referentes a la producción.
<input type="checkbox"/> Área de Sistemas	Reparación y mantención de sistemas electrónicos de la planta de proceso.
<input type="checkbox"/> Área de Aseo	Mantener la limpieza de la planta de proceso.
<input type="checkbox"/> Área de Control de Calidad	Unificar criterios según especificaciones de calidad y corregir errores en el producto.
<input type="checkbox"/> Área de Mantención	Reparación y mantención de las maquinarias y equipos.
<input type="checkbox"/> Otros Supervisores	Relación cliente/proveedor interno. Coordinar etapas del proceso productivo.

## 1.5. SUPERVISION

Supervisa a
<input type="checkbox"/> Operarios
<input type="checkbox"/> Planilleros

Supervisado por
<input type="checkbox"/> Jefe de Turno

## 1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
<input type="checkbox"/> Jefe de Turno
<input type="checkbox"/> Supervisores de otras áreas

Es reemplazado por
<input type="checkbox"/> Supervisores de otras áreas.

## 1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
<input type="checkbox"/> Capataz

Puede ascender a
<input type="checkbox"/> Jefe de Turno

## 1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la Planta de Proceso ubicada en las dependencias regionales de la empresa, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.
- Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo esta organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes.

## 2. ESPECIFICACION DEL CARGO

### 2.1. REQUISITOS GENERALES

- Estudios** : Técnicos.
- Especialidad** : Tecnología en Recursos del Mar.  
Técnico Pesquero /Acuícola.  
Técnico en Conservación de Alimentos por Frío.
- Experiencia:** Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
- Edad** : Mínimo 25 años.
- Sexo** : Indiferente.

## 2.2. REQUISITOS PERSONALES

PERFIL SUPERVISOR DE PRODUCCION		
Competencias	Nivel Esperado	
	Mínimo	Máximo
1. Orientación al Logro	2	5
2. Directividad	2	4
3. Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad	2	4
4. Liderazgo	3	5
5. Autocontrol	3	6
6. Trabajo en Equipo y Cooperación	3	5
7. Desarrollo de Otros	2	5
8. Compromiso Organizacional	2	3
9. Iniciativa	1	3

### **27. Perfil del Gerente.**

El “Gerente”, es una figura de gran importancia en las organizaciones de nuestros días, por ello las competencias y cualidades que debe poseer son variadas y, si bien dependen de los requerimientos de cada empresa, existen en nuestra época ciertos rasgos que en general suelen exigirse de la clase gerencial, que forman parte del perfil profesional de los mismos.

Existen ciertos factores que favorecen en sentido positivo una buena labor gerencial que, en definitiva, entregan un perfil profesional con más probabilidades de éxito que de fracaso.

Alguno de estos rasgos, son los siguientes<sup>120</sup>:

.- Motivación para dirigir: el gerente es quién debe llevar el timón de la empresa por así decirlo, pero debe tener la estimulación para ello, cualquiera que esta sea (económica, social, hacer carrera, etc.)

<sup>120</sup> El rincón del gerente “Algunos rasgos del perfil de un gerente”, disponible en la página web <http://www.gerenteweb.com>

En este sentido según un estudio que realizó el Licenciado Edgardo Fernández Feijóo para Gloria Cassano & Asociados, que aparece en un artículo de Gloria Cassano “El perfil que buscan las empresas en las posiciones gerenciales”, se señalan los rasgos que consideran determinadas multinacionales en el perfil de sus gerentes, por ejemplo REEBOK (actitud positiva, comunicación, efectividad personal, flexibilidad y cambio, innovación, trabajo en equipo), PEPSICO (madurez ejecutiva, impacto organizativo, integridad, respeto a los otros, orientación al cliente, desarrollo de recursos humanos), BRITISH PETROLEUM (aprendizaje, impacto personal, mente abierta, trabajo en equipo, negociación, empowerment), entre otras. Artículo disponible en la página web ya citada en esta referencia.

.- Inteligencia: es decir, debe ser una persona que posea una buena cabeza. Pero ello no implica que haya que basarse solo en un buen expediente académico, o excelentes resultados en los test respectivos, pues esto no será definitivo. Además, esta inteligencia debe formar parte de una buena y formada personalidad.

.- Capacidad de análisis y de síntesis: esto es, aquella condición mental que permite desarrollar una idea o un problema desbrozándolo hasta sus últimas consecuencias y, poder hacer lo contrario, de un cúmulo de circunstancias o de datos para llegar a una conclusión global. Pues situaciones como estas, se presentan a diario en el quehacer del gerente.

.- Capacidad de comunicación: que implica la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar, y saber escuchar, es la posibilidad de entender y hacerse entender. Pues el gerente tirano esta condenado al fracaso, se requiere uno que sepa transmitir sus órdenes, entusiasmos, objetivos, motivar a sus dirigidos, les informa, recibe sus opiniones, en general, permite una buena comunicación interna de la empresa.

.- Dotes de psicología: que se requiere en todo aquel que deba dirigir personas, es decir, ser observador, escuchar, saber analizar actitudes y reacciones personales, debe conocer bien a su grupo de empleados, y tratar a cada uno según sus características.

.- Dotes de mando; debe saber mandar. Como lo haga es otra cosa, pero se recomienda manejar las ordenes y mandados con la correlativa comprensión.

.- Capacidad de trabajo: que implica la posibilidad de pasar muchas horas trabajando, con intensidad alta, la necesidad de largas sesiones de trabajo en equipo con colaboradores, de negociación con clientes o proveedores, de análisis, de problema de la empresa, etc.

.- Fortaleza mental y física: que se encuentra ligado con lo anterior, pues sin resistencia física y mental no se podría lograr dicha capacidad de trabajo. Puesto que el gerente debe sentirse fuerte por dentro y por fuera para dirigir la empresa. Pero ella no solo debe poseerse sino también mantenerse, para lo cual hay que organizarse en la vida y, poder conservar así, su salud integral. Lo ideal no es la utilización de estímulos artificiales, sino meramente naturales, por ejemplo combinar los tiempos de trabajo, de descanso, de vida familiar, de ejercicio físico, algún hobby, entre otros. Pues la vida de un gerente, es bastante agitada.

.- Capacidad de liderazgo, no se concibe a un gerente sin esta capacidad, los empleados necesitan un patrón, pero que no venga solamente del cargo que ocupa, sino que efectivamente asuma el liderazgo, esto es, crear en lo demás la confianza y el respeto para que lo sigan en sus ideas y proyectos.

.- Integridad moral y ética; cuestión que permite poner límites y cotos a la actuación del propio gerente frente a la organización y su personal, y evite que todo se transforme en una selva. Pues quien no actúa íntegramente, terminará siendo devorado por sus propias actuaciones mas temprano que tarde.

.- Espíritu critico, rasgo fundamental, pues debe saber ordenar y discriminar en toda la información que reciba, para lograr que sus decisiones sean fundamentadas y acertadas.

Si bien es cierto, contar con todas estas cualidades no es cosa fácil, por no decir imposible, sin embargo, en la medida que se posea la mayor cantidad de ellas, el desarrollo de las tareas de gerente tendrá un fruto bastante bueno en toda la organización, por lo cual lo ideal sería tener todos estos rasgos, pero si no, por lo menos la mayoría de ellos.

Con todo, es absolutamente factible que estos mismos rasgos se hagan extensivos a aquellos que ocupan altos cargos dentro de la administración pública y tal vez, con mayor razón, pues el resultado de la gestión de los organismos públicos sin duda que afecta a toda la nación.

## **28. Proceso de reclutamiento y selección.**

### Reclutamiento.

Una vez lista la descripción y perfil del puesto, se tiene la información requerida para proceder a buscar a la persona idónea que lo ocupe. Debe entonces efectuarse el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para completar la vacante.

La búsqueda del personal idóneo se inicia con el “reclutamiento”, proceso que consiste en identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo<sup>121</sup>. También, se puede decir que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga

---

<sup>121</sup> Maria Virginia Flores Ortiz. “Reclutamiento. La base para el inicio de una adecuada selección”, disponible en la pagina web <http://www.gestiopolis.com>

y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar<sup>122</sup>.

El reclutamiento será eficaz si es capaz de atraer el número de candidatos suficientes. Para lograr esto, existen distintas técnicas, de las cuales los encargados de dicho proceso deberán elegir la que logra satisfacer de mejor modo sus necesidades y, que a su vez reúne la mayor cantidad de interesados en el menor tiempo posible, comprometiendo los más bajos costos operacionales.

Los métodos de reclutamiento que las empresas utilizan pueden ser; externos (esto es candidatos reales, personas que están buscando trabajo porque no cuentan con uno, o potenciales, que están trabajando pero quieren cambiarse), o internos (lo que implica, que al momento de presentarse una vacante, la empresa efectúa una reasignación de sus recursos humanos sea que los ascienda o los transfiera).

El reclutamiento interno requiere de una intensa y continua coordinación e integración del área encargada del reclutamiento, con las demás áreas de la organización. Además, necesita variados datos e informaciones, como por ejemplo:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- e) Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Algunas de las ventajas que este reclutamiento son las siguientes:

.- Es más económico, pues no será necesario gastos en avisos, empresas de reclutamiento, entre otras.

---

<sup>122</sup> Nancy Zaragoza Soto. "Reclutamiento e inducción de recursos humanos", disponible, en el mismo sitio web <http://www.gestopolis.com>.

.- Es más rápido, pues la persona puede ser ascendida o transferida de inmediato, no así la demora que conlleva el proceso de reclutamiento.

.- Otorga mayor seguridad, en la medida que ya se conoce al candidato y, si fue ascendido, es por sus meritos, lo que conlleva a que disminuya el margen de error en su elección. Por otra parte, es un incentivo para las personas de la organización, pues ven que sus esfuerzos de superación y capacitación son valorados.

Sin embargo, también tiene sus desventajas, como son:

.- Al momento de contratar un empleado nuevo, se requerirá en él cierto potencial que le permita desarrollarse y ascender, al igual que motivación para lograrlo, además, la empresa debe ofrecer las oportunidades que permitan el ascenso, pues de otro modo, puede frustrar las posibilidades de sus empleados.

.- Puede ocurrir también, que en esta carrera de ascensos se llegue a un nivel en que el empleado resulte simplemente incompetente, lo cual es bastante grave. Se puede generar un estancamiento del sujeto dado que no puede seguir ascendiendo, ni tampoco retroceder. Por ello no es del todo conveniente, sino que, solo se permita este en la medida que el candidato tenga las condiciones o la potencialidad para igualar en el corto plazo a quien ocupaba el cargo, por el bien tanto del empleado como la organización.

Los métodos de reclutamiento externo son varios, sin embargo, por lo general, suelen utilizarse un conjunto de ellos dependiendo de la rapidez con que se quiera completar la vacante, lo cual llevara a aumentar los costos. Algunos de ellos son:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos; se sostiene que es bastante beneficioso que la empresa siempre reciba currulum vitae voluntariamente, pues el reclutamiento es una actividad constante que tiene por objeto garantizar la existencia de candidatos para cualquier eventualidad que pueda presentarse en la organización.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, sea que se trate de familiares, amigos o conocidos. Este método tiene como ventaja la integración del personal, sin embargo, muchos autores consideran más sus desventajas como por ejemplo los conflictos que se suscitan cuando el candidato no es aceptado, o al momento de ascender, disminuye la objetividad si se trata de familiares o amigos.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa; es un sistema de bajos costos, sin embargo su premura y eficacia se condiciona a varios aspectos, por ejemplo,

ubicación de la empresa, circulación de personas por el lugar, visibilidad del anuncio, entre otras. Por ello se suele utilizar para cargos de bajo nivel.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales; su ventaja es que involucra a otras organizaciones en el reclutamiento sin necesidad de aumentar los costos para ello.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.; en general se utiliza para desarrollar publicidad de la institución e intensificar la presentación de candidatos.

Con todo, las técnicas de reclutamiento más utilizadas, además de la consulta en archivadores sobre candidatos que se han presentado en reclutamientos anteriores, son las que se señalan a continuación:

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas; destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua; que en ciertos casos lleva a formar cooperativas de reclutamiento que financian las organizaciones interesadas, logrando mayores resultados que si actuaren por si solas.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades; ello ocurre cuando no se encuentra lo requerido en el mercado local, así, se opta por hacer publicidad en otras ciudades. Los encargados del reclutamiento pueden instalarse en hoteles y, publicitar desde allí, o avisos en radios, etc. Los candidatos interesados deben trasladarse al lugar de ubicación de la empresa donde si son contratados, podrán acceder a variados beneficios.
- Avisos en diarios, revistas, etc.; esto es bastante común, pues tiene muy buenos resultados y, la mayor o menor cantidad de candidatos dependerá del universo que se requiera reclutar, según los requisitos que se pidan.
- Agencias de reclutamiento; este es uno de los métodos más caros en términos de gastos, sin embargo ahorra tiempo y es eficaz. En el último tiempo, existen varias de estas agencias que pueden ofrecer reclutamiento desde mano de obra industrial, a los más altos ejecutivos, o dedicarse a un rubro específico.

Como ventajas del reclutamiento externo, se señalan las siguientes:

.- Se dice que trae “sangre nueva”, nuevas visiones, más actualizadas acerca de lo que ocurre fuera de la organización y, permite así, mantener la institución dentro de los conceptos que se están manejando en el rubro.

.- Además, renueva y enriquece los recursos humanos existentes, siempre que la política sea contratar a personal con igual o mayor idoneidad de los que hay.

.- Otra de las ventajas que se señala, es que se aprovecha las capacitaciones dadas por otras empresas, en la medida que se atrae a su personal proponiendo mayores ventajas y salarios, con lo cual algunas organizaciones optan por ofrecer estos beneficios, antes que ellos mismos planificar la capacitación de sus empleados.

Sin embargo, dicho reclutamiento externo, también presenta desventajas, como las que siguen:

.- Requiere de mayor disponibilidad de tiempo, pues hay que elegir el o los métodos que se ocuparán, luego la recepción de antecedentes, exámenes médicos, o desvincular a los candidatos de sus anteriores empleos, etc. Además, si se trata de cargos de altos ejecutivos, por las características de los mismos, el proceso puede ser todavía más largo y, hay que evitar en lo posible, las presiones, pues se puede afectar el resultado del mismo.

.- Por lo anterior, también estos métodos implican mayores costos, además, de gastos inmediatos, como los pagos a agencias de publicidad, honorarios de agencias de empleos, sueldos de la comisión de reclutamiento, formularios, etc.

.- También es menos seguro que el reclutamiento interno, pues se desconoce la trayectoria profesional del candidato y no se puede comprobar totalmente los antecedentes dados por el mismo, lo cual lleva a las empresas a celebrar contratos con periodo de prueba para disminuir los riesgos.

.- Además, si este tipo de reclutamiento, constituye el monopolio de acceso a cargos de la organización, puede generar desincentivos en el personal, porque no verán la posibilidad de ascensos, lo que no deja de ser perjudicial.

También existe el reclutamiento mixto, esto es, una combinación de técnicas de reclutamiento interno y externo. Ello en razón que con ocasión del reclutamiento interno puede generarse una vacante del puesto del sujeto que es ascendido y no haya posibilidad de reorganizar las funciones y, deba contratarse a una persona de afuera. Además, por las desventajas de uno u otro proceso se suele asumir por las organizaciones una posición ecléctica para aprovechar las ventajas de los mismos.

Pueden darse distintas combinaciones de ambos, así se puede utilizar primeramente el reclutamiento interno y si fracasa, se aplica el externo, o al revés, en la medida que no se encuentra lo que se requiere dentro de la misma organización, o ambos a la vez, dependiendo de las necesidades de la entidad.

El resultado del proceso de reclutamiento será la obtención de un universo de candidatos, de los cuales hay que seleccionar a los que estén más acordes con los requerimientos institucionales, por lo mismo, la fase que sigue al proceso de reclutamiento, es el proceso de selección.

### Selección.

Este proceso trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino también, conocer sus aptitudes y cualidades con el objeto de colocarlos en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

En la actualidad, las técnicas de selección del personal tienden a ser más subjetivas y afinadas porque deben determinar las necesidades del factor humano, aumentando las fuentes más efectivas que permitan acercarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo. Para lo cual utilizan una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos, etc. Agregando que se considera como persona adecuada la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; además de ser un empleado honesto con conducta ética.

En general, este proceso de selección se vale de las siguientes herramientas para cumplir su fin, cual es proporcionar al candidato idóneo, a saber:

- Entrevista inicial.

La entrevista es un tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado) que tiene como objetivo intercambiar información valiosa.

Ella puede ser preparada o no, a objeto de dirigirla a obtener determinada información. Pero en general se recomienda prepararla, utilizando como base la respectiva solicitud de empleo del candidato o su curriculum para saber en que temas ahondar, pues dicho formulario no entrega todos los datos necesarios, o no lo hace de manera adecuada.

Esta entrevista en general, tiene por objeto determinar a groso modo y en el menor tiempo que sea posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. De tal forma de descartar de inmediato aquellos postulantes que de un modo manifiesto no cuentan con los requerimientos del puesto. Pero también, el candidato se informa de los aspectos

que le interesan, como el salario, horario de trabajo, prestaciones, para que decida si continua adelante con el proceso o no.

- Exámenes psicométricos, psicotécnicos y de conocimientos.

Estos comprenden la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato, como por ejemplo:

.- *Pruebas de personalidad*, que tienen como objetivo aproximarse y descifrar algunos rasgos de la personalidad del individuo. Así, se determina el nivel de adaptación del carácter del individuo al cargo a que aspira y, en algunos casos, predicen la conducta del candidato en su trabajo.

.- *Pruebas de aptitudes*, que están referidas a las características potenciales de la persona y miden las distintas habilidades intelectuales que complementan la inteligencia en general. Normalmente evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales.

.- *Pruebas psicométricas*, son aquellas que resultan de interpretaciones de pruebas numéricas estandarizadas que, normalmente se traducen en cuestionarios de preguntas cerradas (si o no). Suelen ser muy utilizadas en el proceso de selección.

Además, hay otras pruebas como pruebas de intereses, de rendimiento o inteligencia. Todo ello, para verificar de algún modo las habilidades del candidato. Para poder medir ciertos aspectos como su velocidad, exactitud, destreza, habilidad física, comprensión, calculo/codificación.

- Examen del área.

Si se trata de un campo laboral que requiere de conocimientos muy específicos o habilidades determinadas, habrá que realizar las pruebas que permitan medir estos factores.

- Entrevista de selección.

Si bien ya se menciona la entrevista, esta tiene otros objetivos. Para su éxito, se dan las siguientes recomendaciones; primero que sea preparada, que el entrevistador sea un profesional, que cuente con adiestramiento y supervisión, que sea objetivo con la información que recibe, que prepare el ambiente de la entrevista, no solo espacial sino de actitud, esto es, la forma de recibir al entrevistado, estar relajado, con actitud informal, de modo de facilitar una actitud positiva del candidato y no agresiva, pero ello dependerá en último término de la información que se desee obtener. También, se señalan ciertas fases de la entrevista,

comenzando por el “rapport”, que significa simpatía, la idea es romper el hielo, aunque lo ideal es que este ambiente se mantenga durante toda la entrevista. Luego esta la “cima” de la entrevista, esto es, realizar las preguntas referidas a el área que se pretende explorar. Finalmente el “cierre”, el cual debe hacerse 5 o 10 minutos antes de terminar la entrevista, para dar lugar a las preguntas del entrevistado o escuchar sus impresiones. Una vez terminada la entrevista se recomienda realizar un informe de la misma, señalando el resultado y conclusiones que se obtuvieron de ella, informe que debe ser claro, concreto y comprensible para quienes lo consulten posteriormente. Además, también se recomienda que el entrevistador realice una autocrítica de su entrevista, esto es, preguntarse si consiguió el objetivo planificado, si logro encaminarse bien en la misma, si mantuvo un buen ambiente en la entrevista, entre otros aspectos.

Todo esto con la finalidad de que la entrevista de selección entregue la mayor información posible, pues puede que por matices de la misma se elija a uno u otro candidato.

- Referencias o investigación laboral.

Esta información permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto, realizando las siguientes investigaciones: sobre antecedentes de trabajo, de antecedentes penales, de cartas de recomendación, del domicilio. Que en general, entrega información sobre aspectos familiares de conflictos, tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores y, comprobar la veracidad de la información proporcionada.

- Examen médico.

Es importante, pues influye directamente en la calidad y cantidad de la producción, índices de ausentismo y puntualidad. En términos más amplios, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso del país. Además, de proteger al propio candidato, pues se evita que desempeñe labores para las cuales su salud no es apta y, por lo mismo le puede provocar graves daños.

Este examen cumple ciertas finalidades, como por ejemplo:

- .- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- .- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso, pueda transmitir el mal.
- .- Propiciar el desarrollo de acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto de trabajo que desempeña.

.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Finalmente, luego de utilizar distintos instrumentos para obtener la mayor cantidad posible de información de los candidatos, se evalúa comparativamente los antecedentes obtenidos para ver que postulante se corresponde mejor con los requerimientos del puesto. De tal modo que, después de determinar el o los candidatos elegidos, los encargados del proceso de selección del área de recursos humanos (que asesoran al departamento que tiene la vacante), presentan al candidato o candidatos elegidos a quién será su jefe inmediato y, si es necesario, también al jefe de departamento o gerente de área, para que ellos efectúen las distintas consideraciones al respecto y procedan a contratar al candidato elegido. En el evento que haya varios candidatos con posibilidades de acceder al cargo, pero que exista solo una vacante, para ayudar a la decisión de quién contratar se suelen realizar distintas “pruebas de situación”. Donde se valoran aspectos como la habilidad de interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales entre otros, lo cual ayuda no solo a toma de la decisión final, sino también, a los candidatos que sean rechazados a percibir directamente los motivos de su no aceptación para dicho cargo. Respecto de esto último, también se recomienda, que en los procesos de selección sea que se realicen o no pruebas de situación, avisar en el menor tiempo posible luego de terminado el proceso de selección, a los candidatos que no fueron aceptados para que busquen otras posibilidades e incluso si fuere posible, darles las indicaciones del porque fueron rechazados para que les sirva de experiencia en futuros procesos de selección en que participen, lo cual ayuda también, a mantener la buena imagen de la organización. Además, también se aconseja llevar un registro de los candidatos rechazados en ese cargo en particular, pero que por sus antecedentes puedan ocupar otras vacantes en la organización, al igual que anotar a aquellos que no tengan ninguna posibilidad.

Con todo, una vez elegido el candidato se procede a contratarlo por quién corresponda, respetando todas las normas legales vigentes en las estipulaciones que contraten las partes.

Si bien, con la contratación se completa la vacante se aconseja para una mejor adaptación a la organización y a las labores que deberá realizar el nuevo contratado, un proceso denominado “inducción” que, en términos generales, implica proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre los antecedentes de la empresa, como la nómina de pago, obtención de credenciales de identificación, horarios de trabajo, compañeros de trabajo, jefes directos o subordinados, entre otros, lo cual será necesario para realizar satisfactoriamente su trabajo. Puesto que se sostiene, que con el programa de inducción las personas aprenden sus funciones

más rápidamente, porque acelera el proceso de socialización de los nuevos empleados, con lo cual efectúan aportes positivos a la organización.

