

## LOS SERVICIOS DEPARTAMENTALES DE PERSONAL EN CANADA

G. F. DAVIDSON y E. J. PRESTON han publicado en la *Public Personnel Review* (octubre 1960), con el título «What Government Top Management expects of the personnel department», el artículo que resumimos en esta nota.

### 1. Dificultades iniciales de los servicios de personal

Las oficinas de personal de los departamentos del Gobierno federal de Canadá han sido objeto de opiniones contradictorias respecto a sus funciones y a su importancia. Son consideradas por algunos como verdadero corazón de los departamentos, mientras que otros creen que su tarea es rutinaria y propia de unidades orgánicas de infima categoría.

Es frecuente encontrar todavía administradores que opinan que las funciones de administración de personal son de sentido común y que cualquier buen administrador es capaz de realizar estas tareas sin necesidad de especialistas; otros dicen que la administración de personal es una función especializada, pero que está tan unida a otros problemas de administración general que la separación de ambas es una sutileza innecesaria. La conclusión de ambas posturas es que la creación de órganos de personal no es problema de gran trascendencia.

Otra razón contraria a las unidades departamentales de administración de personal es la existencia de las divisiones especializadas de la *Civil Service Commission*. Cuando los departamentos ministeriales no habían expe-

rimentado el desarrollo actual, los problemas que se planteaban referentes al personal eran consultados directamente a la *Civil Service Commission*, de esta forma; la Comisión actuaba como oficina de personal de todos los departamentos. Después de la última guerra, la complejidad de la Administración aumentó, exigiendo la creación de un servicio de personal en cada uno de los departamentos; sin embargo, no se hizo una clara división de competencias y la Comisión continuó realizando sus funciones anteriores, quedando reducidos los nuevos servicios a meros órganos de relación con ella. Consecuencia de esto fué que las oficinas de personal fueron consideradas como un obstáculo que se interponía entre los funcionarios del departamento y los de la *Civil Service Commission*.

### 2. Aumento de la importancia de las oficinas de personal

A pesar de estas dificultades, la importancia de la función, la persistencia y la paciencia de los especialistas y el apoyo de muchos altos funcionarios ha hecho que los servicios de personal de los departamentos adquieran madurez.

Actualmente, es evidente que las funciones de administración de perso-

nal requieren una preparación especializada y una preocupación preferente, por lo que no pueden abandonarse al sentido común de los funcionarios directivos y además requieren una actuación continua, por lo que no puede ser objeto de un asesoramiento esporádico de las oficinas centralizadas.

La oficina de personal es considerada ya en cada departamento como una parte importantísima de la organización y se le otorga una especial atención; pero es necesario estudiar y definir cuidadosamente sus funciones y sus relaciones con las restantes oficinas del departamento.

La Administración es, en esencia, la movilización de los recursos humanos y materiales disponibles para utilizarlos con el mayor aprovechamiento en el proceso encaminado a alcanzar unos objetivos dados. El servicio de personal se ocupa de facilitar y poner a punto los recursos humanos haciendo más eficaz la actuación de la organización. En cuanto su misión es facilitar el trabajo de los demás servicios, puede considerarse función de *staff*; sin embargo, también realiza funciones que son propias de un servicio operativo: reclutamiento, selección, administración de las retribuciones, etc.

Los servicios de personal tienen actualmente funciones de gran importancia en la organización; fundamentalmente se ocupan del desarrollo total de la carrera de los funcionarios para conseguir que cada uno sea utilizado con la mayor eficiencia posible.

Además de las funciones propiamente operativas deben servir de órganos asesores de los servicios de «línea», aunque no sea solicitado su asesoramiento e incluso aunque sea recibido a disgusto.

Las funciones del servicio de personal de cada departamento deben en-

caminarse a conseguir el mejor servicio del interés público y el mejor servicio de la organización en que actúan.

### 3. Funciones del servicio de personal

#### — EN RELACIÓN CON EL JEFE DÉL DEPARTAMENTO

El director de personal debe procurar interpretar los deseos de la alta jefatura del departamento sin esperar instrucciones; para ello debe interpretar los objetivos y los procedimientos haciendo la previsión debida de las necesidades de personal y procurando su satisfacción. Debe procurar tener informado al jefe superior del departamento respecto a los planes de personal, al grado en que éstos afectan la eficiencia general y al estado de opinión existente entre los funcionarios del departamento.

#### — EN RELACIÓN CON LOS JEFES DE LÍNEA DE SU MISMO NIVEL

El director de personal suele tener dificultades en sus relaciones con los directores de los servicios operativos; generalmente, éstos tienen cierta inclinación a creer que conocen mejor las necesidades y los problemas referentes al personal de su servicio que el director de la oficina de personal. Esta opinión, que es muy frecuente, puede ser superada si los encargados del personal son eficientes y hacen que su colaboración sea verdaderamente útil.

