



**Orientaciones para la Elaboración de
un Procedimiento de Movilidad Interna
para las Contratas**

2016

Índice

Presentación	3
I. Objetivos y Alcance	4
II. Principios Orientadores	5
III. Acerca de la Movilidad	6
IV. Situaciones en que puede darse la Movilidad.....	9
V. Anexo - Pauta de Autorrevisión	11

Presentación

En el marco del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, dictado por S.E. la Presidenta de la República Michelle Bachelet el 26 de enero 2015, en adelante IP, el Servicio Civil a través de su Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas ha sido mandatado para garantizar su cumplimiento e implementación, entregando acompañamiento metodológico, monitoreo y evaluación a los servicios públicos.

En esta oportunidad se entregan orientaciones para la definición o actualización de **procedimientos y/o protocolos de Movilidad Interna en el ámbito laboral**.

Al respecto, el IP indica en su Eje N°2 Condiciones Laborales, lo siguiente: “Contar con un procedimiento que define los criterios y condiciones que regulen la movilidad de contratas y se aplica de forma regular y generalizada, según disponibilidad presupuestaria.”

Teniendo en consideración lo anterior, los servicios públicos deberán diseñar o redefinir sus procedimientos y/o protocolos de movilidad interna para las contratas, de manera de transparentar los criterios que se utilizarán, promoviendo y priorizando el mérito, la idoneidad, y los aspectos normativos y buenas prácticas existentes en la materia.

I. Objetivos y Alcance

El presente documento tiene por objetivo entregar orientaciones a los servicios públicos sobre Movilidad Interna, que sirvan de insumo para la elaboración de procedimientos y/o protocolos en esta materia, estableciendo criterios transparentes. En este contexto, es posible reconocer diversas modalidades de movilidad, que pueden surgir a partir de motivaciones individuales y/o lineamientos organizacionales, tales como:

- Movilidad ascendente, que implica nuevas funciones de mayor responsabilidad o jerarquía, generalmente asociada a un mejoramiento de grado.
- Movilidad horizontal, que implica asumir nuevas funciones sin que necesariamente se genere un cambio de grado. Ello puede obedecer a la detección de competencias que habilitan para el enriquecimiento del cargo, o bien un cargo que se ajusta de mejor manera a las habilidades o competencias, de acuerdo a lo analizado en el proceso de gestión del desempeño individual.
- Movilidad en el puesto, que implica una mejora en las remuneraciones sin que conlleve cambio de funciones. Es el resultado de ajustes organizacionales idealmente basados en estudios de perfiles de cargos vinculados a bandas salariales u otra información, que de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, permite atender situaciones que mejoren la equidad interna.

Al emprender acciones que promueven la movilidad laboral, se avanza en equidad interna y en acciones de desarrollo para las personas, lo cual afecta positivamente a los ambientes de trabajo. Esto sucede cuando existen posibilidades claras y transparentes para asumir nuevas responsabilidades al interior del servicio, vinculado a mejoras remunerativas y efectuar nuevas y desafiantes labores, integrándose a otros equipos de trabajo manteniendo el nivel de renta.

La equidad interna evidencia a los funcionarios que existe una preocupación y esfuerzo por establecer gradualmente condiciones de igualdad entre los perfiles de cargo y niveles de responsabilidad, junto con sus condiciones, siempre teniendo presente las disponibilidades presupuestarias de la institución.