De esta forma entonces, es como las empresas privadas contratan su personal utilizando variados medios y recursos para lograr conseguir a las personas que se ajusten de mejor forma a la descripción y perfil del puesto, el cual ha sido previamente realizado con el mayor detalle y cuidado posible, atendiendo no solo a las funciones propias de cargo y su relación con otras, sino enfocando el respectivo cargo con los objetivos generales de la organización. Pues saben que la elección de su factor humano es una de las cosas primordiales para el éxito de sus pretensiones.

A su vez, como veremos más adelante, en el sector público sobre todo la Administración Civil del Estado, se esta utilizando estos instrumentos adaptándolos claro esta, a las particularidades que implica administrar un Gobierno, pero siguiendo en términos generales las tendencias que se dan en el sector privado y no solo a modo de copia, sino en razón de los buenos resultados que se consiguen por los mismos. No obstante ello, también veremos, que no ocurre lo mismo en la Administración de Justicia, donde los cambios en la materia cuestan mucho y si bien hay esbozos, no se trata precisamente de personas que asumen la función jurisdiccional, esto es los jueces y magistrados, y ciertamente no se ven razones de porque no, pues la idoneidad no puede ser perjudicial bajo ningún respecto.

## **II. PROVISIÓN DE CARGOS PÚBLICOS.**

En este apartado, me referiré de forma genérica a la provisión de cargos en la Administración Civil del Estado, con especial atención en el concurso de ingreso a la administración pública y los altos directivos de los servicios públicos. Pero tratare con mayor énfasis la provisión de los cargos del Poder Judicial, sobre todo, lo referido a los nombramientos de los Ministros de la Corte Suprema, Cortes de Apelaciones y Jueces de letras.

### **29. Provisión de cargos en la Administración Civil del Estado.**

La provisión de los cargos en la Administración pública, se realizan en general, en base a concurso, sistema que se encuentra establecido principalmente en el DFL N° 29 de 2005, del Ministerio de Hacienda que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, publicado en el Diario Oficial el 19 de marzo de 2005, aprobado por la ley 18.834 en adelante Estatuto administrativo, y el Decreto Supremo N° 69 de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre concursos del Estatuto administrativo, publicado en el Diario Oficial el 14 de agosto de 2004, en adelante reglamento sobre concursos. Además, de la normativa que fija la planta y los requisitos de ingreso y promoción de los distintos servicios públicos.

El reglamento sobre concursos señala en el artículo 2 que; el “concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo aplicado a los postulantes del mismo que contemplará la evaluación de los antecedentes que se presenten y la aplicación de otros instrumentos de selección, según se establezca, entre ellos, pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimiento y habilidad, test y entrevistas”.

El artículo 1 de dicho reglamento, distingue distintos tipos de concursos, siendo los principales:

- a. Concurso para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular, que tiene por objeto seleccionar el personal idóneo que ingresa al último grado del escalafón de las distintas plantas (Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares) del respectivo ministerio o servicio, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concurso interno o ascenso.
- b. Concurso interno de promoción en la carrera funcionaria, que tiene por objeto proveer las vacantes que se produzcan en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos o en las equivalentes a estas y que no correspondan al último grado de la respectiva planta. Pueden participar en dicho concurso, los funcionarios de planta del ministerio o servicio nombrados en los tres grados inferiores al de la vacante convocada.

Pero también, pueden participar los funcionarios nombrados en los cuatro grados inferiores al de dicha vacante, siempre que el número de cargos provistos ubicados en grados inferiores de la misma planta de la vacante convocada sea menor a 20.

- c. Concurso para la provisión de cargos de jefes de departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes de los ministerios y servicios públicos (cargos de tercer nivel directivo). En este concurso pueden postular los funcionarios de planta de los ministerios y servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo y aquellos a contrata que tengan, previo a la fecha del llamado a concurso, 3 años de desempeño ininterrumpido en esa calidad como mínimo.

Si bien todos estos concursos son importantes pues determinan que personas serán contratadas, tiene gran importancia el concurso de ingreso, en razón que en los otros concursos se prefiere a personas que ya son parte de la administración civil, por lo mismo, interesa saber cuales son los criterios que el gobierno contempla para proveerse de un grupo humano que sea capaz de llevar a cabo sus cometidos sea ahora o en el futuro.

### **30. Concurso Público de Ingreso.**

El reglamento sobre concursos nos señala que el concurso de ingreso será público, entendiendo por concurso público un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, mediante la evaluación de los antecedentes presentados por los postulantes y de los demás instrumentos de selección aplicados (Art.10 inc. 3 del reglamento sobre concursos del E.A).

Para participar en un concurso público hay que cumplir con ciertos requisitos, como:

1. Requisitos generales de ingreso a la administración del Estado, establecidos en el artículo 12 del Estatuto Administrativo, a saber:
  - a. Ser ciudadano.
  - b. Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización cuando fuere procedente.
  - c. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
  - d. Idoneidad Intelectual, esto es, haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional, o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley.

- e. Idoneidad funcionaria anterior, es decir, no haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, e
  - f. Idoneidad moral, lo que implica no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, o hallarse condenado por crimen o simple delito.
2. Requisitos específicos para el desempeño del cargo.

Además, el Estatuto Administrativo en el artículo 17 inciso segundo, en conjunto con el artículo 5 del reglamento, para asegurar la igualdad de los participantes en los distintos concursos, prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo. Por ello, en el evento que se presenten postulantes con alguna discapacidad que les produzca dificultad en la aplicación de los instrumentos de selección, deben informarlo en su postulación para efectos de adaptarlos y garantizar así la no discriminación por esta causal. Sin embargo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas por un empleo determinado, no serán consideradas discriminatorias.

En la misma línea, el artículo 19 del Estatuto administrativo dispone que en los concursos se mantendrá en secreto la identidad de cada candidato para los efectos de la evaluación de las pruebas y otros instrumentos de selección en que ello sea posible.

Este concurso, al igual que los otros, será preparado y realizado por un “Comité de Selección”, conformado por el jefe o encargado de personal y por quienes integran la junta calificadora central o regional<sup>123</sup>, con excepción del representante de personal (art. 21 del E.A.).

Existen reglas comunes para estos comités señaladas en el artículo 4 del reglamento sobre concursos, cuales son:

- a. No podrán integrarlos las personas que tengan la calidad de cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, respecto de uno o más de los candidatos.
- b. Podrán funcionar siempre que concurren más del 50% de sus integrantes, sin incluir al jefe o encargado de personal, quién siempre lo integrará. Los acuerdos del comité de selección se adoptarán por simple mayoría y se dejará constancia de ellos en un acta.

---

<sup>123</sup> El Artículo 35 del Estatuto Administrativo, se refiere a las Juntas Calificadoras.

- c. En caso que un integrante del comité de selección se excusare de integrarlo por causa legal o reglamentaria, el jefe superior del servicio deberá resolver, designando en su caso al respectivo reemplazante, que será el funcionario que siga en jerarquía en la planta respectiva.

El Comité de Selección en la realización de sus funciones, puede guiarse por las recomendaciones dadas por la DNSC en el Manual de Selección de Personal en los Servicios Públicos, como son:

En el diseño e implementación de los concursos internos y externos, pueden considerar las siguientes tres etapas.

#### 1. Etapa de Pre-Concurso:

-. Constitución formal del Comité de Selección.

-. Organización y planificación del concurso.

-. Análisis y definición del perfil del cargo: esta función es muy importante porque será la base de referencia para seleccionar a los futuros funcionarios públicos. El mencionado Manual de selección explica su utilidad, señalando que contar con perfiles de selección adecuados permite realizar en forma confiable y eficiente todo el proceso de selección. También, permite evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, sentar las bases para un adecuado desempeño laboral, además de servir de orientación en los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, incentivos, supervisión, etc. Entregando al mismo tiempo, herramientas y consejos para su adecuada elaboración, atendiendo a una serie de criterios.

El manual, habla del “Perfil de selección”, al cual define como “un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos (estos incluyen variables acreditadas tales como educación y experiencia laboral) y competencias (incluyen rasgos y características que debe tener el candidato para alcanzar un desempeño promedio o superior en el cargo en cuestión) que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado”.

Se entrega también, un formato del perfil de selección que contiene entre otros aspectos ,los siguientes:

- I. Identificación del Cargo (nombre del cargo; institución; jefe directo; renta).
- II. Requisitos formales como título profesional, estudios de especialización, experiencia entre otros.
- III. Objetivos del cargo, es decir lo que se espera que realice, ejecute, o desarrolle.

IV. Principales responsabilidades.

V. Características del entorno como, equipo de trabajo, clima laboral, clientes internos, clientes externos entre otros.

VI. Competencias, que el comité de selección podrá enumerar y describir brevemente conforme a lo que estime para un adecuado desempeño del cargo.

Hay que señalar, que este formato esta siendo utilizado por las distintas instituciones al efectuar los respectivos concursos, por ejemplo las Bases del llamado a concurso público de oposición de antecedentes para la selección de nuevos profesionales de las áreas de planificación regional y ejecución presupuestaria del FNDR; Bases del concurso público para proveer cargo de jefe o jefa de departamento grado 6° E.U.R., planta de directivos Servicio Agrícola y Ganadero; Bases generales para concurso público de directores de consultorios de salud, entre otros.

-. Elaboración de las Bases de Concurso, estas corresponden a un cuerpo documental que establece los requisitos, condiciones, procedimientos y procesos que involucran los concursos. Ellas entregan el detalle de los instrumentos de selección a aplicar a los postulantes, considerando una evaluación cuantificable y estandarizada, y señalan la calendarización de todo el proceso, etc.

-. Elaboración de los formularios de postulación del concurso y sus requisitos, en base a los cuales los oponentes efectuaran la respectiva solicitud de postulación, acompañando las copias de todos los antecedentes que se individualicen en el aviso y copias de certificados que correspondan.

-. Elaboración de Bases de Licitación, cuando se externaliza el concurso, de acuerdo al Decreto N° 1.258 Reglamento de licitación de consultoras externas especializadas en selección de personal. Ello porque el art. 23 del Estatuto Administrativo, autoriza a contratar servicios de asesorías externas, con el fin de contar con asistencia técnica en la preparación y ejecución de los concursos, o en la preparación y realización directa de los mismos.

-. Elaboración de la resolución que aprueba bases y aquella que llama al concurso.

## 2. Etapa de Ejecución:

-. Difusión de la convocatoria al concurso por los medios autorizados.

-. Difusión de las Bases del concurso por los medios autorizados, las cuales se publicarán en el Diario Oficial, los días 1° o 15 de cada mes o el primer día hábil

siguiente, si aquellos fueren feriado, sin perjuicio de las demás medidas de difusión que se estime conveniente adoptar, que le permitan atraer un mayor número de candidatos al proceso o a postulantes con determinadas especificaciones necesarias a la institución y al cargo. Los ministerios y servicios que tengan habilitadas páginas electrónicas o sitios Web, deberán incluir el aviso en éstas. Artículo 13 del reglamento y 20 del Estatuto Administrativo.

-. Aplicación de las pruebas de selección, ya sean técnicas, psicológicas u otras.

El manual de selección se refiere a los instrumentos de selección, definiéndolos como “todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo”. Y menciona algunos de los más utilizados como son; análisis curricular, referencias laborales, pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos, simulaciones, disertaciones, entrevistas. Haciendo especial referencia a la entrevista de valoración global por su importancia al momento de la elección.

Al respecto el Estatuto administrativo en su artículo 18 inciso 2º, dispone que en cada concurso deberán considerarse a lo menos, los siguientes factores:

- Los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación.
- La experiencia laboral, y
- Las aptitudes específicas para el desempeño de la función.

Además, el reglamento en su artículo 11 inciso 2º y 3º, prescribe que cada institución podrá determinar factores adicionales a los anteriores, exigiendo que cada uno de ellos deben estar vinculados a la función que corresponda al cargo y ajustados al perfil de este. El Estatuto Administrativo en el artículo 18 inciso 3º, agrega que la respectiva institución deberá determinar previamente estos factores y establecer la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo. Lo que deberá ser informado a los candidatos que postulen, antes de iniciarse el proceso de selección, junto con el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo.

El reglamento en su artículo 2 inciso 2º, indica que los instrumentos de selección que se apliquen deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos. El resultado esperable debe estar contenido en una pauta escrita por el comité o quien corresponda, con la respectiva valoración de cada respuesta. Se podrá incluir una evaluación que permita obtener una apreciación de rasgos de personalidad, en cuyo caso, también debe confeccionarse un conjunto de alternativas esperadas de respuesta y el puntaje que otorgarán.

-. Elaboración de las actas administrativas del Comité; el artículo 19 inciso 2º del E.A. junto al artículo 6 inciso 2º del reglamento, dispone que será obligación

extender un acta de cada concurso que deje constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de los candidatos respecto de todos los factores que fueron utilizados. Dicha acta deberá contener la información necesaria para que cada participante del concurso pueda verificar el cumplimiento cabal de las bases y la pertinencia, en cuanto a su relación con los requerimientos del cargo, los antecedentes tomados en consideración, así como las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. Las actas y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.

-. Presentación de postulantes idóneos al jefe superior del servicio (terna, cuaterna, quina o nómina). El Estatuto administrativo en el artículo 21 inciso 5, señala que como resultado del concurso el comité de selección propondrá a la autoridad facultada para efectuar el nombramiento, los nombres de los candidatos que hubieren obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer.

-. Elaboración y envío de las resoluciones de nombramiento firmadas por el jefe superior del servicio, a la Contraloría General de la República.

La autoridad facultada para hacer el nombramiento seleccionará a una de las personas propuestas y notificará personalmente o por carta certificada al interesado, quién deberá manifestar su aceptación del cargo y acompañar, en original o en copia autenticada ante notario, los documentos probatorios de los requisitos de ingreso en el plazo que corresponda. Si así no lo hiciere, la autoridad deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos, artículo 22 del Estatuto Administrativo.

Con todo, una vez efectuado el nombramiento por la autoridad correspondiente, si el seleccionado acepta, será designado como titular en el cargo respectivo, artículo 24 del estatuto administrativo y 18 de reglamento de concursos.

-.Publicación de los resultados del Concurso.

### 3. Etapas de Post-concurso:

-. Evaluación y sistematización del proceso de concurso.

-. Atención de postulantes no seleccionados. El artículo 6 inciso final del reglamento sobre concursos, establece una obligación que recae en el jefe superior del servicio, de comunicar a los concursantes el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

- . Recopilación de actas y confección de archivos disponibles en la unidad de recursos humanos para consulta de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.

- . Elaboración de informe final para el Jefe Superior del Servicio.

Con todo, hay que considerar la posibilidad que el concurso se declare desierto, sea total o parcialmente, lo que se hará solamente por faltar postulantes idóneos, y se entiende que existe tal circunstancia, cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso, artículo 21 inciso 5° del Estatuto Administrativo.

### **31. Sistema de la Alta Dirección Pública.**

Este Sistema de la Alta Dirección Pública, en adelante SADP, esta dentro de la institucionalidad contemplada en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), impulsado por el gobierno de Chile, en aras de lograr la mas eficiente y eficaz gestión en todos los asuntos que le son encomendados.

Fue creada por la ley 19.882, publicada en el Diario Oficial el 23 de junio de 2003, conocida como la Ley de Nuevo Trato Laboral. Esta ley en su titulo VI, regula lo que denomina “Del Sistema de la Alta Dirección Pública”. Además, este SADP, se rige supletoriamente por las normas del Estatuto Administrativo.

En términos generales se puede señalar, que este SADP, corresponde a la búsqueda de profesionales competentes para dotar a las Instituciones Públicas de Altos Directivos Públicos al servicio de la ciudadanía. Cuyo objetivo es que las instituciones del Gobierno central cuenten con equipos directivos profesionales, motivados, jerarquizados, eficientes y con capacidad de trabajo en equipo, que optimicen la gestión de las instituciones públicas en la entrega de los bienes y servicios a la comunidad y en el cumplimiento de las políticas y programas establecidos por la autoridad. Además, la ley señala que los criterios básicos que deberán prevalecer en el acceso al SADP, son la competencia profesional, la integridad y probidad, así como la evaluación de los directivos que la integran.

Los funcionarios que integran el SADP, es decir, los denominados “Altos Directivos Públicos”, corresponden a cargos cuyo ejercicio se entregue a:

1. Los Jefes Superiores de Servicio.
2. Los Funcionarios que integren el 2° nivel jerárquico de aquellos servicios públicos cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad.

El artículo trigésimo séptimo de la ley 19.882, dispone que para otorgar a un cargo la calidad de segundo nivel jerárquico de un servicio público, sus titulares deberán pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del jefe superior o corresponder a jefaturas de unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior, cualquiera sea el grado o nivel en que se encuentren ubicados en la planta de personal. Los subdirectores de servicio y los directores regionales serán siempre cargos del segundo nivel jerárquico.

No se incluyen en este sistema, autoridades políticas que correspondan a; Ministros, Subsecretarios, Intendentes, Gobernadores, Secretarios regionales ministeriales, Embajadores y Jefes superiores de servicios con responsabilidades en la formulación y diseño de políticas públicas que corresponden a 20 Servicios, los cuales se seguirán rigiendo por el régimen actual de libre designación.

La Institucionalidad del SADP, se conforma por la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), y el Consejo de la Alta Dirección Pública.

La Dirección Nacional de Servicio Civil, es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda, y que tiene por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la Administración Civil del Estado. La ley orgánica de esta institución, se encuentra en el título III, de la ley 19.882.

Algunas de sus funciones son:

- Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.
- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del SADP.
- Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos, que comprenda toda la información relevante de los mismos.
- Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de la Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.
- Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal, entre otras.

El Consejo de la Alta Dirección Pública, integra la estructura de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Se encuentra regulado en el Título VI, párrafo 2º, artículos cuadragésimo primero y siguientes de la ley 19.882.

Este Consejo se compone de la forma siguiente:

- ❖ El presidente del consejo, cargo que corresponde al Director de la DNSC.
- ❖ Cuatro Consejeros que serán personas con reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, sea en el sector privado o en el público, designados por el Presidente de la Republica, ratificados por el Senado, los cuales durarán seis años en sus funciones.
- ❖ Un Secretario, quien será responsable de las actas de sesiones.
- ❖ Además, cuando se preceda a efectuar un proceso de selección, integrara el consejo, por el tiempo que dure dicho proceso, un jefe de servicio y el subsecretario del ramo, quien solo tendrá derecho a voz.

En cuanto a las funciones del consejo, se encuentran:

- Conducir y regular los procesos de selección de los candidatos a jefes de servicio del sistema.
- Resolver la contratación de empresas especializadas en la selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la DNSC.
- Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe del servicio que se requiera proveer, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la DNSC.
- Proponer al Presidente de la Republica una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de un jefe de servicio.
- Participar en el comité de selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus consejeros, o de un profesional experto de la nómina que al efecto deberá elaborar. Estos profesionales expertos deberán tener reconocidas habilidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas, entre otras.

La selección de los Altos Directivos Públicos, corresponde al CADP, por intermedio de la DNSC. Este último organismo, realiza un proceso de selección público abierto, para proveer los cargos de la Alta Dirección, el cual consiste en un proceso técnico de evaluación de los candidatos que incluirá entre otros aspectos, la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas. Las evaluaciones deben expresarse en un sistema de puntajes.

Además, en este proceso, todos los postulantes a un cargo participarán conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones, donde se prohíbe toda discriminación que no se base en motivos de meritos, calificaciones, competencias y aptitudes para el desempeño del cargo.

La difusión del proceso de selección, debe ser amplia, por ello se publicarán avisos en diarios de circulación nacional, en medios electrónicos a través de las páginas web institucionales u otras que se creen y en el Diario Oficial. Estos anuncios deben contener información suficiente, contemplando entre otros factores, las funciones del cargo, el perfil profesional, las competencias, y las aptitudes requeridas para desempeñarlo, el nivel referencial de remuneraciones, el plazo para postular y la forma en que deberán acreditarse los requisitos.

Para poder ejercer un cargo del SADP, la ley exige como requisitos:

- Poseer un título de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste.
- Acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años.
- Además de otros requisitos, que pueda exigir la ley para cargos determinados.

Cabe señalar, que respecto a las carreras universitarias, se implemento un sistema de Formación de Directivos Públicos, para lo cual el PRYME firmo un acuerdo de colaboración con la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) del Ministerio de Educación. Con el objeto de llevar a cabo la acreditación de programas de formación de directivos públicos, para lograr asegurar la calidad académica de los programas, como también, asegurar que estos respondan a un perfil de egreso coherente con el proceso de modernización de la gestión pública. Para ello se constituyo un consejo del programa y un comité técnico con funciones específicas, coordinadas por la secretaria técnica de la CNAP. En definitiva, lo que se pretende, es que el sistema universitario chileno cuente con una oferta académica que esté orientada al desarrollo de habilidades directivas en el sector público, para lo cual se esta incentivando la formación de alianzas entre Universidades y distintas entidades con experiencia en gestión pública, a efectos de fortalecer las propuestas en su orientación ejecutiva y mejorar la calidad de la oferta académica en dicha área.

Un punto importante en este proceso de selección, es la elaboración del perfil profesional del cargo a proveer, el cual si se trata de un directivo de I nivel, le corresponde realizarlo al ministro del ramo, quién lo somete a aprobación del Consejo de Alta Dirección Publica. En el caso de los directivos del II nivel jerárquico, es el jefe del servicio respectivo quien definirá el perfil profesional correspondiente,

y lo someterá a aprobación del comité de selección quien si lo acepta, lo somete a la aprobación del CADP.

En esta materia, el CADP, se ha pronunciado dando ciertas recomendaciones generales, que sería aconsejable considerar a la hora de elaborar un determinado perfil profesional por quien corresponda.

Así, se refiere a los atributos que debería poseer un Alto Directivo Público, como son:

1. Comprensión del sector y capacidad de visión estratégica de la política pública.
2. Formación y conocimientos, capacidad y experiencia para dirigir y gestionar una organización del tamaño y complejidad del cargo.
3. Habilidades emocionales en materia de liderazgo, trabajo en equipo y trabajo bajo presión, compatible con los desafíos del cargo.
4. Capacidad comunicacional, de relacionamiento y coordinación con el entorno institucional, sociopolítico, de usuarios y funcionarios.
5. Formación y conocimientos técnicos específicos requeridos por el cargo.
6. Conocimiento de inglés (dependiendo del cargo).
7. Manejo de medios de comunicación.

Además, entrega ciertas recomendaciones, respecto del perfil profesional, siendo algunas de ellas las siguientes:

1. Dado la complejidad y especiales características de los cargos del SADP, estos directivos deberían contar con:

- a. La capacidad para elaborar una visión estratégica del sector en que se desarrolla su labor,
- b. Conocimientos, competencias y habilidades gerenciales y de liderazgo equivalentes a los del sector privado,
- c. Habilidad para manejar y negociar situaciones complejas, y
- d. Habilidades para comunicarse y coordinarse con un entorno múltiple, de intereses diversos e incluso contrapuestos.

