



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Relación entre el Programa de Inducción del Manual de Gestión
de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y
Regional con el Programa de Inducción de la Ilustre Municipalidad
de Valparaíso en el Período 2012-2016**

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

NINOSKA FRANCISCA VALENCIA GUTIÉRREZ

Profesor Guía
Carolina Bravo Manterola

Valparaíso, Julio 2017

Contenido

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I Descripción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso	10
1.1 Breve reseña histórica de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso	10
1.2 Campo normativo y Administrativo de la Municipalidad de Valparaíso	11
1.3 Ley 18.883 Estatuto Administrativo sobre la sección de Capacitación	12
1.4 Estructura y Organigrama Institucional.....	14
1.5 Objetivo y funciones del Departamento de Gestión de Personal.....	18
1.6 Sección de Capacitación	19
CAPITULO II Inducción y Desempeño Laboral	21
2.1 Concepto de Inducción	21
2.2 Inducción la organización	21
2.3 Inducción al cargo	22
2.4 Proceso de Inducción	22
2.4.1 Proceso de Inducción a la Organización	22
2.4.2 Proceso de Inducción al cargo.....	25
2.5 Ventajas e Importancia de la Inducción	28
2.6 Flujo del proceso de Inducción	30
2.7 Concepto de Desempeño	31
2.8 Concepto de Desempeño Laboral	31
2.9 Concepto de Coherencia	32
2.9.1 Concepto de Coherencia vertical e interna	33
CAPITULO III Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional	34
3.1 Descripción de la ventaja de los Manuales como herramienta de gestión.....	34
3.2 Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional	35
3.3 Historia y generalidades del Manual de Gestión de Personas.....	35
3.4 Orientaciones en que se enfocan las prácticas del manual de gestión de personas en el proceso de Inducción	36

3.5 Objetivos del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas.....	37
3.5.1 Objetivo General del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas	37
3.5.2 Objetivos específicos del Manual de Gestión de Personas	38
CAPITULO IV Metodología de la Investigación	39
4.1 Planteamiento del problema	39
4.4 Justificación del problema	39
4.5 Objetivos de la investigación	40
4.5.1 Objetivo General	40
4.5.2 Objetivos Específicos	40
4.6 Definición del Enfoque de la Investigación y su Alcance	40
4.6.1 Definición del Enfoque	40
4.6.2 Definición del Alcance	41
4.7 Recolección de Información.....	41
4.8 Variables de Estudio	42
CAPITULO V Análisis de la coherencia entre el manual de gestión de personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional sobre el proceso de Inducción, y el programa de inducción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso.	43
5.1 Descripción de lo observado en terreno respecto al Programa Actual de inducción implementado en la Municipalidad de Valparaíso entre los años 2012-2016	43
5.2 ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en la Municipalidad de Valparaíso?	44
5.4 Antecedentes de Desempeño Laboral en la Municipalidad de Valparaíso	47
5.5 Contraste entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción del Manual de la Academia de Capacitación Municipal y Regional	48
5.5.1 Análisis Comparativo de los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con los Objetivos Específicos del Programa de Inducción del Manual de la Academia de Capacitación Municipal y Regional	48
5.6 Contraste entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción de la Academia de Capacitación Municipal y Regional	50
5.6.1 Análisis comparativo entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.....	50
CAPITULO VI Conclusiones	52

Bibliografía	54
--------------------	----

AGRADECIMIENTOS

En este pequeño fragmento quisiera expresar mi infinita gratitud a mi amada Madre, por enseñarme los más hermosos valores de amor, amistad, solidaridad y justicia, los que me han influenciado en gran medida a estudiar esta carrera. A Yayo, mis hermanitas Daniella y Michelle, a mi abuela Gloria por el apoyo recibido en todas las etapas de mi vida.

Debo agradecer al Club de Acomplejines, por permitirme ser parte de ese grupo tan selecto de amigos y estudio, en especial a mis amigos Paula y Norberto que han sido un soporte muy importante en estos años.

A Nicolás, mi compañero que en este último tiempo ha soportado todas mis mañas, aunque con la paciencia y alegría que me transmite, todo parece volver a la calma.

Dar las gracias a Cristian Gallardo Jefe de Sección de Capacitación de la Municipalidad de Valparaíso por toda su ayuda e interés en la realización de esta investigación.

A mi Padre, Abuelita Silvia, a mi prima Yasna, a mis tíos y tías, a mis amigos y amigas de Recoleta con los que crecí y dejé de ver, a algunos durante años por venir a estudiar a Valparaíso...

Todos forman parte de este logro.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis se desarrolló gracias al apoyo de la Sección de Capacitación de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso que representada por su Jefe, el señor Cristián Gallardo, manifestó la inquietud de desarrollar e implementar un programa completo de Inducción en el Municipio durante mi práctica profesional. En este trabajo de Investigación se presentará un breve recorrido por la normativa de la Municipalidad de Valparaíso y se evidenciará la necesidad de renovar la política de recursos humanos a través del Manual de Gestión de Personas otorgado por la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Se pondrá en consideración la necesidad de ajustar la Política de Recursos Humanos a los continuos cambios de las herramientas tecnológicas, a la innovación en gestión de personas, a las nuevas demandas sociales y la eficacia y eficiencia en los resultados.

Por lo anterior ésta investigación tiene como propósito reconocer la importancia del proceso de Inducción en la influencia del desempeño laboral, de igual forma en la alineación de los objetivos de los diferentes Departamentos y las Oficinas con la Misión y Visión de la Municipalidad. Así mismo se podrá entender la importancia de la buena gestión en los recursos humanos a través de un enfoque personalizado a cada uno de los funcionarios que componen la Jerarquía Organizacional del Municipio toda vez que sea adaptada a las fortalezas, a las falencias y la capacidad de superación de cada persona.

Palabras claves: Inducción – Desempeño Laboral- Manual de Gestión de Personas

ABSTRACT

This thesis work was developed thanks to the support of the training section of the illustrious municipality of Valparaíso, who his boss Mr. Cristián Gallardo, expressed the concern of developing and implementing a complete program of induction in the municipality, during my professional practice. In this research work you will find a tour of the history of the municipality of Valparaíso and the obvious need to renew the human resources policy, through the Manual of people management granted by the Academy of Municipal and regional training, adjusting to the continual changes of the technological tools, innovation in people management, new social demands, efficiency and efficiency in the results. for the foregoing, this research also highlights the importance of induction in the influence of work performance, alignment of departmental and office objectives with mission and vision. This to understand the importance of good management in human resources from a personalized approach to the officials who compose the organizational hierarchy of the municipality, adapted to the strengths, flaws and ability to overcome each person.

Keywords: Induction, labor performance, People management manual

INTRODUCCIÓN

La Ilustre Municipalidad de Valparaíso es una de las municipalidades más grandes de Chile, y de las más emblemáticas, con una gestión que desde julio del 2003 vela por la conservación y restauración de la ciudad declarada "Patrimonio de la Humanidad" por la UNESCO.

Valparaíso tiene una historia y una cultura criolla muy diversa, lo que la hace una ciudad especial, con una identidad que lucha por mantener en sus escaleras, ascensores, miradores y murales. Es en este contexto en que la Municipalidad juega un rol primordial como agente protector y promotor de políticas y proyectos llamados a enriquecer la cultura local en todos sus ámbitos, sociales, económicos, culturales, educativos, políticos, etc. Donde todas las personas que componen el organigrama independientemente de la contratación conozcan los objetivos generales y se concienticen sobre la importancia que tiene cada trabajo en el desarrollo municipal.

La Ley N°20.922 llega a renovar la política de recursos humanos, lleva a mirar desde un enfoque personal a las personas que componen la jerarquía organizacional, adaptada a las fortalezas, falencias y capacidad de superación de cada persona. La nueva ley pone a disposición el Manual de Gestión de Personas para municipalidades, el cual busca introducir y promover las buenas prácticas de gestión de personas, junto con aportar en la generación de políticas administrativas que fortalezcan el desarrollo de los territorios y sus comunidades. En este contexto la Inducción resulta ser la primera base de acercamiento entre el nuevo/a contratado/a y la organización. Influyendo a corto y mediano plazo en el desempeño laboral del nuevo acogido/a.

Al respecto esta investigación tiene por objeto analizar la coherencia del proceso de inducción que implementa la Municipalidad de Valparaíso con el proceso de Inducción que indica el Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Los objetivos específicos de esta investigación: Describir la Ilustre Municipalidad de Valparaíso y sus generalidades: Describir el concepto de inducción desde la perspectiva de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Descripción del proceso de Inducción desde la perspectiva del Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Describir el actual programa de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso al personal del Departamento de Gestión de Personas entre los años 2012-2016. Describir el programa de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso al personal del Departamento

de Gestión de Personas entre los años 2012-2016. Determinar la coherencia existente entre las orientaciones y objetivos específicos del proceso de inducción planteados en el Manual de Gestión de Personas con los objetivos específicos que implementa la Municipalidad de Valparaíso.

En el capítulo primero se describe la Ilustre Municipalidad de Valparaíso desde el punto de vista histórico y normativo, se detalla el cuerpo legal que regula las contrataciones de planta y contrata el Estatuto Administrativo, el Organigrama, los objetivos y Funciones del Departamento de Gestión de personal, y de la sección de Capacitación.

En el capítulo segundo se dan las definiciones del concepto de Inducción, Desempeño Laboral y Coherencia.

En el capítulo tercero se identifica el Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional como herramienta de gestión para la renovación de la política de recursos humanos.

En el capítulo cuarto correspondiente a la metodología de la investigación, en el que se presenta el planteamiento del problema y la justificación, además se define el objetivo general y específico de esta investigación, luego se define el enfoque y alcance de la investigación y las variables de estudio.