Estas orientaciones son aplicables en general a los cargos provistos en calidad de Contrata dentro de un servicio, y excluye en algunas dimensiones al personal de Planta, sobre todo en lo referido a mejoras remuneracionales, ya que para éste, existe el procedimiento establecido en el Decreto Supremo N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

II. Principios Orientadores

- 1. Mérito e Idoneidad:** El mérito puede definirse como una “filosofía de administración enmarcada en las capacidades de las personas que ingresan, o aspiran a ingresar al servicio público”¹, cuyo objetivo es seleccionar a las personas considerando sólo aspectos relacionados con sus calificaciones educacionales, aptitudes, habilidades y experiencia. Por otro lado, la idoneidad “comprende la capacidad para desempeñar un puesto específico”², es decir, requiere tener claridad institucional en las características y necesidades del cargo a proveer, por eso se debe garantizar la objetividad, transparencia y el mérito.
- 2. Igualdad de oportunidades y no discriminación:** Entendida como la posibilidad que tienen las personas de postular a un empleo público, considerando sólo los requisitos legales y sin más condiciones que las derivadas del perfil del cargo. En este contexto, no deben producirse exclusiones basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, discapacidad, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, las que anularían o alterarían la igualdad de oportunidades para acceder a un empleo público. Este principio está consagrado en nuestra Constitución Política que indica en su artículo 19 “La Constitución asegura a todas las personas (...) la admisión a todas las funciones y empleos públicos, sin otros requisitos que los que impongan la Constitución y las leyes”.
- 3. Desarrollo Laboral:** Implica que las personas que comienzan a ejercer un determinado empleo, puedan con el tiempo efectuar un recorrido ascendente a través de una serie de niveles de crecimiento profesional u horizontalmente, de mayor enriquecimiento en su cargo.
- 4. Equidad organizacional:** Se refiere a que la remuneración por el trabajo realizado sea proporcional a las funciones y responsabilidades del cargo, y por tanto, implica entregar una misma retribución a las personas que desarrollan labores similares.

¹ <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/048-octubre-2010/cordero>

² <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033907.pdf>

III. Acerca de la Movilidad

Para entender un proceso de movilidad, debemos considerar que las inquietudes de las personas para optar a mejores condiciones o tareas diversas, responden a la búsqueda de inserción y valoración en el mercado laboral y su consecuente evolución en su lugar de trabajo. La expectativa a la base es la igualdad de oportunidades y que existan posibilidades para acceder a mayores o distintas responsabilidades, con las consecuentes mejoras en las condiciones laborales que se enmarcan en el mérito y la equidad.

La identificación de la posibilidad de desarrollo y progreso en el lugar de trabajo, potencia el compromiso y el desempeño laboral que depende de diversos factores, asumiendo que las personas acceden al trabajo como medio para la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, esta definición resulta menos evidente cuando se aprecian diferencias en los niveles de desempeño de las personas.

De esta manera, la Movilidad es uno de los mecanismos que las organizaciones definen como parte de los mecanismos de desarrollo de carrera, y se inserta en las posibilidades que la organización cuenta para ofrecer espacio de desarrollo, ya sea a través de un aumento de responsabilidades, nuevos desafíos o funciones, participación de proyectos relevantes dentro o fuera de la institución, entre otros. Pretende hacer calzar las expectativas que cada persona tiene al momento de definir una línea de desarrollo, recogiendo los intereses e instancias formativas y de crecimiento, con las oportunidades posibles de generar por parte de la organización.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, firmada el año 2003, señala que la clasificación de los puestos de trabajo deberá dar lugar a estructuras ordenadas en función del valor de contribución que se atribuya a aquellos, y dotadas de la flexibilidad necesaria para **facilitar:**

- a) la movilidad funcional y geográfica de las personas, por razones de interés personal u organizativo, y**
- b) el reconocimiento de la mejora profesional mediante la asignación de tareas de superior dificultad o responsabilidad.**

Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y **satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional**, armonizando éstas con las necesidades de la organización.

La carrera profesional de los empleados públicos será facilitada por regulaciones flexibles, que eliminarán en lo posible las barreras o limitaciones formales. Se crearán fórmulas alternativas a las carreras meramente jerárquicas, basadas en el reconocimiento del crecimiento y la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal del personal afectado.

La promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias. Se utilizarán para ello instrumentos dotados de la mayor objetividad posible, que reduzcan los riesgos de arbitrariedad, nepotismo o clientelismo en tales procesos.