2. También, en lo referido a ciertos aspectos importantes en la elaboración de un perfil, como los conocimientos dados por la formación y la trayectoria, habilidades relacionadas con el espacio de lo psico-social, y experiencias relacionadas con la trayectoria previa, se aconseja dejarlos en el ámbito de lo deseable más que lo exigible, pues una determinada combinación de los mismos permite determinar si el candidato posee las competencias requeridas para cada cargo.

3. En cuanto a las habilidades se trata ,en definitiva, de aquellas habilidades directivas convencionales tanto en el sector privado como público. Tales como el liderazgo, visión y pensamiento estratégico, capacidad para trabajar en equipo y para formar y motivar, habilidad de negociación, actitud proactiva e innovadora, orientación al usuario y, particularmente, la aptitud para manejar entornos y situaciones complejas. Si bien en este ámbito, hay un importante espacio de subjetividad, se considera que son elementos absolutamente indispensables. Es por ello que el Consejo ha solicitado a las empresas especializadas que colaboran en el proceso de selección, ser particularmente prolijas en sus informes de selección. Aquí no se trata únicamente de perfiles psicológicos que dan cuenta de la personalidad, sino de habilidades directivas en un sentido mucho más amplio.

4. Un aspecto importante en la confección de un perfil es la precisión, parquedad y especificidad del lenguaje y construcción de las frases que se utilizan para definir las características del que postula y su relación con las del cargo que ocupará. Debe tenerse presente que la forma y contenido del perfil constituye un escrutinio de la claridad del mismo que será conocido y evaluado por los propios postulantes, por quienes participan en las distintas instancias del proceso de selección y, por los que trabajan en el área en que está inserto dicho cargo. Al respecto, se debe ser entonces muy prolijo en la forma de presentar el perfil.

El proceso de selección, varía según si se trata de cargos del primer o segundo nivel jerárquico.

En el proceso de selección de los directivos del primer nivel, una vez aprobado el perfil propuesto por el ministro del ramo al CADP, este organismo señala los términos de referencia para la licitación de los consultores externos, estableciendo también el porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública. Luego revisa las postulaciones de los distintos participantes, recibe la lista de preseleccionados, entrevista a los preseleccionados y, de allí confecciona la lista de elegibles, la cual entregará en carácter reservado, que contendrá entre 3 o 5 seleccionados, además acompañará los antecedentes profesionales y laborales de los mismos y la evaluación respectiva, sin expresar preferencia por ninguno de ellos.

El proceso de selección de los directivos del segundo nivel jerárquico, le corresponde realizarlo a un comité de selección, que estará compuesto por un representante del jefe superior del servicio respectivo, que deberá ser funcionario de la planta directiva del mismo, un representante del ministro del ramo y un miembro del CADP o un representante de éste elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio consejo.

Una vez aprobado el perfil profesional respectivo, el comité, establece los términos de referencia para la licitación de la Consultora Asesora Externa. Luego revisa la lista de los postulantes, recibe la lista de preseleccionados, las entrevistas y confecciona la nómina de elegibles, que tendrá entre tres y cinco candidatos por cada cargo a proveer, informando de ello al CADP.

La autoridad competente (Presidente de la República en el caso de los directivos de primer nivel, o Jefe superior del Servicio tratándose de los directivos de segundo nivel jerárquico) procede a efectuar el nombramiento, y solo podrá designar en los cargos de la alta dirección a alguno de los postulantes propuestos por el consejo o el comité selección según corresponda.

Estos directivos durarán tres años en sus cargos, pudiendo ser renombrados hasta por dos veces, por igual plazo, para lo cual la autoridad competente considerará las evaluaciones disponibles del alto directivo, especialmente aquellas relativas al cumplimiento de los acuerdos de desempeño suscrito. Además, estos directivos, tienen para efectos de su remoción la calidad de empleados de exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.

Así, podemos apreciar que la Administración Civil del Estado procura establecer en general, sistemas públicos y de carácter técnico para la provisión de su personal. Y un factor importante en estos procesos ha sido el PRYME, que si bien aún es temprano para efectuar evaluaciones globales de su eficacia y eficiencia, en razón que son políticas a largo plazo cuyos resultados podremos evaluar en un futuro próximo, se aprecia por lo menos, la preocupación del Gobierno de mejorar su gestión. Además, otorga cierta tranquilidad, el hecho de que estas políticas consideren como pilar fundamental la búsqueda de personas idóneas, para asumir las distintas funciones que dan vida a un gobierno estatal, que este a la altura de los tiempos en el cumplimiento de sus cometidos, teniendo en cuenta sus aspectos más esenciales de seres humanos. Si bien los cambios mencionados son importantes, aun queda mucho por hacer, por ello es de esperar que el gobierno vaya implementando las políticas que sean necesarias para un cumplimiento óptimo de sus funciones, pero sin olvidarse jamás de su factor humano.

Con todo, hay un factor de gran importancia que no puede olvidarse, cual es, el riesgo de las presiones políticas, que alteren los objetivos de estos mecanismos de selección. Ello porque estamos en un sector donde la política siempre va a estar presente y, por muchos que sean los esfuerzos, difícilmente se podrá erradicar del todo. Sin embargo, ello no impide que se tomen todos los resguardos que permitan darle la mayor transparencia posible, a los distintos sistemas de reclutamiento y selección de personal. Pues entre mas claro sea el sistema, se podrá ejercer un mejor control sobre ellos, y la ciudadanía tendrá más confianza en sus instituciones.

### **32. Provisión de cargos en el Poder Judicial.**

En este apartado, comenzaré mencionando la estructura del Poder judicial, junto con referirme a sus escalafones, los cuales considero necesario conocer para entender nuestro actual sistema de nombramientos de los distintos jueces y magistrados. Además, me referiré en forma breve a la carrera judicial y al sistema de calificaciones, en razón que el sistema de nombramientos privilegia la carrera funcionaria, la cual esta determinada no solo por la antigüedad sino fundamentalmente por el sistema de calificaciones. Pasando luego a señalar el sistema actual de nombramientos de los Ministros de la Corte Suprema, Ministros de Cortes de Apelaciones y jueces de letras. Si bien ellos, son solo una parte del factor humano del derecho suelen ser el principal blanco de críticas, puesto que son precisamente este conjunto de jueces quienes son los encargados de definir diariamente el destino de los chilenos y sus resoluciones determinan, en definitiva, el derecho nacional. No significa que los demás funcionarios no sean importantes, por supuesto que si lo son, sin embargo no es la pretensión de esta obra agotar el tema, pues es claro que el tema es demasiado vasto para pretender abarcarlo completamente.

### **33. Estructura y Escalafones del Poder Judicial.**

#### Estructura.

El Poder Judicial chileno se encuentra organizado en tres niveles jerárquicos encontrándose en el nivel superior la Corte Suprema, tribunal, a quién la Constitución Política de la Republica le otorga la Superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, con excepción del Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones, los tribunales electorales regionales y los tribunales militares de tiempos de guerra. En segundo término, las Cortes de Apelaciones, distribuidas por todo el territorio del país y finalmente los jueces de letras, que son los tribunales de primera instancia.

#### Escalafones.

Ellos son:

- .- Escalafón de Antigüedad del Poder Judicial, compuesto por las siguientes ramas:
  - a. Escalafón Primario del Poder Judicial, el cual se divide en categorías.
  - b. Escalafón de Secundario del Poder Judicial, el que se divide en series y categorías.
  - c. Escalafón de Empleados del Poder Judicial.

Escalafón Primario del Poder Judicial, solo señalaré algunas categorías este escalafón, en razón que los distintos jueces y ministros que forman parte del Poder Judicial, pertenecen a él.

Primera categoría.

.- Presidente de la Corte Suprema; Ministros de la Corte Suprema, etc.

Segunda categoría.

.- Presidentes de las Cortes de Apelaciones; Ministros de las Cortes de Apelaciones, entre otros.

Tercera categoría.

.- Jueces de tribunales orales en lo penal de ciudad de asiento de Corte de Apelaciones; Jueces de juzgados de garantía de ciudad de asiento de Cortes de Apelaciones, etc.

Cuarta categoría.

.- Jueces de tribunales orales en lo penal de ciudad de capital de provincia; Jueces letrados de juzgados de ciudad capital de provincia; Jueces de juzgados de garantía de ciudad capital de provincia.

Quinta categoría.

.- Jueces de tribunales orales en lo penal de comuna o agrupación de comunas; Jueces letrados de juzgados de comuna o agrupación de comunas; Jueces de juzgados de garantía de comuna o agrupación de comunas, etc.

Para ordenar a los funcionarios judiciales dentro de las distintas categorías del Escalafón Primario se atenderá de modo estricto a su antigüedad, según las fechas de sus nombramientos en propiedad para esa categoría, o desde la fecha de su nombramiento de suplente o interino, si obtienen enseguida la propiedad del cargo. Si se mantiene la igualdad de condiciones, la antigüedad se determinará por la fecha del juramento, y si esto no se puede aplicar se tendrá por más antiguo al que lo era en el grado inferior.

A la Corte Suprema, corresponde elaborar el Escalafón Judicial de Antigüedad, el cual publicará en el Diario Oficial, dentro de los quince primeros días del mes de marzo de cada año.

### **34. Carrera Judicial.**

La carrera judicial es parte del sistema jerárquico y piramidal del Poder Judicial que permite a quienes ingresan, ir ascendiendo en las distintas categorías,

basándose en criterios de antigüedad y calificaciones de los mismos. En palabras de Mirjan Damaska<sup>124</sup>, la carrera judicial esta basada en un sistema napoleónico férreamente gobernado desde el vértice, Corte Suprema, que junto a las funciones jurisdiccionales, asume el control de la promoción y disciplina. En último término, maneja la administración de las expectativas profesionales de los funcionarios judiciales en un régimen de altísima discrecionalidad.

Esta, es una institución destinada a regular los mecanismos de ascensos dentro del Poder Judicial, respetando para estos efectos la categoría a la que se pertenece, la antigüedad y las calificaciones, la cual tiene como objeto valorar los años de servicio en la institución y premiar a aquellos con buenas calificaciones. Ello se desprende de las normas del Código Orgánico de Tribunales relativas a la elaboración de las ternas o quinas para los nombramientos.

La finalidad de la carrera funcionaria es perfeccionar el sistema judicial mediante ascensos, manteniendo motivado al personal a mejorar, pues así podrán ascender de categoría, lo cual no es tan así, porque la actual estructura de la carrera judicial lleva a que el Poder Judicial cuente con una autogeneración discrecional de sus miembros, con una leve participación del Poder ejecutivo y del Congreso Nacional. Así, se comienza esta carrera generalmente como abogado joven (primer trabajo y egresado de la Academia Judicial), ocupando puestos de escaso prestigio (excepto por la situación actual producto de la reforma procesal penal, de familia y del trabajo), con posibilidades de promoción que dependen fundamentalmente de quienes evalúan la marcha del tribunal y de sus decisiones. Además, su institucionalización prima sobre su competencia profesional, cuya consecuencia más evidente es la debilidad de la independencia interna. Ello porque el sistema tiende a afectar la libertad del juez individualmente considerado, por medio de las presiones (sutiles o no) de sus superiores jerárquicos, más allá de la revisión natural de sus resoluciones y sin perjuicio de la consagración legal del principio de inavocabilidad intra-orgánica que consagra el artículo 8 del Código Orgánico de Tribunales.

A lo que se suma, el hecho que ella impide que “los hechos hablen al juez” sino al contrario, los hechos son ajustados a la política institucional para el logro de intereses colectivos sobre las consideraciones particulares del caso, dado que al existir carrera funcionaria se aspira a seguir avanzando y para ello hay que ajustarse a estos criterios.

---

<sup>124</sup> Bernardo Ramos P. “Carrera Judicial”, Programa de modernización, Instituto de estudios judiciales, Hernán Correa de la Cerda Asociación nacional de magistrados, 2006. Disponible en la pagina web <http://www.iej.cl> Por su parte Juan Enrique Vargas V, y Jorge Correa Sutil, en su obra “Diagnostico del Sistema Judicial Chileno”, de la Corporación de promoción universitaria, Centro de desarrollo jurídico judicial, Santiago de Chile, 1995. Señalan que la carrera judicial “no se encuentra sometida a mecanismos de reclutamiento, evaluación y exclusión de sus miembros que intensive el comportamiento innovador. Por el contrario todo ella parece conducir a la configuración de conductas rituales y conformistas de parte de sus miembros, al no existir mecanismos de ascensos, y reclutamiento universalistas, objetivos y públicos, se facilita al interior del Poder Judicial, la consideración de aspectos puramente idiosincrásicos y se transforman las lealtades hacia el superior en un activo importante de la carrera judicial”.

Por su parte, la antigüedad es un criterio objetivo que otorga preferencia para optar a cargos de una categoría superior a los funcionarios del Poder judicial por sobre los abogados extraños, donde priman sus calificaciones en los respectivos exámenes habilitantes. Lo que da lugar a una casta de los de adentro y los de afuera, teniendo preferencia los primeros. Además, este elemento no basta por sí solo, puesto que no tiene ningún control sobre la capacidad laboral o eficiencia en su gestión.

### **35. Sistema de calificaciones.**

Las calificaciones, son el otro elemento que conforma la institución de la carrera judicial. La regulación de este sistema de calificaciones se encuentra en el Título X, Párrafo III, Número 3 del Código Orgánico de Tribunales, denominado “Formación del Escalafón y calificación del personal”.

El personal que debe ser calificado anualmente son todos los funcionarios de los distintos escalafones, con excepción de los Ministros y Fiscal Judicial de la Corte Suprema.

Estas calificaciones son puestas por los superiores jerárquicos, respecto de sus subordinados, es así como la Corte Suprema en pleno, califica entre otros funcionarios a los Ministros de las Cortes de Apelaciones. Las Cortes de Apelaciones, entre otros funcionarios, califican en pleno, a los jueces de letras de su respectivo territorio jurisdiccional, y estos califican al personal que se encuentra subordinado a ellos, que no sean calificados por las respectivas Cortes.

Las calificaciones deben fundarse en antecedentes objetivos y considerar, además de las anotaciones practicadas en la respectiva hoja de vida y el informe de calificación, lo siguiente: responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, afán de superación, relaciones humanas y atención al público, en consideración a la función o labor que corresponda realizar y magnitud de la misma.

La hoja de vida, se llevara respecto de cada persona que deba ser evaluada, normalmente esta labor será realizada por el secretario o administrador del tribunal donde presten sus servicios. En este documento deben dejarse constancia clara, oportuna y precisa, de las medidas disciplinarias ejecutoriadas y de las apreciaciones de mérito y de demérito que ordenen anotar los tribunales, ministros visitantes y los funcionarios calificadores que correspondan.

Además, los mismos evaluados pueden pedir que se anote en la hoja de vida la circunstancia de haber participado en actividades idóneas de capacitación y perfeccionamiento, para lo cual deberán acompañar los certificados y comprobantes pertinentes, entre otras anotaciones que permitan las leyes.

Los órganos calificadoros realizarán este proceso de calificación dentro de los quince primeros días del mes de diciembre de cada año. Y contar para ello, con la colaboración de un secretario, que la ley designa para este efecto.

El proceso mismo de calificación, comienza con la relación que hace el secretario respectivo, de los antecedentes de cada persona que será evaluada, luego de cada relación individual, la comisión procede a evaluar en forma separada, entregando su evaluación por escrito al secretario. La calificación puede ir de 1 a 7 y, dependiendo de ello, el calificado puede quedar en determinadas listas como son Lista Sobresaliente, nota de 6,5 a 7 puntos, lista Muy buena, de 6 a 6.49 puntos, lista Satisfactoria de 5 a 5.99 puntos; lista Regular de 4 a 4.99 puntos; lista Condicional de 3 a 3.99 puntos y lista Deficiente, menos de 3 puntos. Sin embargo se especifican determinados casos, que en caso de ocurrir condicionan el figurar o no en determinadas listas, que dicen relación con la conducta disciplinaria de los funcionarios judiciales.

Los secretarios dejarán constancia en el libro de actas, de cada una de las calificaciones, del puntaje que ésta asigna al calificado, y con la debida precisión, de los aspectos o materias que el calificado debe mejorar o rectificar, a criterio de quién efectúa la calificación.

Estas calificaciones serán debidamente suscritas por el respectivo calificador y tendrán el carácter de reservadas, con excepción del calificado, el órgano calificador, el presidente de la República y el Ministro de Justicia.

El funcionario calificado es notificado de su calificación tan pronto como finaliza el proceso calificadorio, entregándosele copia del libro de acta que sea pertinente, sea personalmente o por carta certificada al tribunal donde presta sus servicios.

Las calificaciones son susceptibles de recurso de apelación, debidamente fundado, ante los órganos y en plazo que el COT contempla, con excepción de las calificaciones que realice la Corte Suprema en única instancia que, solo serán susceptibles de recurso de reposición.

Los órganos que conozcan de la apelación, deberán efectuar una recalificación del apelante dentro de los siguientes 10 días hábiles a la interposición del recurso. Las calificaciones hechas por estos órganos no son susceptibles de apelación.

Una vez que se encuentren ejecutoriadas las calificaciones, serán comunicadas por los secretarios de los órganos calificadoros, mediante oficio reservado, a la Corte Suprema, Cortes de Apelaciones y Ministerio de Justicia, para los efectos que procedan.

Si bien los resultados de la calificación determinan posibilidades de ascensos de los calificados, también implican su remoción de pleno derecho del Poder judicial, caso que se da cuando el funcionario figure en lista Deficiente, o por segundo año consecutivo en lista Condicional.

Las críticas referidas a este sistema de calificaciones, en cuanto elemento de la carrera funcionaria, son bastante agudas. Así, se sostiene que el sistema de calificaciones no tiene ningún parámetro objetivo para su sustento. Quienes califican no conocen normalmente a quienes están calificando y, más aún, hay tantos parámetros que resulta sumamente complejo determinar dentro de cada ítem el desempeño del calificado. Tanto es así, que las calificaciones no tienen ningún elemento que permita a un observador externo determinar que esa calificación es el resultado del buen o mal desempeño del calificado. Con lo cual, este sistema se transforma en un mecanismo de control de los superiores respecto de los inferiores, dado que son los mismos que califican los que pueden revisar las resoluciones judiciales de otros jueces, generando con ello una dependencia y falta de autonomía interna de aquel juez vigilado por sus superiores de quienes dependen sus calificaciones. Que en definitiva, lleva a que el ascenso se determine por las lealtades del inferior al superior y por el conocimiento que los primeros tengan de sus subordinados, lo que se traduce en prácticas indignas y ajenas a un servicio moderno como el llamado “besa manos”, que consiste en asistir a la Corte para que los Ministros lo conozcan y procedan a votar por él, e integrarlo en la terna o quina.

Es por ello, que la carrera judicial así estructurada, no cumple ningún objetivo de eficiencia, de garantías para ser permeables a los cambios, de valores constantes de la sociedad, ni para la independencia de aquellos que debieran decidir en base solo a los hechos y al derecho.

Se recomienda de modo general, que la carrera judicial sea concebida como un sistema que privilegie a los mejores, para lo cual el ingreso, mantención en el cargo y postulación a otra función, debería realizarse con una evaluación de su desempeño y pruebas de conocimientos, pero además, debe garantizar en el ejercicio de la función jurisdiccional, la debida autonomía para que los jueces puedan decidir sin necesidad de mirar al futuro con miedo o con recompensas, proponiendo consagrar la igualdad de todos los jueces sin atender a la zona o lugar en que se desempeñen, como medidas que permitan lograr de forma efectiva la finalidad de la carrera judicial.

### **36. Carrera Judicial en el Derecho comparado.**

Nuestro sistema, considera como una institución que forma parte del Poder Judicial a la carrera judicial y, si bien, en principio parece difícil concebir un sistema que no la contemple, si existe un ejemplo muy claro de ello, es el caso de Estados Unidos<sup>125</sup>, cuyo sistema judicial es descentralizado y horizontal, donde la jerarquía tiene relación con la distribución de competencias. El diseño

---

<sup>125</sup> Eduardo Gallardo, Fernando Guzmán y Bernardo Ramos, “Carrera Judicial”, Programa de Gobierno Judicial. Instituto de Estudios Judiciales. Disponible en la Página web <http://www.iej.cl>

constitucional norteamericano no contempla un capítulo que regule el “El Poder Judicial”, sino que en el artículo 3° de la Carta Fundamental se refiere al poder judicial (con minúscula), pero dejando claro que este se encuentra distribuido entre la Corte Suprema y los demás tribunales, con lo cual lo que se está consagrando es “el poder de juzgar”, considerado como una función que debe ejercerse con entera independencia por parte de cada juez, individualmente considerado, y no como la expresión de una organización burocrática compleja. Por lo mismo, la independencia del poder judicial será un atributo personal de cada juez y no una realidad institucional autónoma e independiente de los demás poderes del Estado.

Además, dicho artículo 3° señala también, que los jueces permanecerán en sus funciones mientras observen buena conducta, regla que en palabras de Hamilton<sup>126</sup> es un de los más valiosos progresos modernos en la práctica gubernamental. Pues en un sistema democrático constituye una barrera contra las usurpaciones y opresiones de la entidad representativa. Y es el mejor instrumento que puede discurrir ningún gobierno para asegurarse la administración serena, recta e imparcial de las leyes. A lo que agrega, que después de la permanencia en el cargo nada puede contribuir más eficazmente a la independencia de los jueces que el proveer en forma estable a su remuneración, puesto que conforme al modo ordinario de ser de la naturaleza humana, un poder sobre la subsistencia de un hombre equivale aun poder sobre su voluntad, ello en razón de la norma constitucional que declara “los jueces, tanto del tribunal supremo como los inferiores, recibirán, en períodos fijos, una remuneración por sus servicios que no será disminuida durante el tiempo de su encargo”.

El hecho de no existir una carrera funcionaria en el sistema norteamericano, tiene por una parte una explicación funcional, y por la otra muestra el reflejo de un diseño que se preocupa en forma especial, por garantizar la independencia personal de los jueces (interna y externa) y su no sujeción a ninguna otra autoridad que no sea la ley, como expresión de la voluntad del pueblo por medio de sus órganos de deliberación democrática.<sup>127</sup>

Otro ejemplo, es el sistema judicial español, el cual contempla la institución de la carrera judicial que se basa en los principios del mérito y la capacidad para el ejercicio de la función jurisdiccional.

La carrera judicial tiene tres categorías, que son: Magistrado del Tribunal Supremo, Magistrado y Juez.

Para ingresar a la carrera judicial por la categoría de Juez, debe superarse una oposición libre que contempla un examen escrito y dos ejercicios orales sobre determinadas materias, una vez aprobados estos, según la nota obtenida se ingresa

---

<sup>126</sup> Alexander Hamilton; James Madison y John Jay: “El Federalista”, Fondo de Cultura Económica, México DF. 1987, citado por Eduardo Gallardo, Fernando Guzmán y Bernardo Ramos, “carrera judicial” ya señalados.

