



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA SEMI-PRESENCIAL

EL PROCESO DE INDUCCION AL CARGO COMO FACTOR
ESENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL:
CASO CONAF ISLA DE PASCUA

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PUBLICA

ALUMNA: MARTA RAQUEL HOTUS TUKI

PROFESORA GUIA:
JAIME RUBINA BUSTAMANTE

VALPARAISO, DICIEMBRE DE 2008



T
703
2008

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SEMI-PRESENCIAL**

**EL PROCESO DE INDUCCION AL CARGO COMO FACTOR
ESENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL:
CASO CONAF ISLA DE PASCUA**

R.6657

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ALUMNA: MARTA RAQUEL HOTUS TUKI

PROFESOR GUÍA: JAIME RUBINA BUSTAMANTE

VALPARAISO, DICIEMBRE 2008

**EL PROCESO DE INDUCCION AL CARGO COMO FACTOR
ESENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL:
CASO CONAF ISLA DE PASCUA**

A mi compañero Enrique y a mis adorados hijos Teresita, Enerike e Hiva-Nui, por su permanente apoyo y paciencia.

A la Universidad de Valparaíso y al Cuerpo de Profesores, por la formación y conocimientos adquiridos y a mi Profesor Guía por su invaluable orientación profesional.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	2
Índice.....	3
Introducción.....	4
- Identificación del Servicio o Empresa.....	5
- Antecedentes Generales de Isla de Pascua.....	6
- Ubicación Oficina Provincial	7
- Estructura organizacional	8
Marco Teórico.....	9
Planteamiento del problema.....	13
Hipótesis de trabajo.....	14
Metodología.....	14
Análisis Encuesta.....	15
Análisis Indicador de Eficiencia.....	28
Diagnóstico.....	32
Solución Propuesta.....	34
Objetivos Generales y Específicos.....	34
Propuesta de Mejoramiento.....	34
Resultados Esperados.....	35
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	37
Anexos.....	38

1. INTRODUCCION

En el marco de la Modernización y Reforma del Estado, uno de los temas que aparece en la agenda pública tiene relación con el desarrollo de los funcionarios públicos, en materia de capacitación, especialización y profesionalización de sus funciones.

Sin embargo, en el proceso de aprendizaje y adaptación del funcionario a un nuevo puesto de trabajo, sea por incorporación a la organización o por traslado dentro de ella, se aprecian deficiencias, ya que en general son muy pocas las instituciones que cuentan con un proceso formal de inducción al cargo, que permita al trabajador recibir las instrucciones, orientaciones e informaciones que le posibiliten una adecuación no traumática al asumir sus nuevas funciones.

Este trabajo pretende analizar las consecuencias y efectos de la falta de este proceso en la Corporación Nacional Forestal – CONAF – Oficina Provincial de Isla de Pascua, proponiendo medidas tendientes a superar la situación que se diagnosticará, como una manera de contribuir al mejor desempeño de los funcionarios, lo que redundará en un mejor servicio a la comunidad local y en un mayor nivel de Modernización del Estado.

2. CORPORACION NACIONAL FORESTAL

La **Corporación Nacional Forestal CONAF** es una entidad de derecho privado, dependiente del Ministerio de Agricultura que, no obstante, tener asignadas funciones públicas, se rige por el Título XXXIII, del Libro I, del Código Civil, y por sus propios Estatutos. Sus trabajadores tienen contratos de trabajo que se rigen por el Decreto Ley 249, modificado Ley 20.233 sobre Escala Única de Sueldos para el Personal y Código del Trabajo.

Su origen se remonta a una modificación de los estatutos de la antigua Corporación de Reforestación mediante Decreto del 19 de abril de 1973 (publicado en el Diario Oficial el 10 de mayo del mismo año), bajo el Gobierno de Don Salvador Allende Gossens.

Misión:

Contribuir al desarrollo del país a través de la conservación del patrimonio silvestre y el uso sostenible de los ecosistemas forestales.

Objetivos Estratégicos:

1. Fortalecer integralmente el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, incorporando herramientas modernas de administración y optimización de sus recursos.
2. Incentivar la creación y manejo del recurso forestal que permitan la generación de bienes y servicios ambientales, con énfasis en los pequeños y medianos propietarios.
3. Proteger los ecosistemas forestales de los agentes y procesos dañinos tales como el fuego, la desertificación y otras formas de deterioro.
4. Fortalecer la participación de la ciudadanía y de los actores locales asociados a las áreas silvestres protegidas y a los ecosistemas forestales, a través de la implementación de programas y mecanismos de educación y desarrollo comunitario.

Productos estratégicos:

1. Sistema de Incentivo a la forestación y manejo sustentable de bosques.
2. Áreas Silvestres Protegidas con regulación de uso.
3. Áreas Silvestres Protegidas con acceso y participación de la comunidad.
4. Acciones de conservación en especies prioritarias de flora y fauna.
5. Sistema de Protección contra Incendios Forestales.
6. Sistema de Fiscalización de la legislación forestal y ambiental.
7. Información técnica y estadística.¹

2.1 Antecedentes Generales de Isla de Pascua

Isla de Pascua está ubicada en el extremo oriental de la Polinesia, en el Océano Pacífico Sur, a 27° 9' de latitud Sur y 109° 27' de longitud Oeste. Se encuentra a 3.700 km. de la costa de Chile continental, a 4.000 km. de Tahiti y a 2.600 km. de Mangareva en el archipiélago de las Gambier, el lugar habitado más cercano. Esta ubicación le confiere el carácter de ser la Isla más aislada del planeta.

Rapa Nui nace de tres procesos principales de erupciones volcánicas que se inician hace aproximadamente 3,5 millones de años y que culminan, según los estudios geológicos, hace 3 mil años, lo que le dan la forma triangular que posee, levantándose desde el fondo oceánico por sobre 3.000 mts, con una base trapezoidal de 130 km. x 9 km. x 60 km. x 100km., permitiendo en su cono el afloramiento insular con una superficie aproximada de 16.628 ha.

2.2 Parque Nacional Rapa Nui

Por Decreto Supremo N° 103 del 16 de Enero de 1935 del Ministerio de Tierras y Colonización, publicado en el Diario Oficial el 16 de Febrero del mismo año, se crea el Parque Nacional Isla de Pascua. Posteriormente se denomina Parque Nacional Rapa Nui, mediante Decreto Supremo N° 213 de fecha 21 de Julio de 1976, del Ministerio de Agricultura.

El Parque Nacional Rapa Nui es una unidad del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del estado de Chile, cuyo objetivo esencial es conservar el patrimonio cultural y natural que tiene una trascendental significación local, nacional y

mundial. Se destaca por su patrimonio arqueológico y por la cultura de sus habitantes de origen polinesio. La historia de Rapa Nui está plena de interrogantes que hasta hoy no han permitido una explicación satisfactoria y ampliamente aceptada, del proceso de desarrollo de una sociedad en uno de los lugares más aislados del mundo, prácticamente sin contacto con otras culturas.

Los objetivos esenciales de esta área protegida son, por lo tanto, la protección y conservación de su patrimonio cultural y el manejo apropiado de sus recursos naturales y del paisaje, apoyando de esta manera el desarrollo del pueblo Rapa Nui y de toda la comunidad de Isla de Pascua.

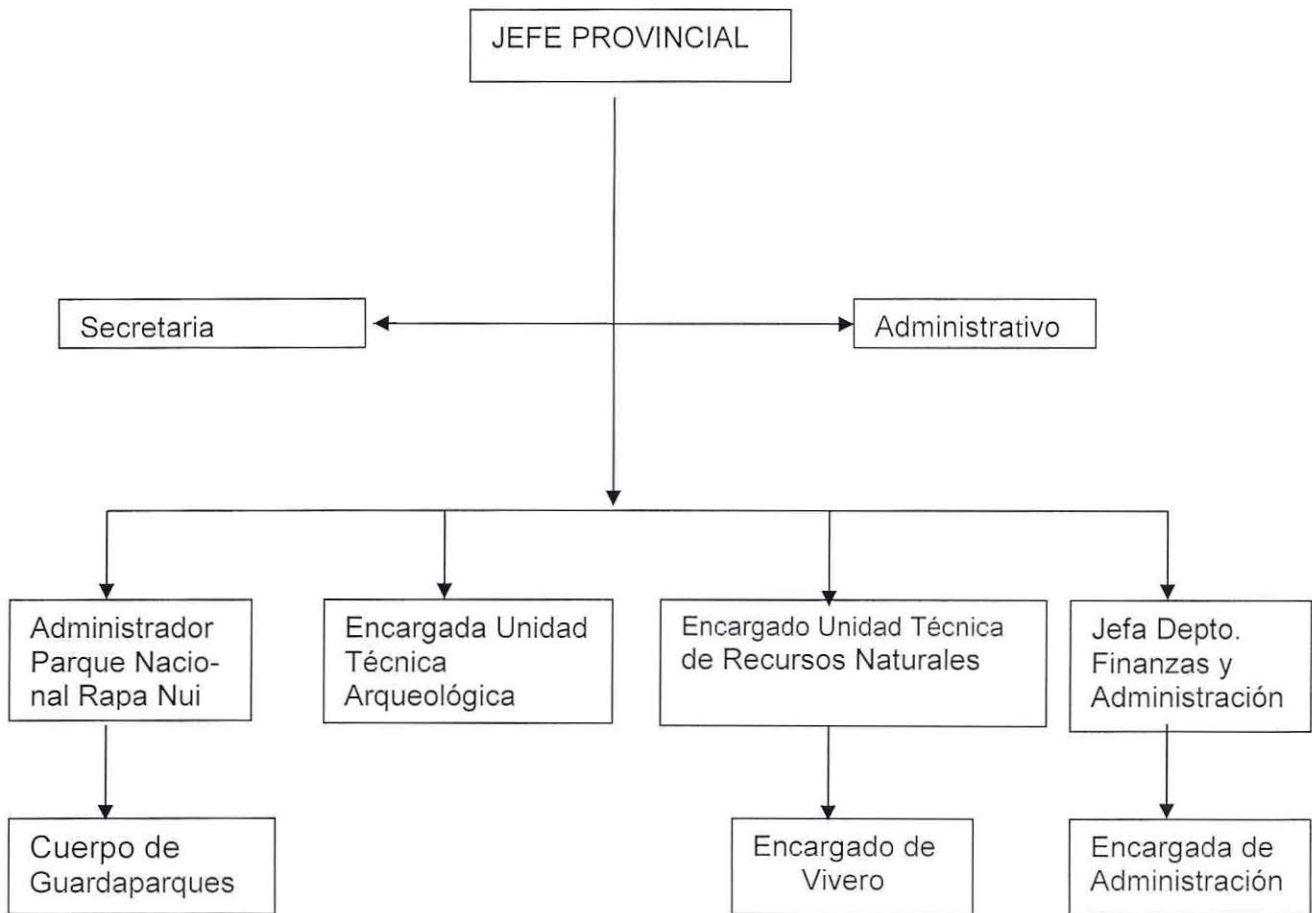
Desde el año 1996, la UNESCO declaró a Rapa Nui "Patrimonio de la Humanidad".²

2.3. CONAF Oficina Provincial

La Oficina Provincial se encuentra ubicada en el sector de Mataveri Otai, de la Provincia y Comuna de Isla de Pascua, el equipo de trabajo se conforma de un total de 23 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

- Jefe Provincial.
- Administrador del Parque Nacional Rapa Nui, quién está a cargo del cuerpo de Guardaparques, en total 14.
- Jefe Técnico, encargado de materias sobre el programa de protección contra Incendios Forestales, manejo recursos naturales, entre otras funciones. Tiene bajo su dependencia a un Viverista.
- Un profesional a cargo del área técnico-arqueológica.
- Jefe del Área de Finanzas y Administración. Depende de este Departamento, la Encargada de Administración y Recursos Humanos.

2.4. ORGANIGRAMA



3. MARCO TEÓRICO

Modernización y Reforma del Estado

Es indudable que en el sector público durante los gobiernos de la Concertación, las organizaciones gubernamentales han enfrentado procesos de cambio en sus estructuras y sus formas de trabajo, centrando sus esfuerzos en el perfeccionamiento y desarrollo de las personas, como parte del Proceso de Modernización y Reforma del Estado.

Durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos, se promulga la Ley N° 19.882, Nuevo Trato Laboral que entre otras tareas, encarga a la Dirección Nacional del Servicio Civil, medidas modernizadoras de la Gestión de Recursos Humanos, destacándose las siguientes:

- “Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público.
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal.
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades del personal de los ministerios y servicios.
- Realizar diagnósticos y estudios, acerca de temas propios de sus funciones”.³

El 15 de junio del 2006, se publica el Código de Buenas Prácticas Laborales en los órganos de la Administración del Estado. Instructivo promulgado en el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria, implementándose medidas como “Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas y recursos humanos, propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo de los órganos de la administración Central del Estado”. ⁴

El término de buena práctica laboral es definido como “una iniciativa ejemplar, que apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es, en definitiva, una expresión concreta de una gestión estratégica de recursos humanos y/o gestión de personas y un paso hacia la excelencia institucional”. ⁵

En este contexto se inserta como un aspecto necesario para la mejor convivencia y armonía interna en las organizaciones, lograr que la persona que ingrese a desarrollar labores en ellas, lo haga de la manera menos traumática posible, considerando que por naturaleza humana nos cuesta dejar atrás lo cómodo de lo conocido y aventurarnos en nuevos desafíos. Luego, el ingreso a una nueva institución o un cambio dentro de ella debe manejarse de manera tal que no perjudique a la organización ni a la persona que ingresa a ella, para lo cuál se ha diseñado, en el área de recursos humanos el proceso de inducción.

El proceso de Inducción

Una aproximación al concepto de Inducción es "el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización". 6

Se puede entender que el nuevo trabajador al iniciar sus funciones, en cualquier organismo, ya sea público o privado, necesita la colaboración y apoyo de la organización, conociendo que "La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar un proceso de familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, etc".7

Por otro lado, también existe otro concepto de Inducción como el "Proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación". 8

También encontramos otra definición relacionado a la socialización laboral como "un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización". 9

O dicho de otro modo "...la inducción es necesaria, en tanto posibilita clarificar expectativas y facilitar la identificación de personas con la Institución, contribuyendo así a

mantener su motivación, generar compromiso, y contribuir al logro de niveles de rendimiento satisfactorios en un tiempo razonable". 10

Es fundamental que quién oriente al nuevo trabajador en su puesto de trabajo, le proporcione toda la información atinente a su ámbito laboral. Sin embargo, también es necesario entregar la mayor colaboración posible sobre las orientaciones y directrices sobre los clientes interno y externo de la organización. En este punto, el Departamento de Recursos Humanos designará un tutor guía, para que entregue al empleado las herramientas y programas sobre las funciones y encargados de cada área de trabajo.

TIPOS DE INDUCCION

Inducción General, que considera aspectos tales como:

- "Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, horario, sueldo, etc.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Inducción Específica:

La inducción específica se aplica al recién incorporado y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones). El Jefe inmediato ejecutará la inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategias, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones Personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo". 11

Beneficios de implementar un Proceso de Inducción:

- “Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.” 12

En las organizaciones existe o debiera existir un Manual de Inducción que al menos considere:

- Número de trabajadores
- Historia de la Organización o empresa
- Misión
- Visión
- Estructura organizacional (Organigrama)
- Normas
- Beneficios (leyes sociales, incentivos, bonos etc.)
- Marco legal
- Funciones de las diferentes unidades de la institución
- Materias relevantes del Código del Trabajo

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El factor humano, es vital e imprescindible en toda organización o empresa, no solo porque la suma de ellos, sus capacidades y potencialidades, la constituyen, sino porque su bienestar y desarrollo es el eje central de la misma. Es el ser humano quién dinamiza a la organización y le da su carácter sistémico, por lo tanto, todo aquello que contribuya en su interior a potenciar y mejorar su desempeño debe ser prioridad de la administración y gestión de la misma.

En dicho contexto, el primer contacto con la organización, una vez producido el contrato o incorporación, debe ser muy importante para un nuevo trabajador y, seguramente, de él dependerá mucho el desenvolvimiento laboral de la persona. No obstante, ésta es una etapa que en muchas organizaciones no es asumida con la importancia que merece, razón por la cual me ha parecido interesante abordarla, sobre la base de la experiencia personal, incorporada a la Institución desde el mes de julio pasado en el Área de Administración y Recursos Humanos, procurando crear las bases de una institucionalización del proceso, entendiendo que con ello se fortalecerá el vínculo persona-institución, como condición de integración, identificación y pertenencia para lograr mejores niveles de eficiencia organizacional. Lo que permitirá contar con el capital humano adecuado, capacitado y motivado para el quehacer institucional.

Tomando como referencia el Marco teórico y mi experiencia personal he llegado a la conclusión que el actual proceso de inducción en CONAF – Isla de Pascua no responde a las necesidades que plantea la modernización del servicio y del Estado.

Desde la perspectiva de mi experiencia, es evidente que en la organización y en sus integrantes existe un desconocimiento de la función que a cada cual le compete, lo que genera desorden, deficiente clima organizacional, discusiones y falta de horizontes comunes, limitándose los funcionarios al cumplimiento de sus obligaciones parciales, lo que deja al descubierto un problema que surge desde el momento en que el empleado ingresa a la institución. Esto es la falta de un adecuado proceso de inducción, que evitaría algunas de las situaciones que he podido observar y sobre la cuál intentaré proponer algunas soluciones.

5. HIPÓTESIS

El actual proceso de inducción no es adecuado a las necesidades institucionales.

6. METODOLOGIA

La metodología de trabajo que se utilizará para contrastar la hipótesis será la de un estudio de campo, mediante la realización de una encuesta o cuestionario a los trabajadores de la Unidad, que permita conocer sus experiencias sobre la materia y diagnosticar la situación actual, con el propósito de realizar propuestas de mejoramiento.

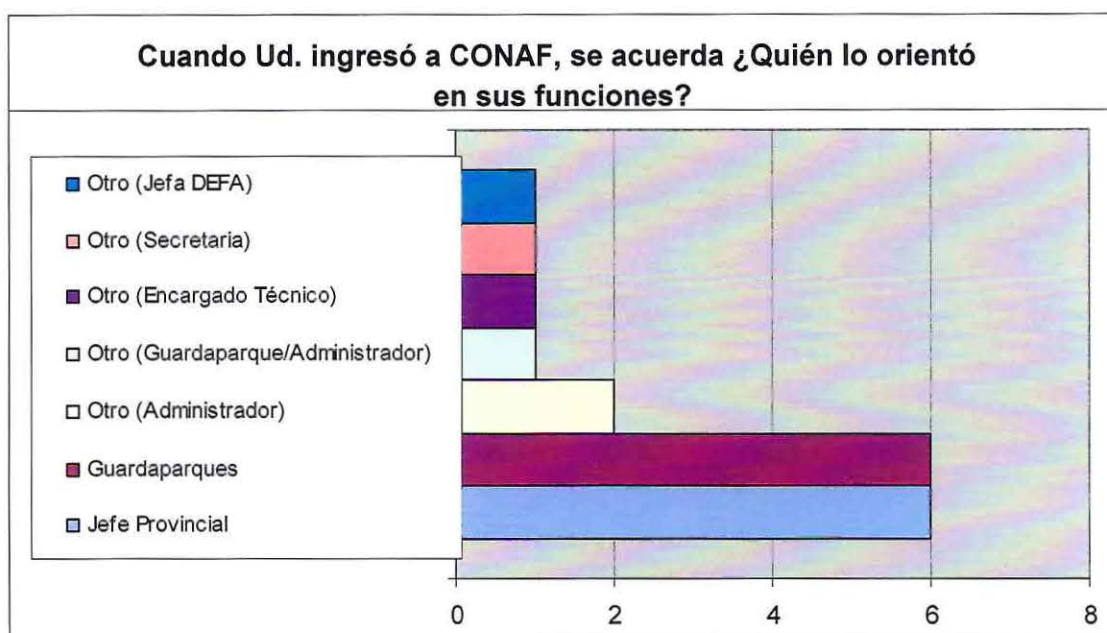
Por otro lado, también se realizará el método de observación directa del proceso de adaptación e integración a la organización, en el Área de Administración y Recursos Humanos, a contar del mes de julio a la fecha, tiempo que se considera suficiente para realizar un análisis cualitativo del proceso de inducción al nuevo cargo.

El proceso de inducción consiste esencialmente en una serie de medidas tendientes a que el funcionario que ingresa a cualquier institución, sea en el ámbito público o privado, conozca y logre identificarse en primer lugar con la Misión, Visión y Valores de la organización. Además, de su estructura organizacional, áreas de relevancia y su entorno laboral inmediato. Por otra parte, este proceso puede aplicarse también a funcionarios de la Corporación que son destinados a otros cargos, entendiendo que este cambio también requiere de un reforzamiento y acercamiento de la persona con la nueva función o trabajo a desempeñar.

7. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

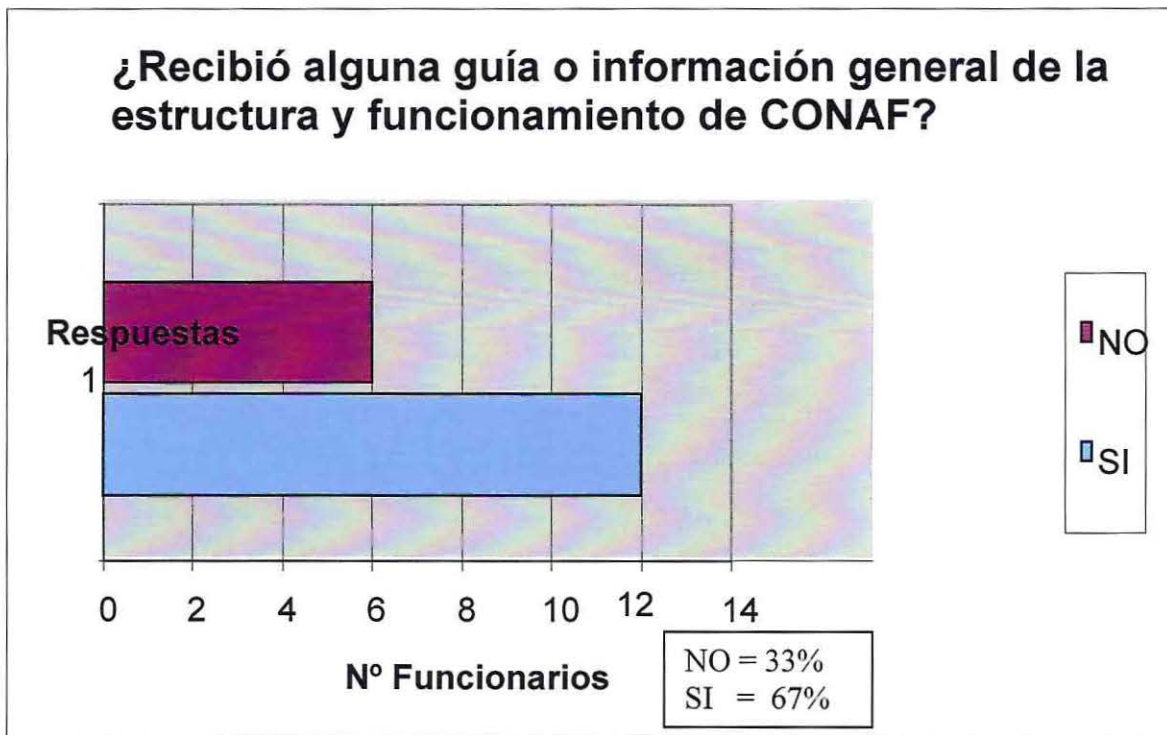
La encuesta fue realizada personalmente a una muestra significativa de 18 trabajadores, que representan el 78% del total de empleados de CONAF Isla de Pascua. Del personal faltante, dos se encuentran en cometido de servicio en el extranjero; dos están con licencias médicas y uno, jefe provincial, no fue encuestado:

- ✚ En relación a la pregunta “Cuándo Ud. ingresó a CONAF, se acuerda ¿Quién lo orientó en sus funciones?”



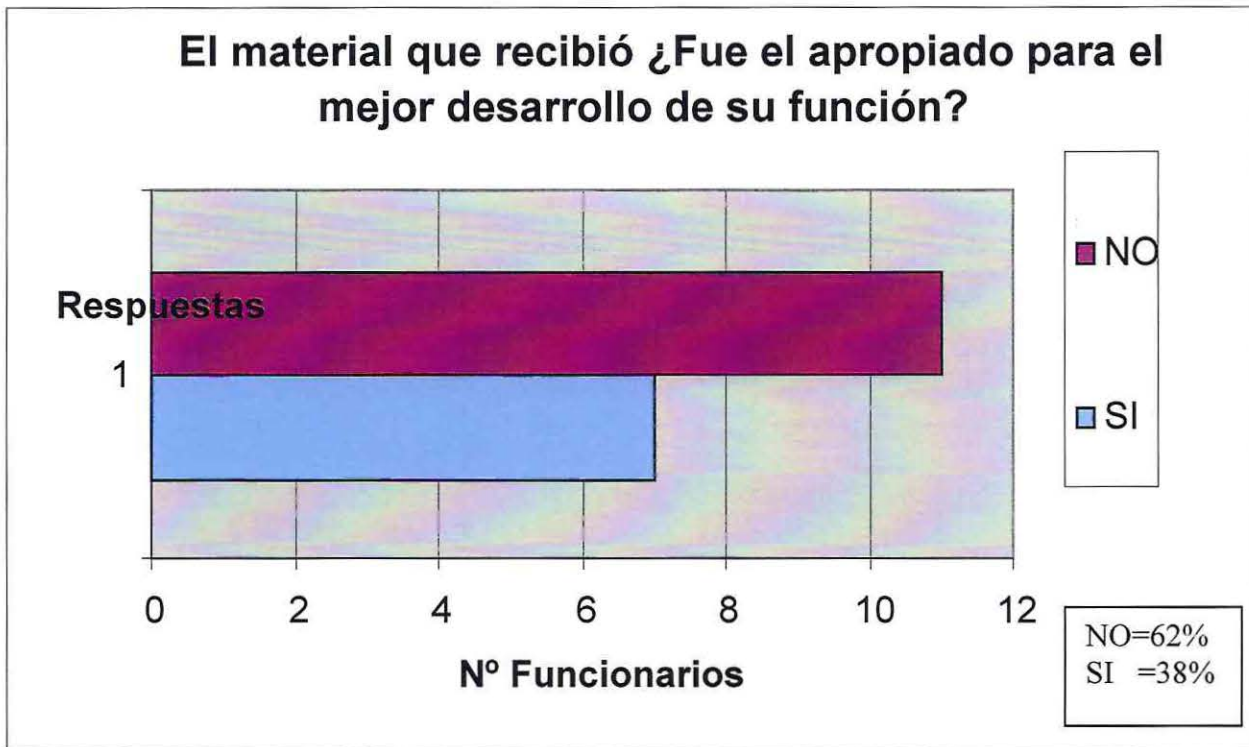
- Un 33,3% fue orientado por el Jefe Provincial
- Un 33,3% fue orientado por Otro, un Guardaparque
- Un 11,2% fue orientado por Otro, el Administrador
- Un 5,5% fue orientado por Otro, Guardaparque y Administrador
- Un 5,5% fue orientado por Otro, Encargado Técnico
- Un 5,5% fue orientado por la Secretaria
- Un 5,5% fue orientado por Jefe Defa

- ✚ En relación a la pregunta “¿Recibió alguna guía o información general de la estructura y funcionamiento de CONAF?”



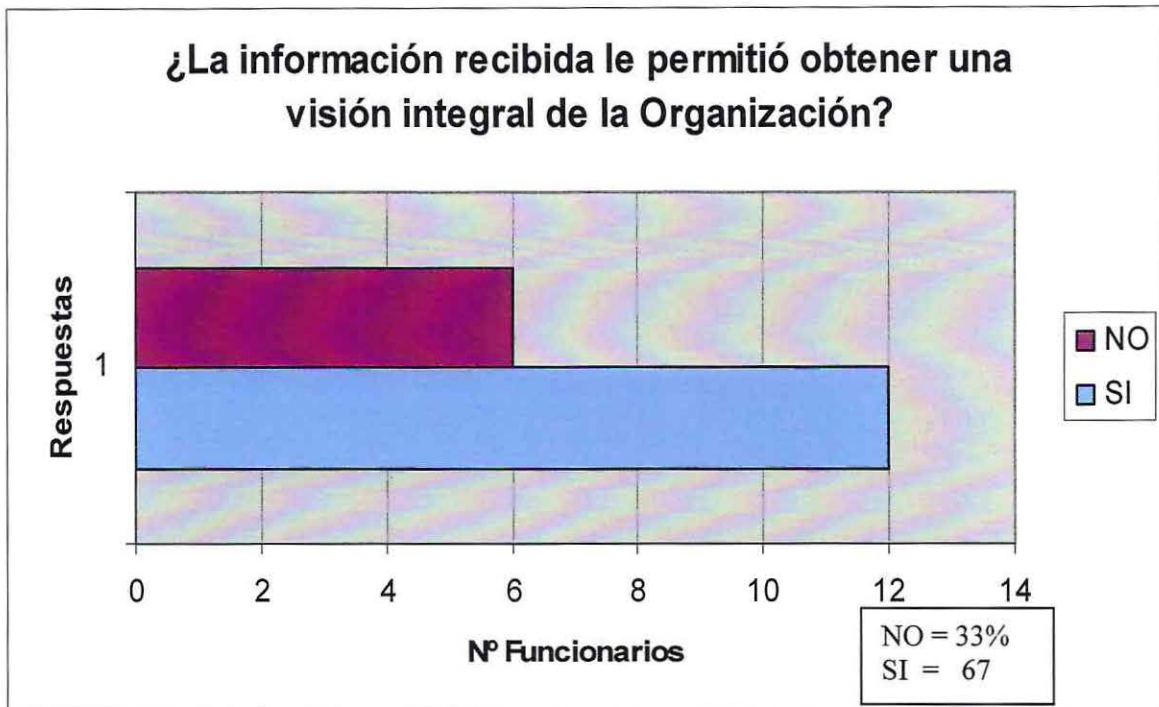
El 67% de los trabajadores encuestados opina que recibieron alguna información general de la estructura y funcionamiento de Conaf. Lo contrario, es decir, los que respondieron que no recibieron alguna información fue del orden del 33%. En relación a si la respuesta era positiva, ¿Quién entregó la información? El mayor número lo obtiene la jefatura con 7, siguiendo el guardaparque con 3, luego el administrador del parque con 2 votaciones y la secretaria y la Encargada de Finanzas y Administración con una puntuación cada una.

- ✚ En relación a la pregunta "El material que recibió ¿Fue el apropiado para el mejor desarrollo de su función?"



Un 62% respondió negativamente a esta pregunta, lo que resulta contradictorio con la respuesta de la pregunta anterior, ya que un 67% respondió que al incorporarse a la empresa, obtuvieron alguna guía o información general de la estructura y funcionamiento de CONAF. Esto se puede explicar porque la informalidad del proceso de inducción al cargo, no se encuentra formalizado, lo que evidentemente constituye una falencia o debilidad. En relación a las vías o canales utilizados para obtener dicha información, 6 trabajadores manifiestan que lo hicieron a través de consultas y preguntas a los demás compañeros de trabajo; uno solo de los encuestados indicó que lo realizó a través de los documentos internos, externos, nacionales y extranjeros.

- ✦ En relación a la pregunta “¿La información recibida le permitió obtener una visión integral de la Organización?”

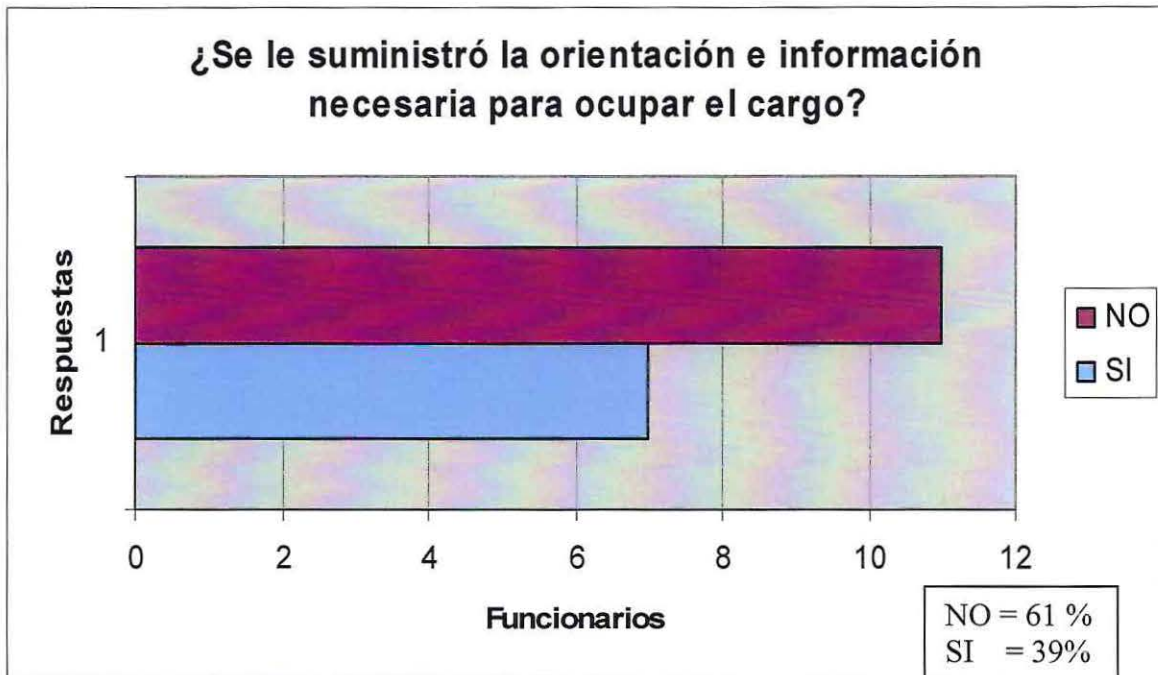


El 67% de los encuestados, señala que de la información recibida obtuvieron una visión integral de la Corporación.

No existe concordancia con la respuesta anterior, en el sentido de que un alto porcentaje de trabajadores, indican que no recibieron el material apropiado.

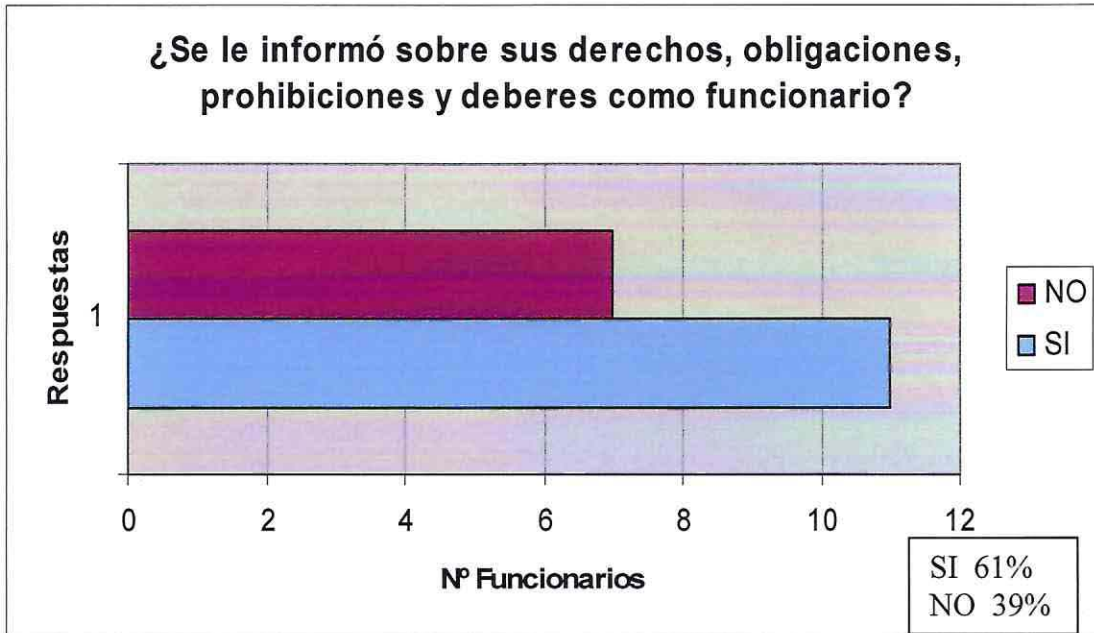
En relación a quiénes contestaron No a esta pregunta y consultados ¿Qué vías o canales utilizó para obtener dicha información?, la mayoría manifestó que a través de los mismos compañeros de trabajo.

- ✚ En relación a la pregunta "¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?"



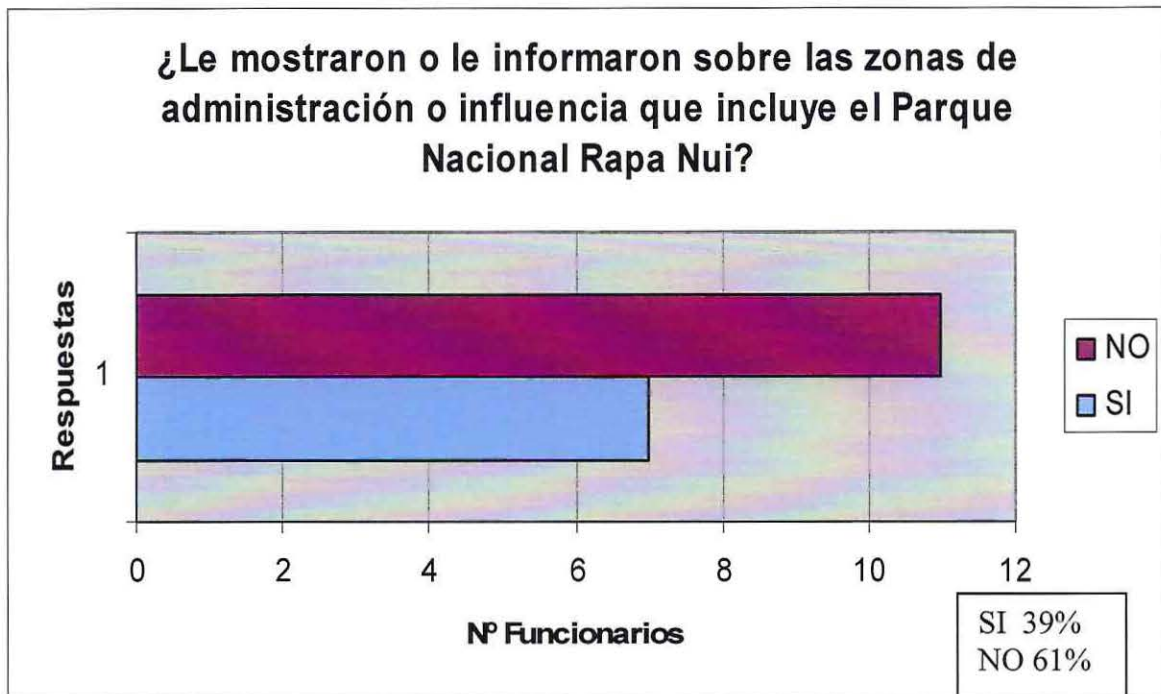
El 61% de los encuestados, señala que no se les suministró la orientación necesaria para ocupar el cargo.

- ✚ En relación a la pregunta “¿Se le informó sobre sus derechos, obligaciones, prohibiciones y deberes como funcionario?”



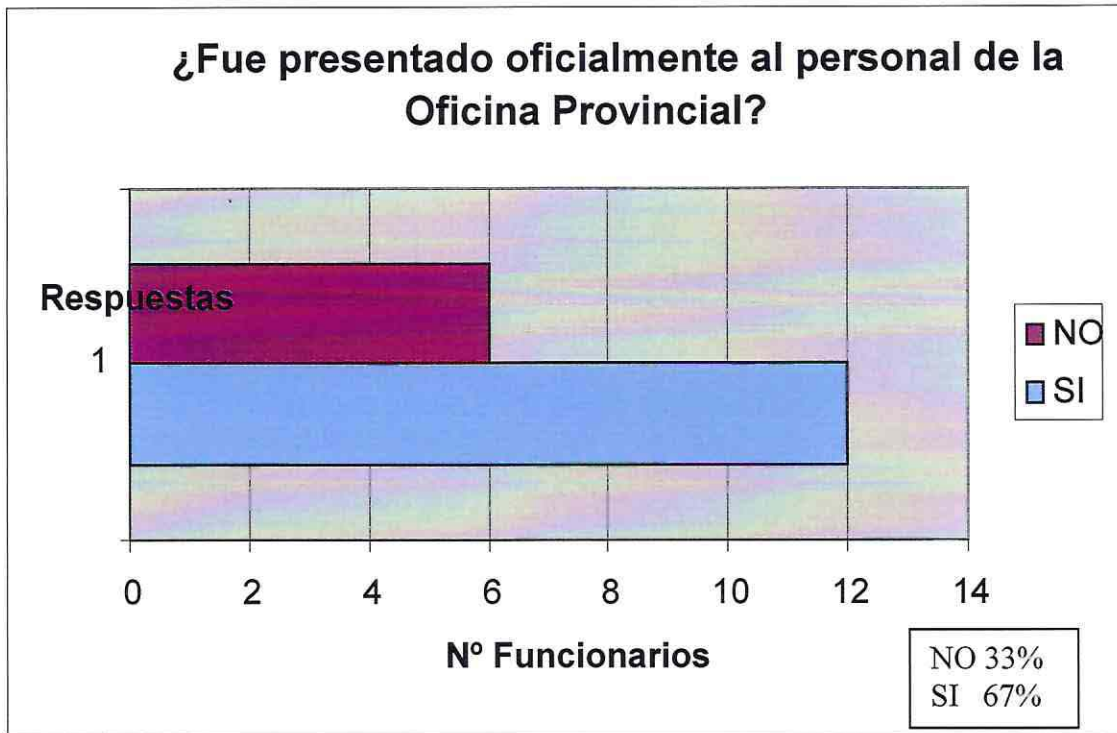
En esta pregunta, existe un porcentaje favorable de un 61%, sobre la información de los derechos, obligaciones, prohibiciones y deberes de los funcionarios.

- ✚ En relación a la pregunta "¿Le mostraron o le informaron sobre las zonas de administración o influencia que incluye el Parque Nacional Rapa Nui?"



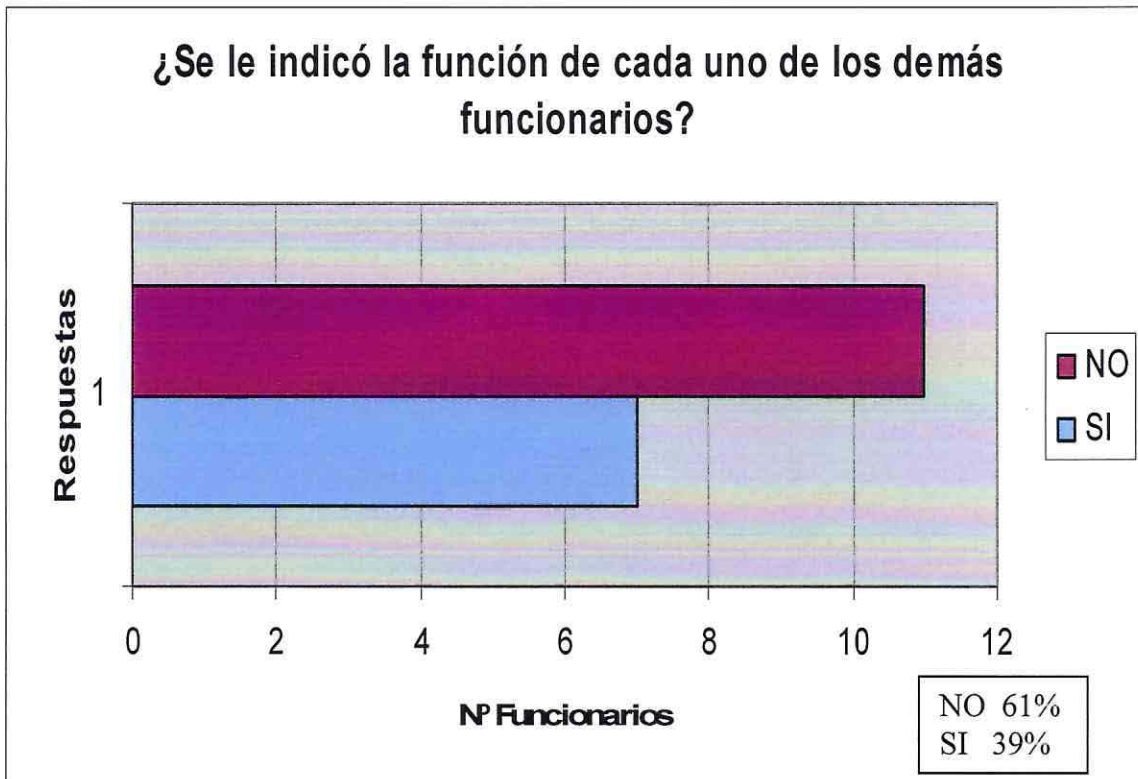
El 61% de los encuestados, indica que no se les informó sobre las zonas de administración que incluye el Parque Nacional Rapa Nui.

- ✚ En relación a la pregunta “¿Fue presentado oficialmente al personal de la Oficina Provincial?”



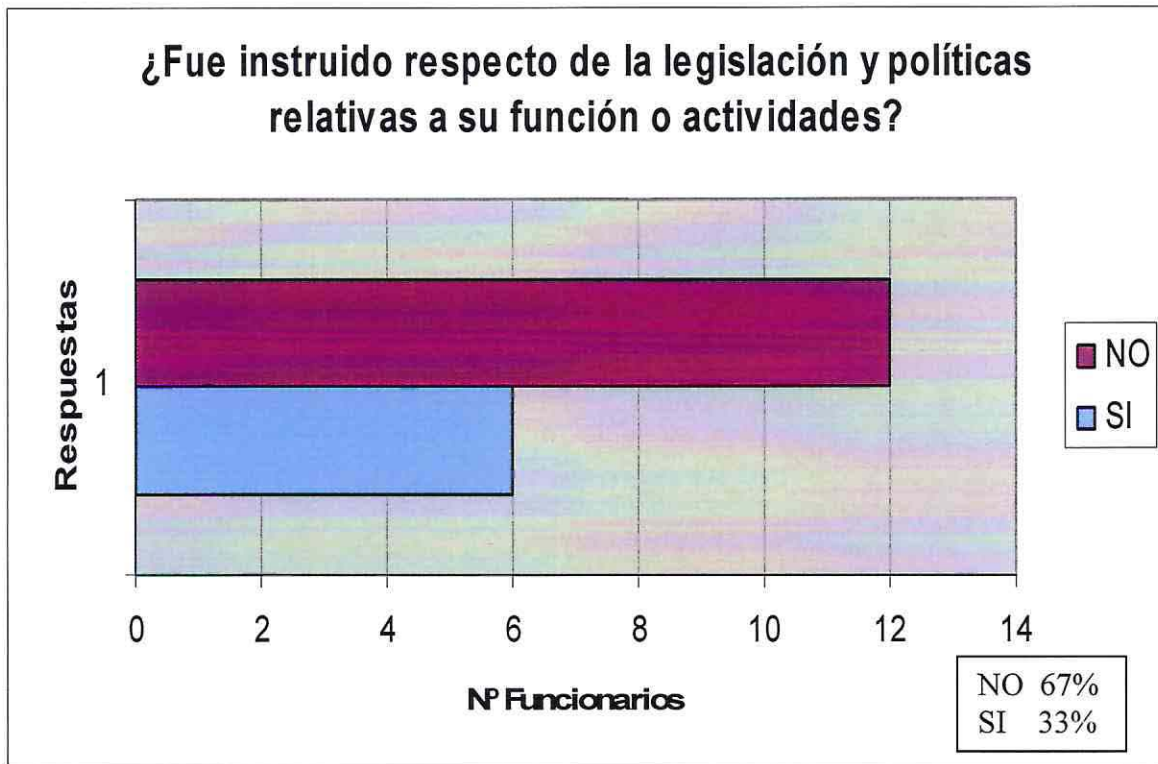
El 67% de los encuestados indica que fueron presentados al personal de la Oficina Provincial. Y el 33%, manifiesta que no fueron presentados al resto del personal de la dotación.

✚ En relación a la pregunta “¿Se le indicó la función de cada uno de los demás funcionarios?”



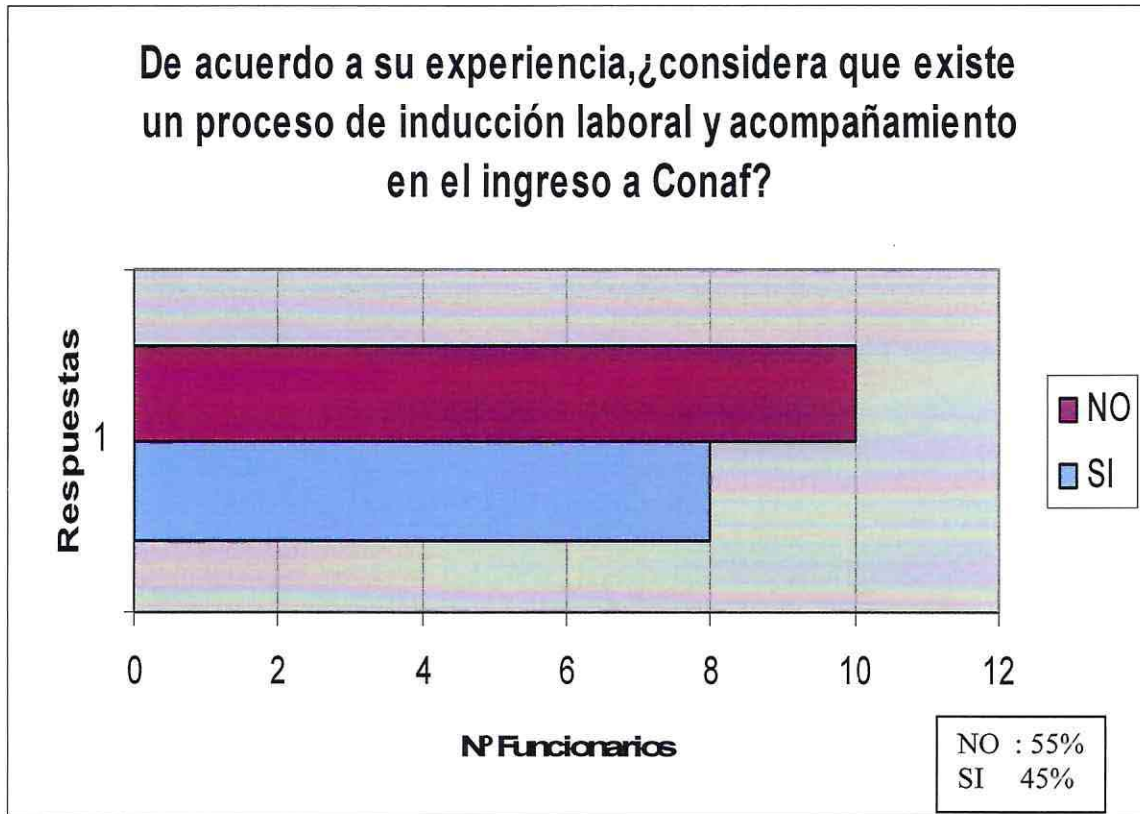
El 61% de los trabajadores, señala que no se indicó la función de cada uno de los demás funcionarios.