Así también, teóricos de las organizaciones y de la psicología organizacional, plantean algunas definiciones. E. Schein (1995)³. plantea: El concepto de “carrera” como un proceso que a lo largo del tiempo abarca distintas relaciones entre una organización y sus miembros. Se pueda demostrar que la misma persona resulta influida (socializada) e influye a su vez (innova), y que ambos procesos coexisten (en diferentes momentos de la carrera) dentro de cualquier organización.

Es improbable que cambie sustancialmente la estructura básica de su carácter y sus pautas de defensas psicológicas, pero **puede desarrollar nuevas actitudes y valores, nuevas competencias, nuevas imágenes de sí mismo y nuevas maneras de ingresar en situaciones sociales y conducirse en ellas.**

A medida que afronta nuevos roles que traen exigencias nuevas, se construye o reconstruye a partir de su repertorio de atributos y capacidades para atender nuevas exigencias.

Lo anterior se vincula directamente con lo establecido en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del 26 de enero 2015. Este busca un Nuevo Trato para el Empleo Público, pensando en su modelo actual y la calidad de éste, para lo cual se debe tener presente que el trabajo puede ser entendido desde la perspectiva de los funcionarios, como un factor relevante en el logro de metas amplias; como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal, conceptualización que es mencionada desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En esta línea, es relevante tener presente que en los procesos de movilidad uno de los elementos a considerar es entender a las personas con las que se trabaja, para hacer uso de sus fortalezas, de sus formas de trabajar y de sus valores (Drucker, 2011)⁴. Esta práctica debiese traducirse en mejores resultados institucionales y a la vez, aparece como una ventana de oportunidad para las organizaciones, ya que promueve la investigación y el conocimiento de los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos a los trabajos, tales como: el logro, el reconocimiento de logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento o avance (Herzberg, 2003)⁵. Esta conjugación se constituye en una ocasión única de desarrollo institucional al considerar entre sus preocupaciones establecer condiciones de igualdad, meritocracia y desarrollo profesional.

³ Kolb, Rubin, McIntyre. Psicología de las Organizaciones: problemas contemporáneos, capítulo de Schein E. “Desarrollo personal y de la carrera”; Ed. Prentice Hall, 1995.

⁴ Drucker, P. (2011), Gestionarse a sí mismo, el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor, Harvard Business Review.

⁵ Herzberg, F. (2003), Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?, Harvard Business Review.

En este marco, algunos procesos de gestión de personas importantes a considerar son el ingreso de funcionarios y la movilidad. El primero, para contar con personas competentes e idóneas a las necesidades y características de la institución, y el segundo, para fomentar el compromiso con la función pública y la organización, y entregar posibilidades de desarrollo a los funcionarios. Ello contribuiría a un adecuado clima laboral, ya que se establecen espacios de movilidad que permiten a los funcionarios asumir nuevos desafíos laborales y eventualmente a mejores condiciones. Lo anterior a su vez, conlleva una mejora tanto en su calidad de vida, como en el despliegue de sus habilidades y competencias, traduciéndose en un incentivo para mantener el interés en la función pública.

Al profundizar en las ventajas que generan los procesos de movilidad interna, se puede advertir que éstos son más rápidos y menos costosos que el reclutamiento externo, ya que el candidato conoce la organización, su funcionamiento y cultura. Además, el promover el proceso interno surge como una poderosa fuente de motivación para las personas (Chiavenato, 1999)⁶, ya que les otorga la posibilidad de promocionarse y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización (Nebot et al., 1999)⁷.

Como ya se señaló anteriormente, tanto el desarrollo de la carrera funcionaria, como aquellos mecanismos de movilidad, ascensos, promociones u otros, están normativamente regulados para los funcionarios públicos de planta en la ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Sin embargo, a medida que la dotación de personas en calidad contractual de “contrata” ha sido el otro mecanismo de contratación en los servicios públicos, resulta importante que, en aras de las buenas prácticas laborales, existan opciones de desarrollo y movilidad en este tipo de dotación, de manera de estructurar criterios comunes que transparenten y hagan sistemática la toma de decisiones en estas materias respecto a este grupo objetivo.