<sup>127</sup> Eduardo Gallardo, Fernando Guzmán y Bernardo Ramos, “carrera judicial” ya citados.

a la Escuela Judicial donde deben aprobar un curso teórico y práctico de selección. La “comisión de selección” propone el temario y contenido de la oposición. Este órgano es integrado entre otros, por un vocal del Consejo general del Poder Judicial, el Director de la Escuela Judicial y un magistrado. La comisión se encarga también, de nombrar a los evaluadores de la oposición libre quienes serán dos Magistrados, un catedrático de universidad de disciplina jurídica, un abogado del Estado, y un abogado con más de 10 años de ejercicio profesional (representando así a todos los estamentos que desarrollan y forman la práctica jurídica).

En el caso de las Magistraturas, la ley española prescribe que cada cuatro vacantes que se produzcan en esta categoría una de ellas se proveerá por concurso entre juristas de reconocida competencia con más de 10 años de ejercicio profesional, con lo cual se demuestra que la carrera funcionaria española no considera solamente la antigüedad, sino privilegia también el grado de capacidad en los conocimientos del Derecho. Además los juristas que ingresan a la carrera judicial por este sistema, deben aprobar un curso en la Escuela Judicial.

Para valorar la aptitud de los candidatos, las bases de la respectiva convocatoria, deben incluir la realización de pruebas prácticas relativas a la elaboración de un dictamen. Además, se contempla un baremo donde se establecen la ponderación de un listado de méritos, por ejemplo Título de Doctor en Derecho y calificación alcanzada en su obtención, incluido el expediente académico; años de ejercicio efectivo de la abogacía ante los juzgados y tribunales, dictámenes emitidos y asesoramientos prestados, entre otros.

Este concurso de méritos será evaluado por un Tribunal calificador, el cual será presidido por el Presidente del Tribunal Supremo o en quién se delegue esta función, un Fiscal, dos catedráticos de universidad designados por razón de la materia, un abogado con más de 10 años de ejercicio profesional, un abogado del Estado, un secretario judicial de primera categoría y un Letrado del Consejo General del Poder Judicial, licenciado en Derecho que actuara como Secretario. Este Tribunal, podrá convocar a los candidatos o a aquellos que alcancen una determinada puntuación, a una entrevista de una duración máxima de una hora, en la que se debatirán los méritos aducidos por el aspirante y su currículum profesional.

En las otras tres plazas de Magistraturas se contempla una fórmula mixta para proveerlas, donde los criterios de antigüedad son complementados con criterios de idoneidad, controlables por medios de pruebas selectivas para los jueces que quieran ascender, las que realizará la Escuela Judicial.

Dentro de Europa encontramos también, al sistema judicial italiano, que llama la atención por el hecho que, en el existió la carrera judicial como institución integrante de su Poder Judicial, sin embargo hubo una modificación Constitucional que estableció la igualdad de los jueces, señalando que ellos se distinguirán entre si,

solo por sus funciones. Ello lleva a que la promoción sea virtualmente automática, por ejemplo ascender a la magistratura de casación, no implica el desempeño de esta función ni el traslado del puesto. La categoría se obtiene en todo caso y también la mejora del estipendio. Esta estructura tiene como finalidad que, desempeñe el puesto quién realmente desee ascender independientemente del factor económico, además de lograr mayor independencia interna de los jueces. No obstante ello, trajo ciertas consecuencias negativas como el hecho que los controles de calidad del trabajo empezaron a carecer de relevancia.

Con todo, el ingreso a la magistratura se realiza por oposición pública, la cual es convocada por el Ministerio de Justicia, tras deliberación del Consejo Superior de la Magistratura que determina el número de puestos. Una vez obtenidos los resultados de las pruebas, si el número de candidatos idóneos es superior al número de puestos a cubrir, el mencionado Consejo pide al Ministro que se le asigne un ulterior número de puestos disponibles o que resulten disponibles en los seis meses sucesivos a la aprobación de la graduación.

La progresión en la carrera es única para los magistrados juzgantes y para los de instrucción. Para pasar de una a otra función es necesario solamente una evaluación de aptitudes.

Se puede resumir el sistema italiano de la siguiente forma; la antigüedad necesaria para el nombramiento a magistrado de tribunal es de dos años a partir de la de auditor de funciones, después de 11 años de funciones, los magistrados de tribunal pueden ser nombrados magistrados de Tribunal de Apelación, la antigüedad exigida para la declaración de idoneidad al nombramiento de magistrado de casación es de 7 años desde el nombramiento en Apelación y después de otros 8 años, los magistrados pueden ser declarados idóneos para el nombramiento de funciones directivas superiores.

De este modo, el sistema italiano se estructura sobre la base de disociación de las calificaciones y las funciones, en el sentido que el avance de las calificaciones es independiente de la efectiva atribución de un puesto correspondiente a la calificación obtenida. Pero ello genera un problema grave, cual es la inexistencia de reglas claras destinadas a controlar el trabajo de los jueces, que impliquen una garantía a los justiciables y representen también un estímulo al juzgador.

Se concluye entonces, que la carrera judicial concebida como una cuestión de ascenso jurídico esta dejándose atrás, a lo que se agrega que hay mayor apertura a que el inicio de la misma sea lo más objetiva posible, con fuertes indicadores de idoneidad y profesionalismo. La cuestión es más abierta y discutida cuando se ingresa a la carrera, la antigüedad sigue siendo un factor mayoritariamente decisivo, pero se van abriendo puertas a crear controles mucho más modernos que las calificaciones propias de un sistema jerarquizado, que permita medir la calidad profesional y de trabajo del juez (independiente el cargo o función que desempeñe),

que redunde en un mejoramiento de la actividad jurisdiccional, elevando así el tratamiento a los justiciables y finalmente el Estado Constitucional y Democrático de Derecho.<sup>128</sup>

### **37. Nombramientos de Ministros y Jueces de Letras.**

Los nombramientos se encuentran regulados principalmente en la Constitución Política de la República, en su Capítulo VI “Poder Judicial”, artículos 73 y siguientes y en el Código Orgánico de Tribunales, en su Título X, denominado “De los magistrados y del nombramiento y escalafón de los funcionarios judiciales.”

Abordaré los nombramientos solo en calidad de propietarios, es decir, aquel en que se es nombrado perpetuamente o por el periodo legal una plaza vacante (las otras calidades son interino y suplente), haciendo una revisión separada de la normativa de los Ministros de la Corte Suprema, los Ministros de la Cortes de Apelaciones y los Jueces de Letras, señalando también, las respectivas críticas, reformas y propuestas para mejorar el sistema.

#### I. Corte Suprema.

La Corte Suprema se compone de veintiún miembros, dentro de los cuales 5 de ellos deben ser abogados extraños a la Administración de Justicia.

#### .- Requisitos para ser Ministro de la Corte Suprema.

Requisitos generales que los señala el artículo 250 del COT.

- Cumplir con las condiciones prescritas en el párrafo tercero del título X del COT “De los nombramientos y del escalafón de los funcionarios judiciales”.
- Los requisitos exigidos en los artículos 251 a 261 del COT.
- Los requisitos señalados en el Estatuto Administrativo, cuando se trate del ingreso a la carrera (ya mencionados cuando se hablo del concurso de ingreso a la administración del Estado).

Requisitos específicos del artículo 254 del COT.

1. Ser chileno.
2. Tener título de abogado.
3. Cumplir, tratándose de miembros del Escalafón Primario, con los requisitos que establece el artículo 283, esto es, que en la confección de la nómina que elabora la Corte Suprema para nombrar uno de sus miembros debe considerar al ministro de Corte de Apelaciones más antiguo que se encuentre en lista de méritos y los otros cuatro nombres deben corresponder a los ministros mejores calificados.

---

<sup>128</sup> Eduardo Gallardo, Fernando Guzmán y Bernardo Ramos “Carrera Judicial”, ya citado.

4. Haber ejercido, tratándose de abogados ajenos al Poder Judicial, por a lo menos quince años la profesión de abogado, haberse destacado en la actividad profesional o universitaria (según el artículo 75 de la Constitución), sin perjuicio de cumplir con los requisitos señalados en los números 1° y 2°. En caso de tratarse de abogados que se hubieren retirado del Poder Judicial, deberán haberlo hecho voluntariamente y con calificaciones para ser considerado en lista de méritos.

.- Sistema de nombramientos.

El sistema de nombramientos de los miembros de la Corte Suprema, es de carácter mixto<sup>129</sup>, en atención a que en él participan los tres poderes del Estado. La Corte Suprema confecciona una nómina de cinco personas de la cual el Presidente de la República elige a uno de los nombres propuestos, tarea en la que es asesorado por el Ministerio de Justicia, quien cuenta con todos los antecedentes que se tuvieron presentes al momento de confeccionar la terna y con el número de votos

<sup>129</sup> Erika Elena Segovia Hernández, Teoría general del proceso “Sistema de nombramientos de los jueces. ¿Quién designa? Y ¿Cómo se designa?”. Disponible en la página web <http://cicsa.uaslp.mx/ProgAcadm/FacDerecho/mtramagpe/Documentos/sistemas%20de%20nombramiento%20de%20los%20juecesErika.ppt>

Nos dice que existen distintas formas de nombramiento de jueces:

*.- Nombramiento por el poder ejecutivo*, que presenta ciertas desventajas como; es característico de los regímenes dictatoriales y absolutistas; los titulares de los órganos judiciales tienden a ser menos independientes y autónomos; supedita definitivamente el poder judicial al poder ejecutivo.

*.- Nombramiento por el poder legislativo* que se caracteriza porque es un cuerpo colegiado el encargado de hacer las designaciones; pero como sus miembros no son técnicos, sino políticos, las designaciones realizadas por los cuerpos legislativos no son precisamente acertadas en lo que se refiere a las realidades jurídicas. Además implica que el poder judicial pierde su autonomía, ya que está subordinado al legislativo.

*.- Nombramiento por el poder judicial*; que tiene como ventajas que el poder judicial conserva una verdadera independencia y una genuina autonomía. Pero también presenta desventajas como el hecho que crea un cuerpo hermético, cerrado a toda influencia externa, es decir, entraña el peligro de que a causa del hermetismo mencionado se llegue a crear una verdadera casta judicial, que no admite ni tolera ninguna influencia externa, aunque esta fuere positiva.

*.- Nombramiento mixto con intervención de dos o más poderes*, por ejemplo El sistema de designación de ministros de la Suprema Corte de Justicia y de Magistrados del fuero común es mixto. Los ministros son designados por el Senado entre la terna que somete a su consideración el Presidente de la República. Los magistrados del Tribunal Superior de Justicia son designados por asamblea legislativa del Distrito Federal, a propuesta del Jefe de gobierno del Distrito Federal y la intervención del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.

*.- Nombramiento por elección o sufragio popular*, que presenta ciertas desventajas como, la actividad política significa luchas, compromisos, simpatías, inclinaciones y todo ello hace perder al juez la imparcialidad y la ecuanimidad que debe tener. Es indudable que el juez no podrá tratar igual en los procesos que se sometan a su conocimiento, a quienes lo apoyaron y a quienes estuvieron en su contra en la elección respectiva. Por eso, el juez debe ser ajeno a los juegos de la militancia política, pues no puede haber nunca compatibilidad entre la política y la función que un juez debe desempeñar.

*.- Nombramiento mixto con la intervención de un poder estatal y alguna identidad jurídica social*, un ejemplo cercano lo da Guatemala, en cuya constitución se precisa que la designación de cinco de los nueve miembros de la Suprema Corte de Justicia son seleccionados de una nómina de 30 candidatos propuestos por una Comisión de Postulación integrada por cada uno de los decanos de las facultades de Derecho o de ciencias jurídicas y sociales de cada universidad del país; un número equivalente de miembros electos por la Asamblea General del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, y un representante del Organismo Judicial nombrado por la Corte Suprema de Justicia.

obtenidos por los oponentes en cada una de las votaciones efectuadas (que le son remitidos por el Poder Judicial). Una vez elegido el nombre del candidato, este es propuesto al Senado, órgano que si esta de acuerdo con el postulante, lo manifestará por la votación a favor de los dos tercios de sus miembros en ejercicio, en sesión especialmente convocada al efecto. Si el senado no ratifica el nombre propuesto por el Presidente de la Republica, la Corte Suprema deberá completar la quina proponiendo un nuevo nombre en sustitución del rechazado, repitiéndose el procedimiento hasta que se apruebe un nombramiento.

Existen otras formas de nombramientos de jueces supremos, así por ejemplo en España, donde esta función corresponde al Consejo General del Poder Judicial, órgano encargado del gobierno de dicho poder del Estado, que entre otras funciones, debe nombrar a los jueces y magistrados.

En Argentina, los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia de la Nación son nombrados por el Presidente de la Nación con acuerdo del Senado, por dos tercios de sus miembros presentes, en sesión pública convocada al efecto. Este sistema sería similar al nuestro sino fuera por el hecho que el Presidente de la nación en uso de sus facultades constitucionales dicto un decreto, donde autolimita sus atribuciones en esta materia, ello en razón del interés de la sociedad argentina de participar en tal importante decisión. Por otra parte, el decreto recogió la iniciativa de diversas organizaciones sociales y con soporte ideológico en; requerir idoneidad moral y técnica a los candidatos; compromiso con la democracia y la defensa de los Derechos Humanos, además del conocimiento de sus compromisos públicos como privados y el cumplimiento de sus obligaciones impositivas.

El decreto establecía un periodo de 15 días después de la última publicación en el Boletín Oficial del nombre y antecedentes de la persona propuesta por el Poder Ejecutivo, para que en ese plazo los ciudadanos, las organizaciones del sector social, los colegios profesionales, las entidades académicas y de derechos humanos presentasen ante el Ministerio de Justicia, por escrito y de modo fundado, las posturas, observaciones y circunstancias que consideraran de interés expresar, referidas al candidato. Esta normativa se aplico en el nombramiento de Eugenio Zaffaroni, donde hubo un ardiente debate público por la designación de ese candidato. Situación que llama la atención y no deja de constituir un ejemplo que se tendría a bien considerarlo para futuras modificaciones a nuestro sistema, pues es bastante cierto que el nombramiento de un Ministro de la Corte Suprema es algo que atañe a todos los ciudadanos, por la funciones que estos ejercen.

#### Elaboración de la Nómina.

La regla general, es que para la confección de las listas o ternas se realice un concurso público de oposición de antecedentes, sin embargo este concurso no se efectúa tratándose de Ministros de la Corte Suprema, sin que exista ninguna razón que explique esta ausencia.

Si bien el Código Orgánico se refiere a la confección de esta nómina, estas normas tienen en general, la finalidad de resguardar la carrera funcionaria, pero no necesariamente la idoneidad de las personas que integrarán la lista.

Para proveer un cargo de ministro de la Corte Suprema, en la lista que se envíe al Presidente de la República debe figurar el ministro más antiguo de Corte de Apelaciones que este en lista de méritos (esto en lista Sobresaliente o muy buena), y los otros cuatro lugares se completarán atendiendo a las calificaciones de los postulante. En caso de igualdad en lista de calificaciones se atenderá a la categoría de los postulantes y, a igualdad de esta, se considera la última calificación y la antigüedad en el cargo, entre sus otros antecedentes.

La confección de esta lista se hará por el pleno de la Corte Suprema, especialmente convocado al efecto, con la asistencia de la mayoría absoluta de los miembros que la compongan. La elección será secreta en una misma y única votación, donde cada uno de los integrantes tendrá derecho a votar por tres personas, y resultarán elegidos quienes obtengan las cinco primeras mayorías, por mayoría absoluta de los presentes y en caso de empate, este se resolverá por sorteo y si el empate es por dos veces, decide el voto de quién preside.

Esta forma de designación de los magistrados de la Corte Suprema es objeto de variadas críticas, a saber:

- La ausencia de mecanismos objetivos o pautas preestablecidas para la selección de las personas que conformarán la nómina (que no digan relación con la antigüedad o las calificaciones). Pues se ignora cuales son los criterios que se utilizan para incorporar a determinados nombres, porque tampoco existe un concurso de antecedentes que pudiera dar alguna luz al respecto, a lo que se suma que la votación del Pleno es secreta y solo se conoce el resultado de ella.
- La elección que le corresponde efectuar al Presidente de la República, no se realiza en base a reglas objetivas que permitan buscar al candidato más idóneo, ignorándose a que motivos obedece la elección.
- La ratificación que realiza el Senado tampoco es fundada y además es secreta. Por otra parte, se acostumbra por este órgano a recibir al candidato en una sesión que por lo general, es secreta y solo a veces se pueden conocer los criterios de elección, pero de un modo informal, como es a través de declaraciones que los parlamentarios efectúan a los medios de prensa. En este sentido, los propios magistrados han manifestado su deseo de modificar este sistema de nombramientos que, según ellos, muchas veces atiende a un criterio político, antes que considerar los antecedentes profesionales y académicos<sup>130</sup>.

---

<sup>130</sup> En este sentido, Marcos Libedinsky, estando a cargo de la presidencia de la Corte Suprema, el año 2005, sostuvo la idea de hacer publicas las votaciones del senado, pues de esa manera los obliga a manifestar porque se esta rechazando o aceptando a un determinado candidato. Ello a raíz de la polémica que se suscito por el nombramiento de Rubén Ballesteros, como nuevo integrante del máximo tribunal. Diario la Tercera, sábado 20 de agosto de 2005.

Podría pensarse que en el caso de seleccionar a los abogados externos que postulan a ser miembros de la Corte Suprema, si existe un procedimiento técnico y de carácter público, sin embargo, solo existe un concurso de antecedentes y la exigencia de ciertos requisitos de años de experiencia y docencia. Y en lo demás se procede igualmente que para confeccionar la nómina de los ministros de carrera.

## II. Cortes de Apelaciones.

Son tribunales colegiados, integrados por un número mínimo de 4 a un máximo de 31 ministros, funcionando en salas no especializadas. Actualmente existen 17 Cortes de Apelaciones.

### .- Requisitos para ser Ministro de Corte de Apelaciones.

.-Requisitos generales, que los señala el artículo 250 del COT (los mismos que para los ministros Supremos).

.-Requisitos específicos del artículo 253 del COT.

1. Ser chileno.
2. Tener título de abogado, y
3. .- Cumplir, tratándose de miembros del Escalafón Primario, con los requisitos que se establecen en la letra a) del artículo 284 (que dice relación con la elaboración de la terna para designar a los respectivos ministros), y

.- Haber aprobado el Programa de Perfeccionamiento Profesional para ser ministro de Corte de Apelaciones.

.- En ningún caso podrá ser ministro de Corte de Apelaciones quién no haya desempeñado, efectiva y continuamente, la función de juez letrado, por un año a lo menos. Lo anterior, es sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 280 (que exige tres años de servicio en su categoría como mínimo para ser ascendido a

---

Otro comentario en el mismo sentido, es el dado por el programa de acciones de Interés Público y Derechos Humanos de la Universidad Diego Portales, que señala “en un sistema democrático y constitucional de gobierno, toda autoridad pública se encuentra bajo el deber de adoptar sus decisiones de manera no arbitraria, lo que supone que tales resoluciones deben ser razonadas y justificadas. Pues bien, toda vez que los Senadores carecen de la posibilidad de formarse una opinión cabal respecto de los candidatos a la Corte y debido a que su decisión final se resuelve sin publicidad y sin necesidad de fundamentación abierta ante la ciudadanía, estas resoluciones pueden ser consideradas como arbitrarias. Es por ello que esta institución considera que la asistencia del candidato a la sesión del Senado es un deber republicano de éste y una exigencia que debiera ser formulada por los propios senadores. Puesto que las decisiones finales adoptadas por el máximo tribunal pueden tener consecuencias importantes para los derechos y libertades de las chilenas y chilenos, el debate que se genera en torno a la idoneidad de ese candidato debiera ser público. Pensamos que esta exigencia se deriva claramente del texto Constitucional, el que señala en su artículo 8° que “son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen”. Disponible en la pagina web [http://www.udp.cl/derecho/noticias/1205/declaración\\_jueces.htm](http://www.udp.cl/derecho/noticias/1205/declaración_jueces.htm)

una categoría superior, salvo que en la inmediatamente inferior hubiere servido más de cinco años, en cuyo caso, se necesitara solo uno).

.- Sistema de Nombramientos.

El sistema de nombramiento de estos ministros también es mixto, pues son designados por el Presidente de la República, quién elegirá a uno de los nombres propuestos en la terna que confecciona la Corte Suprema al efecto.

.- Elaboración de la Terna.

Para conformar estas ternas se llama a un concurso público de antecedentes por el lapso de diez días, el que se podrá prorrogar por términos iguales si no se presentaren oponentes en un número suficiente para formar las listas. Este concurso es publicitado por el secretario o administrador del tribunal que llame a concurso, por telex, fax o telégrafo a todas las Cortes de apelaciones del país, las que deberán ponerlo en conocimiento de los tribunales de su territorio jurisdiccional por medios idóneos. También se inserta un aviso de la apertura del concurso en el Diario Oficial y, a partir de la fecha de este aviso se cuenta el plazo de 10 días, señalado.

Los interesados que reúnan los requisitos que la ley exige para optar al cargo deberán acompañar su currículum vitae y demás antecedentes justificativos de sus méritos (esto es cualquier otro documento que permita obtener mayor información con respecto a la idoneidad del postulante para quedar seleccionado en el cargo que se encuentre vacante).

Luego se procede a confeccionar la respectiva terna, en la cual debe incluirse el juez más antiguo que figure en lista de méritos y, que exprese su interés en el cargo (lo que hará dentro de el plazo de 10 días, desde la publicación del concurso en el Diario Oficial, pues si no lo hace se prescinde de él), y dos ministros o fiscales o integrantes de segunda o tercera categoría que se hubieren opuesto al cargo. En el caso que el juez más antiguo que deba ser incluido en la terna hubiese sido objeto de medida disciplinaria, se debe dejar constancia de ello.

Esta terna se confeccionara por la Corte Suprema, en pleno especialmente convocado al efecto, donde se usa el mismo proceso que en caso de los Ministros Supremos, con las modificaciones pertinentes. Por ello, le son aplicables las mismas críticas, respecto de la confección de la nómina.

III. Juzgados de Letras.

La denominación “jueces de letras” incluye también, a los jueces de juzgados de familia, los jueces de juzgados de letras del trabajo y de cobranza laboral y provisional, los jueces de juzgados de garantía y a los jueces de los tribunales del juicio oral en lo penal.

### Requisitos para ser Juez de Letras.

.- Requisitos generales que señala el artículo 250 del COT (los mismos que para los ministros Supremos).

.- Requisitos específicos del artículo 253 del COT.

1. Ser chileno.

2. Tener el título de abogado.

3. Haber cumplido satisfactoriamente el Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, salvo el caso que llamado a concurso de antecedentes para elaborar la respectiva terna para proveer estos cargos, no se presentaren postulantes que hubieren aprobado dicho programa, se llamará a un segundo concurso en que se aceptará la participación de abogados extraños que no hubieren aprobado el mencionado programa.

Además, tratándose de abogados ajenos a la Administración de Justicia que postulen directamente al cargo de juez de letras de comuna o agrupación de comunas, se requiere que hayan ejercido la profesión de abogado por un año a lo menos.