En el capítulo cinco correspondiente al desarrollo de la investigación se realiza el análisis de la información recopilada, el cual fue realizado utilizando un cruce de variables que se presentan mediante dos tablas comparativas que observan los objetivos de cada variable. Donde se extrae la coherencia existente entre los objetivos del proceso de inducción implementado por la municipalidad y los objetivos sugeridos por el Manual de Gestión de Personas.

Finalmente después del desarrollo del análisis y algunas observaciones que se realizaron, se presentan las conclusiones.

CAPITULO I Descripción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso

1.1 Breve reseña histórica de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso

Gracias a la antigua división del territorio de Chile, se funda el Departamento de Valparaíso, dependiente de la provincia de Santiago.

Ya en el año 1891 este departamento se divide en la Municipalidad de Valparaíso y la Municipalidad de Viña del Mar. El 22 de diciembre de 1891 con el decreto de creación de municipalidades, se establece la creación de 5 circunscripciones urbanas que son las siguientes; Las Zorras, Cordillera, San Agustín, Delicias, Barón, cuyos territorios serán constituidos por 23 subdelegaciones que en total conforman la Municipalidad de Valparaíso.

De la Administración Local se encargaba la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, con sede en Valparaíso, donde también se encontraba la Gobernación Departamental y posteriormente la Intendencia Provincial.

Conforme al Decreto Fuerza Ley 18.583 del 30 de Diciembre de 1927 para el Departamento de Valparaíso se crean las comunas y subdelegaciones con los siguientes territorios:

1-Las Zorras	6-Cordillera	11-La Victoria	16- Merced	21-Estación
2-Placilla de Peñuelas	7- Serrano	12- Aguada	17- Cardonal	22- Barón
3-Playa Ancha	8-Cruz de Reyes	13- Jaime	18- Las Delicias	23- Matadero y las Islas de Pascua, Sala y Gómez y Juan Fernández.
4-La Matriz	9-Orden	14- San Ignacio	19- Providencia	
5-San Francisco	10-San Juan de Dios	15- Hospital	20- Waddington	

¹ Desde ahora bajo la abreviatura de las siglas DFL.

1.2 Campo normativo y Administrativo de la Municipalidad de Valparaíso

La naturaleza de la municipalidad como nos indica la Constitución Política del Estado en su Artículo 118° “La administración local de cada comuna reside en la municipalidad, la que estará constituida por el alcalde que es su máxima autoridad” las municipalidades las define en el mismo artículo como “... corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.”

La Constitución Política del Estado también nos muestra que la municipalidades estarán regidas por la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades la que “...determinara las funciones y atribuciones de la municipalidades, las modalidades y formas que deberá asumir la participación de la comunicad local en las actividades municipales, las materias de competencia municipal que el alcalde con acuerdo del consejo o a requerimiento de los 2/3 de los concejales en ejercicio, o de la proporción de ciudadanos que establezca la ley, someterá a consulta no vinculante o a plebiscito, así como las oportunidades, forma de convocatoria y efectos...”

Los organismos públicos en general se han de regir por el Estatuto Administrativo y concretamente las municipalidades por la Ley 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, que contiene las normas sobre derechos y deberes interpretados para funcionarios municipales.

En Chile existen 345 Municipalidades que cubren el territorio nacional. Son consideradas “Administraciones Locales”, contando con Autonomía para la gestión de sus bienes,

Todos los procesos y procedimientos al interior de la municipalidades deben realizarse con apego irrestricto a la norma. Es así como la Ley Procedimientos Administrativos indica de qué forma han de realizarse estos procesos al interior de las instituciones públicas considerando principalmente los principios de escrituración, gratuidad, celeridad, conclusivo, economía procedimental, contradictoriedad, imparcialidad, abstención, no formalización, inexcusabilidad, impugnabilidad, transparencia y publicidad definidos en esta misma ley (2008)² respetando, también, la ley 19.653

² Artículos 4º al 16º, ley 19880 de bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado.

de Probidad Administrativa y la ley 20.285 de transparencia de la función pública y de acceso a la información de la administración del estado, las cuales regulan la actuación de las personas en el ámbito de probidad y transparencia, elementos primordiales para el desempeño de los funcionarios en la municipalidad.

La municipalidad, como órgano encargado de la administración local, se relaciona con el poder ejecutivo a través del Ministerio del Interior, por medio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, sin menoscabo de la relación que les cabe con la respectiva Gobernación, Intendencia y Gobierno Regional según corresponda.

1.3 Ley 18.883 Estatuto Administrativo sobre la sección de Capacitación

PARRAFO 2° DE LA CAPACITACION

En el artículo 22° Se describe capacitación como el “conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.” (Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, 2007)

El artículo 23 indica que existirán tipos de capacitación, como los siguientes:

- a) **La capacitación para el ascenso** que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;
- b) **La capacitación de perfeccionamiento**, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y
- c) **La capacitación voluntaria**, que corresponda a aquella de interés para la municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su

procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

Artículo 25° Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales.

Estas actividades podrán también llevarse a cabo mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Dos o más municipalidades podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento y coordinar sus actividades con tal propósito.

Artículo 26.- En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes. La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases.

Los funcionarios seleccionados para asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.

Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.

El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 37 de la ley N° 18.695, el proyecto de presupuesto municipal deberá consultar los fondos necesarios para desarrollar los programas de capacitación y perfeccionamiento. Podrán otorgarse para estos efectos becas a los funcionarios municipales.

1.4 Estructura y Organigrama Institucional

De acuerdo al organigrama municipal, la figura del Alcalde y el Consejo Municipal son los órganos principales de la Municipalidad, siendo el Alcalde el órgano más relevante o máxima autoridad dentro de la Municipalidad, al cual le corresponderá la dirección, administración superior, y la supervigilancia de su funcionamiento. Órgano más importante o máxima autoridad dentro de la institución a quien por ley le corresponde la dirección, administración superior y supervigilancia del funcionamiento municipal³ (Ley Organica Constitucional de Municipalidades, 2006) mientras que el Concejo es un órgano colegiado (compuesto por más de un miembro) formado por concejales. Este tiene calidad de órgano normativo, en cuanto, según lo requiera el Alcalde, debe dar su aprobación para que se dicten las ordenanzas municipales (normas generales de carácter obligatorias aplicables a la comunidad⁴), el reglamento interno, la implementación de atribuciones municipales tales como el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, de salud y de educación así como programas de inversión, el plan regulador comunal y las políticas de recursos humanos, prestación de servicios municipales, concesiones, permisos y licitaciones que correspondan a este órgano evaluar. También es órgano de calidad resolutoria en cuanto ha de tomar decisiones en materias en que las leyes requieren del acuerdo del Concejo y es órgano fiscalizador en cuanto tiene atribuciones de supervigilancia ya sea del cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal así como la ejecución del presupuesto municipal. Debe, además fiscalizar las actuaciones del alcalde y formular las observaciones que merezca⁵.

El Consejo Económico y Social estará "...compuesto por representantes de la comunidad local organizada. Será un órgano asesor de la municipalidad, el cual tendrá por objeto asegurar la participación de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional, y de actividades relevantes en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

³ Título 2º, Artículo 2º, Inciso 1º, Ley orgánica constitucional de municipalidades < <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>>[consulta:16 de Septiembre 2010]

⁴ IBACACHE JUAN, presentación de Administración Municipal, apunte titulado "Municipios de Chile Presente y Futuro", Universidad de Valparaíso, 1º semestre 2010.

⁵ Título 3º, Artículo 71º y 79º, Ley orgánica constitucional de municipalidades < <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>>[consulta:16 de Septiembre 2010]

La integración, organización, competencias y funcionamiento de estos consejos, serán determinados por cada municipalidad, en un reglamento que el alcalde someterá a la aprobación del concejo.” (Ley Organica Constitucional de Municipalidades, 2006)

Hemos de considerar que a nivel político/Jurisdiccional encontramos:

- El Gabinete de Alcaldía es la unidad encargada de la programación, coordinación y supervisión de las actividades realizadas por el Alcalde en materias que están vinculadas a su agenda y las actividades asociadas a las funciones de la Alcaldía así como el desarrollo de acciones en materia de seguridad ciudadana⁶

- Las Delegaciones Municipales de Placilla y Laguna Verde tienen como fin acercar a los ciudadanos de estos sectores a los servicios que entrega la Municipalidad de Valparaíso teniendo como objetivo el incluir a los habitantes de esta localidad a las decisiones municipales para entregar solución a sus problemas al vivir tan alejados del centro urbano de Valparaíso⁷, además de “...coordinar, canalizar y representar a las Autoridades Municipales las inquietudes y cuestiones de competencia municipal que afecten a la localidad y sus habitantes, formulando programas de desarrollo”. ⁸

A nivel de gestión y coordinación encontramos la Administración Municipal dirigida por el Administrador Municipal que es la persona encargada de administrar junto con el Alcalde el municipio así como integrar y coordinar las distintas actividades internas que se llevan a cabo en la institución para lograr mejorar la gestión municipal.

Entre sus tareas, las más relevantes son:

- “Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad”.

⁶ Título 3º, Artículo 11, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

⁷ Ilustre Municipalidad de Valparaíso <<http://www.municipalidaddevalparaiso.cl/menu.php?id=296>>[consulta: 21 de Septiembre 2010]

⁸ Artículos 20º y 21º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

-“Colaborar directamente con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las Direcciones Municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquel le imparta”⁹.

Dependientes de la Administración Municipal se encuentra la Dirección de Atención ciudadana y calidad del Servicio la cual tiene como objetivo “...velar por el buen desempeño, funcionamiento y mejoramiento permanente de la Atención de Público y Calidad de Servicio brindada al ciudadano y su interrelación al interior del Municipio” y el departamento de tecnología quien tiene como fin “...planificar, elaborar y ejecutar los planes estratégicos de información, proporcionando las herramientas computacionales y tecnológicas a las diferentes unidades municipales, con el fin de optimizar el desarrollo de los procedimientos administrativos”¹⁰.

A nivel asesoría y control tenemos:

-La Secretaría Municipal quien tiene como objetivo apoyar la gestión administrativa del Alcalde cumpliendo con funciones tales como:

1- “Dirigir las actividades de la Secretaría Administrativa del Alcalde y del Concejo”. (2009)

2- “Desempeñarse como Ministro de Fe en todas las actuaciones municipales” (2009)

- La Dirección de Asesoría Jurídica quien “...tiene como objetivo asesorar al Alcalde y al Concejo en todo lo relacionado con materias legales” (2009)

- La Dirección de Control quien “...tiene como objetivo asesorar y apoyar la gestión del Municipio con el objeto de velar por la legalidad de sus actuaciones” (2009)

- La Dirección Asesora de Alcaldía quien asesora a la alcaldía en “...la ejecución de obras de desarrollo urbano de la ciudad y de infraestructura municipal, presentando ideas destinadas a generar proyectos para la ejecución de tales obras” (2009)

Integran, además, como parte de la estructura municipal 3 Juzgados de Policía Local los cuales están regidos en cuanto a su estructura y funciones por la ley 15231.

⁹ Artículo 32º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁰ Artículos 33º y 35º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

En el nivel de planificación tenemos a la Secretaria de planificación, conocida como SECPLA, quien tiene como objetivo “...apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal en la definición de las políticas y en la elaboración y coordinación de los planes, programas y proyectos”¹¹.

Finalmente, en el nivel de Operación y Desarrollo las ocho diferentes direcciones compuestas por sus respectivos departamentos, secciones y oficinas donde los “...departamentos dependen de la respectiva dirección; las secciones del departamento que integren y las oficinas de las secciones que corresponda”¹² donde encontramos:

- Dirección de Desarrollo Comunitario quien tiene como función principal “...asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario y social de la comuna, considerando especialmente su integración y participación en la comuna organizada”¹³.

- Dirección de Obras Municipales cuya función es “...velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la edificación en el territorio”¹⁴comunal

- Dirección de Tránsito y Transporte cuyo objetivo principal es “...velar por el cumplimiento de las Normas Legales que regulan el tránsito y el transporte público y por el mejoramiento y ordenamiento del sistema de tránsito en la comuna”¹⁵.

- Dirección de Administración y Finanzas la cual tiene por objetivo “...procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos para el funcionamiento municipal”¹⁶.

¹¹ Artículo 41º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹² Artículo 5º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹³ Artículo 48º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁴ Artículo 63º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁵ Artículo 73º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁶ Artículo 83º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

- Dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional quien tiene como objetivo principal “...potenciar el crecimiento económico de la ciudad, en todos sus niveles, fortaleciendo y expandiendo los vínculos internacionales que potencien el desarrollo de Valparaíso”¹⁷.

- Dirección de Operaciones encargada fundamentalmente, de acuerdo lo indica el reglamento interno de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, de “...realizar la acción operativa en terreno de la Municipalidad para la ejecución de planes y programas institucionales”¹⁸ principalmente concernientes al aseo y el ornato de la comuna.

- Dirección de Desarrollo Cultural la cual tiene por objetivo “...objetivo potenciar y crear una base de recursos que sustenten una oferta y un programa cultural con un sello de identidad para la ciudad”¹⁹.

- Dirección de Gestión Patrimonial cuyo objetivo principal es “...gestionar recursos a nivel nacional e internacional que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la ciudad, y desarrollar acciones destinadas al cuidado del Sitio declarado “Patrimonio de la Humanidad” por la UNESCO a partir de julio de 2003”²⁰.

1.5 Objetivo y funciones del Departamento de Gestión de Personal

El Departamento de Gestión de Personal, de acuerdo lo indica el propio reglamento interno municipal, tiene como objetivo “...proponer y aplicar políticas y procedimiento orientados a la gestión integral de los trabajadores del municipio” Para cumplir en forma concreta este objetivo delegado por su propio reglamento interno, el Departamento Gestión de Personal ha de realizar determinadas funciones tales como:

a- Proponer, evaluar y elaborar las políticas generales de administración del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.

¹⁷ Artículo 112º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁸ Artículo 138º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

¹⁹ Artículo 157º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

²⁰ Artículo 171º, Inciso 1º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

- b- Velar por la existencia de canales eficientes de comunicación y un clima organizacional adecuado en el municipio.
- c- Estudiar y proponer manuales de análisis y descripción de cargos e indicadores.
- d- Ejecutar administrativamente las destinaciones que disponga la jefatura del servicio.
- e- Velar por el cumplimiento de las normas relativas a la carrera funcionaria.
- f- Controlar la actualización de los registros con toda la información referida al personal y sus antecedentes²¹.
- g- Desempeñar la función de secretariado de la Junta Calificadora y otras que señala la ley ejerciendo las asesorías técnicas de las mismas.

1.6 Sección de Capacitación

Tiene como objetivo apoyar el desarrollo de competencias laborales de funcionarios municipales a través de acciones de entrenamiento, capacitación y perfeccionamiento.

Las funciones generales de la Sección son:

- a. Detectar la necesidad de capacitación del personal municipal
- b. Estudiar y programar, previa coordinación con las jefaturas municipales, la capacitación del personal
- c. Mantener actualizadas las políticas de capacitación
- d. Elaborar e implementar el Plan Anual de Capacitación (PAC)
- e. Cooperar con el Jefe de Departamento de Gestión de Personal, en la organización de actividades de capacitación y en el seguimiento e impacto de dichas capacitaciones hacia el interior de la Municipalidad.
- f. Detectar financiamiento externo para la capacitación
- g. Desarrollar entrenamiento a través de funcionarios municipales

²¹ Artículo 93º, Inciso 2º, Reglamento Interno Ilustre Municipalidad de Valparaíso actualizado por decreto alcaldicio nº 2469 del 15 de Diciembre del 2009.

- h. Mantener actualizada las herramientas de inducción de los nuevos funcionarios que llegan al municipio coordinando con las distintas unidades municipales su aplicabilidad
 - i. Cooperar con las unidades responsables de los PMG relativos a capacitación, en la coordinación para la ejecución de los mismos.
 - j. Resguardar el buen uso y control de los recursos del presupuesto municipal asignados a capacitación, en coordinación con el Departamento de Contabilidad y Presupuesto.
- (Reglamento Interno de la Municipalidad de Valparaíso, 2009)

El proceso de inducción actual en nivel general y departamental se encuentra formalizado en la letra h) como una de las funciones de la Sección de Capacitación.

CAPITULO II Inducción y Desempeño Laboral

2.1 Concepto de Inducción

La inducción es el proceso formal mediante el cual el nuevo empleado se familiariza con la organización y su puesto de trabajo. (Shernan, 2001)

Además, William B. Werther, W. (1995) en su libro Administración de Personal y Recurso Humano, menciona que: "...la inducción es el proceso por el que un nuevo empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización..." (Soto Gaune & Rebulffo Castro, 2007)

Según la Academia de Capacitación Municipal y Regional "... El proceso de Inducción consiste en proporcionarles a los nuevos funcionarios municipales la información básica sobre los antecedentes de la institución, a objeto de facilitar su incorporación al municipio, aportándoles la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria..." (Regional, 2016)

La inducción corresponde a un conjunto de políticas y prácticas, orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la administración, pero también, para aquellas que estando en la administración, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. En este período, las personas están muy dispuestas e interesadas en asimilar toda la información que se les pueda proporcionar, como asimismo, recibir toda la formación que les ayude a desempeñarse de mejor manera. Por tanto, podríamos decir que un programa de inducción normalmente contará con la mejor disposición de quien es objeto del mismo.

2.2 Inducción la organización

La inducción a la organización debe estar relacionada con temas de la organización global de la empresa. Según el diccionario de recursos humanos "...habitualmente está a cargo de Recursos Humanos, en el proceso se presenta al nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo...". (Alles, 2012)

2.3 Inducción al cargo

En un segundo plano, la inducción al cargo se encuentra orientada con el puesto de trabajo, habitualmente se encuentra a cargo del jefe directo, en la cual se le explica al nuevo empleado las principales responsabilidades, tareas, actividades y procedimientos específicos en relación con su función, el uso de maquinarias u equipos, programas o herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Además la inducción al cargo, contiene desde la entrega de indumentaria de trabajo (si corresponde) hasta la presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo y otras indicaciones relacionadas con la vida cotidiana de su labor. (Alles, 2012)

2.4 Proceso de Inducción

2.4.1 Proceso de Inducción a la Organización

A modo general la inducción contiene varios aspectos, que pueden ser complementarios o no.

Conferencia, curso, taller o plática: trata en dar información general acerca de la organización. Entre otros ítems, contiene, una breve historia de la organización, productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laburan, organigramas, misión, visión, objetivos, etc.

Usualmente, la conferencia estaría a cargo de una persona del departamento de personal, aunque también puede ser dada por el supervisor directo del nuevo colaborador, bajo la supervisión del departamento de personal.

El manejo adecuado del factor de integración va a depender en mayor medida, de que el expositor sea un buen instructor y cubra los siguientes requisitos

- Habilidad para conducir e integrar grupos.
- Facilidad para comunicarse de manera, clara, efectiva y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para mantener la atención del grupo

- Habilidad para improvisar en situaciones poco normales
- Experiencia en el manejo de apoyos didácticos (pizarrón, videocasetera, etc.)
- Experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos(lluvia de ideas, corrillos, lectura comentada, etc)
- Conocimiento de los temas a tratar.