En consideración a lo expuesto, es importante mencionar que la norma no establece carrera funcionaria para el personal en calidad jurídica contrata. Sin embargo, la existencia de este tipo de vínculo jurídico en conjunto con lo indicado en el IP, hace necesario implementar estrategias que permitan disponibilizar mecanismos de movilidad transparentes y con criterios objetivos, con el fin de entregar oportunidades de crecimiento laboral para asumir nuevas responsabilidades, o mejorar las condiciones existentes si fuere el caso.

En función de estas orientaciones, el propósito es que cada institución promueva un espacio de análisis de estas temáticas y pueda determinar la mejor estrategia en esta materia, para obtener el mayor beneficio de su implementación en coherencia con los otros subsistemas de gestión de personas. Es así que al realizar un adecuado diagnóstico de las capacidades internas disponibles, es posible determinar cuándo es necesario implementar un proceso de movilidad interna por sobre una convocatoria abierta, teniendo presente los beneficios que genera en la organización y en las personas, y además en el clima organizacional: motivación y desarrollo profesional, al promover en los funcionarios posibilidades para desplegar sus capacidades desde distintas funciones y niveles de responsabilidad.

⁶ Chiavenato, I. (1999), Administración de Recursos Humanos.

⁷ Nebot, J; García, J; Schmitz, R. (1999), La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas.

IV. Situaciones en que puede darse la Movilidad

En este contexto, las posibilidades de movilidad laboral para la calidad jurídica contrata, podrían encontrarse en alguna de las siguientes situaciones:

1. Cargo vacante

Es una opción que aparece desde la necesidad de proveer un cargo vacante, ya sea que esto se produzca por la partida de un funcionario, por decisiones de la autoridad o por cambios a la función, entre otras. En estas situaciones, podría ocurrir que los funcionarios puedan expresar su inquietud de desarrollarse profesionalmente accediendo a cargos de mayor responsabilidad, en caso que la vacante lo ofrezca.

2. Cambio de funciones

Es aquella modificación en las funciones de un funcionario dentro de la organización, producto de diferentes situaciones, como por ejemplo un nuevo proyecto institucional, ocasiones de traslado, que se genere una vacante en un área de interés para algún funcionario, entre otras. A su vez, este cambio podría realizarse a otro servicio público, como una alternativa de desarrollo profesional, lo cual permitiría a los interesados acceder a nuevos aprendizajes y enfrentar desafíos en una institución distinta a la de origen, con nuevas funciones a asumir o que aprender.

La razón habitualmente está vinculada a un mejor aprovechamiento de las capacidades de la persona, o su propio interés por funciones diferentes a las desempeñadas. Es importante que la organización determine los mecanismos para materializar esta acción, tanto si corresponde a una necesidad institucional como a una solicitud de la persona.

3. Revisión de condiciones

En ciertas situaciones, es posible revisar y ajustar las condiciones de grado de los funcionarios según la disponibilidad presupuestaria en el ítem 21.

Aquí se intenta tender gradualmente a mejorar condiciones de inequidad interna, entregar un reconocimiento u otro que lo amerite.

Para la implementación de cualquiera de estos tipos de movilidad, se entregan a continuación las siguientes recomendaciones generales:

1. Se sugiere verificar disponibilidad presupuestaria, para lo cual la Unidad de Gestión de Personas podrá consultar a la Unidad de Presupuesto, la disponibilidad presupuestaria existente. Esto

podría ser necesario mayormente cuando existe un cargo vacante o cuando se revisan las condiciones.