El director de personal ha de cuidar sus relaciones con los restantes directores y las de sus subordinados con

los funcionarios de las unidades de línea.

Las funciones de personal son en las unidades más pequeñas desempeñadas por el mismo jefe o incluso por un solo especialista; cuando crece la complejidad del organismo nace la necesidad de un servicio centralizado de personal en el que existan expertos de selección, clasificación, análisis de tareas, métodos de trabajo psicológicos, relaciones laborales, contabilidad, etcétera. Este servicio centralizado puede hacer más eficaz la organización y colaborar en la actuación de las diversas direcciones de «línea» como un todo orgánico que tiende al mismo fin.

Para facilitar las relaciones entre los distintos directores y el de personal, conviene que la mayoría de las decisiones referentes al personal de cada dirección sean adoptadas conjuntamente con el director interesado. Esto no quita importancia a esta función, sino que la configura y precisa mucho más claramente a los ojos de los demás directores.

Para facilitar las relaciones entre el servicio de personal y los restantes, puede colocarse en el *staff* de cada director un delegado del director de personal que se familiarice con el trabajo de la dirección y que a la vez sepa interpretar los programas del servicio de personal.

#### — EN RELACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS

El funcionario de un organismo debe considerar a la dirección de personal como defensora de sus derechos frente a sus jefes inmediatos. Hay veces que estos intereses coinciden con los de la alta dirección, y el director de personal debe actuar de mediador procurando que su intervención no des-

truya la necesaria relación jerárquica entre el jefe inmediato y el subordinado.

#### — EN RELACIÓN CON OTROS ORGANISMOS

El director de personal ha de representar al departamento ante la *Civil Service Commission*, *The Treasury Board* y las distintas asociaciones.

Una de las funciones del director como representante del Ministerio es su actuación como miembro del «Comité de Revisión» de las consignaciones presupuestarias. Este Comité, que se constituye con tres miembros, uno del Tesoro, otro de la *Civil Service Commission* y otro del Ministerio, revisa cada año las consignaciones de cada departamento y servicios y emite un informe sobre la conveniencia de su aumento o disminución.

Las relaciones con la *Civil Service Commission* son delicadas, porque ésta ha quedado reducida casi a un servicio de control de las oficinas de personal ministeriales, especialmente en materia de clasificación, organización, promoción, etc., lo que es causa de que su actuación sea mirada con recelo. Actualmente, para evitar esto, se trata de que los especialistas de la Comisión colaboren en los servicios departamentales.

Los directores de personal representan a los departamentos ante las asociaciones profesionales, consejos locales, etc.

#### 4. Conclusión

En resumen, puede decirse que las principales funciones de la oficina de personal son: respecto a los emplea-

dos, cuidar de la formación, estímulos, remuneración, sanciones, etc.; respecto a los restantes administradores. colaborar con éstos en lo que respecta a su personal, interpretación de las normas y de las necesidades, representar los intereses de los empleados, etcétera.

El servicio de personal debe determinar los puestos que son esenciales en la tarea de la organización, cubrirlos con personal inteligente, activo y satisfecho con su trabajo, y debidamente remunerado con relación a otros empleados de dentro y fuera del servicio.—J. A.

## LA FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS DIRIGENTES

ROGER LAMBERT publica en la revista *Chefs* (noviembre, 1960) el artículo titulado «La formation et le perfectionnement des dirigeants», que resumen esta nota.

### Introducción

Este tema preocupa tanto a los dirigentes de las empresas privadas como a los de la Administración pública por los motivos siguientes:

- Insuficiencia tanto en número como en calidad de personal de dirección frente a las necesidades del momento.
- Evolución rápida de las técnicas y procedimientos.
- Modificación del ambiente social debido a la elevación del nivel medio del trabajador y a la necesidad de su cooperación para aumentar la productividad.

Pese al aumento del nivel de formación de los dirigentes, observado en los últimos cincuenta años, que es debido a su formación universitaria, se encuentran con nuevas tareas que atender, y esto les impide tanto el desarrollo de su propia formación como la de sus subordinados.

Estos problemas se plantean tanto en las grandes empresas como en las pequeñas.

### Principios generales de la formación

Es necesario que los programas de formación se adapten a unos principios generales, entre los que podemos citar los siguientes:

- Deben definirse los fines perseguidos por el programa de formación y determinar los factores que concurren.
- Los procedimientos de formación deben ser distintos para el personal de los diferentes niveles.
- La formación de los dirigentes debe ser realizada sin olvidar la formación de los empleados de ejecución.
- La formación de los dirigentes es esencial, y por ello el programa de formación del personal de la organización debe comenzar por ellos.
- La formación de los dirigentes debe contribuir al desarrollo de la persona humana, que es una de las misiones de toda empresa u organización.
- Los programas de formación deben insistir en el desarrollo de la capacidad de iniciativa y sentido de