Para postular a cargos de juez de letras de capital de provincia o de asiento de Corte de Apelaciones, se requerirá además, ser juez de tribunal de juicio oral en lo penal, o juez de garantía más antiguo de la categoría inferior calificado en lista de méritos o ser integrante de la misma categoría del cargo que se trate de proveer o de la inmediatamente inferior, que se encuentren en lista sobresaliente, muy buena, satisfactoria o regular.

### Sistema de Nombramientos.

El sistema de nombramientos es mixto, los jueces de letras son nombrados por el Presidente de la República, de una terna que es presentada por la Corte de Apelaciones respectiva.

### Elaboración de la Terna.

Para la elaboración de la terna, para designar jueces de letras, se llama a concurso público de antecedentes, el cual se realiza de igual forma que para el caso de conformación de la terna para nombrar ministros de las Cortes de Apelaciones.

Sin perjuicio de ciertas normas especiales, los candidatos se prefieren en atención a sus calificaciones y antigüedad, al igual que para el nombramiento de los Ministros de las Cortes Apelaciones.

Como uno de los requisitos es aprobar el Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario, entre los candidatos que lo hayan superado, se preferirá para agregarlos en la terna, a aquellos que hubiesen obtenido mejores calificaciones. Y si se hubieren obtenido igualdad de calificaciones, se preferirán

aquellos que hubiesen servido en el Escalafón de Empleados por más de cinco años, siempre que hubiesen sido considerados permanentemente en lista de méritos y no hubiesen sido objeto de sanción alguna luego de la última calificación.

Además, para el caso de proveer cargos de la quinta o sexta categoría del Escalafón Primario, si no todos los postulantes hubieren realizado mencionado Programa de Formación, la Corte de Apelaciones respectiva deberá someter a quienes no lo hayan realizado a un examen de oposición que, será preparado y controlado por la Academia Judicial, sin embargo el resultado del examen no será vinculante, pues será considerado junto con los restantes antecedentes al confeccionar la terna. Situación que no tiene ninguna justificación, pues es claro que de ser vinculante, se garantizaría por lo menos cierta idoneidad académica del postulante.

Con todo, el Código Orgánico de Tribunales, señalan quienes bajo ningún respecto podrán ser jueces, a saber:

1. Los que se hallaren en interdicción por causa de demencia o prodigalidad.
2. Los sordos;
3. Los mudos;
4. Los ciegos;
5. Los que de conformidad a la ley procesal penal, se hallaren acusados por crimen o simple delito o estuvieren acogidos a la suspensión condicional del procedimiento.
6. Los que hubieren sido condenados por crimen o simple delito. Esta incapacidad no comprende a los condenados por delito contra la seguridad interior del Estado;
7. Los fallidos, a menos que hayan sido rehabilitados en conformidad a la ley, y
8. Los que hayan recibido órdenes eclesiásticas mayores.

Además, el artículo 251 del COT señala que no podrán ser jueces las personas que tuvieren dependencia de sustancias o drogas estupefacientes o psicotrópicas ilegales, a menos que justifique su consumo por un tratamiento médico. Artículo que fue agregado por el artículo 75 N° 2 de la ley 20.000 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas.

### **38. Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial.**

La aprobación de este programa es requisito para postular a cargos de jueces de letras.

Es impartido por la Academia Judicial, institución que se creó precisamente con la finalidad de lograr la profesionalización de los jueces y funcionarios judiciales,

para dotar al Poder Judicial de un personal idóneo. Si bien más arriba ya he mencionado este programa, me referiré nuevamente a el, pero esta vez dentro de su finalidad más específica, cual es proporcionar candidatos idóneos para ocupar cargos judiciales.

La existencia de la Academia Judicial en nuestro ordenamiento, obedece a un antiguo anhelo del Poder Judicial, de contar con una institución especialmente dedicada a la capacitación de sus miembros, acorde con la especificidad de esta función y con las particulares capacidades que requiere la profesión judicial, habida consideración de las insuficiencias que presenta la educación universitaria para el ejercicio de la función judicial y, la necesidad de contar con jueces con una profunda vocación de servicio, preparados para asumir los desafíos de tan importante función<sup>131</sup>.

Para efectuar esta tarea, la Academia ha contemplado el denominado Programa de Formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial (Lo referido a los objetivos, actividades de dicho programa, ya fue señalado a propósito de determinar, si nuestro sistema judicial contemplaba o no el enfoque de competencias). Por lo mismo, ahora solo me referiré a la manera de cómo se ingresa a este programa, en razón de que las personas que lo aprueben, serán los futuros jueces y funcionarios judiciales.

En primer lugar, para llamar a las postulaciones a este programa, se publica un aviso en el Diario Oficial y otro en un diario de circulación nacional, los cuales se publican con noventa días de anticipación, a lo menos, a la fecha de cierre de la recepción de solicitudes de ingreso. Sin perjuicio de que la Academia deba divulgar estos concursos por todos los medios posibles. Estos llamados son públicos, y pueden participar todos aquellos interesados que acrediten los siguientes requisitos:

- .- Ser chileno.
- .- Tener título de abogado.
- .- No estar afecto a las inhabilidades que establece el artículo 256 del COT.
- .- Poseer conocimientos de computación a nivel de usuario, a la fecha de inicio del Programa.<sup>132</sup>

Además, los interesados al momento de postular deberán acompañar la siguiente documentación:

1. Curriculum vitae, con indicación de sus antecedentes personales y profesionales, y especial referencia al tipo de conocimientos de computación que posee el candidato.

<sup>131</sup> Según lo señalado en la pagina web de la Academia Judicial, ya citada.

<sup>132</sup> Requisito que si bien no aparece en la ley de la Academia, ni el reglamento de la misma, es mencionado en la página web de la institución, al referirse al proceso de postulación a dicho programa.

2. Justificación escrita y breve de su interés por participar en el curso, especialmente, por ingresar al Poder Judicial.
3. Fotocopia legalizada ante Notario del título de abogado o certificado de título emitido por la Corte Suprema.
4. Certificado original o fotocopia legalizada de la concentración de notas obtenidas en la Universidad, en todas y cada una de las cátedras cursadas.
5. Certificado original o fotocopia legalizada de la nota obtenida por el candidato en el examen de grado.
6. Certificado original o fotocopia legalizada de la Corporación de Asistencia Judicial en la que el candidato hubiere realizado la practica profesional, donde consten los resultados obtenidos en dicha practica.
7. Declaración jurada ante Notario Público donde conste que el candidato no esta afecto a las inhabilidades que establece el artículo 256 del COT.
8. Certificado de antecedentes emitido por el Servicio de Registro Civil e identificación.
9. Declaración jurada, firmada ante Notario, donde el candidato indique que tiene salud compatible con el cargo de juez y que no tiene inconvenientes para desempeñar la función judicial en cualquier sede del Poder Judicial a lo largo del país.

Si se trata de postulantes que sean funcionarios del Poder Judicial, deben presentar, además, los resultados de su última calificación anual, en original o en fotocopia legalizada ante Notario Público.

Reunidos estos antecedentes, la Academia Judicial deberá efectuar la selección, proceso que constará de dos etapas:

- a. Etapa de análisis de los antecedentes académicos de los candidatos, en el cual deberá asignarse especial importancia a sus estudios y calificaciones universitarias.
- b. Etapa de examinación, donde los postulantes se someterán a exámenes psicológicos, de aptitudes y de conocimientos, según determine el consejo. La hora, fecha y lugar de estos exámenes serán informados oportunamente a los candidatos.

En los exámenes escritos se garantizará el anonimato en la evaluación.

Este programa de formación para ingresar a los cargos del Escalafón Primario del Poder Judicial, será gratuito. De tal forma que los abogados no funcionarios que ingresen al programa y, que así lo soliciten, gozarán de una beca de estudio que fijará anualmente el Consejo Directivo. Si se trata de alumnos que sean miembros del Poder Judicial, ellos gozarán de una comisión de servicio mientras dure el programa y podrán optar entre la beca ya mencionada o la remuneración que corresponda al cargo del que sean titulares.

El resultado del proceso de selección será comunicado a los candidatos por escrito, dentro de los diez días siguientes a la fecha de cierre del mismo. Y dicho resultado no será susceptible de recurso alguno.

Los postulantes que no fueren seleccionados podrán presentarse a futuras convocatorias, debiendo rendir nuevamente los exámenes que se determinen.

Si bien, este proceso de selección contempla una fase de análisis curricular de los candidatos, donde se hace patente que lo que prima son las evaluaciones académicas del candidato y se consideran también, aspectos psicológicos, de aptitudes y de conocimientos. Se critica el hecho de que no se conozca el procedimiento exacto para las asignaciones de los respectivos puntajes, o cuales son los criterios para la evaluación psicológica y posterior selección de los candidatos. Por ello es que debiera existir una reglamentación más específica, como por ejemplo señalar cual será la nota académica mínima de postulación, o sobre que niveles se considerara apto un candidato o no, o si los candidatos presentan similares puntajes, en base a que se opta por uno o por otro. Además, tampoco se permite reclamar al postulante, pues en el evento de contemplar algún recurso de impugnación del resultado del proceso de selección, es claro que deberían establecerse parámetros más específicos. No existiendo razón alguna que justifique la ausencia de estos, sobre todo, si se piensa en la finalidad de la institución, y más todavía en la del propio programa.

Otra crítica recurrente, es que debiera exigirse no solo el título de abogado sino también, una cierta cantidad de años de ejercicio de la profesión. Que según algunos deben ser cinco años, para que el candidato tenga mayor conocimiento y experiencia del funcionamiento práctico del sistema judicial, y sus propios criterios respecto de distintas situaciones. Pues no parece del todo conveniente que la mayoría de los postulantes sean personas cuya única experiencia en tribunales sea la práctica en la Corporación de Asistencia Judicial, pues ellos, en definitiva, no van a importar ningún posible cambio al sistema, porque serán formados en la estructura que ya existe.

Así, podría considerarse la forma de selección que propone el manual de selección de personas en servicios públicos, elaborado por la DNSC, estableciéndose una suerte de perfil del candidato, considerando las competencias mínimas que se exijan de una persona que en el futuro desea ser un Juez de la nación, etc.

### **39. Perfil del Juez.**

Hemos visto de modo general cuales son los requisitos constitucionales y legales que debe poseer una persona para acceder a un cargo de juez en nuestro país. Es interesante entonces, conocer, cuales son los caracteres que se exige de un juez en el ámbito doctrinario, una suerte de perfil ideal del juez, esto es, aquello que debería

poseer la persona cuya labor es administrar justicia. El tema es complejo, pues algunos abordan la materia desde un punto de vista netamente constitucional o legal, esto es, que se puede ser juez en la medida que se cumpla con dichos requisitos. Sin embargo, unos van más allá, pues consideran que si bien es indispensable el cumplimiento de dichos requisitos el juez debe poseer también, ciertos aspectos psicológicos, de competencias, conocimiento, sabiduría entre otros, en definitiva, que no sea un sujeto común, sino una persona más integral en todos los ámbitos, es decir, un juez ideal.

Hay autores que se han referido a la importancia que tiene la persona del juez, así Couture señalaba: “El instante supremo del derecho no es el del día de las promesas más o menos solemnes consignadas en los textos constitucionales o legales. El instante realmente dramático es aquel en que el juez, modesto o encumbrado, ignorante o excelso, profiere su solemne afirmación implícita en la sentencia, esta es la justicia que para este caso esta anunciada en el preámbulo de la constitución”, y a lo cual añade a modo de conclusión “La Constitución vive en tanto se aplica por los jueces, cuando ellos desfallecen ya no existe más<sup>133</sup>”.

En el mismo sentido, un autor señala: “aunque existan las mejores leyes, y el sistema más moderno de tribunales, la calidad de la justicia nunca podrá ser mejor, que la calidad del desempeño del juez”.

Señalaré distintos perfiles de jueces que se han dado sea por autores o convenciones que se han realizado, donde el tema ha sido propuesto:

1. El Estatuto Universal del Juez, cuyo texto fue aprobado por unanimidad de los presentes en la reunión del Consejo Central de Magistrados en Taipei (Taiwan), el 17 de noviembre de 1999, señala que el juez debe poseer los siguientes caracteres:

1. Independencia, el juez como depositario de la autoridad judicial, deberá poder ejercer sus funciones con total independencia respecto a todas las fuerzas sociales, económicas y políticas e independientemente de los demás jueces y de la administración de justicia.
2. Sumisión a la ley, pues el juez en el ejercicio de su actividad profesional, no debe estar sometido mas que a la ley y no puede decidir mas que con respeto a esta.
3. Autonomía Personal, nadie debe dar o intentar dar órdenes o instrucciones de cualquier tipo al juez (dejando a salvo a las instancias

---

<sup>133</sup> Eduardo Valenzuela y otros. “Proposiciones para la reforma judicial”. Centro de estudios públicos. Comisión de estudios del sistema judicial. Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 1991. Citado por Hernán Correa de la Cerda, en el capítulo cinco de esta obra “Proposiciones para una escuela judicial en Chile”.

superiores cuando tienen competencia para reformar las decisiones del juez inferior).

4. Imparcialidad y deber de reserva, el juez debe ser y parecer imparcial en el ejercicio de su actividad jurisdiccional. Debe cumplir sus deberes con moderación y dignidad respecto de su función y de cualquier persona afectada.
5. Eficacia, el juez debe cumplir sus obligaciones profesionales en un plazo razonable y poner en marcha todos los medios necesarios que tiendan a la mayor eficacia.

Además, se mencionan ciertas garantías generales que se postulan en los distintos ordenamientos respecto de la función jurisdiccional, como por ejemplo la prohibición de ejercer actividades anexas, la obligación de contemplar un estatuto judicial en la ley, la inamovilidad, responsabilidad, entre otros.

Pero podría decirse que estos caracteres dicen relación con el tribunal en sí, para lograr una adecuada administración de justicia, antes que características referidas específicamente a la persona que desempeñara el rol de juez.

## 2. Perfil del Juez Iberoamericano<sup>134</sup>.

El juez o magistrado “deseado”, debe ser:

- .- Independiente.
- .- Imparcial.
- .- Competente.
- .- Interpretativo.
- .- De espíritu crítico y no un mero aplicador de la ley.
- .- Atento a su entorno socioeconómico, para que sea capaz de apreciar el impacto que sus decisiones provocan en el interior de su comunidad.
- .- Capaz de resistir a las influencias que agentes externos a su función pretendan ejercer.
- .- Promotor y defensor de los derechos constitucionales.
- .- Con solidez ética.
- .- Eficiente y con espíritu de servicio.

Estos caracteres, a diferencia de los señalados en el Estatuto Universal del Juez, contemplan también, referencias a características especiales que debe poseer la persona del juez.

---

<sup>134</sup> II Cumbre Iberoamericana de presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia. Caracas, Venezuela 1999. Disponible en la página web [http://www.tsj.gov.ve/información/eventos/organizacionjudicial\\_dt.html](http://www.tsj.gov.ve/información/eventos/organizacionjudicial_dt.html)

3. Perfil dado por Germán Hermosilla en su obra “Formación y capacitación de Jueces y Funcionarios”.<sup>135</sup>

El Juez debe poseer las siguientes características:

.- Independencia; actitud de no dependencia frente a autoridades y organismos públicos, integrantes de los otros poderes del Estado. Pero también respecto a superiores jerárquicos del servicio.

.- Imparcialidad; el juez es una autoridad neutral frente a los intereses en pugna, se mueve en el litigio o asunto sometido a su consideración.

.- Personalidad; el juez debe actuar con dignidad, sin dejarse avasallar por los litigantes y por otras personas. Debe estar consiente de su autoridad que inviste a nombre de la sociedad.

.- Equilibrio y ponderación, el juez debe escuchar atentamente y estudiar con detención los antecedentes proporcionados antes de adoptar una decisión.

.- Espíritu analítico y crítico; que debe conducirlo mediante un examen atento y un uso adecuado del razonamiento judicial y lógico a calibrar los argumentos y alegaciones que se hacen valer por los contendientes para confrontarlos entre sí, con los hechos en la forma en que aparecen, probados y con las normas de orden positivo atinentes al caso propuesto.

.- Firmeza y flexibilidad; el juez debe encontrar la relación en cada caso propuesto, entre estas dos conductas, aparentemente contradictorias, no puede confundir la firmeza con la rigidez.

.- Espíritu creativo; el juez no es un mero aplicador de la ley. El juez constantemente esta creando derecho, al elegir entre varios contenidos que pueden hallarse insitos en una norma, a las diversas interpretaciones que admite, la que mejor lo posibilite para solucionar justa y equitativamente el caso sometido a su decisión.

.- Compromiso con la verdad; que el juzgador se juegue por encontrarla.

.- Espíritu de Servicio; el juzgador no es dueño de su función, sino un observador de la misma. Conforme a este predicamento debe facilitar los medios que su potestad jurisdiccional llegue a los judiciables, en forma expedita y oportuna, sin trabas burocráticas ni impedimentos. Como servidor debe estar dispuesto a escuchar las

---

<sup>135</sup> Eduardo Valenzuela y otros ya citado.

críticas que se le formulen y a rescatar de ellas los elementos que le permitan mejorar su función.

Este perfil, en general, reúne las características que todo juez debiera poseer en mayor o menor medida, siendo algunas de dichas características indispensables exigirlas en todos los jueces. Si bien es cierto, es difícil llegar a un consenso respecto de todos los atributos que debería poseer la persona del juez, no es menos cierto que se podría hacer, por lo menos, en cuanto a los caracteres indispensables que se necesitan en un juez, y no bastaría solo señalarlos, sino también determinar los instrumentos a utilizar para saber si una persona posee o no dichas características. Pero no es suficiente realizarlo a nivel puramente doctrinal, interesante sería una iniciativa legislativa en la materia.

Es este sentido, cabe señalar que no es algo completamente ajeno la construcción del perfil de un juez, es así como encontramos un ejemplo de ello muy cerca, en Argentina, la Mesa Permanente de Justicia del Dialogó argentino ha conformado una comisión del “Perfil del Juez”, dicha comisión distingue primero si se trata de jueces a designar o jueces en ejercicio, señalando luego cual es el perfil de cada uno y los modos de saber si se cuenta con la idoneidad requerida. En general, se divide la idoneidad del juez a designar en cuatro rubros, idoneidad técnica jurídica, idoneidad físico-sicológica, idoneidad ética e idoneidad gerencial, señalando los modos de acreditación de las mismas. Respecto de los jueces en ejercicio, relacionan el tema del perfil directamente con la ética judicial, señalando un listado de principios cuales son; independencia; Imparcialidad; capacitación permanente, decoro, secreto profesional, honestidad, transparencia funcional, fortaleza, diligencia, trato respetuoso a los demás, compromiso institucional, conciencia institucional, prudencia y austeridad republicana. Señalando que dicho documento no tiene el carácter de definitivo ni tampoco exhaustivo, pues la idea es dar la posibilidad de enriquecimiento del mismo en el futuro.

#### **40. Proyecto de Ley en Materia de Nombramientos.**

Con la existencia de las críticas respecto del sistema de nombramientos que actualmente rige en nuestro país, ya mencionadas, se ha enviado en el último tiempo, por el Gobierno, un proyecto de ley que pretenden modificar en algunos aspectos del sistema, al Congreso.

Cabe hacer presente que este proyecto es fruto de los estudios de la subcomisión de nombramientos y calificaciones que forma parte de la mesa de trabajo que reúne a destacados académicos, Ministros Supremos e integrantes del Gobierno, que tiene por objeto generar ideas, acuerdos y recomendaciones que entreguen bases sólidas al Poder Judicial, en materia de proyectos de ley referidos al mismo.

Con fecha 13 de enero de 2005, se envió al Congreso, bajo mensaje N° 276-352, Boletín 3778-07, un proyecto de ley que modifica el sistema de nombramientos y calificaciones de los ministros, jueces, auxiliares de la administración de justicia y empleados del poder judicial.

El mensaje señala que el proyecto tiene como objetivo incrementar la autonomía interna y externa de nuestros tribunales de justicia. Además, considera que el proceso de generación de los órganos jurisdiccionales y de calificación de sus funcionarios, se encuentran estrechamente ligados como “elementos esenciales de la carrera funcionaria”. Siendo la dinámica de estos procesos los que alimentan el ciclo evolutivo de nuestros órganos jurisdiccionales, por lo mismo, el proyecto pretende mejorar ambas instituciones simultáneamente.

Se dice que el sistema de calificaciones se encuentra fuertemente constituido por componentes subjetivos y que conducen a resultados inexactos, ello por la insuficiencia de conocimiento por parte de los calificadores respecto del desempeño cotidiano de los calificados. Situación que empeora aún mas, por el universo de personas que en las grandes ciudades deben ser evaluadas, a lo que se suma la inexistencia de diferenciación entre funciones, lo cual hace que se califique bajo los mismos parámetros a todos los funcionarios sin atender a las características particulares ni a la naturaleza de cada una de las labores que ellos desempeñan, lo que trae como consecuencia “un sistema formalista que no satisface los requerimientos de control de las funciones”. Por ello se propone lo siguiente:

1. Que existan modificaciones en el órgano calificador, de modo que cuando este se encuentre compuesto por siete o más integrantes (piénsese en la Corte de Apelaciones de Valparaíso), solo se integre por cinco miembros, designados a ese efecto anualmente, para que la tarea de calificar sea realizada por la Corte en forma expedita, sin producirse en ella un desgaste excesivo.
2. Que se modifiquen los parámetros de la calificación, eliminado el listado que existe, para que la base de la calificación sean los informes semestrales (de los cuales no se da mayor detalle) emitidos por el superior jerárquico del calificado, los cuales deberán evaluar sus labores, atendiendo en especial, a las características de las funciones desempeñadas. Tratándose de los jueces, dicho informe será emitido por el Visitador.
3. Que los parámetros de calificación sean objetivos y que sean establecidos por el máximo tribunal mediante auto acordado, previo informe de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en el cual se detallen los diferentes aspectos a evaluar en cada una de las funciones, según su naturaleza. Además, que la revisión y actualización de tales criterios se efectúe por el máximo tribunal, bianualmente.

En materia de nombramientos, se propone lo siguiente:

1. Que se mantenga el sistema mixto de designación para el Escalafón Primario y la segunda serie del Escalafón Secundario.
2. Que el nombramiento de los restantes funcionarios del Escalafón Secundario, con excepción de los de la tercera y sexta serie y del Escalafón del Personal de Empleados, se efectúe por el Presidente de la Corte de Apelaciones de que dependan o por el Presidente de la Corte Suprema según el caso. Es decir, que exista un sistema de autogeneración absoluta del Escalafón de Empleados.
3. Para concordar la facultad de nombramiento con la de remoción y radicarlas a ambas en un mismo órgano, debe trasladarse la facultad de remoción desde el Presidente de la República a los Presidentes de las Cortes respectivas en todos aquellos casos en que el origen del nombramiento corresponda.
4. Que se establezcan plazos perentorios para la actuación de aquellos órganos que intervienen en la generación de los órganos jurisdiccionales y los auxiliares de la Administración de Justicia, todo ello para hacer mas expedita la tramitación de los nombramientos.