2. En las situaciones en que se genere una vacante o un cambio de funciones, se recomienda realizar un concurso interno, con una difusión clara, amplia y transparente, donde todos puedan conocer los aspectos que serán evaluados para poder optar por la movilidad y las fechas consideradas en el proceso. Un aspecto relevante en este apartado apunta a que las instituciones cumplan lo establecido y difundido, y a la vez, puedan evidenciar que los resultados se apegan a lo comprometido desde un inicio.
3. En cualquiera de las situaciones descritas anteriormente, se recomienda la utilización de perfiles de cargo actualizados y podría complementarse con un diagnóstico sobre brechas salariales para una toma de decisión ecuaníme, cuando se disponga de estudios sobre la materia.
4. En las situaciones en que se genere una vacante o un cambio de funciones, se sugiere definir algunas condiciones que deben cumplir las personas que postulen, según sea el caso. Podría considerarse, a modo de ejemplo, existencia de algún medio de formalización de la postulación del interesado, establecer una permanencia laboral mínima en la Institución y/o en el grado, considerar la calificación obtenida, existencia de sanciones administrativas, entre otros.
5. En las situaciones en que se genere una vacante o un cambio de funciones, se sugiere definir criterios de evaluación y plazos de postulación.
6. En cualquiera de las situaciones mencionadas anteriormente, se sugiere la realización de un cierre del proceso que resguarde criterios de confidencialidad, buen trato y oportunidad. Se recomienda que el área de Gestión de Personas emita notificaciones personales, a través de carta certificada o correo electrónico, al candidato seleccionado y a todos quienes hayan participado, indicando clara y oportunamente el resultado de su participación.

En cada una de las situaciones descritas, éstas deben ser aprobadas por la Dirección del Servicio, de acuerdo a su pertinencia y requerimientos organizacionales, tomando la decisión final en cada una de las situaciones planteadas y resguardando los principios de transparencia, no discriminación y mérito.

V. Anexo - Pauta de Autorrevisión

I. Aspectos Generales

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
1.1	El servicio cuenta con un procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones.			El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones involucra aquello que cada servicio declara y compromete en este ámbito, y a la vez, constituye una señal importante hacia los funcionarios respecto a la relevancia que tiene el desarrollo profesional.
1.2	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones cuenta con el respaldo formal de la organización, esto es, a través del acto administrativo correspondiente.			El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones debe contar con el debido respaldo formal a través del correspondiente acto administrativo, esto es, Resolución Exenta o Decreto según corresponda.

II. Contenidos

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del servicio	Observaciones
2.1	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones garantiza y/o se compromete con el respeto a la dignidad humana y el buen trato.			
2.2	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones garantiza y/o se compromete con garantizar que no existan discriminaciones arbitrarias.			
2.3	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones explicita la incorporación de valores institucionales.			Es clave declarar los valores con los que cuenta la institución, ya que son las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran en ella, para poder obtener el mismo objetivo.
2.4	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contrataciones			Se refiere a los propósitos del procedimiento/protocolo de movilidad, centrado en el marco del Instructivo

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del servicio	Observaciones
	incorpora sus objetivos.			Presidencial.
2.5	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas considera principios orientadores que rigen el proceso a lo largo de su desarrollo.			
2.6	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas reconoce diversas modalidades, las cuales pueden surgir a partir de motivaciones individuales y/o lineamientos organizacionales.			
2.7	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas propone variadas opciones para los funcionarios en base a las distintas situaciones o contextos que se presenten.			
2.8	El procedimiento/protocolo contempla las recomendaciones generales pertinentes para las diversas situaciones en las cuales se puede generar una movilidad interna para las contratas.			
2.9	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas es consistente con la Política de Desarrollo de Personas.			

III. Otros aspectos relevantes

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO - Ingresar N°)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
3.1	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas considera o establece un plan de difusión o comunicación a todo el servicio u organización.			

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO - Ingresar N°)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
3.2	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas se aplica en todo el servicio u organización, incluyendo sus oficinas regionales/provinciales.			
3.3	El procedimiento/protocolo de movilidad interna para las contratas considera enfoque de género, en su lenguaje y gestión.			

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl