



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

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
SAN ANTONIO

Propuesta de mejora

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumno

MARIA TERESA VIERA PARDO

Profesor Guía

JAIME RUBINA BUSTAMANTE

Valparaíso, Marzo 2011

Dedicatoria

A los seres queridos que me acompañan siempre:

*Mis hijas Andrea, María José y Daniela por
El apoyo y comprensión que me brindaron para
Poder dedicar tiempo a mis estudios.*

*A mi Madre, mi pilar, mi fuerza para continuar
en este nuevo desafío,*

*A mi hermana, amiga incondicional, que siempre
Ha estado conmigo.*

Agradecimientos

A la Ilustre Municipalidad de San Antonio, y en especial a su Alcalde, Don Omar Vera Castro, quien tuvo la excelente disposición en aprobar este proyecto educativo, en pos de la capacitación y desarrollo profesional de sus funcionarios,

A Verónica Palomino Rodríguez, por haber tenido la visión y gestionado la iniciativa del programa de estudios con la Universidad de Valparaíso.

Al Profesor Sr. Jaime Rubina, quien en representación de la Universidad efectuó la coordinación con este Municipio para que esto fuera posible.

La suma de la gestión de estos personajes, hace posible hoy esté en estas instancias, por esto a todos y a cada uno de ellos mis más altos sentimientos de gratitud.

María Teresa Viera Pardo.

INDICE DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| - Planteamiento del Problema..... | 8 |
| - Objetivo general..... | 8 |
| - Objetivos Específicos..... | 8 |
| | |
| CAPITULO I | |
| PRESENTACION Y CARACTERIZACION DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO. | |
| - Nombre y ubicación..... | 10 |
| - Aspectos legales y objetivos..... | 11 |
| - Estructura organizacional..... | 11 |
| - Descripción estructura funcional de Adm. Y Finanzas –Dpto. RR.HH. | 13 |
| - Descripción funciones del Dpto. Recursos Humanos..... | 13 |
| - Descripción de funciones Sección Organización y Métodos..... | 14 |
| - Organigrama Departamento Recursos Humanos | 15 |
| | |
| CAPITULO II | |
| MARCO TEORICO INDUCCIÒN | |
| - La Inducción, marco legal y su Importancia..... | 16 |
| - Objetivos de la Inducción | 18 |
| - Metodología del trabajo..... | 20 |
| | |
| CAPITULO III | |
| SITUACION BASE DE LA MUNICIPALIDAD | |
| - Descripción de Instrumentos Diseñados y Aplicados | 21 |
| - Análisis de la Información | 24 |

CAPITULO IV**PROPUESTA TECNICA**

- Propuesta Manual de Inducción 33
- Etapas del Programa de Inducción 36
- Manual para la Inducción del nuevo Personal..... 41

CONCLUSIONES..... 48

BIBLIOGRAFÍA..... 49

RESUMEN

En el marco de la modernización del Estado y la Administración Pública, los empleados públicos juegan un rol fundamental como representantes del Estado en la comunidad, como usuarios de los servicios y como motor dentro de cada institución, asume especial relevancia el proceso de socialización del nuevo empleado, para comprender y aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

En este contexto, el “Proceso de Inducción” en el Departamento de Recurso Humanos dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Antonio, debe programar y coordinar las actividades del plan de inducción, con el propósito de brindar toda la información necesaria que haga posible para los/as nuevos/as funcionarios/as, obtener una visión general de su nuevo lugar de trabajo y de nuestra Municipalidad.

El presente trabajo de titulación plantea la necesidad de contar con un Programa de Inducción estandarizado para los nuevos funcionarios Municipales.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser cada vez más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello entrevistas, pruebas de psicometrías, exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es, por lo general, la que tiene experiencia, actitud y *capacitación profesional* para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

Chiavenato (2001), se refiere a este proceso como socialización organizacional, a través de la cual se procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cual será su colaboración en este aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar a la organización: se compromete a cumplir con un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir orientaciones de superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir con todo lo relacionado con sus funciones.

El proceso de modernización del estado y por consecuencia de los municipios se ha caracterizado por poner un mayor énfasis en el área administrativa; se están implementando acciones para mejorar la calidad de los servicios. A través de la Administración de Recursos Humanos, se entregan herramientas, para ayudar en el cambio y mejoramiento de de los funcionarios municipales.

No obstante, este cambio se ha encontrado con diversas dificultades; los funcionarios municipales cuentan con un legado tradicional difícil de combatir, así los nuevos funcionarios se debaten entre unirse a la tradición o comenzar a empaparse del cambio.

Se plantea en el presente trabajo que el desarrollo de un ***Programa de Inducción*** adecuado a cada Departamento o unidad existente en la municipalidad de San Antonio, facilitará el proceso de incorporación del nuevo funcionario, incentivando de esta forma la eficiencia y eficacia organizacional.

Planteamiento del problema

La Municipalidad de San Antonio consciente de la relevancia de su labor social y de servicios que entrega a la comunidad, considera muy importante que los funcionarios, que atienden a usuarios externos e internos, estén capacitados en alineamientos básicos y específicos de sus nuevas funciones, que tengan claras sus responsabilidades adquiridas en su contrato, etc. Al analizar la situación del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad, se han encontrado carencias en las etapas de incorporación y adaptación de los nuevos funcionario, dado que no existe un Proceso estandarizado de Inducción.

Las personas que son sometidas a un Proceso de Inducción se adaptan y aprenden sus funciones más rápidamente, con ello minimizan la inseguridad y se logra en menor tiempo la productividad esperada para el recién llegado.

Se plantea una forma de selección de nuevos funcionarios que podrían ingresar a la plataforma de contrata o planta, con el fin de tener un proceso igualitario para todos los participantes se realice un Programa de Inducción adecuado al ingreso de los funcionarios de Planta o Contrata.

Objetivo general

El objetivo es la creación de un Programa de Inducción para todo funcionario nuevo ingresado a la I. Municipalidad de San Antonio, conforme a la modalidad de contrato efectuada "Planta, o Contrata", que promueva su motivación laboral, una adecuada identificación institucional, conocimiento general de la estructura, los valores e ideales, reducir la incertidumbre y facilite la comprensión del su rol en la institución.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que se pretende lograr mediante la creación del manual son:

- ✓ Disminuir el periodo de no productividad
- ✓ Aumentar la satisfacción de ser perteneciente a la institución.
- ✓ Adquirir valores institucionales e ideales del servicio que se entrega.
- ✓ Dar a conocer la visión y misión de la empresa para el logro de metas.
- ✓ Tener un mejor rol de embajadores municipales que somos, en el sector que vivimos.
- ✓ Minimizar los costos hora hombre en pérdidas, al no saber sus funciones generales y específicas.
- ✓ Minimizar costo de recursos materiales conforme los planes de ahorro general municipal.
- ✓ Maximizar tiempos de resolución conforme la información entregada.

CAPITULO I

PRESENTACION Y CARACTERIZACION DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO.

La Comuna de San Antonio tiene una superficie de 502,5 kilómetros cuadrados. Limita al norte con la comuna de Cartagena; al sur con la comuna de Santo Domingo; al oeste con la Provincia de Melipilla y al este con el Océano Pacífico.

San Antonio es Comuna - Capital de la Provincia de San Antonio, integrante de la Quinta Región del país y formada por las comunas (de norte a sur) de Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Cartagena, San Antonio y Santo Domingo¹.

Nombre de la Institución

La administración local de la Comuna de San Antonio le corresponde a la **ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO** RUT: 69.073.400-1. Actualmente, las dependencias, en donde concentran la mayoría de los departamentos, se ubican principalmente en dos edificios:

- 1.- Edificio Consistorial, ubicado en Avda. Barros Luco 1981
- 2.- Segundo edificio, ubicado en Avda. Barros Luco 2347

Reseña Histórica comuna y Ubicación

Una ley promulgada el 22 de Diciembre de 1891 creó la Comuna Autónoma de San Antonio. Esa es la primera fecha, la legal.

Pero, en la práctica, fue el 6 de Mayo de 1894 casi 3 años después que se constituyó la Municipalidad de San Antonio, siendo las 13,00 horas de ese día, se celebró la primera sesión del Municipio, eligiendo como Primer Alcalde a don José Segundo Plaza Poblete y a las siguientes autoridades: Segundo Alcalde, don Agustín Delacon; Tercer Alcalde, don Pedro A. Moyano; y en orden de precedencia como Regidores a los señores Alfredo Cerda, Bernabé A. Cerda, Pedro A. Olate y Juan Alvarez, mientras que en sesiones posteriores se incorporaron los señores Regidores José Félix Valdés y Alberto Barros.

Desde entonces han pasado ciento dieciséis años. Más de un siglo de existencia de la Municipalidad como organismo representativo de la Comuna dada por ley a San Antonio.

¹ Eduardo Rodríguez Álvarez (Textos actualizados al año 2008, publicaciones del Historiador y Profesor de Historia Asencio Ronda G.

Por ello, el aniversario en esa condición y del Municipio como ente rector de la vida comunal se celebra cada 6 de Mayo.

San Antonio se encuentra ubicado a 108 Kms. de Santiago y a 99 Kms. de Valparaíso. Tiene una superficie urbana y rural del 502 km² y una población de 87.205 habitantes,² con una proyección INE al año 2008 de 95.674 habitantes.³

Aspectos legales y Objetivos

“Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho publico, 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 las respectivas comunas”⁴

Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el consejo.