De esta forma, se propone un plazo de 90 días, para que el Presidente de la República proceda al nombramiento de los ministros de la Corte Suprema y de su fiscal judicial; 60 días para la designación de jueces y ministros de Cortes de Apelaciones, y 45 días, para la designación de los auxiliares de la Administración de Justicia.

Sin embargo, pese a las intenciones del proyecto, el Instituto de Estudios Judiciales considera que “el proyecto no refuerza la independencia interna. Ello en razón de que la estructura del Poder Judicial, como institución de la administración del Estado no se analiza ni se cuestiona sino más bien se considera que la carrera funcionaria es un elemento de perfeccionamiento y mejora de la institución, por lo mismo la falta de independencia interna de los jueces se toca tangencialmente al establecer mecanismos más objetivos en las calificaciones, pero no se vislumbra una propuesta o idea de generar jueces eficaces jurisdiccionalmente (no del punto de vista administrativo), con la debida independencia institucional como para resolver los conflictos que se le presenten de acuerdo al mérito del caso particular. Quizá el mensaje más cercano a una crítica es el contenido en el proyecto del Consejo Nacional de Justicia<sup>136</sup>, que planteaba reforzar la estructura judicial para transfórmalos en verdaderos garantes de los derechos de los ciudadanos, lo cual

---

<sup>136</sup> Eduardo Valenzuela y otros, ya citado. En general, se proponía la existencia de un Consejo Nacional de la Justicia, que sería un órgano de gobierno del Poder Judicial. Pues se postulaba separar el ámbito jurisdiccional que quedaría en manos de los tribunales, mientras que la parte administrativa quedaba en manos del Consejo, de tal forma que la Corte Suprema ya no tendría facultades directivas correccionales y económicas sobre los demás tribunales de la nación. Y dentro de las funciones del consejo, le correspondía efectuar los nombramientos, sea directamente o preparar las quinas y ternas, o bien seleccionar candidatos para que la Corte Suprema efectuara, los nombramientos.

tenía referencia directa a la actitud condescendiente del Poder Judicial durante la dictadura. Sin embargo, el mensaje tampoco cuestiona su estructura como ente institucional que impide una labor jurisdiccional con la necesaria autonomía y que curiosamente es lo que realmente da garantía de protección de los derechos de las personas, pues cuando al juez se le dota de la suficiente libertad es un mecanismo potente de defensa de los ciudadanos por sobre el pensamiento de la Corte Suprema o Cortes de Apelaciones (atomización del Poder Judicial a la condición de Juez)”<sup>137</sup>.

Con todo, el Instituto de Estudios Judiciales propone las siguientes modificaciones<sup>138</sup> en materia de nombramientos, las que pueden ser objetos de observaciones, mejoras o nuevas ideas.

- a) La incorporación de abogados externos al Poder Judicial, que puedan incorporarse tanto a las Cortes de Apelaciones como a la Corte Suprema, estableciendo un número más amplio, por ejemplo, el cuarenta por ciento de las vacantes se puedan llenar con estos profesionales, que deben reunir por lo menos quince años de experiencia en el ejercicio profesional y actividades académicas desarrolladas en las distintas instituciones de educación superior del país.
- b) La exigencia de cursar un programa de formación en la Academia Judicial, al cual deben postular abogados con más de cinco años de ejercicio de la profesión, pues esta actividad permite conocer de mejor manera el funcionamiento del sistema y además permite que el postulante haya adquirido cierta madurez tanto en sus conocimientos como en su actividad profesional.
- c) La postulación al programa de formación debe ser pública al igual los antecedentes que se hacen valer.
- d) Los postulantes deberán dar exámenes de conocimientos y destrezas para desempeñar la función de juez, los que deben ser públicos y tomados por un comité o grupo de selección imparcial.
- e) El comité o grupo encargado de la selección debe estar compuesto por profesionales no tan sólo del ámbito judicial, sino que también académico, seleccionado de un grupo de profesionales que deberá designar la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones, los jueces, pero también por instituciones de educación y por los Poderes Ejecutivos y Legislativos.
- f) Debe establecer una composición de dicho comité o grupo que permita la representación de tales poderes, organismos y funcionarios en una cantidad equitativa, pero que también permita el adecuado funcionamiento del mismo, esto es, no puede tratarse de un número considerable de personas.

---

<sup>137</sup> Luís Aviles, Eduardo Gallardo, Fernando Guzmán, Bernardo Ramos, “Carrera Judicial”, ya citado.

<sup>138</sup> Marcela Figueroa, “Nombramientos”. Programa de modernización, Instituto de estudios judiciales, Hernán Correa de la Cerda Asociación nacional de magistrados, 2006. Disponible en la pagina web <http://www.iej.cl>

- g) Ese comité o grupo debe permanecer un período de tiempo a cargo de la selección, el que también deberá dictar los criterios y parámetros con los cuales se haga la evaluación, que deben ser de carácter objetivos y públicos.
- h) La deliberación, criterios y pautas para la evaluación de los postulantes al curso de formación deben ser públicos, al igual que los resultados.
- i) A su turno, si se proviene para optar a los cargos de ministro de Corte de Apelaciones deberá cursarse y aprobarse un programa también impartido por la Academia Judicial, que tendrá contenidos determinado por dicho organismos y que podrá ser conocido por el público.
- j) Debe, en todo caso revisarse la conformación del Consejo Directivo, pues su composición no presenta mayor reflejo de los organismos democráticos del Estado, que tiene vital importancia para decidir que clase de jueces se desea se desempeñen en el cargo respectivo.
- k) La imposibilidad de nombrarse jueces que no tengan el curso de la Academia Judicial o al menos cinco años de ejercicio profesional como abogados.
- l) La incorporación de la obligación de aprobar cursos de capacitación que debe impartir la Academia Judicial cada cierto tiempo a los jueces y ministros de Corte de Apelaciones.
- m) La oposición a un cargo de juez o ministro de Corte de Apelaciones o Corte Suprema debe ser público y basado no tan sólo en antecedentes, sino en la rendición de pruebas de conocimiento y destrezas o, al menos, exposición verbal de las experticias del postulante, los que deben ser públicos.
- n) La evaluación de los postulantes al cargo debe realizarse a través de un proceso público que debe dar cuenta de los criterios y pautas de evaluación, así como los resultados y votaciones obtenidas también deben darse a conocer públicamente.
- o) Parece relevante debatir sobre la conveniencia de mantener el actual sistema de conformación de ternas y quinas, en el sentido que sean las Cortes de Apelaciones o la Corte Suprema las que las determinen o más bien que sea realizado por una parte de ellos o un grupo más representativo de todos los estamentos.
- p) También es importante que los criterios de selección que realiza el Poder Ejecutivo sean públicos y se deje constancia de ellos, al igual que los que utiliza el Senado al aprobar o rechazar la propuesta realizada por el Presidente de la República de los ministro de la Corte Suprema, además que esta última sea realizada en audiencia pública a la que pueda tener acceso cualquier ciudadano.

Se concluye entonces, en materia de nombramientos, que existe un factor que tiene directa relación con la designación de nuestros jueces, pero que al parecer se considera inamovible, cual es la estructura actual del Poder Judicial. Que según lo expuesto, dificulta la posibilidad de encontrar a ese grupo de jueces deseables,

puesto que es la misma estructura con la existencia a nivel de institución de la mencionada carrera judicial, que impide que cada juez de nuestra nación represente en sí a la Administración de Justicia y tenga por tanto la debida independencia interna que le permita ejercer en forma óptima su labor. Aunque también, son necesarias las reformas en materia de ingresos y ascensos en el sistema. La idea, en definitiva, es hacer cambios tanto en la estructura como en el personal del Poder Judicial, todo ello para el logro de aquella administración de justicia que nuestro país necesita.

### III. FISCALIZACIÓN DE LAS NORMAS.

Este punto está referido a la fiscalización del cumplimiento de la respectiva normativa legal y constitucional existente en materia de nombramientos judiciales.

Las normas sobre nombramientos de jueces y magistrados se encuentran en el Capítulo VI la Constitución Política de la República y Capítulo X del Código Orgánico de Tribunales, cuyo contenido fue señalado en el capítulo anterior. Siendo dicha normativa obligatoria para los órganos del Estado que participan en los nombramientos referidos, según lo señala el inciso 1° del artículo 6 de la Constitución “Los órganos del Estado deben someter su acción a la constitución y a las normas dictadas conforme a ella”.

Además, como se trata de nombramientos de personas que ocuparán cargos que constituyen órganos del Estado, debe observarse el artículo 7 inciso 1° de la Constitución, el cual dispone que ellos “actúan validamente previa investidura regular de sus integrantes, dentro de su competencia y en la forma que prescriba la ley”. Por ello, es obligación de los órganos que participan en los nombramientos ceñirse a los preceptos existentes, pues de otro modo las actuaciones de los jueces o magistrados que fueron nombrados infringiendo el derecho nacional, serán nulas. Es necesario entonces, que alguien controle o fiscalice el cumplimiento de dicha normativa.

En términos generales se puede decir que es el propio Poder Judicial a través de la Corte Suprema, quien tiene la Superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, con exclusión de aquellos que la propia Constitución señala, la que se encargará de velar por la correcta aplicación de todas las normas que digan relación con la conformación misma de ese Poder. Sin embargo, podríamos señalar que el organismo que específicamente se encarga de velar por esta tarea es la Corporación Administrativa del Poder Judicial y más estrictamente, el Departamento de Recursos Humanos de la misma. Aunque pareciera que la misión de esta institución, más que fiscalizar, es velar por el cumplimiento propiamente tal de la normativa, por lo mismo la misión que toca a la Corporación Administrativa en esta materia será tratada en el capítulo siguiente, referido al cumplimiento de las normas.

Siguiendo con el tema, el organismo que se encarga de fiscalizar propiamente tal si el nombramiento se condice con la normativa que lo regula es la Contraloría General de la República.

La Constitución Política de la República en el artículo 99, como el artículo 1 y 10 de la ley orgánica de la Contraloría General de la República, consagran el trámite de toma de razón, como un instrumento de control previo de que dispone la Contraloría para verificar la constitucionalidad y legalidad de los actos de la Administración (Decretos y Resoluciones). Con motivo de este trámite, el órgano Contralor, somete el acto administrativo a un examen destinado a comprobar si cumple con los

requisitos de fondo y de forma que la ley exige. Si la conclusión del análisis es favorable, la Contraloría General lo cursa y toma razón de él; en caso contrario, representa la ilegalidad devolviéndolo al Servicio de origen sin tramitar, haciendo las observaciones o reparos pertinentes. No obstante, deberá darles curso cuando a pesar de su representación, el Presidente de la República insista con la firma de todos sus Ministros.

A su vez, la Resolución N° 520 de Noviembre de 2006, del mismo organismo, señala cuales serán los decretos y resoluciones que quedan exentos del trámite de toma de razón, señalando como excepción los nombramientos en propiedad. Con lo cual, el decreto por el cual se nombre a un juez o ministro en calidad de propietario debe ser tomado de razón por la Contraloría.

Es así, que una vez designada la persona que ocupará el cargo por el Presidente de la República o luego de ratificada por el Senado, según corresponda, el Jefe de Estado emite el Decreto de Nombramiento respectivo el que luego de ser firmado por el Ministro de Justicia, debe ser enviado a la Contraloría General de la República para que tome razón de el, tramite que deberá realizar en el plazo de quince días, contados desde la fecha de su recepción. Recibidos los antecedentes, dicha institución observa si el decreto esta conforme con la normativa constitucional y legal, previo análisis del mismo, donde verifica que los antecedentes del candidato se encuentren en orden y efectivamente no concurra en él ningún impedimento para ser nombrado sea en calidad de Ministro de Corte Suprema, Ministro de Corte de Apelaciones o Juez de letras. Una vez verificado esto, la Contraloría toma razón del respectivo decreto y lo envía a la Institución respectiva, para que de este modo la persona designada juez o magistrado pueda asumir sus funciones, puesto que su nombramiento es plenamente valido.

#### **IV. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS.**

El cumplimiento de las normas legales y constitucionales sobre nombramientos de jueces y magistrados, corresponderá al órgano que por ley se le haya asignado dicha función. Así, primero para proveer un determinado cargo, debe estar completamente tramitada la declaración de vacancia del mismo. Que implica en general, que presentada la causal de vacancia y verificada por el respectivo secretario o administrador del tribunal, sea comunicada al juez que corresponda, para que este envíe la solicitud de vacancia al Presidente de la Corte de Apelaciones respectiva, para que tome conocimiento y proceda a emitir el oficio o informe al Ministerio de Justicia. La declaración de vacancia la hará el Ministerio de Justicia o la Corte de Apelaciones respectiva según corresponda. Una vez declarada la vacancia por la institución respectiva, ellas enviarán a la Corporación Administrativa del Poder Judicial una copia de la resolución para su debido registro. Luego se procede a proveer el cargo sea en propiedad o interinamente, mientras se procede a la tramitación para nombrar al propietario del cargo, situación que normalmente se hará, para que el cargo no quede vacío.

De este modo, declarada que sea la vacancia, para proveer el cargo en propiedad, el tribunal respectivo deberá llamar a concurso público de antecedentes si corresponde. Después una vez reunidos los antecedentes, se envían a la Corte de apelaciones respectiva o a la Corte Suprema para que elaboren las ternas o quinas, según corresponda, quienes las envían al Ministerio de Justicia que a su vez las entrega al Presidente de la República para efectuar los nombramientos y este último en su caso, entrega los antecedentes al Senado, si se trata de nombramiento de Ministros de la Corte Suprema.

Así, los distintos órganos que intervienen en los nombramientos deben cumplir con sus respectivas obligaciones en las distintas etapas. Sin embargo, luego de efectuado el nombramiento y estando este completamente tramitado, los antecedentes del mismo son enviados a la Corporación Administrativa del Poder Judicial, órgano que además de llevar un registro de los eventos que afecten al personal del Poder Judicial, tarea que realiza en coordinación con la oficina de personal de la Corte Suprema y Cortes de Apelaciones debe encargarse de “dar cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos en esta materia”, labor que corresponde a su Departamento de Recursos Humanos, y dentro de él, a la Unidad de Personal.

#### **41. Corporación Administrativa del Poder Judicial.**

Esta institución se encuentra regulada en el Título XIV del Código Orgánico de Tribunales y por los autos acordados que al efecto dicte la Corte Suprema dentro de

sus atribuciones, y también le son aplicables las normas sobre administración financiera del Estado.

Fue creada en virtud de la Ley N° 18.969, de 10 de Marzo de 1990, que la incluyó en el Título XIV del Código Orgánico de Tribunales, expresando que dicha corporación es la continuadora legal y sucesora en todos los bienes, derechos y obligaciones de la Junta de Servicios Judiciales y de la Oficina de Presupuestos del Poder Judicial.

Este organismo depende exclusivamente de la Corte Suprema y cuenta con personalidad jurídica propia. La dirección de la Corporación Administrativa corresponde al Honorable Consejo Superior, integrado por el Presidente de la Corte Suprema, que lo preside y por cuatro ministros del mismo tribunal elegidos por éste en votaciones sucesivas y secretas, por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos. El Presidente del Consejo Superior tiene la representación legal de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Asimismo, y por igual período, la Corte Suprema elegirá de entre sus miembros dos consejeros suplentes, que subrogarán según el orden de su elección e indistintamente a cualquiera de los titulares en caso de ausencia por cualquier causa.

Su estructura orgánica funcional esta constituida por un departamento de adquisiciones y mantenimientos, un departamento de informática y computación, un departamento de recursos humanos y una contraloría interna.

A su vez, el departamento de recursos humanos, que se encuentra a cargo del Jefe de recursos humanos, se subdivide en unidades como, unidad de personal, de remuneraciones, de reclutamiento y selección, de capacitación, de asistencia social y prevención de riesgos y de organización y estudios.

Además, cuenta con “oficinas zonales”, en cada una de las Cortes de Apelaciones.

Sus funciones están señaladas en el artículo 506 del Código Orgánico de Tribunales, el cual dispone que a esta Corporación le corresponde efectuar “La administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de la Corte Suprema, de las Cortes de Apelaciones y de los Juzgados de Letras, de Menores, del Trabajo y de Cobranza Laboral y provisional.” Además le corresponde especialmente “dictar, conforme a las directrices generales que le imparta la Corte Suprema, políticas de selección de personal, de evaluación de administración de recursos materiales y de personal”

La Corporación Administrativa entonces, se encarga de ejecutar el cumplimiento de las normas relativas a los recursos humanos del Poder Judicial y por lo tanto también en materia de nombramientos, principalmente a través de su departamento de recursos humanos, con sus distintas unidades, en coordinación con sus oficinas zonales.

#### **42. Retardo en los nombramientos.**

Existe un tema que dice relación con el cumplimiento de las normas en materia de nombramientos de miembros del Poder Judicial que es bastante discutido, cual es la demora excesiva por parte del Ministerio de Justicia en el nombramiento de jueces y personal del Poder Judicial. Esto es objeto de bastantes reclamos por parte del Poder Judicial en general.

Es así, como en las conclusiones de las jornadas de estudio de diciembre de 2006 de la Corte Suprema, se debatió y analizó entre otras cosas, este tema. Se señaló que estando en curso el séptimo mes del año, se encontraban pendientes y sin conocer la decisión de las mismas, 94 ternas del Escalafón Primario, lo cual “afecta la eficacia y espíritu de servicio de los funcionarios judiciales, al repartir desigualmente la carga de trabajo”. “Además, dicho retraso, implica que concursos ya vencidos para proveer otras vacantes, se paralicen al momento de formar las respectivas ternas, pues se trata de evitar la inclusión de un mismo postulante en más de una de ellas, a objeto de evitar el desconocimiento del derecho del funcionario que reúne los requisitos legales a participar en esos concursos y que las ternas vean disminuidas su composición original a dos o a un único postulante”. A lo que se agrega “que no es excusa el hecho de que algunas veces las ternas se presentasen sin cumplir con los requisitos legales, pues solo ha habido dos de estos casos, y ello no explica ni justifica una demora crónica en definir designaciones de magistrados y otros funcionarios”.

Esta situación es grave, pues no se trata de la demora en el nombramiento de uno o dos jueces y por un tiempo de un par de semanas, sino varios meses y casi 100 funcionarios, lo que no deja de perjudicar aún más la situación del Poder Judicial, por causas ajenas al mismo.

Cabe señalar, que la ley no establece plazos al Presidente de la República para que efectúe esta tarea. La única norma que existe al respecto, es el artículo 246 del Código Orgánico de Tribunales que dispone “Ninguna plaza de la magistratura podrá permanecer vacante, ni aun en el caso de estar servida interinamente, por más de cuatro meses. Vencido este término, el juez interino cesará de hecho en el ejercicio de sus funciones, y el Presidente de la República proveerá la plaza en propiedad”.

Es por ello, que el Poder Judicial no tiene ningún medio de coerción, por así decirlo, para obligar a realizar esta tarea, en el periodo más breve que sea posible.

Con todo, da una esperanza a esta situación, el proyecto sobre nombramientos que se está tramitando en el Congreso ya mencionado, donde se establecen plazos perentorios para efectuar los nombramientos judiciales, donde además, se propone trasladar el nombramiento de todo el Escalafón de Empleados al propio Poder Judicial.

## V. INTERPRETACIÓN DE LAS NORMAS.

Interpretar significa darle sentido o significado a algo ya establecido. Además, se utiliza el término interpretar tanto para la actividad, como el resultado de la misma.

En general, esta actividad interpretativa siempre se realiza, pues se sostiene que las normas jurídicas tienen algunos rasgos de oscuridad, o por el contrario, nunca son suficientemente claras (sin perjuicio de lo señalado por las distintas escuelas que se han ocupado del tema).

Una norma jurídica o las leyes, pueden ser objeto de diversas interpretaciones, que dependerán del sujeto que las realice. Pero independiente de esto, existe lo que se llama la interpretación realizada por la autoridad pública, que puede ser el Parlamento, el Poder Judicial o el Presidente de la República.

El Poder Legislativo puede dictar Leyes interpretativas sea de la Constitución o normas de interpretación que agregue en los distintos cuerpos legales que dicta, por ejemplo señalando el significado de ciertos términos en materias que presenten algún grado de ambigüedad o vaguedad. Pero en materia de nombramientos de jueces o miembros del Poder Judicial, no se ha dictado ninguna ley interpretativa de la Constitución. En el Código Orgánico de Tribunales, hay ciertas normas que se refieren a definiciones, como por ejemplo cargos en propiedad, interinos o suplentes, pero son escasos los ejemplos.

El Presidente de la República y los órganos de la Administración del Estado, en ejercicio de la Potestad Reglamentaria, pueden realizar una interpretación administrativa dentro de las materias que les competen. Así por ejemplo, las interpretaciones que realiza la Contraloría General de la República, las distintas Superintendencias, entre otros. Aquí encontramos ciertos dictámenes de la Contraloría, como por ejemplo aquel que declara que los nombramientos en calidad de propietario de los funcionarios públicos no se encuentran exentos del trámite de toma de razón, el cual se aplica también a los nombramientos de jueces y magistrados.

La interpretación que corresponde a los Tribunales de Justicia puede referirse a normas procesales o sustantivas, que afectan al caso particular que están conociendo. Sin embargo, ellos cuentan además con la llamada Jurisdicción Económica, que “es la facultad que tienen los tribunales de decretar medidas tendientes a obtener una más pronta y mejor administración de justicia; y en especial la facultad que tienen la Corte Suprema y las Cortes de Apelaciones, de decretar medidas de carácter general destinadas a este mismo y laudable fin.<sup>139</sup>”

---

<sup>139</sup> Mario Cararino Viterbo. “Manual de Derecho Procesal”, Tomo I. Editorial Jurídica de Chile. Santiago Chile. Febrero 2007.

La fuente legal de esta jurisdicción económica, es el artículo 3° del Código Orgánico de Tribunales. La cual se ejerce normalmente decretando medidas que adoptan la forma de autos acordados, circulares o instrucciones.

Los autos acordados pueden definirse como “acuerdos normativos que emanan de los Tribunales Superiores de Justicia y que en virtud de sus facultades económicas reglamentan en forma permanente y general determinadas materias o asuntos para complementar una ley o procurar una eficiente administración de justicia”<sup>140</sup>

Ejemplos de Auto acordados u oficios relacionados con la materia de nombramientos y calificaciones de jueces y funcionarios judiciales.

1. Auto acordado sobre calificación de personal dependiente del Poder Judicial, de 1° de Septiembre de 1972.
2. Auto acordado sobre lista de abogados postulantes a cargos judiciales, de 1° de Diciembre de 1972.
3. Auto acordado sobre dotaciones de inicio de jueces de familia, de 27 de Octubre de 2004.
4. Auto acordado que regula el concurso para proveer los cargos de los miembros titulares y suplentes del tribunal de propiedad industrial, de 29 de Abril de 2005.
5. Auto acordado sobre dotaciones de inicio de jueces laborales y de cobranza laboral y provisional, de 27 de Julio de 2005.
6. Oficio N° 3451-AD de 17 de Marzo de 2004, sobre confección de ternas para proveer cargos de jueces de garantía de Santiago.
7. Instrucciones para el proceso de calificación, de 29 de Octubre de 1999.