Sin embargo, la inducción no siempre es impartida por la persona más idónea o no se manejan apoyos didácticos o son inadecuados para la situación, desperdiciando tiempo valioso para la empresa y para la persona de nuevo ingreso.

Películas, diaporama o videocasete, aquí se detalla un poco más, pero de manera audiovisual, lo que se expresó en la plática.

La inducción puede llevarse a cabo aprovechando los sistemas de red de cómputo locales o incluso por internet. Con la tecnología adecuada, se pueden crear salas virtuales tridimensionales, con sonido, animación, video, calidad fotográfica en imágenes digitalizadas, donde se incluyan bienvenidas verbales orales, fotografías de las instalaciones o de los ejecutivos que acompañen el título del puesto en los organigramas, textos donde se detallan misión, visión, historia, mapas de ubicación geográfica regional de la organización e, incluso volverlos interactivos.

Las correcciones o actualizaciones no se convierten en unas limitantes pues la sencillez y rapidez en la modificación de la información contenida hace que el sistema sea más amigable al usuario. En caso de carecer de un sistema de red o internet, puede diseñarse toda la plataforma para que sea grabada en un disco duro de una computadora o enviarlo por correo electrónico y sentarle frente a la computadora para que la inducción se realice casi de forma automática.

Una representación más primaria sería preparar un audio casete quizá también prepararlo con un dossier de imágenes este tipo de ordenamientos economizan la impresión en papel de miles de hojas, aumentos industriales de tinta y los desagradados concomitantes (“El manual se arrugo”, “existe un error en la portada y hay que cambiar la hoja”). (Grados, 2013)

Presentar al nuevo empleado de modo personal, amigable y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros.

Fijar un mentor que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado. El mentor debe ser una persona con considerable práctica en el puesto a que llega, para que tenga la habilidad de auxiliarlo y solucionar sus dudas. Igualmente debe conservar una alta responsabilidad con la organización; las personas negativas, “enfermas”, pueden viciar sus malestares a las de nuevo ingreso y generar rotación sin que ellas mismas abandonen el puesto o la organización. Otras destrezas tienen que ver con la capacidad de instruir, comunicación eficaz, y así por el estilo.

Descripción del puesto a desempeñar por escrito, para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

Otras estrategias útiles son las juntas de bienvenida, necesarias bajo circunstancias especiales, formación de equipos de trabajo de nivel gerencial o para altos ejecutivos.

Adoctrinar con el ejemplo suele ser una estrategia inteligente y efectiva. Observar al instructor que imparte la inducción mientras se levanta algún papel del suelo mientras se hace el recorrido por la planta aumenta la probabilidad de mantener un ambiente limpio; así como es menester que durante la visita de inducción sea el quien primero use el equipo de seguridad (guantes, cascos, overol, gafas).

Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos:

ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN MANUAL DE INDUCCIÓN	
1. Bienvenida cordial	2. Breve reseña histórica de la organización
3. Misión	4. Principales instalaciones
5. Descripción del servicio que se entrega	6. Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la organización. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
7. La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la organización. De ser posible se anexa un organigrama.	8. Informar si existe un departamento de seguridad industrial
9. Reglas de seguridad	10. Política de la organización; por ejemplo:

11. Remuneración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos u salarios.	12. Prestamos
13. Promociones y ascensos	14. Asistencias, faltas, retardos.
15. Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan	16. Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
17. Localización de sanitarios, lavabos, etc.	18. Localización de tableros y boletines.
19. Normas internas de trabajo.	20. Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que se tiene derecho.
21. Prestaciones ; por ejemplo:	22. Seguro de vida
23. Servicio medico	24. Caja de ahorros
25. Plan de jubilación	26. Vacaciones
27. Aguinaldo	28. Becas de estudio
29. Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.	30. Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
31. Plan de sugerencias	32. Especificar días festivos en lo que no se labora
33. Actividades socioculturales.	

2.4.2 Proceso de Inducción al cargo

Una vez que el nuevo colaborador haya terminado su curso, deberá presentarse en su área concreta de trabajo, para comenzar la inducción al puesto. Es en este punto donde existe un alto porcentaje de organizaciones con resultados inadecuados, ya que pocas implementan un curso de inducción al cargo y además no lo hacen como deberían. (Grados, 2013)

Debe construirse un formato con puntos revisables para quienes imparten el proceso, ingresando cada variable en una escala de notas de 1 a 10 para evaluar de manera cuantitativa y cualitativa a la persona.

Este tipo formato se puede entregar a cada área para que se aborde el mismo punto temático, ajustándolo a las necesidades de cada área.

Las variables y razones por las que se seleccionaron:

Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción. Tomando en cuenta que una persona desconocida le indicara de una nueva forma de vida subordinada a otra persona desconocida.

Presentación del organigrama del área. Se recomienda que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y una fotografía. La finalidad es que la persona sitúe y conozca su área en la organización y otras áreas. Promueve la integración de la persona en el cargo, pues facilita el proceso de sociabilización con sus compañeros y compañeras de trabajo.

Presentación con sus compañeros y compañeras y las áreas vinculadas con sus labores. Si la nueva persona no es presentada a tiempo, se corre el riesgo de no generar apego dentro del tiempo estimado como favorable. La “impronta” también es un fenómeno que ocurre en el terreno laboral. Al respecto (Lorenz, 1972) la teoría de la impronta describe que existe un periodo crítico para que los seres generen un apego significativo (impronta) y que después es muy difícil que esta se dé. En la psicología laboral, se considera que este proceso se presenta de manera más lenta y difícil. Por otra parte, aminora la tensión del primer día en una organización laboral nueva. (Grados, 2013, pág. 333)

1. Descripción de los objetivos del puesto. Dando a conocer aspectos más específicos del puesto. A fin de darle a saber que expectativas se espera que cubra.
2. Descripción de funciones. se sugiere entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, implicando una parte fundamental de su razón en la organización.
3. Operaciones (específicas y definidas). es indispensable que conozca que debe hacer y cómo debe hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración-ejecución:
4. Se explican de manera general las tareas a realizar.
5. La persona que imparte la inducción realiza la actividad.
6. Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
7. La persona que está recibiendo la inducción practica la actividad.
8. La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe.
9. Si bien la persona tenga experiencia en el puesto, cada empresa posee una idiosincrasia operativa: posee un estilo para hacer las cosas.
10. Explicación del uso del equipo, del material de trabajo o ambos.

11. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc.) es necesario que la persona conozca el espacio físico donde realizara sus funciones (existen personas muy celosas de su espacio mínimo vital para desenvolverse adecuadamente) y del de las otras personas, quienes poseen un espacio propio y con el cual deberá, de acuerdo con la situación y futuro desenvolvimiento, mantener o acortar distancia en las relaciones. También se requiere que conozca la periodicidad de la realización de las operaciones del puesto, actividades dentro y fuera de la empresa, incluyendo los días en que se realiza y lugares donde deberá presentarse.
12. Responsabilizarse sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos. Es necesario que conozca sus alcances y limitaciones, es decir, su campo de acción, el cual será un parámetro más para su toma de decisiones y manejo de personal.
13. Jerarquía y contactos. Al igual que el párrafo anterior, tendrá mayores elementos para aplicar lo mencionado. Le brindara la oportunidad de conocer a más gente dentro de la organización y tal vez ocupar un mejor puesto a mediano plazo.
14. Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto. Proporciona línea de avance y retroalimentación respecto a su desempeño con la organización. Es pertinente, además, hacer una comparación antes y después en la misma persona, generando así un espíritu de competencia. Podría ser poco sano generar rivalidad entre las personas que participan en la organización.
15. El tiempo dedicado a cada área dependerá de la razón de la organización, tamaño de la plantilla de empleados, etc. Atención al público y ventas, por ejemplo, requerirán un énfasis mayor.

Se sugiere que la inducción sea mínimo de un mes. Pero que se efectúe casi de inmediato a la contratación. Así se conseguirá tiempo para observar la conducta de la persona.

A la estrategia de misión, objetivos y filosofía de la empresa se podría incluir el concepto de familia en la inducción lo que permitiría obtener mayor probidad hacia la organización, proporcionando a sus empleados y empleadas (de nuevo ingreso o que ya tengan tiempo laborando) audio casetes, videocasetes, o ambos, que contengan información para incrementar la calidad de vida, información acerca de prestaciones generales que otorga la organización y que benefician a toda la familia (clubes deportivos, clases de guitarra, canto, aeróbicos, etc.) los anteriores serían valores que se están difundiendo desde la entrada a la empresa.

A modo de anexo se podría dar la ocasión de poner un espacio a la hoja de inducción y pedir a la persona que se induce que plantee alguna actividad para facilitar su integración. Para cuando el encargado, en caso que faltara creatividad, pueda tener sugerencias, como juntarse con el jefe u compañeros una vez a la semana, para conocer los puntos de vista, ideas, opiniones, etc., u otros comentarios.

Lo ideal sería que un curso de esta naturaleza tuviera una duración de 6 a 8 horas, aunque el tiempo no es un determinante, sino el equilibrio que se establezca en la relación persona-organización-proceso.

2.5 Ventajas e Importancia de la Inducción

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros. (Santiz, 2013)

Según el destacado Psicólogo Jaime A. Grados, cuando se entrega una buena inducción general a la organización, pero sobre todo al puesto se podrían conseguir las siguientes ventajas:

1. **En cuanto a la organización:**
2. Reducir costos de reclutamiento y selección: mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el puesto para selección.
3. Se podrían detectar a tiempo necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
4. Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del empleado o empleada.
5. El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.