✚ En relación a la pregunta ¿Fue instruido respecto de la legislación y políticas relativas a su función o actividades?



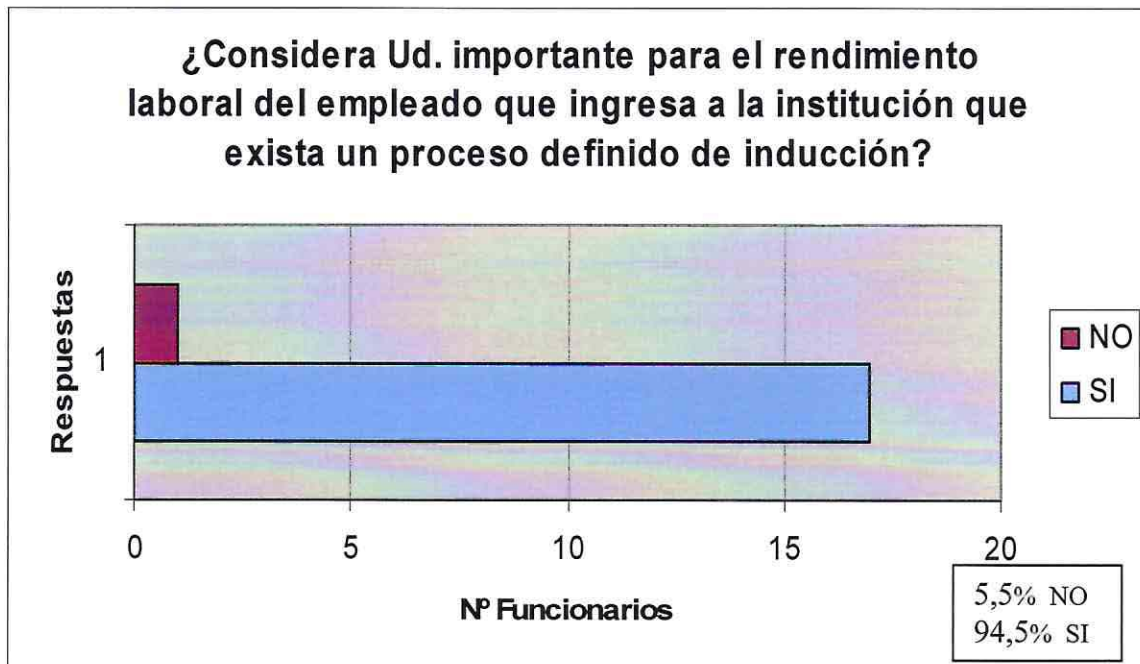
Claramente el porcentaje en que no fue instruido en relación a la legislación y políticas de sus funciones y actividades es elevado, de un 67%.

- ✚ En relación a la pregunta “De acuerdo a su experiencia, ¿Considera que existe un proceso de inducción laboral y acompañamiento en el ingreso a Conaf?”



Un 55% de los encuestados considera que no existe un proceso de inducción laboral y acompañamiento en el ingreso a la organización. Aunque el porcentaje contrario también es alto, un 45%.

- ✚ En relación a la pregunta “¿Considera Ud., importante para el rendimiento laboral del empleado que ingresa a la institución que exista un proceso definido de inducción?”



Un 94,5% de los encuestados señala la importancia para el rendimiento laboral del trabajador que se incorpora a la organización el que exista un proceso definido de inducción.

En relación a esta pregunta, si la respuesta era afirmativa, se solicitaba además al encuestado, señalar 3 aspectos que debieran ser incluidos en el proceso de inducción, siendo las más relevantes las siguientes:

- 1- Mejorar las comunicaciones jefatura-subordinados.
- 2.- Capacitación para el personal.
- 3.- Trabajo en equipo.
- 4.- Mejorar la planificación de las actividades en cada sector.
- 5.- Proporcionar un mayor conocimiento de la estructura organizacional y su funcionamiento.
- 6.- Dar a conocer las funciones de cada empleado y presentación formal al equipo provincial.
- 7.- Realizar un proceso de conocimientos e integración a los suplentes o personal que se incorpora a CONAF.

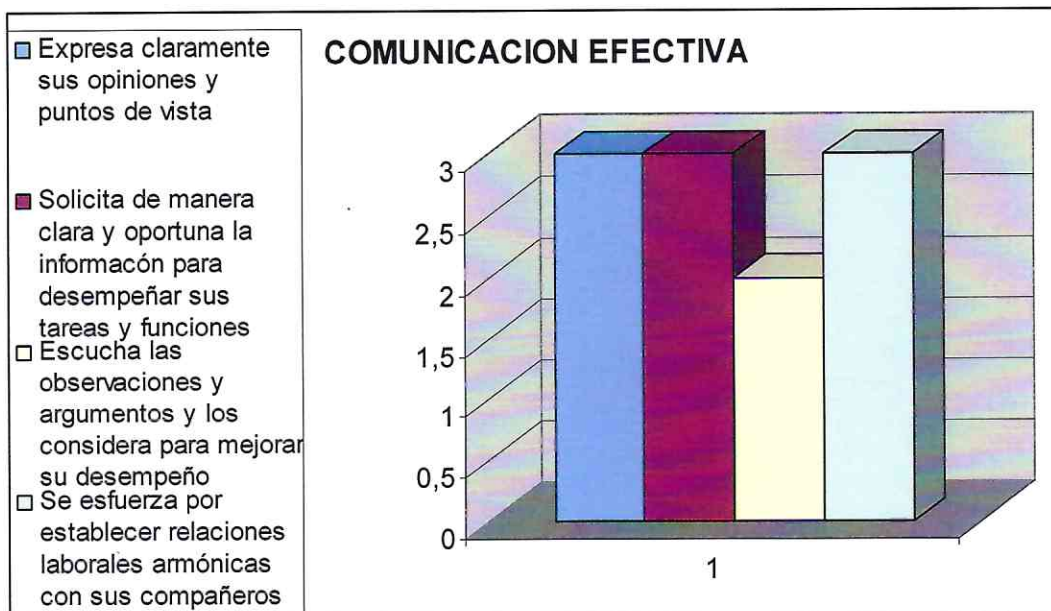
Finalmente sobre algún comentario sobre el tema de inducción, algunos trabajadores manifestaron que:

- Se debe "contar con un kit informativo en forma de folletos y manuales sobre las funciones a realizar por el trabajador".
- "Preocuparse de que se entregue una buena capacitación para que ello se vea reflejado en un buen servicio al visitante".
- "Entrevista con el psicólogo".
- "Evaluar trabajo del Cuerpo de Guardaparques en terreno, reestructurar funciones y objetivos".
- Capacitar en materias de historia y arqueología de la isla.
- "...dar a conocer en forma frontal y clara el funcionamiento de la empresa con sus principales fortalezas y debilidades".

8. ANALISIS INDICADOR DE EFICIENCIA

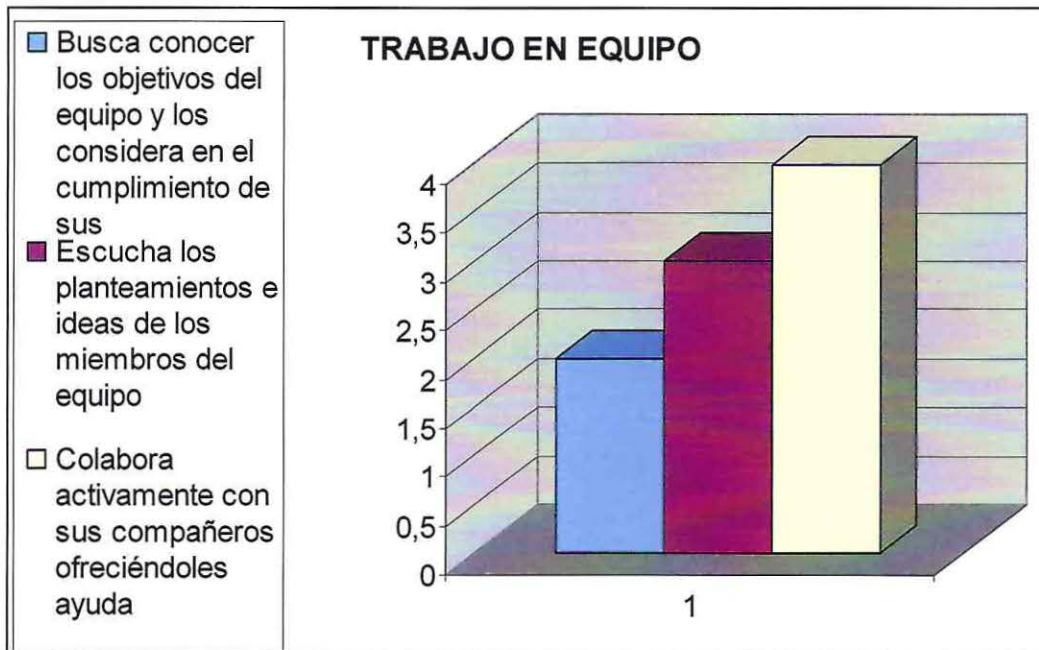
El siguiente capítulo considera los resultados de la evaluación aplicada durante el período 2008, por el Jefe del Cuerpo de Guardaparques. Es posible concluir que de un total de 14 trabajadores, el 64% que equivale a 9, está bajo los rangos que a continuación se detallan:

A.- En relación al primer gráfico sobre “Comunicación Efectiva” laboral



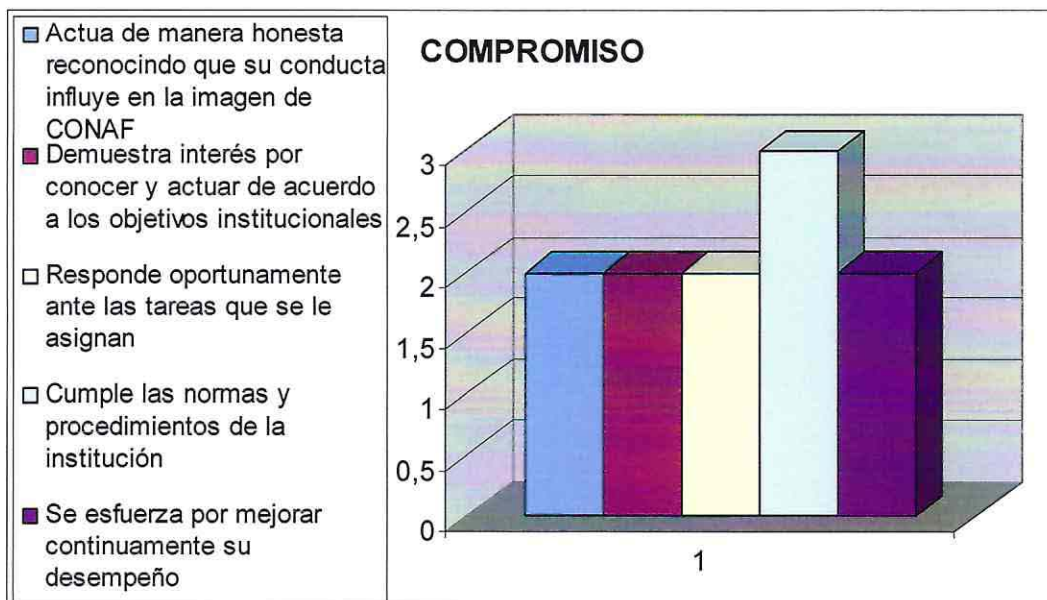
Se observa que las dos primeras y última alternativa, los funcionarios fueron evaluados en el rango “Satisfactorio” y en la tercera alternativa “Escucha las observaciones y argumentos y los considera para mejorar su desempeño”, claramente está en la escala de “insuficiente”, es decir su ejecución es inferior a lo esperado.

B.- En el segundo aspecto sobre "Trabajo en Equipo"



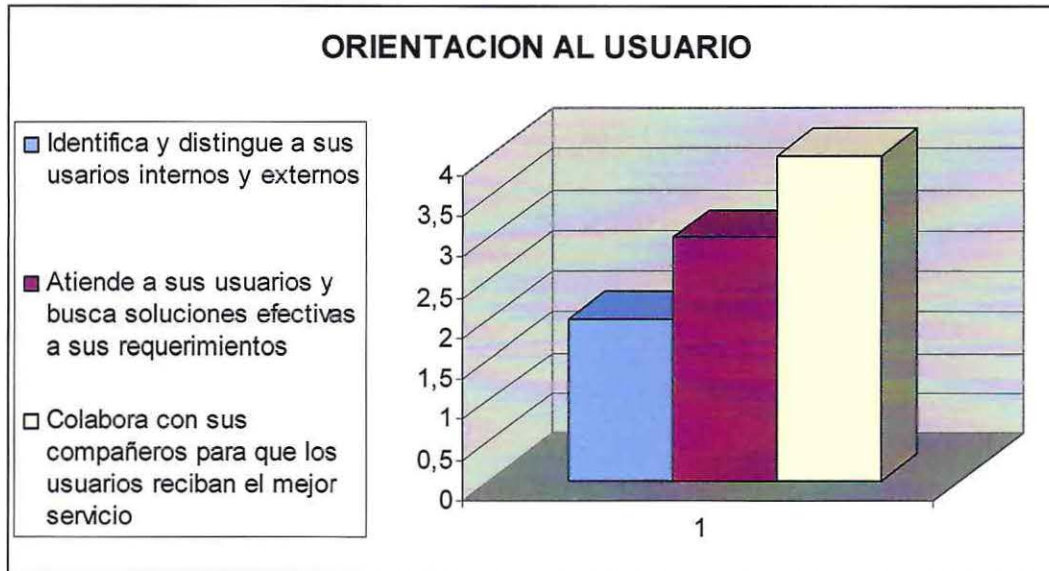
La primera alternativa en "busca conocer los objetivos de su equipo de trabajo y los considera en el cumplimiento de sus responsabilidades" la respuesta es "insuficiente". La segunda alternativa sube un punto a "satisfactorio", es decir cumple con ejecutar y en la tercera consulta sobre la colaboración con los compañeros de trabajo también aumenta un punto, en este caso "destacado". Lo que se evalúa como "su desempeño es un aporte".

C.- El tercer gráfico está referido al “Compromiso” del funcionario con su Institución.



En el siguiente gráfico las tres primeras y última alternativa están en el nivel de evaluación “insuficiente”, nuevamente “su ejecución es inferior a lo requerido” y la cuarta alternativa, que se refiere a “cumple las normas y procedimientos de la institución”, en la escala de “satisfactorio”.

D.- El siguiente gráfico trata sobre la "Orientación al Usuario".



La primera alternativa es Insuficiente, es decir el trabajador aún no es capaz de identificar a los usuarios o clientes internos o externos de CONAF.

En el segundo ejemplo, el resultado es satisfactorio y la tercera alternativa indica destacado, que "colabora con sus compañeros para que los usuarios o clientes reciban el mejor servicio".

9. DIAGNOSTICO

En base a los resultados de la encuesta aplicada a 18 trabajadores de CONAF Isla de Pascua, de un total de 23, lo cual equivale al 78% de la dotación de la Oficina Provincial, se puede señalar que en general recibieron información sobre el funcionamiento de la organización. Sin embargo, se considera que el material suministrado no fue el apropiado para el mejor desarrollo de su función, pero sí les permitió obtener una visión integral de la empresa.

No obstante lo anterior, existe un 61% de empleados que manifiestan que la información entregada no fue suficiente para ocupar el cargo.

Respecto de la información sobre derechos, obligaciones, prohibiciones y deberes como empleados, el 61%, indican que recibieron información suficiente al respecto. Sin embargo, resaltaron el hecho de que no se les dieron a conocer las zonas de administración o influencia que incluye el Parque Nacional Rapa Nui.

Por otro lado, los porcentajes son coincidentes en la pregunta sobre las zonas de administración o influencia que incluye el Parque Nacional Rapa Nui y la función de cada uno de los demás funcionarios, de un 61% de respuesta negativa y un 39% afirmativamente. Además sobre la pregunta si recibió instrucción respecto de la legislación y políticas relativas a su función o actividad, un 67% indica que no y el 33% sí.

Lo anteriormente expresado es demostrativo de una evidente falla o deficiencia en el proceso de inducción, lo que nos permite diagnosticar que el actual sistema de incorporación del nuevo trabajador a sus funciones a la Corporación Nacional Forestal Isla de Pascua, se basa solamente en acciones e indicaciones aisladas. No se observa un proceso formal y sistemático que asegure una oportuna y completa incorporación al trabajo, asimismo no se evidencian prácticas de trabajo que permitan o faciliten esta fase de ingreso a la Institución.

Entre las deficiencias se pueden destacar:

- No existe una orientación y aprendizaje sobre los objetivos estratégicos de la organización, no entendiéndolos, luego de transcurrido los primeros tres meses de la incorporación a ésta, cuáles son las políticas y directrices que guían a la empresa, como asimismo, lo relativo al desempeño del cargo o funciones y labores

específicas, lo que retarda el proceso de integración y de adaptación a la cultura imperante en la organización.

- En la fase de ingreso, se entregan documentos relacionados con la estructura, funcionamiento de la organización, sin embargo, éstos carecen de actualización y no siempre se proporcionan de manera inmediata y en muchos casos ocurre después de algunos meses de desempeño.
- Otro factor que no contribuye al “acoplamiento” organizacional, es que no se evidencian instancias de reuniones de equipo de trabajo, para coordinar las tareas y actividades propias de la organización.

Solamente existió un encuentro formal, debido a la visita de directivos del nivel central. No obstante, existen instrucciones, “de pasillos”, informales de las unidades de mayor jerarquía a la Unidad de Recursos Humanos, no mejorando el aprendizaje y adaptación del trabajador en sus nuevas funciones.

- Finalmente, se concluye que gran parte de los trabajadores encuestados no recibieron un proceso de inducción integral, dado que formalmente no existe, sino más bien está constituida por una práctica general en que la jefatura o algún jefe de unidad recibe al nuevo empleado, ello a pesar de haber recibido al ingreso, un Manual de Procedimientos Administrativos del Área de Administración y Recursos Humanos.

Es evidente que, a estas alturas se está en condiciones de concluir que se ha contrastado favorablemente la hipótesis, en el sentido de que “el actual proceso de inducción no es adecuado a las necesidades institucionales”, frente a lo cual se sugiere algunas proposiciones, que tiendan al mejoramiento de este aspecto, contribuyendo de esta forma, al mejor funcionamiento de la organización a nivel local.