Existen otros Auto acordados, oficios e instrucciones referidos principalmente al nombramiento de jueces interinos y también en materia se calificaciones.

---

<sup>140</sup> Fernando Orellana Torres, “Manual de Derecho Procesal”, Derecho Procesal Orgánico. Librotecnia. Santiago, Chile. Septiembre de 2005.

## VI. LA ACCIÓN INDIVIDUAL EN EL CAMPO DEL DERECHO.

Este punto se resume con una interesante frase “aunque el mundo se ha problematizado en grado sumo, siempre hay un rincón donde se esta seguro de poder avanzar, y este rincón es uno mismo, en su espacio inmediato”<sup>141</sup>.

Es cierto que solo somos un ser humano ante el universo, que somos pequeños, que normalmente pensamos que no es mucho lo que podemos hacer frente a todos los males<sup>142</sup> y problemas que el mundo afronta en nuestros días. Pero hay que recordar que cada uno dispone de cierta libertad de actuación en su propio “metro cuadrado”. Existen relatos de distintos pueblos sobre la acción de grupos reducidos y de individuos que se han atrevido a enfrentar desafíos, debiendo resistir a grandes obstáculos y luchar a veces contra toda esperanza. Las artes también rescatan el valor de lo pequeño y de la acción personal. Además, no hay que olvidar que si bien la sociedad influye en los individuos, ellos también lo hacen en ella. Así, podemos apreciar en la historia del mundo las huellas que han dejado la conducta de personas notables, extraordinarias y hasta maravillosas, que son seguidas por los demás<sup>143</sup>.

La sociedad y todo lo que la conforma, no es sino nuestra propia creación, todos somos responsables de los males, no solo el Estado “hay que dejar de ser niños que vivimos en la irresponsabilidad de nuestros actos esperando que el padre Estado arregle lo que echamos a perder, recuperar el vinculo directo con la naturaleza, con el aire que respiramos, y cultivar los vínculos fraternales con los demás para asumir el problema en forma colectiva<sup>144</sup>”. No podemos seguir culpando a los demás de nuestros problemas, es tiempo de actuar, ahora ya.

Es cierto que es difícil, pues no se trata de llegar y hacer algo, hay que actuar con conciencia, con respeto a nosotros mismos, a los demás y a la naturaleza. Debemos cultivarnos, asumir el cuidado de nosotros mismos, buscando un cierto equilibrio y armonía personal, “armonía entre nuestro cuerpo, nuestros afectos y nuestra mente<sup>145</sup>”, para así aportar equilibrio y armonía a los demás. “Yo hago el buen tiempo y la tormenta; primero en mí, y luego en torno mío.” No cabe confiar sólo en ajustes políticos, económicos, jurídicos o sociales, que provengan de fuera de nosotros mismos. Tenemos que llegar a ser el cambio que deseamos ver<sup>146</sup>.

---

<sup>141</sup> Declaración de Oñati ya citada.

<sup>142</sup> Antonio Pedrals. “Ensayo de serenidad”, el profesor universitario en el mundo actual. Edeval, Valparaíso, 2006. En el apéndice de esta obra el profesor nos da una síntesis de los problemas que el mundo enfrenta, por ejemplo: Individualismo radical; Hedonismo; Materialismo; Fausticidad; Aumento de confrontaciones y antagonismos; Insuficiencia de Recursos Naturales; Apremios y sufrimientos físicos; Terrorismo; Riesgo nuclear, entre muchos otros.

<sup>143</sup> Declaración de Oñati ya citada.

<sup>144</sup> Claudio Naranjo “cambiar la educación para cambiar el mundo”. Índigo. Santiago. Chile 2007. A modo de epílogo de la obra, Cecilia Montero escribe un artículo con las preguntas ¿Se puede cambiar la sociedad? ¿Cómo podemos sanar nuestra forma de vivir juntos?.

<sup>145</sup> Cecilia Montero, ya citada.

<sup>146</sup> Declaración de Oñati ya citada.

Si quiero que los demás sean amables, responsables, puntuales, cariñosos, respetuosos, simpáticos con mi persona, es claro que yo debo actuar igual respecto de ellos (como señala la regla de oro de la convivencia, haz a otros lo que quieras que te hagan a ti). Hay que esforzarse por el mundo que queremos, no es fácil, un autor se planteaba cuán difícil es ser buena persona en la ausencia de una buena sociedad ¿Por donde empezar?, señalando que la respuesta a este dilema queda reservada al ámbito privado e individual, algo así como cultivar su propio jardín.

Todos quienes participamos de alguna en el Derecho, sea los parlamentarios, abogados, jueces, profesores de derecho, alumnos, etc., debemos dentro de nuestra propia área de acción, dar lo mejor de nosotros, para lograr los cambios que queremos. Así, por ejemplo un profesor que motive a sus alumnos, que no solo repita normas jurídicas, que entregue valores a estos futuros abogados, jueces, parlamentarios, entre otros. Pero los estudiantes tampoco deben permanecer en la inercia y culpar a su profesor o institución educativa de su mala formación o desajustados valores éticos, deben hacerse responsables de sus estudios, pues nadie más que ellos tienen el control de su propia vida, deben cultivar su propio jardín, pueden nutrirse de variadas fuentes para aprender la manera de cómo hacerlo mejor, pero la decisión última de seguir esta senda, le corresponde a cada uno, al igual que las demás personas, en todas la instancias de su vida. Es inevitable los antagonismos o dificultades que conlleva este camino, pero tampoco son menores las satisfacciones al ver que actuamos correctamente y conforme a nuestra conciencia.

Lo mismo esperamos de un juez o ministro, por mucho que se critique su falta de libertad, su sometimiento, él no deja de ser una persona libre que debe guiarse por los principios que ha cultivado en su vida, no por caer mejor debe someterse, debe asumir la responsabilidad frente a la opción de trabajo que ha elegido, debe responder si bien es cierto ante la sociedad, debe hacerlo ante si mismo. Por ello necesitamos jueces que se preocupen de buscar ese anhelado equilibrio entre la mente y el espíritu que permite alcanzar una visión global de la existencia y otorgarnos cierta sabiduría, que podemos buscar en nosotros mismos, logrando armonía en nuestro ser, sentirnos bien con nosotros para estar bien con lo que nos rodea, sean personas sea la naturaleza.

Por último, es claro que “nadie conoce el remedio para los males que afligen a este tiempo dramático y fascinador en que vivimos, pero todos sabemos que cada uno tiene mucho que hacer. A un mundo mejor se contribuye solamente haciendo el bien ahora y en primera persona, con pasión y donde sea posible. Un camino profundo de un solo individuo, puede llegar a cambiar la dirección de una sociedad entera.”<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Declaración de Oñati ya citada.

## **CONCLUSIONES.**

### **PRIMERA PARTE.**

#### **EL FACTOR HUMANO EN GENERAL.**

##### **I. Generalidades.**

Nuestra sociedad se compone de miles de organizaciones, unas más grandes y otras más pequeñas, que aspiran al mismo fin: organizar la convivencia. A su vez, estas entidades, como creaciones humanas que son, siempre implican factores humanos: conformados por grupos de personas que, por medio de su actuación, en los distintos roles asignados, dan vida a estos entes.

Las instituciones siempre están dirigidas por individuos. Situación que, a veces se torna un problema, pues muchas veces se proyectan dificultades personales y emocionales; esto es singularmente relevante en el caso de los altos directivos, quienes a través de sus cargos despliegan, en ocasiones, sus ansias de poder (demonio que corroe silenciosamente hasta la más noble de las almas). Existen también egoísmos y vilezas personales, que causan la mayoría de las complicaciones que sufrimos en la convivencia.

El Derecho, en cuanto regulador de estos organismos, debe tener en cuenta que, aunque no se quiera, ellos reflejan los temperamentos de las personas que los integran. Así, en casos extremos, podemos encontrar jueces admirables y respetables, como también, inescrupulosos y corruptos; y por supuesto, situaciones intermedias.

Con todo, estemos o no de acuerdo con estos pensamientos, hay que considerar una importante idea básica: todos aquellos que participan, de algún modo, en el Derecho como expresión de la cultura, son individuos, por lo tanto se nutren, y reciben de algún modo, la influencia de los valores, principios, degradaciones y problemas de la sociedad. (Véase los distintos puntos que, en la memoria, conforman el ítem “Generalidades”).

##### **II. Puntos de análisis.**

###### **1. Salud.**

Entre los problemas de las organizaciones está la subvaluación, de lo que representa el factor humano. Esta concepción está cambiando y, en los últimos años, la consideración de los trabajadores está teniendo un rol mayor en las distintas entidades, que empiezan a comprender que el logro de sus metas institucionales depende de las personas que las conformen.

Uno de los aspectos a considerar al momento de contratar una persona, es su salud integral. Digo salud integral, para fundir términos por muchos años separados, como es la salud física y la salud mental. Una persona sana es aquella

que goza de salud, que se define como la ausencia de enfermedades, tanto del cuerpo como la mente.

La mantención de un buen estado de salud, es una preocupación tanto de los trabajadores como de las organizaciones, y es deber de estas últimas, establecer mecanismos de prevención y atención de las enfermedades y riesgos que presentan las actividades que desarrollan. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 8 “Salud Física” y el 9 “Salud mental”).

## 2. Estrés

Dentro de “lo que pasa en el mundo” los individuos viven estresados, situación que, en principio, es una respuesta natural de nuestro cuerpo-mente a los problemas exteriores.

El trabajo, que a veces significa una fuente de satisfacción y desarrollo para los sujetos, se está convirtiendo poco a poco en un generador de situaciones conflictivas, que en oportunidades provocan estrés.

Nuestro organismo al verse expuesto a tantos factores que lo afectan, ya no es capaz de responder suficientemente, se está agotando su capacidad de adaptación por las excesivas exigencias del medio, donde pareciera que todo es producir y producir, generando dinero. Y este agotamiento, en ocasiones, provoca enfermedades que pueden ir desde un dolor de cabeza, a padecimientos cardiacos, entre otras afecciones más dañinas para la salud.

Para afrontar estas dolencias, deben tomarse tanto medidas organizacionales como individuales. Las organizaciones deben desarrollar estrategias de prevención del estrés; por ejemplo contemplar programas como la pausa saludable, donde instructores eduquen a los trabajadores en materia de estrés, enseñándoles formas de respiración, relajación, alimentación sana, posturas adecuadas, etc. El éxito de estas medidas dependerá, en último término, de la recepción que de ellas efectúen los individuos, quienes deben cooperar, pues se trata de un tema de su estricto interés personal. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 10 “Estrés” y el 11 “Estrés laboral”).

## 3. Burn out.

El burn out o síndrome de agotamiento profesional, es una enfermedad que se presenta, entre otras actividades, en aquellas profesiones donde debe prestarse una atención intensa y prolongada a personas que se encuentran en estado de necesidad o dependencia, por ejemplo en el área de la administración pública, la salud, la educación, etc.

Estas labores desgastan emocionalmente a las personas, y las llevan a desvalorizarse como individuos. Ello como consecuencia de la continua exposición a situaciones de padecimiento que, entre otros efectos, hacen perder la sensibilidad que, frente a este tipo de realidades, tiene la generalidad de la población,

provocando este síndrome, obviamente, graves secuelas físicas y psicológicas, en la salud de las personas.

Este padecimiento, ha sido reconocido por la justicia española como enfermedad laboral, existiendo entonces, antecedentes en el Derecho comparado que permiten otorgarle un efecto jurídico al burn out. Esta circunstancia debiera ser considerada por el Parlamento chileno, para regular la materia. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 12 “Burn Out”).

#### 4. Mobbing.

Hay otro fenómeno que, en el último tiempo, causa mucha preocupación: el denominado sicoterror laboral, o mobbing, que es una sutil forma de violencia desplegada por el acosador hacia su víctima, para afectarla psicológica y emocionalmente. Todo ello para que abandone su trabajo actual, sea porque su jefe quiere despedirla, pero no de modo formal e intentar que ella se vaya por si sola, o por envidias ante sus capacidades de sus propios compañeros, o por otros motivos. La situación descrita empeora los eventuales problemas de salud que derivan del trabajo de quien sufre el acoso psicológico.

Este problema reclama con urgencia medidas legales preventivas y represivas, para contrarrestarlo de alguna forma. En el Derecho comparado, encontramos ejemplos de legislaciones laborales que sancionan el mobbing. En nuestro país, el año 2003, se presentó un proyecto sobre acoso, sin embargo, pese a las graves consecuencias de estas conductas, dicha iniciativa no ha tenido mayor impacto en los parlamentarios, lo que se refleja en el estancamiento del proyecto. Afortunadamente, el Gobierno, en las directrices para elaborar un Código de Buenas Prácticas Laborales, ha considerado la prevención y sanción de las prácticas de acoso en el trabajo. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 13 “Mobbing”).

#### 5. Riesgos psicosociales.

La principal fuente de los problemas descritos, la encontramos en los factores psicosociales que dicen relación con la forma de conjugar los elementos físicos y de administración del lugar de trabajo, con las necesidades de los trabajadores y la entidad misma. Así, pueden contribuir a la comodidad del trabajador la silla que emplea para sentarse, el horario de trabajo, sus posibilidades de ascenso, el saludo cordial de sus compañeros y superiores, etc. En definitiva, variados aspectos que, en conjunto, contribuyen a la existencia de un entorno laboral saludable.

Por el contrario, su inadecuada configuración, generará lo que se llama riesgos psicosociales en el trabajo, que son perjudiciales, tanto para la salud de los trabajadores, como para la organización misma, la cual debe contar con un personal sano, si pretende alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

En las organizaciones privadas, estas directivas deben ser acomodadas según las peculiaridades internas de las mismas. Sin embargo, en los organismos públicos,

como la estructura es fijada por ley, se pueden hacer los estudios pertinentes, para las reformas que sean más adecuadas tanto para los funcionarios como para las instituciones respectivas. (Véase en el ítem Puntos de análisis, el punto 14 “Factores Psicosociales”).

#### 6. Trastornos de la personalidad.

Sin duda que los ambientes laborales padecen hoy graves problemas generales, pero hay ciertos sujetos cuyas conductas favorecen de modo especial estas complicaciones. Se trata de personas con trastornos de la personalidad, esto es, sujetos que tienen alteraciones en su psiquis, cuya particularidad es que afectan tanto a quienes los padecen, como también, a las personas que se relacionan de cualquier modo con ellos.

Dentro de estos destaco el trastorno narcisista, caracterizado principalmente por un sujeto que se cree el centro de la organización y donde solo él importa, olvidándose de los objetivos institucionales, favoreciendo la contratación de personal mediocre para asegurarse que nadie brille más que él, justificándose la existencia de los demás solamente para su halago. Otro aspecto es el trastorno obsesivo compulsivo, donde todo debe ser calculado, armónico, perfecto, perfeccionismo que afecta el ambiente laboral pues estas personas son incapaces de trabajar en equipo o delegar funciones, situación que no está acorde con los actuales postulados organizacionales. En el trastorno paranoide, el paciente se siente acechado hasta por su sombra, para él todos son enemigos y quieren dañarlo, de tal forma que pierde el norte de sus cometidos, para dedicarse a preparar la defensa de esos continuos ataques que percibe de quienes lo rodean. Estos trastornos, son los más perjudiciales y en algunos casos pueden mejorar por una terapia a largo plazo. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 15 “Trastornos de la personalidad”, y el 16 “Personajes estereotipos de la organización”).

#### 7. Enfermedad de los jefes.

Los jefes, por supuesto, no están a salvo. Por las presiones, la autoexigencia, la competencia, quienes son la cara visible de la entidad están, muchas veces, desafiando al límite sus capacidades humanas, en ocasiones hasta un grado enfermizo, en aras de distintos fines que, en el peor de los casos, les lleva a morir súbitamente por los excesos cometidos. El trabajo es para ellos un narcótico que, como toda adicción, no tiene un buen final. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 17 “La enfermedad de los jefes”).

#### 8. Tendencias en la materia.

El escenario es preocupante, tanto es así que la OIT, en conjunto con la OMS, se ha ocupado del tema, uniendo fuerzas para desplegar una verdadera ola prevencionista de estos perjudiciales conflictos. Pero se requiere colaboración de

todos los sectores involucrados, es decir, Estados, empresas y trabajadores, pues de otro modo las buenas intenciones quedarán solo en eso.

Es una situación que afecta tanto al sector público como privado, que exige un enfoque amplio, comprensivo y realista, tocando al Derecho, como forma de control social, convertirse en el combustible que mueva el motor del vehículo de la conciencia colectiva, en esta difícil ruta, que necesariamente hay que transitar, para alcanzar la meta de una salud integral de la población activa, estableciendo los derechos y deberes con los correspondientes procedimientos que permitan hacer efectivas estas nuevas garantías.

Se cuenta con varios modelos para elaborar la legislación que esta materia necesita, por ejemplo las directrices que dan las instituciones internacionales mencionadas, las experiencias de algunos organismos gubernamentales, como el INP que aplica a sus funcionarios la “pausa saludable”, la Superintendencia de Salud, que contempla todo un programa que tiene como finalidad la obtención de un lugar de trabajo saludable, pues conoce las ventajas del mismo, además de otras ideas que emplean algunas organizaciones privadas. (Véase en el ítem “Puntos de análisis”, el punto 18 “Tendencias en esta materia”).

### **III. Competencias.**

El factor humano debe ser competente, es decir, debe poseer la salud, atributos y la preparación requerida en una labor determinada y saber, también, aplicarlos correctamente a las realidades que enfrentan.

La competencia se conforma de un saber hacer, querer hacer y poder hacer, esto es, tener conocimientos y contar con la capacidad, motivaciones y medios para ejecutarlos.

Hoy en día, el currículum académico ya no es suficiente, pues solo informa de las nociones de un área laboral que un sujeto conoce, pero no sobre su capacidad de aplicación de las mismas. Este hecho se ha debido afrontar por las instituciones de educación-formación, para acercarse lo más posible a las necesidades del trabajo, en los distintos sectores productivos y de servicios. De esta forma se replantea la manera de enseñar, para pasar de solo entregar conocimientos teóricos, a contemplar en las mallas curriculares asignaturas de aplicación práctica de la teoría enseñada, concepción que se demanda en forma imperativa en estos tiempos.

La implantación de un sistema de competencias a nivel nacional, es bastante favorable para los trabajadores, los empleadores y el Estado, pues armoniza los requerimientos de los distintos sectores. Así, los trabajadores van a desarrollar las competencias que se exigen en el ámbito que deseen desempeñarse, a su vez, los empleadores del sector económico respectivo, se beneficiarán en la medida que se facilita la búsqueda del personal competente que necesitan, y por último el Estado, a quién el mejor funcionamiento de los procesos laborales, le permite efectuar una mejor labor de fiscalización en esta área de constante conflicto.

En nuestro país, existe un ambicioso proyecto en esta materia, que pretende instaurar un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, que actualmente se está discutiendo en el parlamento. Además, en el sector privado nacional, desde hace varios años se está aplicando el sistema de competencias. Enfoque que, ahora, por medio del mencionado proyecto, puede extenderse a todo Chile. (Véase en el ítem “Competencias. Genéricas y Profesionales”, el punto 19 “Concepto de competencias”, el 20 “Características, criterios de referencia estructura y clasificación de las competencias”, el 21 “Competencias profesionales” y el 22 “Implantación de un sistema de competencias a nivel nacional”).

#### 9. Enfoque de competencias en la Administración Chilena.

El enfoque de competencias también se encuentra presente en las administraciones estatales, que necesitan personal adecuado para el cumplimiento de los fines que les corresponden. En Chile, a través del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, se han creado instituciones como la Dirección Nacional de Servicio Civil, quien se encarga de varios aspectos del factor humano de nuestro Gobierno.

Este organismo ha diseñado un manual de selección de personas en los servicios públicos, documento claramente influido por el sistema de competencias, que tiene como finalidad proveer de personal adecuado a la Administración civil del Estado, que es la clave para llevar a cabo las políticas que los distintos servicios públicos se proponen. Se procura además crear las condiciones que sean necesarias para el mejor rendimiento de los trabajadores, siguiendo los lineamientos que se dan a nivel mundial, en materia de recursos humanos. (Véase en el ítem “Competencias. Genéricas y Profesionales”, el punto 23 “Enfoque de competencias en la Administración Chilena”).

#### 10. Sistema de competencias en la administración de justicia chilena.

Nuestro sistema judicial, se acerca tímidamente a esta órbita de modernización, donde el eje es poseer un personal competente, para que la organización pueda seguir operando, y no se pierda en el inmenso universo de lo desconocido.

Así, encontramos atisbos del enfoque de competencias, en los programas de formación y capacitación que imparte la Academia Judicial a los funcionarios judiciales. Al igual que la capacitación que corresponde a la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Pero la mayor traba que enfrenta nuestra Administración de Justicia, para nutrirse de ese personal que le da fuerzas en el sistema de competencias, es quizás, la estructura misma del Poder Judicial, que se encuentra basado en la carrera judicial o funcionaria, para la integración y ascenso en los distintos escalafones que componen a este Poder del Estado.

La principal crítica que se hace a la carrera judicial es que no logra asegurar que quienes ascienden sean precisamente los mejores, los más idóneos, en una función

verdaderamente clave para el destino de la República. (Véase en el ítem “Competencias. Genéricas y Profesionales”, el punto 24 “Sistema de competencias en la Administración de Justicia Chilena”).

#### **IV. Ars vivendi.**

El “arte de vivir”, es una expresión que nos permite aludir a una concepción de vida que nos invita a reflexionar sobre nosotros, nuestros defectos y virtudes. Busca el desarrollo de un mayor autoconocimiento, que nos permita desplegar la energía creadora, para hacer de la existencia una hermosa experiencia, que nos deleve sabiduría interna y externa, y podamos, en definitiva, hacer aportes en todos los ámbitos y en lo que nos rodea.

Lo dicho, obviamente, debe alcanzar también al lugar de trabajo, y la actividad que realizamos con todas sus implicancias, ya que es un error considerar el trabajo como algo sin importancia respecto del sentido total de la vida. (Véase en el ítem “Otros aspectos. Referencias al arte de vivir y cosmovisión personal”, el punto 25 “Ars vivendi”).

## SEGUNDA PARTE.

### **ALGUNOS TEMAS ESPECÍFICOS.**

#### **I. Provisión de cargos privados.**

Las empresas privadas están conscientes de que el logro de sus objetivos, se vincula directamente con la calidad de su personal.

Por ello, los respectivos departamentos de recursos humanos, son muy cuidadosos a la hora de cubrir una vacante. Parten por la elaboración del perfil del cargo, esto es, la descripción de las tareas que se asignan a un determinado puesto en la empresa, junto con el detalle de las características de la persona que ha de ocuparlo. Para encontrar a la persona adecuada, hay que saber primero a quien buscar. Luego en un proceso de reclutamiento, se utilizan distintos métodos, como por ejemplo avisos en medios de comunicación, conferencias y charlas en universidades, agencias de reclutamiento, etc.