6. Crea una actitud favorable hacia la empresa.
7. Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
8. Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
9. Valora la tarea específica de su puesto.
10. Acepta con mayor facilidad la autoridad.
11. Conjunta los objetivos de la organización y los personales
12. Se compromete moralmente con la organización.
13. Se identifica altamente con la organización.
14. La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
15. La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
16. Permite afinar los perfiles.
17. Acepta con mayor facilidad la autoridad
18. Cierra muchos procesos.
19. Funciona como primera evaluación del desempeño.
20. Cuida los aspectos legales
21. Verifica aspectos de seguridad e higiene.
22. En cuando al puesto:
23. Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
24. Labora con más seguridad en su tarea.
25. Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
26. Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
27. Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, etc).
28. Ahorrar tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
29. Disminuye el porcentaje de accidentes.
30. Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

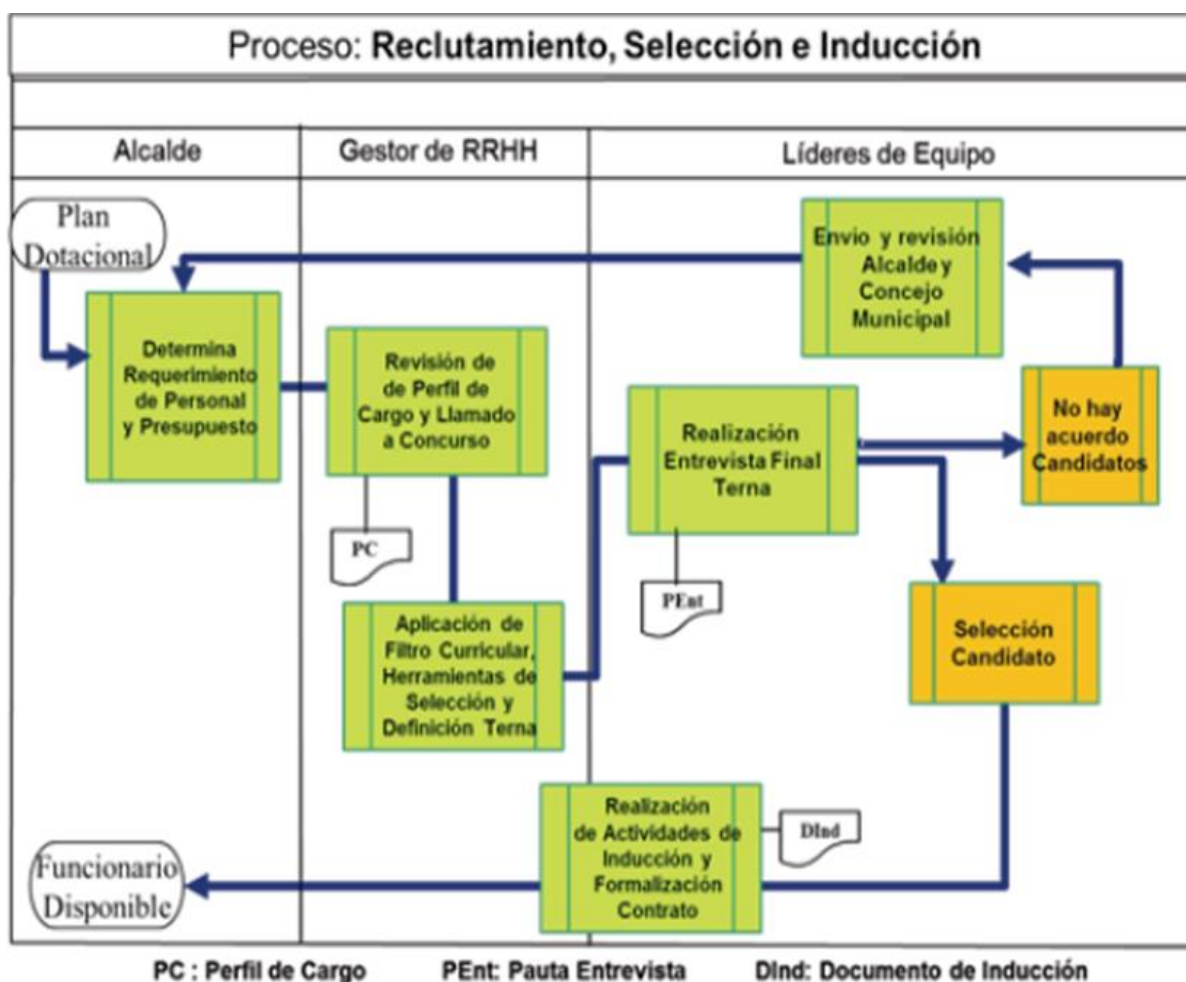
31. De esta forma la información recibida tiene dos campos de acción, la primera directamente relacionada con temas de la organización global, prestaciones al personal y reconocimiento de las dependencias. En un segundo plano, la orientación relacionada con el puesto de trabajo, incluyendo la presentación de las personas directamente relacionadas con el desempeño de su cargo. (Grados, 2013)

2.6 Flujo del proceso de Inducción

Cada municipalidad, en su caso, habrá de manifestar un programa de inducción, el cual será mostrado al funcionario el primer día de trabajo.

La Academia de Capacitación Municipal y Regional Describe un Flujo de Proceso que incluye el Reclutamiento, la Selección e Inducción del personal.

- a. Este proceso empieza con detallar las bases del proceso de Reclutamiento. A través del establecimiento de procesos estandarizados de perfiles de cargos, entendiendo que se debe seleccionar a la persona más idónea para satisfacer esos requerimientos.
- b. Asegurar que las condiciones de ingreso al empleo público no sea afecto a ningún tipo de discriminación.
- c. Aplicación de revisiones, pruebas, entrevistas establecidos en las bases del concurso para continuar con la evaluación a los postulantes.
- d. Se seleccionara al postulante más idóneo y se procederá a generar la contratación respectiva.
- e. Cada municipio en su caso, deberá formular un programa de inducción, el cual será presentado al funcionario el primer día de trabajo.



2.7 Concepto de Desempeño

Según el prestigioso profesor Chiavenato, lo define como "... la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor..." (Chiavenato, 2009, pág. 12)

2.8 Concepto de Desempeño Laboral

El profesor I. Chiavenato (2009) describe desempeño laboral como "... las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización..." Cierto, indica que un óptimo desempeño laboral es la fortaleza más importante con la que puede contar una organización. (Chiavenato, 2009)

El desempeño laboral según Robbins, propone, como uno de los principios esenciales de la psicología del desempeño, la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, ya que ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas más complejas. (Robbins & Judge, 2009)

Al respecto, F. Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de una o varias personas en distintos momentos temporales, simultáneamente, contribuyen a la eficiencia organizacional. (Palaci, 2005)

Palaci también expone otros elementos que incurren en el desempeño laboral, que se vinculan y producen un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos elementos tenemos a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado. (Pedraza, 2010)

2.9 Concepto de Coherencia

La coherencia suele ser un requisito primordial en las políticas públicas, aunque no existe una visión general sobre que significa que una política pública sea coherente. (véanse Rhodes, 1997; Peters, 1998; Jordan y Halpin, 2006; May et al., 2006; Merino, 2009; Lerda, et al, 2003; OCDE, 2011). Etimológicamente, este algo no puede ser coherente por sí mismo, sino que lo es con respecto a algo más. Una política pública puede tener elementos que son coherentes entre sí; puede ser coherente en relación a otra política o puede ser parte de un grupo de políticas públicas que guardan coherencia con otro grupo. (Coherencia y políticas públicas: Metas, instrumentos y poblaciones objetivo).

Un concepto más amplio es el de Forster y Stokke, cuando señalan que puede ser definida como coherente aquella política cuyos objetivos, dentro de un marco dado, son internamente consistentes y apropiados a los objetivos perseguidos desde otros marcos políticos alternativos del sistema ,como mínimo, no debieran ser conflictivos, donde las estrategias y los instrumentos son apropiados a los objetivos que se dice perseguir, como mínimo, no debieran ser conflictivos y donde los resultados se corresponden a las intenciones y objetivos como mínimo no entran en conflicto con ellos (Alonso, guirre, Madrueño, & Millan, 2010, pág. 2)

2.9.1 Concepto de Coherencia vertical e interna

Analizar la coherencia vertical o interna consiste en verificar el fundamento que tienen las propuestas en sus elementos esenciales, ya sea con la relación que existe entre el programa de gobierno, demandas sociales y objetivos, o también, entre los objetivos propuestos, las políticas y los proyectos.

Para verificar esta coherencia interna de una Estrategia o Plan, es común el uso de matrices cuadradas de relación o de subordinación, del tipo: actores x actores; objetivos x objetivos; propuestas x propuestas. En esta investigación se utiliza la coherencia vertical o interna de una política pública o programa. Lo importante de porque la política pública debe tener coherencia y sus programas también, se debe a que es relevante considerar que la coordinación y coherencia en las diversas áreas de la acción de gobierno, incluidos los programas, políticas, proyectos y decisiones específicas correspondientes, es un bien intangible de la máxima significación. Una positiva gestión del gobierno tiene como consecuencia a que las políticas públicas puedan tener un camino óptimo en cada una de sus fases. (Eugenio Lahera, 2004).

CAPITULO III Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

3.1 Descripción de la ventaja de los Manuales como herramienta de gestión

Un Manual es un documento en el que se reúnen o recolectan los distintos procedimientos necesarios para terminar una tarea, teniendo como finalidad establecer una adecuada comunicación en los funcionarios involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Para A. Reyes Ponce, lo describe como de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. (Ponce, 2004)

En este caso Un Manual de Gestión le da a los procedimientos realizados (no precisamente establecidos), un carácter formal u oficial para a una o un conjunto de tareas, transformándose en una guía orientadora en la obtención de un resultado eficaz y eficiente.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Gestión dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien comunicados al personal sobre la manera de ejecutar las tareas de su competencia e impedir así, desórdenes a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como una herramienta de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se realizan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Finalmente, un “Manual de Gestión” debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para complementar una determinada tarea." (Rissolutions).

3.2 Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

La mejora continua de la gestión municipal, es uno de las tareas más importantes y prioritarias para el contexto de descentralización. Para esto es necesario fortalecer las capacidades de los municipios, en particular en la gestión de personas, de modo que se definan y apliquen políticas de gestión alineadas con los objetivos estratégicos de cada municipio, favoreciendo así al logro de una mejor calidad laboral para los funcionarios municipales y a mayores grados de eficiencia en la gestión municipal.

Bajo este contexto, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a través de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, pone a disposición de todas las Municipalidades de Chile, un Manual que busca implementar y promover buenas prácticas en gestión de personas, así como aportar en la generación de políticas administrativas que beneficien el desarrollo de sus territorios y comunidades.

Este Manual tiene como objetivo enfocar y orientar el trabajo de la gestión de personas en los municipios para que, junto con cumplir la legislación y normativa vigente, les permitan generar herramientas para proporcionar técnicas modernas, innovadoras y de vanguardia, para el desarrollo del capital humano de los municipios chilenos.

3.3 Historia y generalidades del Manual de Gestión de Personas

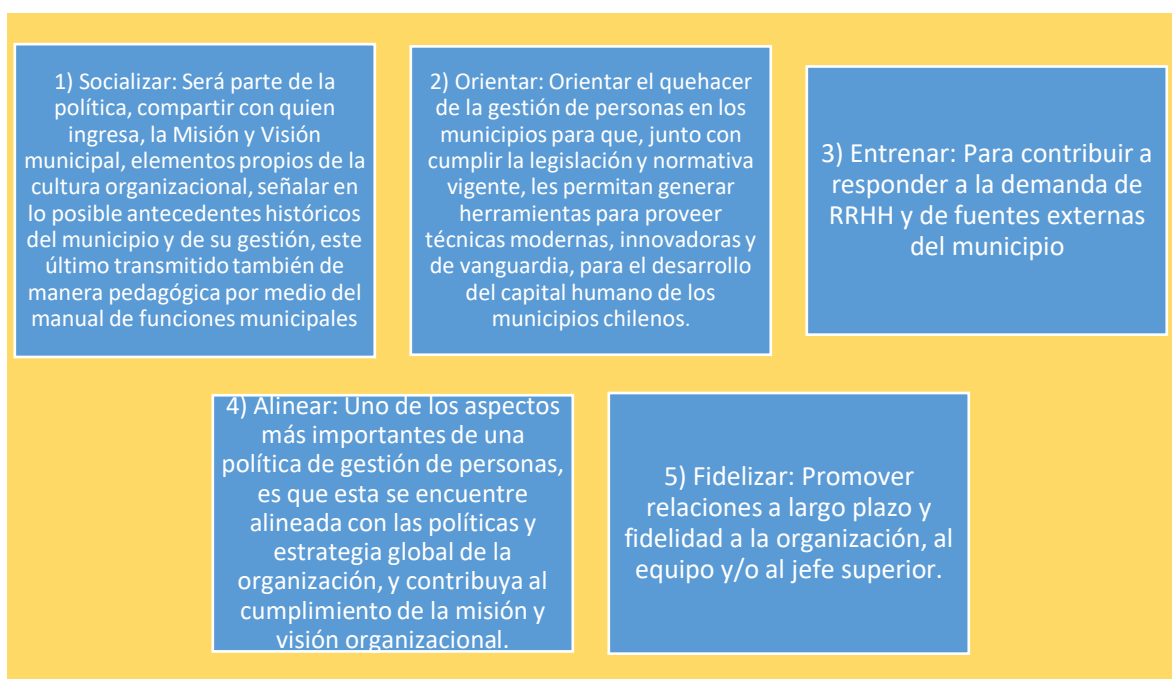
En el marco de la Ley N°20.922 que modifica a la Ley N° 18.695 en lo que corresponde a la política de recursos humanos como herramienta de la gestión municipal sobre Plantas Municipales, la cual constituye como deber que los municipios consignen a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo la Política de Recursos Humanos, entre otras, la Academia de Capacitación Municipal y Regional coloca a disposición el Manual de Gestión de Personas para municipalidades. Este documento concentra información importante sobre “los mecanismos de reclutamiento, selección e inducción; promoción, capacitación y egreso” que forma parte de una política de recursos humanos.

Este Manual busca introducir y promover buenas prácticas de gestión de personas, junto con aportar en la generación de políticas administrativas que fortalezcan el desarrollo de los territorios y sus comunidades

3.4 Orientaciones en que se enfocan las prácticas del manual de gestión de personas en el proceso de Inducción

La inducción corresponde a un conjunto de políticas y prácticas, orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la administración, pero también, para aquellas que estando en la administración, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. En este período, las personas están muy dispuestas e interesadas en asimilar toda la información que se les pueda proporcionar, como asimismo, recibir toda la formación que les ayude a desempeñarse de mejor manera. Por tanto, podríamos decir que un programa de inducción normalmente contará con la mejor disposición de quien es objeto del mismo.

Ilustración 2 Orientaciones del proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas.



3.5 Objetivos del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas

3.5.1 Objetivo General del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas

Tiene como objetivo permitir que el nuevo funcionario conozca más en detalle a la organización municipal, sus funciones, sus propósitos, sus principales líneas de acción tanto al interior como hacia la comunidad, poniendo énfasis según el área en que se integrará a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral, por ejemplo, si el nuevo funcionario desarrollará labores directas con la comunidad, su énfasis tiene que estar dado también por informar sobre el despliegue territorial de las acciones municipales.

3.5.2 Objetivos específicos del Manual de Gestión de Personas

Ilustración 3 Objetivos Específicos del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas



CAPITULO IV Metodología de la Investigación

4.1 Planteamiento del problema

Coherencia entre el proceso de Inducción que implementa la Municipalidad de Valparaíso y el proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional a nivel nacional.

4.4 Justificación del problema

La evolución de la Administración Pública del Estado es un proceso de mejora continua, los gobiernos actuales están empeñados en cambiar la forma de hacer las cosas, aplicando teorías de distintas tendencias de gestión pública para transformar al estado desde su propia institucionalidad generando así el desarrollo económico, político y social que la población demanda.

La Ley N° 20.922 llega a renovar la política de recursos humanos, lleva a mirar detalladamente a las personas que componen la jerarquía organizacional, desde una mirada personalizada, adaptada a las fortalezas, falencias y capacidad de superación de cada persona. La nueva ley pone a disposición el Manual de Gestión de Personas para municipalidades, el cual busca introducir y promover las buenas prácticas de gestión de personas, junto con aportar en la generación de políticas administrativas que fortalezcan el desarrollo de los territorios y sus comunidades.

Hoy en día el proceso inducción de personal es ampliamente avalado, por el impacto que genera en el beneficio del funcionario a la adaptación al puesto de trabajo. Los continuos avances tecnológicos contribuyen a la adopción de maneras creativas de hacer gestión.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre la función que desempeñará, los fines de la organización y estructura de la misma. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización

Es en este contexto en que la Municipalidad juega un rol primordial como agente protector y promotor de políticas y proyectos llamados a enriquecer el desarrollo local en todos sus ámbitos, sociales, económicos, culturales, educativos, políticos, etc. Donde todas las personas que componen el organigrama independientes de la calidad contractual que tengan, conozcan los

objetivos generales y se concienticen sobre la importancia que tiene cada trabajo en el desarrollo municipal.

4.5 Objetivos de la investigación

4.5.1 Objetivo General

1. Analizar la coherencia del proceso de inducción que implementa la Municipalidad de Valparaíso en el periodo 2012-2016 con el proceso de Inducción que indica el Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.

4.5.2 Objetivos Específicos

1. Describir la Ilustre Municipalidad de Valparaíso y sus generalidades.
2. Describir el concepto de inducción desde la perspectiva de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.
3. Descripción del proceso de Inducción desde la perspectiva del Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.
4. Describir el actual programa de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso al personal del Departamento de Gestión de Personas entre los años 2012-2016.
5. Describir el programa de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso al personal del Departamento de Gestión de Personas entre los años 2012-2016.
6. Determinar la coherencia existente entre las orientaciones y objetivos específicos del proceso de inducción planteados en el Manual de Gestión de Personas con los objetivos específicos que implementa la Municipalidad de Valparaíso.

4.6 Definición del Enfoque de la Investigación y su Alcance

4.6.1 Definición del Enfoque

Para esta investigación el enfoque será cualitativo ya que no llevara a cabo recolección de datos que se fundamentan en la medición. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, en donde esta investigación se da por un proceso inductivo, secuencial, etc. En donde además se profundizan las ideas, se explora describe entre otros procesos para generar en forma de narración detallada resultados de la investigación (Hernández,2006) (UDLAP, s.f.).

En esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo ya que se contrastaron los objetivos que nacen del Manual de Gestión de Personas, de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, con respecto al plan de Inducción y el Plan de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso en el Departamento de Gestión de Personal entre los años 2012-2016. Para lo anterior, se recopilará información solicitada por la página de internet “Portal Transparencia Chile” y de las páginas oficiales de internet, de la municipalidad que se investigará. Todo lo anterior tiene el propósito de poder conocer la contestación o respuesta de parte de La Municipalidad de Valparaíso, a las nuevas políticas de recursos humanos implementadas a nivel nacional.

4.6.2 Definición del Alcance

Esta investigación tiene un carácter descriptivo, ya que se centrara en la recopilación de datos que describen la situación concreta que se está presentando. Se describe el órgano u objeto a estudiar. (Sampieri, 2010). Es por lo anterior que se analizará la coherencia entre los objetivos específicos y beneficios de la Inducción que presenta el Manual de Gestión de Personas, de la Academia de Capacitación Municipal y Regional y el plan de Inducción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso

4.7 Recolección de Información

La recolección de información fue recolectada mediante solicitudes por la página de internet “Portal Transparencia Chile”, de la municipalidad, de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. Además del Marco Normativo que regula las políticas de Recursos Humanos y de lo

observado en terreno en la práctica profesional en la Sección de Capacitación del Departamento de Gestión de personal de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso.

4.8 Variables de Estudio

El desarrollo de esta investigación requiere de la definición de las variables de estudio, estas no serán intervenidas o modificadas. Las siguientes variables han sido extraídas del Manual de Gestión de Personas, de la Academia de Capacitación Municipal y Regional y de la información recopilada de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso. La primera variable se relaciona con los objetivos específicos que entrega el Manual de Gestión de Personas que la Academia, y la segunda entrega la Municipalidad de Valparaíso, la segunda variable estudiada es el programa de Inducción que implementa la Ilustre Municipalidad de Valparaíso a todo el personal del Departamento de Gestión de Personal entre los años 2012-2016.

CAPITULO V Análisis de la coherencia entre el manual de gestión de personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional sobre el proceso de Inducción, y el programa de inducción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso.

5.1 Descripción de lo observado en terreno respecto al Programa Actual de inducción implementado en la Municipalidad de Valparaíso entre los años 2012-2016

De acuerdo a lo señalado en el Manual de Gestión de Personas para Municipalidades de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de SUBDERE “El proceso de Inducción consiste en proporcionarles a los nuevos funcionarios municipales la información básica sobre los antecedentes de la institución, a objeto de facilitar su incorporación al municipio, aportándoles la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria” (Academia de Capacitación Municipal y Regional SUBDERE, 2015, pág. 13).

En el departamento de Gestión de personal de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, y de acuerdo a lo señalado en los conceptos de Proceso de Inducción se puede inducir que el proceso de inducción implementado en este municipio se divide en dos etapas: la primera consiste en el Recibimiento y la segunda en la Orientación, la primera tiene como principales participantes a los compañeros de oficina del nuevo funcionario. Los compañeros se encargan de recibir al nuevo integrante proporcionándole conocimiento e información en lo que concierne a temas generales como el tipo de contratación en la que fue contratado la persona, fechas de pago, y funciones de la oficina. Así también como temas específicos como las funciones que requieren el puesto de su trabajo, actividades y procedimientos administrativos, todo esto explicado a grandes rasgos. No existe un plan de acción sobre el proceso de inducción.

La segunda etapa consiste en un taller de Introducción al Estatuto Administrativo Municipal consistente en dos jornadas de capacitación en las cuales se abordan temas como el uso del Sistema de Capacitación de la Municipalidad, derechos y deberes funcionarios de acuerdo a lo enunciado en el Estatuto Administrativo Interpretado para Funcionarios Municipales N° 18.883, Permisos y Feriados, Licencias Médicas, Horas Extraordinarias, Sistema de Bienestar Municipal,

Organigrama y Dependencias pertenecientes a la Municipalidad y de qué manera estas se articulan y comunican entre sí para cumplir con la funciones propias que indica el Reglamento Interno Municipal, Decreto N° 1495 del 01 de junio de 2015 el cual señala las competencias y ámbito de acción puntual de cada una de la áreas municipales, todo esto principalmente enfocado a personas en calidad de planta excluyendo del taller a Contratas, Honorario Internos y Externos y otras contrataciones las cuales están destinadas a ser inducidas de manera informal.

5.2 ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en la Municipalidad de Valparaíso?

La Ley 18.883 del Estatuto Administrativo Municipal, promulgada el 15 de diciembre de 1989, modificada la última vez el 24 de julio del 2007, establece el marco normativo del proceso de calificaciones de funcionarios municipales, descrito en el Párrafo N°3 de dicha ley.

A continuación se describen los principales aspectos del mencionado párrafo.

El sistema de calificación “...tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio...” (2007, Art.29)

En el Artículo 30 se indica que “...todos los funcionarios deben ser calificado en alguna de estas listas: N°1 Distinción, N°2 Buena. N°3 Condicional, N°4 Eliminación...” (2007, Artículo 30.) Siendo el responsable de este cumplimiento el Alcalde (2007)

El Artículo 31 indica que no podrán ser calificados el alcalde, los funcionarios de exclusiva confianza de este y el juez de policía local. El delegado del personal que integre la junta podrá ser calificado por esta y resolverá con exclusión de aquel. (2007, Art. 31)

Artículo 32 Los miembros de la junta calificadora la componen funcionarios calificados por el alcalde: estos corresponden a los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del alcalde y el juez de policía local, y un representante del personal elegido por éste. (2007) El delegado del personal que integre la junta podrá ser calificado por está.

Artículo 34. La calificación se hará por la Junta Calificadora en cada Municipalidad; comprenderá los doce meses de desempeño funcionario que se extienden entre el 1° de septiembre de un año y el 31 de agosto del año siguiente.

Artículo 36.- No serán calificados los funcionarios que por cualquier motivo hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificaciones, caso en el cual conservarán la calificación del año anterior.

Artículo 37.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su Jefe Directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la oficina encargada del personal para cada funcionario.

Los jefes serán responsables de las precalificaciones que efectúen. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación. Constituirán elementos básicos del sistema de calificaciones la hoja de vida y la hoja de calificación.

La infracción de una obligación o deber funcionario que se establezca en virtud de una investigación sumaria o sumario administrativo, sólo podrá ser considerada una vez en las calificaciones del funcionario.

Artículo 38.- Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.

Artículo 39.- Son anotaciones de demérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable. Entre las anotaciones de demérito se considerarán el incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias, tales como, infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio y el no acatamiento de prohibiciones contempladas en este cuerpo legal y los atrasos en la entrega de trabajos.

Artículo 40.- Las anotaciones deberán referirse sólo al período que se califica, y serán realizadas por la unidad encargada del personal a petición escrita del Jefe Directo del funcionario. El funcionario podrá solicitar a su Jefe Directo que se efectúen las anotaciones de mérito que a su juicio sean procedentes.

El funcionario podrá solicitar, asimismo, que se deje sin efecto la anotación de demérito o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que concurran en cada caso. La unidad encargada

del personal deberá dejar constancia en la hoja de vida de todas las anotaciones de mérito o de demérito que disponga el Jefe Directo de un funcionario.

Artículo 41.- Si el jefe directo rechazare las solicitudes del funcionario, deberá dejarse constancia de los fundamentos de su rechazo, agregando a la hoja de vida tales solicitudes.

Artículo 42.- Los acuerdos de la Junta deberán ser siempre fundados y se anotarán en las Actas de Calificaciones que, en calidad de Ministro de Fe, llevará el Secretario de la misma, que lo será el Jefe de Personal o quien haga sus veces.

Artículo 43.- Las funciones de los miembros de la Junta serán indelegables.

Artículo 44.- El reglamento que al efecto se dicte establecerá los factores de evaluación y su ponderación, y regulará los demás aspectos de las calificaciones sobre la base de las normas contenidas en este párrafo.

Artículo 45.- El funcionario tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora, y de este recurso conocerá el Alcalde. La notificación de la resolución de la Junta Calificadora se practicará al empleado por el Secretario de ésta o por el funcionario que la Junta designe, quien deberá entregar copia autorizada del acuerdo respectivo de la Junta Calificadora y exigir la firma de aquél o dejar constancia de su negativa a firmar. En el mismo acto o dentro del plazo de cinco días, el funcionario podrá deducir apelación. En casos excepcionales, calificados por la Junta, el plazo para apelar podrá ser de hasta diez días contados desde la fecha de la notificación.

La apelación deberá ser resuelta en el plazo de 15 días contado desde su presentación.

Los plazos de días a que se refiere este artículo serán días hábiles.

Artículo 46.- Al decidir sobre la apelación el Alcalde deberá tener a la vista la hoja de vida, la precalificación y la calificación. Podrá mantener o elevar el puntaje asignado por la Junta Calificadora, pero no rebajarlo en caso alguno.

Artículo 47.- El fallo de la apelación será notificado en la forma señalada en el artículo 45, ocurrido lo cual el funcionario sólo podrá reclamar directamente a la Contraloría General de la República, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 156 de este Estatuto.

Artículo 48.- El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse de la Municipalidad dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación. Si así no lo hiciere se le declarará vacante el empleo a contar desde el día siguiente a esa fecha. Se entenderá que la resolución queda ejecutoriada desde que venza el plazo para reclamar o desde que sea notificada la resolución de la Contraloría General de la República que falla el reclamo.

Si un funcionario conserva la calificación en lista 3, en virtud de lo dispuesto en el artículo 36, no se aplicará lo establecido en el inciso precedente, a menos que la falta de calificación se produzca en dos períodos consecutivos.

Artículo 49.- Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las Municipalidades confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido.

En caso de producirse un empate, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo con su antigüedad: primero en el cargo, luego en el grado, luego en la Municipalidad, a continuación en la Administración del Estado, y finalmente, en el evento de mantenerse la concordancia, decidirá el Alcalde.

Artículo 50.- El escalafón comenzará a regir a contar desde el 1° de enero de cada año y durará doce meses.

El escalafón será público para los funcionarios del respectivo municipio.

Los funcionarios tendrán derecho a reclamar de su ubicación en el escalafón con arreglo al artículo 156 de este Estatuto. El plazo para interponer este reclamo deberá contarse desde la fecha en que el escalafón esté a disposición de los funcionarios para ser consultado.

5.4 Antecedentes de Desempeño Laboral en la Municipalidad de Valparaíso

En la Ilustre Municipalidad de Valparaíso se sigue el marco regulatorio de calificaciones de acuerdo al estatuto administrativo que rige las municipalidades.

Sin embargo el departamento de Bienestar Laboral realizó en noviembre del año 2013 una reunión informativa para los funcionarios que fueron calificados bajo nota seis utilizando esta

reunión como herramienta de dialogo y retroalimentación para que las personas de los distintos departamentos mejoren estas falencias. Además se aprovechaba esta instancia para instruir a los directivos sobre la importancia de concientizar a los funcionarios sobre el desempeño laboral y la afectación en el desarrollo de los objetivos del departamento y de la municipalidad. Esta modalidad no pudo seguir realizándose porque la falta de comunicación llevo a los directores a tener problemas con algunos funcionarios que no estaban de acuerdo con su calificación, además de la falta de motivación por los realizadores de la charla al observar los resultados negativos.

5.5 Contraste entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción del Manual de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

Tabla N°1	Orientaciones de Inducción del Manual de la Academia de Capacitación Municipal y Regional.				
Objetivos del programa de Inducción del Municipio de Valparaíso	Socializar	Orientar	Entrenar	Alinear	Fidelizar
a)Dar la Bienvenida					
b)Informar en derechos y deberes					
c)Orientar en aspectos internos del Municipio					

5.5.1 Análisis Comparativo de los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con los Objetivos Específicos del Programa de Inducción del Manual de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

En la Tabla N°1 se realiza una comparación entre las 5 orientaciones que constituye el proceso de inducción descritos en el Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional y los objetivos del programa de inducción de la Municipalidad de Valparaíso,

se puede observar que la orientación N°1 “Socializar” tiene coherencia con el objetivo a) donde se contempla la bienvenida, pero no se entrega información sobre la Misión y Visión Municipal, los aspectos históricos y su gestión

En la segunda orientación del manual, se observa una coherencia con el objetivo b) y c) , estos enfocados como objetivo general de la inducción implementada por la Municipalidad de Valparaíso que es capacitar a los nuevos funcionarios/as de servicio tanto en aspectos generales como internos del Municipio y del Estatuto Administrativo.

En términos generales los objetivos del programa de Inducción de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso en su conjunto fueron coherentes con dos de las cinco orientaciones que indica el Manual de Gestión de Personas de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, donde no se encontró coherencia con objetivos relacionados a las orientaciones de Entrenar, Alinear y Fidelizar que constituyen objetivos importantes dentro del proceso estratégico de Inducción.

En específico en la orientación Entrenar, no hay detalles sobre un seguimiento a los funcionarios inducidos para posteriormente realizar una capacitación en los ámbitos que se diagnostiquen falencias,

En la orientación Alinear existe un desconocimiento por parte de los funcionarios inducidos de la Misión y Visión de la Municipalidad lo que los impide tener una visión global de las políticas y estrategias de la organización.

En la orientación Fidelizar se registra una alta rotación de personal en el departamento de Gestión de Personas, lo que no se condice con el objeto de esta orientación que es la generación de relaciones a largo plazo, fidelidad a la organización, al equipo y/o jefe superior.

5.6 Contraste entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

Tabla N°2	Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Academia de Capacitación Municipal y Regional				
Objetivos del programa de Inducción del Municipio de Valparaíso	Objetivo N°1	Objetivo N°2	Objetivo N°3	Objetivo N°4	Objetivo N°5
a) Presentación al personal de la oficina, y Departamento e información general de la municipalidad		Medianamente cumplido			
b) Información sobre su tipo de contrato		Cumplido			
c) Charla sobre estatuto administrativo			Cumplido		

5.6.1 Análisis comparativo entre los Objetivos Específicos del Programa de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso con las Orientaciones del Programa de Inducción de la Academia de Capacitación Municipal y Regional

En la tabla N°2 se realiza una comparación entre los 5 Objetivos específicos del Proceso de Inducción del Manual de Gestión de Personas y los 3 Objetivos Específicos extraídos del Proceso de Inducción de la Municipalidad de Valparaíso, se puede observar que el Objetivo a) que realiza la Municipalidad tiene una mediana coherencia con el Objetivo específico N°2 del Manual de Gestión de Personas, que sería la entrega de información general sobre el funcionamiento del municipio, aunque esta se sugiere realizar mediante una capacitación personalizada.

En el siguiente Objetivo específico b) “Información sobre su tipo de contrato” tuvo una mediana coherencia con el objetivo N°2 ya que se entrega información, pero no cumple las condiciones del objetivo del manual en información de Capacitación, Prevención de riesgos, Bienestar, Actividades recreativas, Códigos de Buenas Practicas, entre otros.

El objetivo c) presenta mediana coherencia con el objetivo específico N°2 en el aspecto de realizar una charla informativa sobre el funcionamiento general del municipio, los Deberes y Obligaciones funcionarias , Horarios, Fechas de Pago de remuneraciones, Prohibiciones, Incompatibilidades, Feriado Legal, Permisos (con y sin goce de sueldo), Licencias Médica. Sin embargo en el manual esta objetivo no se concreta mediante una charla, sino por capacitación.

CAPITULO VI Conclusiones

El proceso que ocurre en la sociedad de hoy, es de un cambio continuo, las tecnologías, el pensamiento de los ciudadanos ,la descentralización, las demandas sociales crean un ambiente de incertidumbre y desafío para el gobierno y en especial para las municipalidades .La administración publica en esta sociedad juega un rol activo y receptivo de estas nuevas inquietudes , resulta fundamental el compromiso y la solidez de los organismos públicos , otorgando respuestas eficaces y eficientes , capaces de emprender e innovar respetando la realidad heterogénea propia del país, reconociéndose como gobierno local. De este modo, la llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales.

Bajo esta desafiante premisa, la continua mejora de la gestión municipal es un objetivo permanente, las municipalidades deben verse capaces y fortalecidas de modo que sus políticas de gestión estén alineadas con la misión y visión particular de cada municipio, promoviendo así el logro de una mejor calidad laboral para los funcionarios municipales, y a una mejor calidad del servicio entregado.

En cuanto a la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, esta no queda exenta de la implementación de la política de recursos humanos, es más a través de este trabajo se deja en clara evidencia la necesidad de una política de recursos humanos. En lo que respecta al proceso de Inducción claramente existe un insuficiente plan de acción de trabajo. Se toma la inducción como la base del conocimiento general y particular del municipio.

1. La Ilustre Municipalidad de Valparaíso debe trabajar en un Manual de Inducción Funcionaria que contemple las características del proceso formal de inducción que sugiere el Manual de Gestión de Personas de la Academia Municipal y Regional.
2. El proceso de inducción debe incorporar a todo el personal, independientemente de la calidad contractual. Esta labor debe ser responsabilidad del Departamento de Gestión de Personal.
3. La principal orientación que debe considerar un proceso de inducción es la motivación por el desarrollo de las competencias de las personas.

4. Una inducción de calidad debe permitir al nuevo personal del servicio adaptarse con aptitud al puesto de trabajo, permitiendo que el funcionario aprenda los procesos y funciones que requiere su cargo y se identifique con los fines de la organización.
5. Realizar un seguimiento de la inducción es un desafío necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a poner en práctica lo que se les informó en las primeras sesiones.
6. La evaluación de un programa de inducción debe ser responsabilidad del departamento de Gestión de Personas, que puede utilizar cuestionarios o entrevistas como recurso para que el empleado identifique ventajas y limitaciones del programa
7. Algunos municipios han implementado la dirección de innovación y gestión de calidad, cuya función consiste en identificar en el proceso de inducción, necesidades de capacitación al funcionario
8. La presente investigación demostró que el proceso de inducción en la Municipalidad de Valparaíso al igual que en otros municipios influye directamente en el desempeño laboral de los nuevos integrantes en el corto y mediano plazo, ya que estos al no conocer los procedimientos ralentiza el funcionamiento y continuidad de las funciones, al tener que volver a realizar y consultar los procesos con sus compañeros una y otra vez.

Bibliografía

- Academia de Capacitación Municipal y Regional SUBDERE. (16 de 03 de 2015). *Manual de Gestión de Personas*. Obtenido de http://www.sinim.gov.cl/archivos/home/601/MANUAL_DE_GESTION_DE_PERSONAS_PARA_MUNICIPALIDADES.pdf
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: GRANICA.
- Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos del Estado, Ley 19.880 (Ministerio Secretaria General de la Presidencia 20 de 08 de 2008).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, LEY 18.883 (Ministerio del Interior 24 de 07 de 2007).
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, seleccion, contratación e induccion de personal*. Mexico: Manual Moderno.
- Ley Organica Constitucional de Municipalidades, Ley 18.695 (Ministerio del Interior 9 de 05 de 2006).
- Lorenz, K. (1972). *El comportamiento animal y humano*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice.
- Pedraza, E. A. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Reglamento Interno de la Municipalidad de Valparaíso, Decreto N°2469 (Decreto Alcaldicio 15 de 12 de 2009).
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Santiz, M. I. (5 de Agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Shernan, A. B. (2001). *Administración de Recursos Humanos II* (11° ed.). Mexico: Thompson.
- (Sampieri, 2010)
- Soto Gaune, M., & Rebulffo Castro, E. (2007). *biblioteca.academia.cl*. Recuperado el 28 de Abril de 2017, de Reclutamiento, selección, Contratación e Inducción de Personal en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo:

<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/531/Tesis%20tiegpu318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>