10. SOLUCIÓN PROPUESTA

Frente a la situación planteada y testada, es necesario diseñar una solución, desde la perspectiva de la Administración de los Recursos Humanos, que propenda a mejorar las condiciones de adaptabilidad e integración del nuevo empleado en su cargo. Comprendiendo que el contacto inicial con sus nuevos compañeros es fundamental para que éste sea un proceso exitoso, lo que necesariamente pasa por elaborar un Plan de Inducción a la organización, cuyos objetivos deben ser:

Objetivo General:

“Mejorar el proceso de integración del trabajador en sus nuevas funciones, como una forma de contribuir al logro de mejores rendimientos institucionales, mediante el aprendizaje y adaptación a la cultura organizacional de la Corporación Nacional Forestal CONAF”.

Objetivos Específicos:

- Elevar los niveles de pertenencia y adhesión a la institución por parte de los empleados.
- Mejorar la eficiencia y eficacia del desempeño laboral, traducido en un servicio de mayor calidad a la comunidad de usuarios.

11. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE INDUCCIÓN EN CONAF ISLA DE PASCUA

La Unidad de Recursos Humanos de Conaf Provincial Isla de Pascua, debe crear un Proceso estructurado de Inducción para los nuevos trabajadores que ingresen a la organización, que considere los siguientes elementos:

1. Proceso de Inducción a CONAF Isla de Pascua: El objetivo fundamental será entregar las orientaciones, directrices y conocimientos de manera integral de la organización a nivel local y posteriormente a nivel central.

2. Proceso de Inducción del nuevo cargo: Se le proporcionará la información y capacitación básica, respecto de las funciones, responsabilidades, atribuciones y deberes del nuevo cargo.
3. Proceso de Inducción para traslado interno de trabajadores CONAF: Se refiere al producirse traslados de las jefaturas o encargados de las unidades técnicas. En este aspecto las orientaciones se enfocarán a la integración y aprendizaje de las costumbres y cultura local del lugar al que es trasladado.

El área responsable de este Proceso de Inducción será el de Recursos Humanos, que proporcionará las orientaciones generales y específicas, al nuevo trabajador o en su caso, al funcionario destinado desde otra zona del país.

Será atinente la creación del Manual de Inducción, con las políticas y orientaciones adecuadas al tema de Inducción.

12. RESULTADOS ESPERADOS

Se estima que del análisis de la encuesta e indicador realizado a los trabajadores, ha quedado de manifiesto la importancia para el personal que ingresa a CONAF el Proceso de Inducción al cargo como factor esencial en el desempeño laboral. Ya que permitirá tener un conocimiento más integral de su empresa, sus áreas de trabajo, las funciones de sus compañeros, los aspectos legales, reglamentarios y todo aquello que contribuya a internalizar e integrar la misión, visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Algunos logros esperados del mejoramiento del sistema de inducción son:

- Potenciará al nuevo trabajador, orientando sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Propenderá a la interacción entre la empresa y el empleado, sobre las expectativas que cada uno deba cumplir con el otro.
- Mejorará la identificación y sentido de pertenencia del nuevo empleado, mediante la entrega de la información formal sobre la empresa: ubicación, reglamentos, zonas de administración, cultura organizacional, etc.
- Permitirá dimensionar posibles falencias o desajustes iniciales del empleado, que muchas veces son el caldo de cultivo para situaciones de ineficiencias que se van “acumulando” en el tiempo. Esta evaluación temprana posibilitará acciones de regulación oportuna, evitando males mayores en el tiempo.

13. CONCLUSIONES

Una de las estrategias del proceso modernizador del Estado en Chile, durante los gobiernos democráticos, ha sido el desarrollo y perfeccionamiento permanente de los funcionarios públicos. Se han logrado grandes cambios a nivel remuneracional, de infraestructura, social, etc. Se ha reconocido la calidad de servidores públicos, creando incentivos monetarios, los cuales se reflejan a través del cumplimiento de metas institucionales o colectivas, lo que se ha traducido en el aumento de sus remuneraciones, siendo esto un importante aliciente para los trabajadores.

Sin embargo, las conclusiones acerca del tema planteado sobre “El Proceso de Inducción como factor esencial en el desempeño del cargo: caso CONAF Isla de Pascua”, tema del presente proyecto de tesis, indican que la Corporación, en su Oficina Provincial, tiene una debilidad inicial, que es perfectamente mejorable, logrando con ello potenciar el desarrollo profesional, participativo y de compromiso de uno de los recursos fundamentales en toda empresa, el capital humano.

Por otra parte, es necesario incorporar programas de capacitación y perfeccionamiento para una gestión eficiente y eficaz por parte del personal de cualquier institución pública o en el ámbito privado. Procesos que deben ser permanentemente evaluados para mejorar las necesidades organizacionales o crear otros, con el fin de adecuar los intereses de la ciudadanía, del entorno inmediato, externo, en concordancia con los objetivos a nivel local, regional, nacional e internacional.

14. BIBLIOGRAFIA

- www.conaf.cl.1
- “Plan de Manejo Parque Nacional Rapa Nui”, 1997. 2
- “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Octubre 2005/febrero 2006.3
- “Código de Buenas Prácticas Laborales”, 2006. 4
- “Definición propuesta por la DNSC, documento de la OIT – N° 199, Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en Las Americas”. 5
- “Mundo Capacita” La revista para la gestión de los Recursos Humanos. 6
- “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Werther, Jr. y Davis, Keith, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill, Interamerican, Mexico 2000. 7
- “Administración de Recursos Humanos”, Arias Galicia, Fernando, Mexico: Trilla, 1980. 8
- “Mundo Capacita” La revista para la gestión de los Recursos Humanos. 9
- “Política de Inducción del Personal, Servicio de Salud Aconcagua”, www.ssaconcagua.cl.10
- www.alcantara.cl, referencia electrónica. 11
- “Mundo Capacita” La revista para la gestión de los Recursos Humanos. 12
- Texto “Administración Pública”, Universidad de Valparaíso

ANEXOS

1

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es parte del trabajo de tesis de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, el cual tiene como objetivo principal conocer como fue su ingreso e integración a CONAF Provincial Isla de Pascua:

I Información general:

1.- Año de ingreso a Conaf : _____

2.- Cargo : _____

II Preguntas:

1.- Cuando usted ingresó a CONAF, se acuerda ¿Quién lo orientó en sus funciones?

- a) Jefe Provincial _____
- b) Jefe Defa _____
- c) Por ambos _____
- d) Secretaria _____
- e) Otro (indique cargo o función) _____

2.- ¿Recibió alguna guía o información general de la estructura y funcionamiento de Conaf?

SI _____ NO _____

Si la respuesta anterior fue positiva ¿Quién lo hizo?

3.- El material que recibió ¿Fue el apropiado para el mejor desarrollo de su función?

SI _____ NO _____

Si la respuesta anterior fue negativa ¿Qué vías o canales utilizó para obtener dicha información?

4.- ¿La información recibida le permitió obtener una visión integral de la Organización?

SI _____ NO _____

Si la respuesta anterior fue negativa ¿Qué vías o canales utilizó para obtener dicha información?

5.- ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?

SI _____ NO _____

6.- ¿Se le informó sobre sus derechos, obligaciones, prohibiciones y deberes como funcionario?

SI _____ NO _____

7.- ¿Le mostraron o le informaron sobre las zonas de administración o influencia que incluye el Parque Nacional Rapa Nui?

SI _____ NO _____

8.- ¿Fue presentado oficialmente al personal de la Oficina Provincial?

SI _____ NO _____

9.- ¿Se le indicó la función de cada uno de los demás funcionarios?

SI _____ NO _____

10.- ¿Fue instruido respecto de la legislación y políticas relativas a su función o actividades?

SI _____ NO _____

11.- ¿De acuerdo a su experiencia, considera que existe un proceso de inducción laboral y acompañamiento en el ingreso a Conaf?

SI _____ NO _____

12.- ¿Considera usted importante para el rendimiento laboral del empleado que ingresa a la institución que exista un proceso definido de inducción?

SI _____ NO _____

Si la respuesta anterior fue positiva, por favor, indique 3 aspectos que según usted deban ser incluidos en dicho proceso de inducción:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

13.- Finalmente, si quiere agregar algún comentario sobre el tema de Inducción, bienvenido:

MUCHAS GRACIAS

ANEXOS

2

Instrumento de Evaluación

Funcionario/a:	
Jefatura Directa:	

A partir de las conductas laborales observadas, digite la alternativa de respuesta que corresponda (de 1 a 5)

N°	Competencia Evaluada	Conductas Observables	Alternativa/Respuesta	Observaciones/Argumentos
1	Comunicación Efectiva	Expresa claramente sus opiniones y puntos de vista.	3	
2		Solicita de manera clara y oportuna la información que requiere para desempeñar sus tareas y funciones.	3	
3		Escucha las observaciones y argumentos de otros, y los considera para mejorar su desempeño.	2	
4		Se esfuerza por establecer relaciones laborales armónicas con sus compañeros de trabajo.	3	
5	Trabajo en Equipo	Busca conocer los objetivos de su equipo de trabajo y los considera en el cumplimiento de sus responsabilidades	2	
6		Escucha atenta y activamente los planteamientos e ideas de los miembros del equipo.	3	
7		Colabora activamente con sus compañeros de trabajo, ofreciéndoles ayuda cuando éstos lo necesitan.	4	
8	Compromiso	Actúa de manera honesta reconociendo que sus conductas influyen en la imagen del Servicio Público.	2	
9		Demuestra interés por conocer y actuar de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la Institución, con el objeto de contextualizar su trabajo	2	
10		Responde oportunamente ante las tareas y proyectos que se le asignan.	2	
11		Cumple responsablemente las normas y procedimientos de la Institución.	3	
12		Se esfuerza por mejorar continuamente su desempeño.	2	
13	Orientación al Usuario	Identifica y distingue a sus usuarios internos y externos.	2	
14		Atiende a sus usuarios y busca soluciones satisfactorias y efectivas a sus requerimientos y deriva adecuadamente cuando corresponde.	3	
15		Colabora con sus compañeros de trabajo para que los usuarios reciban el mejor servicio	4	

A continuación señale las áreas de Capacitación que Usted considera requiere el/la Funcionario/a evaluado, para mejorar su desempeño:

--

Escala de Evaluación			
1	Deficiente	Su ejecución es inferior a lo requerido	Ejecución
2	Insuficiente		
3	Satisfactorio	Cumple con ejecutar	
4	Destacado	Su desempeño es un Aporte	Desempeño
5	Excelente		