Se trata de atraer un número suficiente de candidatos, entre los cuales se selecciona al más conforme con los requerimientos del cargo. Se aplican a los candidatos distintas técnicas de selección, como entrevistas, exámenes de conocimientos, investigación de referencias laborales entre otras, a fin de determinar con la mayor exactitud posible, quien es la persona adecuada. (Véase en el ítem “Provisión de cargos privados”, el punto 26 “Descripción del cargo y perfil profesional”, el 27 “Perfil del gerente”, y el 28 “Proceso de reclutamiento y selección”).

## **II. Provisión de cargos públicos.**

### **11. Provisión de cargos en la Administración civil del Estado.**

La administración pública, en general, contempla procedimientos de ingreso al servicio, similares a los utilizados en el sector privado, adaptándolos a los requerimientos del sector público. Por ejemplo el concurso público de ingreso para cargos en propiedad a la Administración del Estado, es realizado por una comisión de selección, que comienza su labor creando el perfil del cargo a proveer, el cual tiene un rol vital, pues de él depende el éxito del concurso, que se traduce en encontrar a la persona idónea.

Además, en las respectivas bases, se contemplan modernas técnicas de selección, procurando mantener siempre la igualdad de oportunidades de los participantes, señalándose también, con la mayor claridad posible, la forma en que se medirán los distintos requisitos y aptitudes exigidas con los respectivos puntajes asignados, para darle transparencia al concurso.

Existe además, el sistema de Alta Dirección Pública, cuyo objetivo es proveer con personas idóneas los altos cargos, como son los jefes de servicio, que serán los encargados de materializar las políticas del Gobierno.

Con todo, siempre hay que mantener un criterio realista en esta materia, porque no puede desconocerse, el riesgo de la influencia política que desvirtúa la correcta objetividad de los procedimientos. (Véase en el ítem “Provisión de cargos públicos”, el punto 29 “Provisión de cargos en la Administración Civil del Estado”, el 30 “Concurso público de ingreso”, y el 31 “Sistema de la Alta Dirección Pública”).

### **12. Provisión de cargos en el Poder Judicial.**

El sistema mixto, que nuestra legislación contempla para el nombramiento de jueces y ministros, se apoya en una institución básica: la carrera judicial o funcionaria.

Ella tiene por objeto resguardar en la generación del personal del Poder Judicial, los años de servicio y mérito de estos funcionarios. El mérito, se determina por un complejo sistema de calificaciones, donde los superiores establecen el buen o mal desempeño de los inferiores. Situación que, en general, afecta la independencia interna de los funcionarios de menor jerarquía, quienes ven supeditados sus deseos de ascenso a las consideraciones ampliamente discrecionales de los magistrados de los tribunales superiores. Esta circunstancia se repite en la elección definitiva que realiza el Jefe de Estado y el Senado, donde también hay un vasto margen de discrecionalidad, por cuanto dichos órganos no tienen la obligación de fundar su designación y tampoco existe un procedimiento objetivo que la explique.

Además, el Programa de formación para postulantes al escalafón primario del Poder Judicial, impartido por la Academia Judicial, que es requisito para ejercer la judicatura, tampoco contempla un procedimiento público y objetivo que permita conocer los criterios por los cuales se elige o se rechaza a un postulante. Esta

situación dificulta aún más, la incorporación de los jueces adecuados que nuestra Administración de Justicia necesita. (Véase en el ítem “Provisión de cargos públicos”, el punto 32 “Provisión de cargos en el Poder Judicial”, el 33 “Estructura y escalafones del Poder Judicial”, el 34 “Carrera Judicial”, el 35 “Sistema de Calificaciones”, el 36 “Carrera Judicial en el Derecho Comparado”, el 37 “Nombramientos de ministros y jueces de letras”, y el 38 “Programa de formación para postulantes al escalón primario del Poder Judicial”).

### 13. Perfil del Juez.

Este tema ha sido más bien una preocupación doctrinaria que legislativa. Sin embargo es indispensable contar con el perfil del juez, instrumento que constituye la base para la búsqueda del personal judicial.

Es necesario entonces, elaborar el perfil del juez que las actuales exigencias sociales reclaman: un juez sano, competente y sabio. El perfil debe contener con claridad las funciones específicas que le corresponden a un determinado tribunal según sea la competencia asignada. Además debe especificar lo mejor posible cuales son los caracteres básicos, imprescindibles y especiales que se demandan en la persona que será investida como juez en ese tribunal, estableciendo los métodos a través de los cuales se va a determinar la concurrencia de los requisitos exigidos, y procurando que estos procedimientos sean siempre transparentes, a fin de lograr un adecuado control social.

En lo posible, debe evitarse el margen de discrecionalidad en los nombramientos judiciales, pues ello pone en peligro el funcionamiento del sistema y genera una percepción negativa del mismo. (Véase en el ítem “Provisión de cargos públicos”, el punto 39 “Perfil del Juez”).

### 14. Proyecto en materia de nombramientos.

Se encuentra en trámite un proyecto en el Congreso, que modifica el sistema de nombramientos y calificaciones de los funcionarios judiciales. Sin embargo, esta iniciativa no importa grandes cambios al sistema actual, porque si bien plantea ciertos ajustes, no toca la estructura del Poder Judicial que, en opinión de muchos, es el principal obstáculo que hay que superar a la hora de plantear reformas en este Poder del Estado.

Así, dentro de los aspectos a considerar en futuros proyectos, están por ejemplo la exigencia de un concurso público para acceder a las distintas magistraturas y judicaturas, que contenga una serie de parámetros objetivos, que permitan la elección del participante que demuestre ser el más idóneo, en el proceso de selección, el cual debe estar obligatoriamente reglamentado, para evitar cualquier arbitrariedad.

Puede contemplarse además, la posibilidad de aumentar el número de abogados externos que ocupen las magistraturas superiores. Otro aspecto sería exigir un

mínimo de 5 años de ejercicio de la función de abogado para postular al Programa de Formación de la Escuela Judicial, como también impedir el ejercicio de la función judicial a quienes no aprueben el mencionado programa, etc. En definitiva, se trata de mejorar tanto la estructura como el personal judicial. (Véase en el ítem “Provisión de cargos públicos” el punto 40 “Proyecto de ley en materia de nombramientos”).

#### 15. Consideraciones finales.

Sin duda que hay varias ideas que se proponen para cambiar el sistema judicial chileno y especialmente en materia de nombramientos y carrera judicial. Pero yo creo que para comenzar hay que tener en claro a quienes necesitamos, y de allí elaborar la forma de encontrarlos.

Una vez localizadas las personas, hay que preocuparse de implementar las condiciones, para que nuestros jueces se avoquen a sus funciones sin preocuparse por su ascenso o remuneración, sino por hacer lo mejor posible su trabajo.

Hay que aplicarse, entonces, a la tarea de adaptar la estructura judicial a los requerimientos actuales y no pensar que ello es imposible. Tal vez no se pueda crear un sistema perfecto, pero por lo menos, hay que tratar de aproximarse a ello. Si bien algunos bajan los brazos cansadamente al ver la inmovilidad de lo que llaman “la estructura”, hay que recordar que eso también es creación humana, y lo que el hombre crea también lo puede deshacer, no es algo inmutable.

El factor humano en el Derecho, está constituido por personas que dedican su vida a caminar por las sendas de esta ciencia y práctica social. Me he querido referir especialmente a los jueces, por su particular actividad: resolver los conflictos humanos sometidos a su decisión, tarea compleja, con gran margen de error, recordando que todos, de una manera u otra, contribuimos a que esa persona este allí, y que ese sujeto también es de los nuestros, “humano”. Por lo mismo, al momento de criticarlos, también deberíamos recordar que es un trabajador mas, con iguales problemas a los que enfrentamos nosotros mismos en el entorno laboral, y la diferencia es solo la delicada función que ejerce.

Con esta memoria pretendo que recordemos que somos humanos. Al convivir a diario con las organizaciones, nos parece que respiran junto a nosotros, olvidando muchas veces que son creaciones artificiales, compuestas en último término y en definitiva, por personas. Por ello, la bondad o maldad de las mismas, será la bondad o maldad de los sujetos que las manejan. Es así, como seres humanos, debemos hacernos responsables de todas nuestras conductas.

**Basta de culpar a seres inexistentes, es hora de actuar por el mundo que queremos, de cultivar nuestra persona para hacer de nuestra vida un arte, y acercarnos, hasta donde sea posible, al paraíso que podemos construir. La utopía es no contentarnos con lo existente, y esforzarnos por avanzar hacia metas positivas y realistas.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **TEXTOS.**

ARIAS SOLÍS, FRANCISCO. “La enfermedad de los jefes”, Red Salud de los trabajadores en Latinoamérica y el caribe, disponible en el sitio Web <http://www.listserv.cepis.org.pe/scripts/wa.exe?A2=ind9909&L=rst-lac&D=0&T=0&P=5579> .

AMERICAN PSYCHIATRIC ASOCIATION. “Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales”. Cuarta edición. DSM-IV.

AVILES, LUÍS, GALLARDO, EDUARDO, GUZMÁN, FERNANDO, Y RAMOS, BERNARDO. “Carrera judicial” Programa de Gobierno judicial. Asociación Nacional de Magistrados. Instituto de Estudios Judiciales. Hernán Correa de la Cerda, 2005. Disponible en la pagina web <http://www.iej.cl>

AYALA VILLEGAS, SABINO. “La administración de recursos humanos”, disponible en la pagina Web [http://www.wikilearning.com/los\\_recursos\\_humanos\\_wkccp-15947-1.htm](http://www.wikilearning.com/los_recursos_humanos_wkccp-15947-1.htm) .

BARRIOS CASAS, SARA Y PARAVIC KLIJN, TATIANA. “Promoción de la salud y un entorno laboral saludable”, Revista Latinoamericana Enfermagem 2006, Janeiro-fevereiro; 14(1):136-41. Pagina Web <http://www.eerp.usp.br/rlae>

BLANCO AMOR, EDUARDO. Las buenas maneras “Tratado de urbanidad para mayores”, capítulo VI “Del alto funcionario y sus déficit”, Losada, S.A., Buenos Aires, 1956.

BOEREE, GEORGE, “Teorías de la personalidad”. Página web <http://webpace.ship.edu/cgboer/personalidad.html>

CARBONA V, HERNÁN, “Ideas, valores y carencias”, el Mercurio de Valparaíso, 23 de Junio de 2006.

CASSANO, GLORIA. “El perfil que buscan las empresas en las posiciones gerenciales”, Artículo disponible en la página web <http://www.gestiopolis.com>

CASARINO VITERBO, MARIO. “Manual de derecho procesal”, Tomo I. Editorial Jurídica de Chile. Santiago Chile, 2007.

CIDEC (Centro de Investigación y documentación sobre problemas de Economía, Empleo y las Cualificaciones profesionales) “Competencias profesionales, enfoque y modelos de debate N° 27”, iniciativa promovida por el Gobierno Vasco. Disponible en la pagina web  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanich/región/ampra/cinterfr/temas/complab/doc/otros/cidec/index.htm-30k->

DE LA OLIVA SANTOS , ANDRÉS. “El factor humano en la justicia” (Hablando claro sobre el tópic “Justicia y Sociedad”), Revista Ius et Praxis v.12. n° 12, Talca, 2006.

DIEZ, MILAGROS. “Los Riesgos Psicosociales en el trabajo”, Madrid Sindical, España, 2005. Disponible en la página web <http://www.wikilearning.com>

DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL “Diagnostico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos”, disponible en la pagina web <http://www.serviciocivil.cl> .

DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. “Manual de selección de personas en servicios públicos”, disponible en la pagina web <http://www.serviciocivil.cl>

DÖRR, OTTO. “Viaje a la Intimidad”. Revista del Domingo, 2 de octubre de 1977.

ENEBRAL FERNÁNDEZ, JOSÉ, “Una mirada sobre la formación continua de los directivos”, disponible en la pagina web <http://www.monografias.com>

ENEBRAL FERNÁNDEZ, JOSÉ. “Dirigir personajes: estereotipos en la empresa”, disponible en la pagina web [http:// www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

ESCALONA MORENO, IVAN “Frederick Winslow Taylor- padre de la ingeniería industrial”. Disponible en la página web <http://www.gestiopolis.com>

FEDERACION MUNDIAL DE SALUD MENTAL. Proclama “sin salud mental no hay salud”, principal enfoque del día mundial de la salud mental en el año 2004.

FIGUEROA, MARCELA. “Nombramientos” Programa de modernización, Instituto de estudios judiciales, Hernán Correa de la Cerda, Asociación nacional de magistrados, 2006. Disponible en la pagina web <http://www.iej.cl>

FLORES ORTIZ, MARIA VIRGINIA. “Reclutamiento. La base para el inicio de una adecuada selección”, disponible en la pagina web <http://www.gestiopilis.com>

FUERTE, FRANCISCO. “Algunas hipótesis sobre el Mobbing y la calidad de vida laboral en la administración de justicia”. Universidad Jaime I, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

FUNDACIÓN CHILE. “Competencias Laborales para Chile 1999-2004”. Pagina web <http://www.fundaciónchile.cl>

GAETA REYNALDO, ALONSO. “El Estrés”, publicado en la pagina web <http://www.monografias.com>

GAGO NATALIA, LÓPEZ MARISOL Y OTROS. “Proceso de Reclutamiento y Selección”, página web <http://www.gestiopolis.com>

GARCÉS DE LOS FAYOS, ENRIQUE. “Tesis sobre el Burn Out”. Página web [http://mobbingopinión.bpweb.net/artman/publish/hinter\\_423.shtml](http://mobbingopinión.bpweb.net/artman/publish/hinter_423.shtml) .

GONZALEZ, ZULLY. “Definición de administración de Recursos Humanos”, disponible en pagina web <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesisszully.htm#none>

GRÜM, ANSELM. “El libro del Arte de vivir”. Editorial Sal Terrea Santander. Cantabria, España 2003.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA JURIDICA (IISJ). Declaración de Oñati, “sobre iniciativas de personas individuales en pro de la convivencia.” Oñati (Gipuzkoa) España. Publicado por el Instituto y la Facultad de Derecho y Ciencias sociales, Universidad de Valparaíso, Edeval. Chile 2006.

LIRA, CARLOS. “Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación” [en línea] Tesis (ingeniero (E) en Administración de Empresa) Santiago. Chile. Universidad de los Lagos, Depto. Gobierno y Empresa, 2005, pagina web <http://www.gestipolis.com>

MERCK. “Manual de información médica para el hogar”. Página web [http://www.msd.es/publicaciones/mmerck\\_hogar/seccion\\_07/seccion\\_07\\_89.html](http://www.msd.es/publicaciones/mmerck_hogar/seccion_07/seccion_07_89.html)

NARANJO, CLAUDIO, “Cambiar la educación para cambiar el mundo”. Índigo. Santiago. Chile 2007. A modo de epílogo de la obra, Cecilia Montero escribe un artículo con las preguntas ¿Se puede cambiar la sociedad? ¿Cómo podemos sanar nuestra forma de vivir juntos?.

ORELLANA TORRES, FERNANDO. “Manual de derecho procesal”, derecho procesal orgánico. Librotecnia. Santiago, Chile. Septiembre de 2005.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD “Décima revisión de la clasificación Internacional de Enfermedades” CIE-10.

ORTEGA Y GASSET, JOSÉ. “Obras completas”, Tomo IX, Revista de Occidente, Madrid, 1962.

PAEZ, CHÍCHI. “Factor Humano en la Organización”, Revista INTER- FORUM, publicada el 29 de Abril de 2007.

PAÉZ, CHÍCHI. “Gerencia en Acción”, disponible en la pagina web <http://www.revistainterforum.com/español/articulos/080502negocios.html>

PEDRALS, ANTONIO. “La Revolución que vivimos”. Texto inicial de la Memoria del 89º Año Académico de la Escuela de Derecho de la Universidad de Valparaíso, del Profesor Massone Parodi, Edeval, Valparaíso, 2000.

PEDRALS, ANTONIO. “Ensayo de serenidad”, el profesor universitario en el mundo actual. Edeval. Valparaíso, 2006.

PESTANA, MARÍA FÁTIMA. “Introducción a las ciencias administrativas. Frederick W. Taylor”. Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

PINALES, KELBIN, CABRERA LUNA, SHAILA, CABRAL, YAHAIRA Y MARTINEZ S, LARISSA. “Organización del Departamento de Recursos Humanos”. Disponible en la página web <http://www.losrecursoshumanos.com>

PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI, “Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.” Editorial Sal Tèrrea. Bilbao, España. 2001.

RAMOS, BERNARDO. “Carrera Judicial”, Programa de modernización, Instituto de estudios judiciales, Hernan Correa de la Cerda Asociación nacional de magistrados, 2006. Disponible en la pagina web <http://www.iej.cl>

REVISTA ISIS INTERNACIONAL. “Publicación trimestral del programa mujeres y salud”, de Isis Internacional, pagina web: <http://www.isis.cl>.

RIVERA, ALEJANDRO NÉSTOR. “Burn Out o síndrome del agotamiento profesional”, publicado en la página web <http://www.monografias.com>

SCHNEIDER, KURT. “Las personalidades psicopáticas”, publicado en Alemania el año 1923.

SIERRA, HÉCTOR. Conferencia “Salud Mental y fin de Siglo”, dictada en la ciudad de Rafaela, Argentina, el 27 de Septiembre de 1998.

SILVA DE BALBOA, LUIS EDUARDO MATÍAS PÍO - SILVA FITZ-JAMES, LUIS EDUARDO. “El chileno ¿esencialmente corrupto?”, el Mercurio de Valparaíso, 30 de Octubre de 2006.

STORA, JEAN BENJAMÍN. “¿Qué se acerca del estrés?”, 1991. Disponible en la página web <http://www.monografias.com>

SUPERINTENDENCIA DE SALUD, “Informe para participar en el premio nacional a la calidad en el 2006”, realizado por “Chile calidad” (centro nacional de productividad y calidad).

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES. “Programa de acciones de Interés Público y Derechos Humanos”. Disponible en la pagina web <http://www.udp.cl>

VALENZUELA, EUGENIO Y OTROS. “Proposiciones para la reforma judicial”. Centro de estudios públicos. Editorial Jurídica de Chile. Santiago de Chile. 1991.

VARGAS, FERNANDO. “40 preguntas sobre competencia laboral”, pagina Web <http://www.cinterfor.org.uy>)

VARGAS V, JUAN ENRIQUE, Y CORREA SUTIL, JORGE. “Diagnostico del Sistema Judicial Chileno”, de la Corporación de promoción universitaria, Centro de desarrollo jurídico judicial, Santiago de Chile, 1995.

ZARAGOZA SOTO, NANCY. “Reclutamiento e inducción de recursos humanos”, disponible, en la página web <http://www.gestiopolis.com>

ZELEDÓN, PAOLA VALERIA, “Análisis y descripción de cargos”. Disponible en la pagina web <http://www.gestiopolis.com>

### **FUENTES LEGALES.**

ACADEMIA JUDICIAL. “Programa de formación para postulantes al Escalafón primario del Poder Judicial”; objetivos. Pagina web <http://www.academiajudicial.cl> .

CORPORACION ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL. Procedimiento N° 20 “Reclutamiento y selección de personal de la tercera y sexta serie del escalafón secundario y escalafón de empleados”, según Acuerdos del Pleno de la Exma. Corte Suprema de 27 de junio de 2002, acerca de procedimiento para efectuar los procesos de selección del personal de la Tercera Serie del Escalafón Secundario, Acuerdo de 8 de agosto de 2005, acerca de requisitos para ser nombrado miembros del los Consejos Técnicos y Acuerdo de 28 de junio de 1995 complementado por acuerdos de fecha 21 de julio y 25 de agosto de 1995, acerca de nombramientos de empleados de secretaria, procedimiento que se encuentra publicado en la pagina web <http://www.poderjudicial.cl>

DECRETO- 100, Ministerio Secretaria General de la Presidencia. Que fija “el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República”. Publicado en el Diario Oficial el 29 de septiembre de 2005.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL, Políticas de Recursos Humanos “política de capacitación y perfeccionamiento” del que fue aprobada por Acuerdo del Honorable Consejo Superior de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, de fecha 19 de Abril de 2000. Disponible en la pagina web <http://www.poderjudicial.cl>

DFL N° 29, MINISTERIO DE HACIENDA. Que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo. Publicado en el Diario Oficial el 19 de marzo de 2005. Texto actualizado al año 2007. Disponible en la pagina web <http://www.bcn.cl>

DECRETO SUPREMO N° 69, MINISTERIO DE HACIENDA, 2004. Reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo. Publicado en el Diario Oficial el 14 de Agosto de 2004.

HONORABLE CONSEJO SUPERIOR DE LA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL. “Diseño Organizacional”, aprobado en cumplimiento a los artículos 28 y 498 del Código orgánico de tribunales, correspondiente a la judicatura del respectivo (referido a los tribunales orales penales y los Juzgados de Garantía). Disponible en la pagina web <http://www.poderjudicial.cl>

Instructivo presidencial N° 2, de la Presidenta Michelle Bachelet Jería. “Directrices e instrucciones para implementar un Código de Buenas Practicas laborales, en los

órganos de la administración central del Estado". Promulgado el 15 de Junio de 2006. Disponible en la pagina web <http://www.serviciocivil.cl>

Ley 7421, Ministerio de Justicia. Que estable el Código Orgánico de Tribunales. Publicado en el Diario Oficial, el 9 de Julio de 1943. Texto actualizado al año 2007. Disponible en la pagina web <http://www.bcn.cl>

Ley 19.346. Ministerio de Justicia. Crea la "Academia Judicial". Publicada en el Diario Oficial el 18 de noviembre de 1994.

Ley 19.620. Ministerio de Justicia. Establece "normas sobre adopción de menores". Publicada en el Diario Oficial el 5 de agosto de 1999.

Ley 19.882, Ministerio de Hacienda. Conocida como la "ley de Nuevo trato laboral". Publicada en el Diario Oficial el 23 de Junio de 2003. Que crea la Dirección Nacional de Servicio Civil, y el Sistema de Alta dirección Pública, entre otras materias.

"Proyecto de ley sobre acoso laboral". Presentado por la parlamentaria Ximena Vidal, con fecha 04 de marzo de 2003. Boletín 3198- 13.

"Proyecto de Ley que establece en lo pertinente la obligación del empleador de proporcionar al trabajador una alimentación balaceada". Presentada por el diputado Carlos Bianchi Chelech, el 17 de Abril de 2007. Boletín N° 4994-13.

"Proyecto de ley que modifica el sistema de nombramiento y calificaciones de los ministros, jueces, auxiliares de la administración de justicia y empleados del Poder Judicial." Enviado al parlamento con fecha 13 de enero de 2005, bajo mensaje presidencial N° 276-352. Boletín 3778-07.

"Proyecto de ley que crea el Sistema nacional de certificación de competencias laborales y modifica el estatuto nacional de capacitación y empleo". Presentado el 21 de abril de 2004. Boletín N° 3507-13.

Resolución S/N. Corte Suprema de Justicia. "Reglamento general de la Academia Judicial". Publicado en el Diario Oficial el 7 de junio de 1996.