Sus funciones es dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, los municipios cuentan con dos grandes grupos de funciones: las privativas y las compartidas. Para su desarrollo no requiere autorización previa o delegación de ningún ministerio o servicio que tenga competencia sobre la materia.

Su creación, funciones y organización esta regulada en la ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 18.695, y su personal se rige por la Ley 18.883/89 Estatuto administrativo para Funcionarios Municipales

Estructura Organizacional

De acuerdo a la Ley Orgánica, las municipalidades las funciones y atribuciones serán ejercidas por el Alcalde y por el Concejo en los términos que señala esta Ley y deben disponer al menos de una Secretaría Municipal, una Secretaría Comunal de Planificación, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de Obras, Dirección de Aseo y Ornato, Dirección de Tránsito y Transporte Público, Dirección de Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica y Control.

² censo del Instituto Nacional de Estadísticas 2002

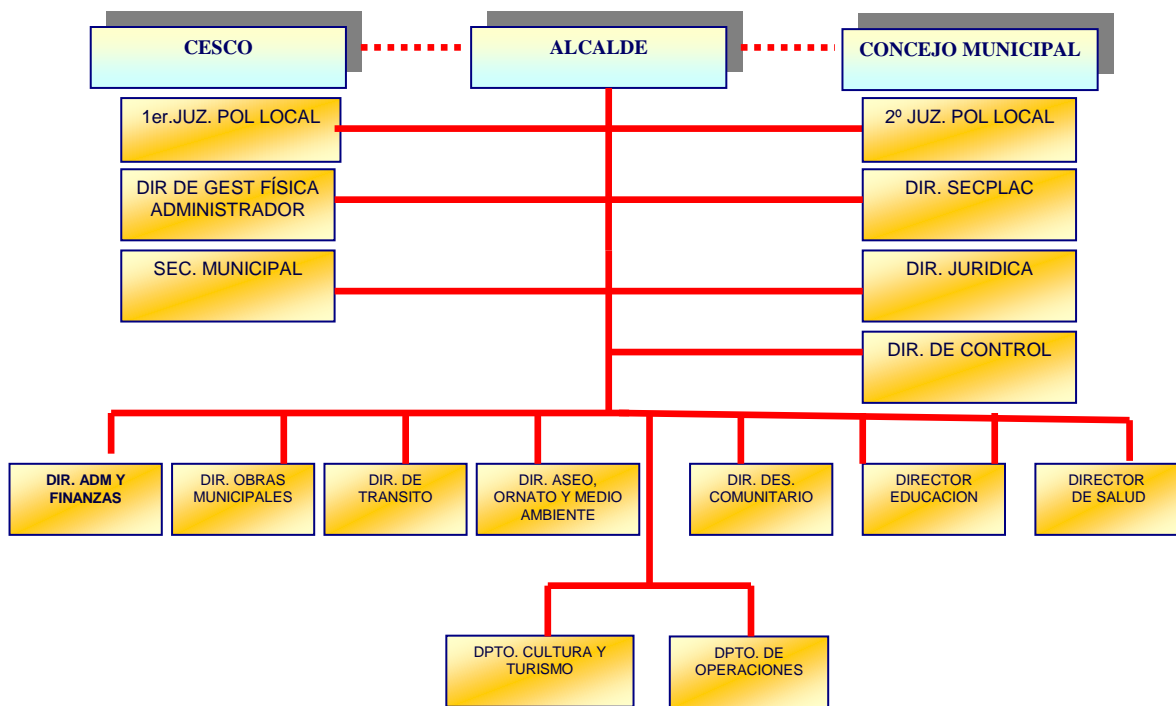
³ Fuente: SIMIN (sistema nacional de información municipal)

⁴ Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades

La I. Municipalidad de San Antonio, además, cuenta con una Dirección de Gestión Física y Administrativa encargada de coordinar la gestión de la administración municipal, la elaboración y actualización del PLADECO, elaboración y manejo de manuales de procedimientos de las unidades municipales y supervisión y estadística de las tareas institucionales, mediante software especialmente creado para el efecto por funcionarios de esa Dirección. Bajo su línea de mando se encuentra el Departamento de Informática. Dependiente de Alcaldía están los Departamentos de Cultura y Turismo y el de Operaciones.

MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

ORGANIGRAMA MUNICIPAL PARRAFO 4° ART. 31° LOC



Fuente: Portal de San Antonio <http://www.Sanantonio.cl>

Descripción estructura funcional de Dirección de Administración y Finanzas-Dpto. Recursos Humanos

Corresponde a la Dirección de Administración y Finanzas, la asesoría y apoyo al Alcalde en materias vinculadas con la administración de los recursos que, en general, el Municipio requiere para efectos de su gestión. En lo particular, esa asesoría se centra principalmente en la administración de los *recursos humanos*, financieros y materiales, sin perjuicio de la acción que pueda realizar por indicación del Alcalde, respecto a los recursos tecnológicos y naturales que el Municipio disponga o requiera.

Dentro de sus objetivos, el que se enmarca en administración de recursos humanos es:

- ✓ Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad y en la administración financiera de los bienes municipales.⁵

Descripción de funciones del Departamento de Recursos Humanos

En el departamento de Recursos Humanos se efectúa la centralización correspondiente a los procesos inherentes con el personal municipal.

“El objetivo del Jefe de Recursos Humanos es; velar por el registro y aplicación de los sistemas de obtención, mantención y desarrollo del personal municipal.

Entre las funciones específicas de este cargo se encuentran algunas que se relacionan directamente con el tema de Inducción del Personal, como son:

- ✓ Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal;
- ✓ Proveer oportunamente los recursos humanos a las unidades que lo requieran, habilitando y seleccionando al personal y aplicando las normas relativas a la carrera funcionaria;

⁵ Art. 27, letra a) Orgánica Constitucional de Municipalidades

- ✓ Realizar estudios relacionados con el *ingreso*, desarrollo y egreso del personal, presentándolos a la Dirección de Administración y Finanzas;
- ✓ Asesorar en materia de organización y métodos del municipio a la Dirección de Administración y Finanzas.⁶

Del Departamento de Recursos Humanos dependen las siguientes secciones: Registro de personal; Remuneraciones; Capacitación y Organización y Método.

Sección Organización y Método

Dentro de los objetivos de la Sección de Organización y Método, destaca el siguiente:

“Le corresponderá el estudio, coordinación, asesoramiento y gestión que se requieran en materia de organización y métodos, que procuren la optimización de la organización del municipio.

Entre las funciones:

- ✓ Recibir y estudiar, por vía de la Dirección de Administración y Finanzas, las iniciativas de cambio o adecuación de la estructura orgánica, en lo que se refiera a división de trabajo, competencias funcionales, dependencia, fijación de misión, objetivos, funciones, etc., relativas a las reparticiones, unidades o conjunto de ellas, generando las presentaciones a la autoridad pertinente para su decisión de reglamentación.
- ✓ Velar por que al estudiar, definir y preparar los proyectos de reglamentos que se presenten a la autoridad, se garantice la máxima fluidez, rapidez de respuesta, el mínimo de pasos administrativos y la eficiencia necesaria para su aplicación y resolución de las materias que se trate;
- ✓ Una vez estudiadas y definidas las secuencias de intervención de los procedimientos en el proyecto de reglamento de que se trate, preparar la documentación que corresponda para su presentación a la autoridad alcaldicia, por vía de la Dirección de Administración y Finanzas.⁷

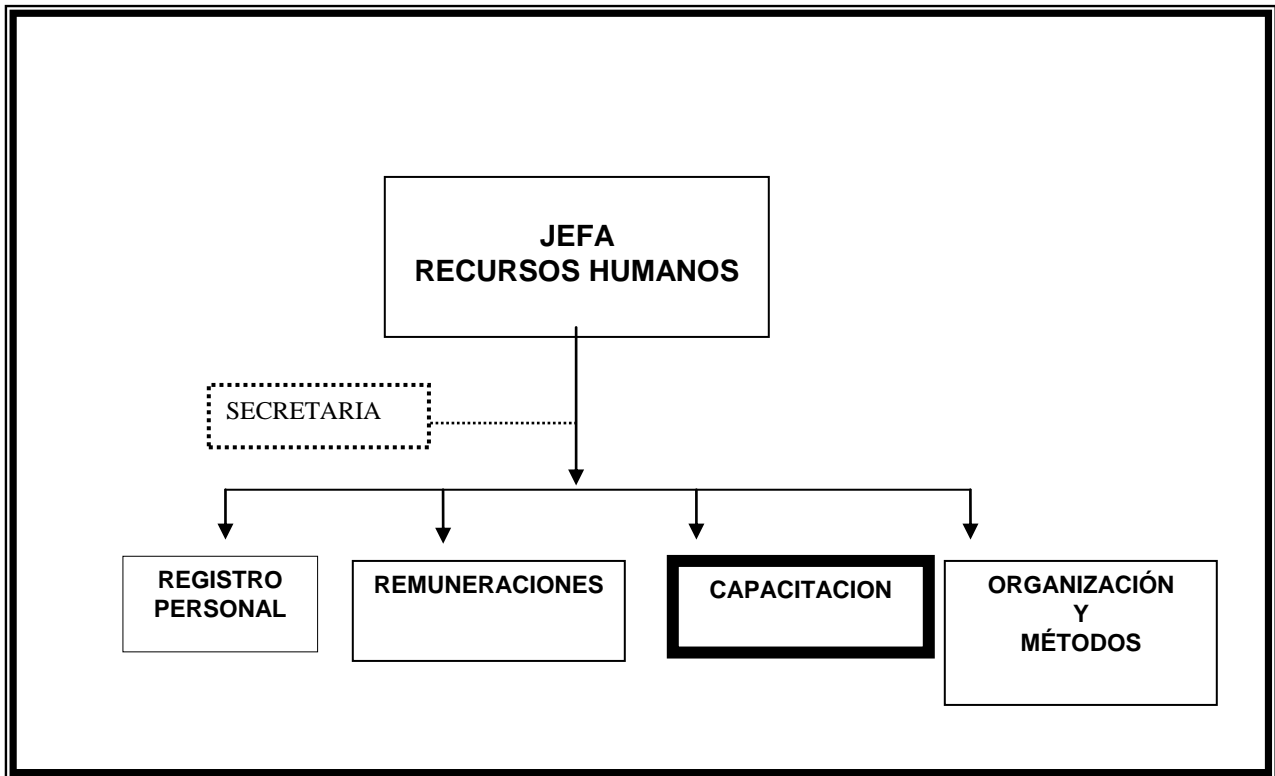
En la actualidad, el Dpto. Recursos Humanos no cuenta con un funcionario de nivel técnico que esté a cargo de esta Sección.-

⁶ Manual de Organización de la IMSA

⁷ Manual de Organización de la IMSA, Pág. 98-100

ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Manual de Organización de I. Municipalidad de San Antonio

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La Inducción y su Importancia.

En el marco de la Modernización del Estado la Ley 19.882, estableció el Sistema de Alta Dirección Pública, y en su Art. 3º, N° 2, letra ñ, promueve la implementación de Programas de Inducción para los funcionarios que ingresan a la Administración Pública.⁸

Durante mucho tiempo la gestión de personas en el Estado fue asumida, por una parte, como una tarea exclusiva de las Unidades de Recursos Humanos y por otra, asociada fundamentalmente a la función de Administración del personal.

Crecientemente, los procesos de modernización del Estado impulsados en el último tiempo, han puesto un especial acento en las personas que trabajan en el sector público, entendiéndose que su aporte y desarrollo es fundamental para un estado moderno al servicios de los ciudadanos. En virtud de este reconocimiento, desde el Estado, en tanto empleador, se han impulsado reformas que han mejorado las condiciones y el desarrollo de los/as funcionarios/ as públicos, y al interior de los servicios públicos las Unidades de Recursos Humanos se han ido posicionando gradualmente como un área estratégica y relevante en la gestión Institucional.

Por otra parte, existe cada vez mayor consenso respecto a que la gestión de personal es responsabilidad de cada jefatura y no sólo de la Unidad de Recursos Humanos y que es insuficiente sólo atender los procesos operativos de esta área en los servicios, sino también direccionar la gestión hacia las personas hacia una perspectiva estratégica, esto es, hacia la consecución de los objetivos fijados por la institución y hacia la preparación del éxito organizacional en el largo plazo.

En este contexto, la inducción constituye un proceso crítico en el ciclo de vida laboral de las personas en cualquier organización. Una buena recepción e incorporación, no sólo

⁸ Orientaciones Técnicas y Material de apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil

resulta relevante en tanto acogida, sino que como un proceso que puede comprometer de mejor manera a la persona con su desempeño, con su equipo de trabajo, con su servicio y con la función pública.

Si bien la inducción es concebida generalmente como un proceso para las personas que ingresan a una organización puede ser un proceso más amplio a considerar, como a un conjunto de políticas y prácticas orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan, 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 contara con la mejor disposición de quién es objeto del mismo.

Específicamente, un programa de inducción corresponde a un **plan de actividades diseñado y administrado por las instituciones públicas**, implementando en un tiempo definido, que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo. Por tanto, un programa de inducción debiera permitir a una persona una adecuada incorporación a su grupo de trabajo, aportar información relevante del cargo asumido y de la institución, permitiendo clarificar expectativas de rendimiento y aumentar las probabilidades de desempeño exitoso en el corto y mediano plazo.

Algunos de los principales beneficios que trae consigo el desarrollo de este tipo de programas son los siguientes:

- Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.
- Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.
- Favorecer el contrato psicológico entre las personas y la institución, esto es, entre las expectativas del servicio y las que las personas tienen respecto a su desarrollo en el mismo.
- Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo funcionario / a.
- Posibilitar que, las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.
- Dirigir todas las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.

Objetivos de la Inducción:

Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye a un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son: Socializar, Orientar, Entrenar, Alinear y Fidelizar.

En detalle, esto significa:

La Inducción Permite Socializar

Por **socializar** entendemos al proceso, a través del cual el / la funcionario /a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la organización y particularmente, con su equipo de trabajo. Considera la presentación, ya sea personal o referencial de las autoridades del servicio. Esto incluye:

- Presentar a los miembros de la institución, a la persona que se integra.
- Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario /a
- Apoyar la integración de la persona al grupo con quienes trabajará.

La Inducción Permite Orientar

Por **orientar** entenderemos al proceso, a través del cual, se apoya al funcionario/a para que empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización y su contexto, lo que implica:

- Apoyar al funcionaria / o a conocer la Institución y su contexto.
- Apoyar al nuevo funcionario a conocer su cargo.

La Inducción permite Entrenar

Por **entrenar** entenderemos el proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del/la funcionario/a en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales. Esto incluye:

- Facilitar el aprendizaje de las tareas, funciones, servicios y la gestión de éstos respecto del cargo que asume.

La Inducción permite Alinear respecto al Rol

Por **alinear** entenderemos el proceso de vinculación del desempeño esperado del/la funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto, lo que implica:

- Facilitar la apropiación e internalización del conjunto de funciones, conductas y responsabilidades que asume.

La Inducción permite Fidelizar

Por **fidelizar** entenderemos al proceso de fortalecimientos de la identificación del/la funcionario / a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromisos individual con sus funciones. Se busca, con esto, que el/la funcionario/a incorpore los valores y la cultura institucional en sus prácticas cotidianas. Esto incluye:

- Incentivar el compromiso del nuevo funcionario/a con sus funciones, el servicio y con la función pública.
- Generar sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo, su institución, y con el servicio público.

En virtud de lo anterior, la calidad de la inducción dependerá en gran medida, si existen procedimientos apropiados para recibir a las personas, facilitarles su ingreso o la organización o a un nuevo equipo de trabajo y el entorno organizacional, como también, para transmitirles principios, pautas de conducta funcionaria y las expectativas que tiene su jefatura y la organización respecto a su desarrollo en la organización.

En cuanto a la extensión de los Programas de Inducción, cada institución debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad, es decir, realizarse lo más cercano al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.

Metodología del Trabajo

El trabajo corresponde al de tipo cuantitativo y descriptivo-exploratorio, utilizándose para su desarrollo bibliografía sobre *orientaciones para la implementación de programas de inducción*, apoyándose en aplicación de dos tipos de cuestionarios:

- ✓ Cuestionario Individual Aplicados a Directores, el cual se realizó en el contexto de la reunión semanal que los Directores tienen con el Alcalde.
- ✓ Cuestionario aplicado en modalidad Taller grupal a Funcionarios pertenecientes a distintas unidades, contratados bajos distintas modalidades (planta y contrata), de diferentes estamentos y con distinta antigüedad.

CAPITULO III

SITUACIÓN BASE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

Conforme a la situación actual de Municipalidad es necesario realizar un diagnóstico estructurado y cuantificable en el ámbito de las opiniones de los funcionarios con respecto al Programa de Inducción con el proceso actual que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y lo que ellos necesitarían para ingresos de posteriores nuevos funcionarios a la institución.

Descripción de Instrumentos Diseñados y Aplicados:

a) Cuestionario Aplicado a Funcionarios en Modalidad Taller Grupal

En el marco del levantamiento de información, se desarrolló un trabajo grupal con funcionarios de la IMSA.

Los criterios aplicados para constituir la muestra, como fuente de información primaria fueron;

- Funcionarios pertenecientes a distintas unidades
- Funcionarios contratados bajo distintas modalidades (planta y contrata)
- Funcionarios pertenecientes a distintos estamentos
- Funcionarios distinta antigüedad

Objetivos: conocer las percepciones y opiniones que los funcionarios tienen respecto de los procesos de Inducción realizados en la Municipalidad de San Antonio, así como detectar necesidades y recabar sugerencias tendientes a instalar mejoras en dichos procesos.

Para la realización del taller fueron invitadas 40 personas, de las cuales asistieron 17, las que pertenecían a las unidades de: SECPLA, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de Obras, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Aseo y Ornato y Secretaría Municipal.

Aplicación: El Taller realizó en una jornada de una hora y media de trabajo.

- Primera parte Taller: se realizó una exposición de los conceptos centrales respecto del proceso de Inducción, con la finalidad de sensibilizar y entregar elementos de análisis que se pudieran utilizar en el trabajo grupal.
- Segunda parte Taller: los participantes se reunieron en 6 grupos de trabajo, conformados de manera aleatoria. Cada grupo trabajó en torno a una pauta de preguntas, vertiendo participativamente sus opiniones las que fueron sintetizadas en la pauta escrita.

Instrumento a): El Cuestionario está compuesto de cinco preguntas.

- 1. *Que aspectos o elementos Positivos puede identificar en los actuales procesos de inducción existentes en la Municipalidad. Si no conoce procesos de inducción formales, recurra a su experiencia personal identificando estos aspectos en los procesos informales de inducción.***

- 2. *Que aspectos o elementos Negativos puede identificar en los actuales procesos de inducción existentes en la Municipalidad. Si no conoce procesos de inducción formales, recurra a su experiencia personal identificando estos aspectos en los procesos informales de inducción.***

- 3. *Que elementos le parecen relevantes de incorporar en la Etapa de Inducción General o a la Organización (Misión, Visión, Organigrama, Autoridades, Historia Organizacional, Reglamentos y Marco Legal, Deberes y Derechos, beneficios por ejemplo).***

- 4. *Que elementos le parecen relevantes de incorporar en la Etapa de Inducción Específica o al Cargo (Perfil y competencias, Deberes y Derechos, Dirección/Departamento/Sección u oficina, por ejemplo).***

5. Proponga medios de apoyo al sistema de inducción (cartas de bienvenida, comité de bienvenida, vídeo institucional de apoyo, por ejemplo).

| |
|--|
| |
|--|

b) Cuestionario Individual aplicado a Directores

La aplicación del cuestionario se realizó en el contexto de la reunión semanal que los Directores tienen con el Alcalde. En este marco existieron dificultades de tiempo para aplicar y recoger in situ el cuestionario, por lo que se ejecutó el siguiente procedimiento:

- Entrega de indicaciones verbales respecto de los objetivos, administración y ejecución del cuestionario.
- Lectura del cuestionario para acoger y resolver dudas respecto de su llenado.
- Entrega de los cuestionarios para acoger y resolver dudas respecto de su llenado.
- Acuerdo de recoger los cuestionarios el día posterior a su aplicación

Instrumento b): El Cuestionario consta de cuatro preguntas

1) ¿Existe algún proceso de Inducción a la institución para el caso del personal que recién ingresa a la IMSA? Describa los elementos centrales de ello.

| | | |
|----|--------------------------|---------------------|
| No | <input type="checkbox"/> | |
| Si | <input type="checkbox"/> | Elementos centrales |

2) En su Unidad, ¿se realiza algún proceso de Inducción al puesto para el personal recién ingresado a ese cargo? Describa los elementos centrales de ello.

| | | |
|----|--------------------------|---------------------|
| No | <input type="checkbox"/> | |
| Si | <input type="checkbox"/> | Elementos centrales |

3) De acuerdo a su experiencia y opinión, proponga elementos que puedan mejorar los procesos de Inducción existentes.

| |
|--|
| |
|--|

4) Según su opinión, ¿cuáles son los aportes que un adecuado proceso de Inducción de personal pueden reportar al trabajo en su Unidad?

| |
|--|
| |
|--|

Análisis de Información Recogida

Instrumento a): Cuestionario para Funcionarios en Modalidad Taller Grupal

A continuación se presenta un análisis **Cualitativo** de los datos obtenidos.

1. *Que aspectos o elementos **Positivos** puede identificar en los actuales procesos de inducción existentes en la Municipalidad. Si no conoce procesos de inducción formales, recurra a su experiencia personal identificando estos aspectos en los procesos informales de inducción.*

Grupo 1: No se pueden identificar porque no existe inducción formal, solo la información que van entregando los compañeros de trabajo.

Grupo 2: No existen procesos de inducción positivos, ya que cuando uno llega a trabajar nadie lo capacita para aprender, solo la buena disposición de tus compañeras en ayudarte a conocer lo que se realiza en la Unidad.

Grupo 3: Recepción masiva funcionarios contratados bajo la modalidad código del trabajo en la temporada de verano.

En conjunto Departamento RRHH-Remuneraciones, entregando información de: renta, horario, lugar de trabajo, obligaciones que deberá cumplir.

Grupo 4: No hay procedimientos formales. Dentro de los informales el SENCE capacitó y preparó para llevar las funciones propias de la OMIL

Los compañeros de trabajo. Los vestuarios también otorgan una orientación
Por iniciativa propia.

Grupo 5: No existe proceso de Inducción formales de acuerdo a nuestra experiencia personal hubo una presentación del jefe Directo hacía otros funcionarios de la dirección. Además se sintió la buena disposición, amabilidad y atención de mis colegas de trabajo con relación a mi desempeño laboral.

Grupo 6: Consideramos por unanimidad de este grupo que en nuestro Municipio no hay ningún proceso formal de inducción para integrar a las personas en su trabajo. Nuestra experiencia nos permite opinar que en el proceso informal de inducción se rescata el aspecto positivo del compañerismo que pueda darse, en mayor o menor grado según la simpatía o buena disposición que el recién llegado encuentre en el grupo humano de trabajo.

A partir de la información vertida por los funcionarios podemos identificar los siguientes elementos relevantes:

A. En su mayoría los funcionarios no identifican aspectos positivos en los procesos de inducción ya que existe consenso respecto de la no existencia de ellos. Los funcionarios expresan una mirada crítica y más bien negativa respecto de la carencia de este procedimiento, acentuando la falta de capacitación al ingreso, los procedimientos formales que incorporan elementos insuficientes (por ejemplo, solo presentación de compañeros) y el traspaso de la tarea de inducción a los compañeros de trabajo.

B. En torno a la carencia de procesos de inducción surge la dinámica relacional como el elemento que suple este procedimiento. En la mayoría de los casos esto es valorado positivamente y constituye un elemento potencial a considerar. Sin embargo, las dinámicas relacionales son variables y tornan frágil este proceso al hacerlo dependiente de simpatías personales, estados anímicos particulares, conflictos interpersonales, clima laboral, etc. La articulación del proceso humano y relacional con un proceso de inducción formal que los guíe y contenga aparece como una mezcla positiva y más integral.

1. *Que aspectos o elementos **Negativos** puede identificar en los actuales procesos de Inducción existentes en la Municipalidad. Si no conoce procesos de inducción formales, recurra a su experiencia personal identificando estos aspectos en los procesos informales de inducción.*

Grupo 1: Un retraso en el aprendizaje de la función a desempeñar por tener una falencia en el conocimiento de la función.

Tener que depender de la voluntad de los compañeros.

Grupo 2: No existen procesos de inducción negativos, ya que cuando llegue a la unidad no hubo recepción de mis compañeras

Grupo 3: La información que se entregó al momento de su contratación (recepción masiva de funcionarios modalidad código de trabajo) fue en forma verbal y por la poca experiencia de los contratados es fácil de olvidar.

Grupo 4: Por desconocimiento dentro de los procesos o procedimientos no maneja la responsabilidad del cargo que desempeña.

Grupo 5: De acuerdo a la experiencia personal los aspectos negativos que se pueden citar serían el poco conocimiento del organigrama institucional, como también la canalización o procesos de la información, el marco legal de los deberes y prohibiciones de cada individuo.

Grupo 6: El principal aspecto negativo que se identifica es la falta de comunicación desde la unidad RRHH al incorporar personas a las otras unidades municipales. Simplemente las manda a trabajar, sin siquiera comunicar su nombre, profesión o especialidad, labores a desempeñar, objetivos y razones de su contratación, modalidad en que fue contratado. Ello incomoda a ambas partes, al que llega y a los que están en la Unidad a la cual llega. Incluso a veces se crea conflicto de inmediato en las relaciones humanas del grupo.

A partir de la información vertida por los funcionarios, podemos identificar los siguientes elementos relevantes

- A.** Los funcionarios identifican un impacto negativo en el desempeño del personal recién ingresado, el que al carecer de la inducción no conoce suficientemente sus funciones ni el contexto laboral en el que se debe desempeñar. Se percibe que durante esta etapa el funcionario recién ingresado a la Municipalidad o al cargo, debe trabajar casi “adivinando” lo que debe hacer y cómo lo debe hacer.
 - B.** Relacionado a ello se identifica un desconocimiento del marco institucional y legal. Ello no solo repercutiría negativamente en el desempeño laboral, sino que también dificulta los procesos de identidad y pertenencia institucional ligados a la motivación y la identidad laboral.
2. Que elementos le parecen relevantes de incorporar en la Etapa de Inducción General o a la Organización (Misión, Visión, Organigrama, Autoridades, Historia

Organizacional, Reglamentos y Marco Legal, Deberes y Derechos, Beneficios, por ejemplo).

Grupo 1: Que te informen de los deberes y derechos que tiene como funcionario, por ejemplo el reglamento interno, aspectos importantes de la ley orgánica.

Grupo 2: Los elementos relevantes debieran ser: deberes y derechos, reglamentos y beneficios.

Grupo 3: Misión, Organigrama y autoridades, reglamentos y marco legal.

Grupo 4: Los elementos relevantes: el organigrama institucional, la historia de la institución, manual de funciones, los deberes y derechos que tenemos dentro del trabajo encomendado.

Grupo 5: Los aspectos relevantes en la etapa de inducción general serían; organigrama institucional, misión y visión institucional, marco legal, manual de procedimientos.

Grupo 6: Estimamos que en primer lugar se debiera arreglar o actualizar el organigrama institucional legalizado (pues se crean o mejor dicho se inventan unidades nuevas sin aprobación legal, es decir aprobación del concejo municipal) y comunicarlo a todas las direcciones, departamentos, oficina, etc. Del Organismo.

3. *Que elementos le parecen relevantes de incorporar en la Etapa de Inducción Específica o al Cargo (Perfil y competencias, Deberes y Derechos, Conocimientos Específicos, Organigrama Interno, Funciones de la Dirección/Departamento/Sección u oficina, por ejemplo).*

Grupo 1: El aspecto más importante es tener un manual de funciones, en el cual le entreguen las funciones específicas que debe cumplir cada funcionario.

Grupo 2: Funciones de la dirección y/o unidad.

Grupo 3: Perfil y competencias del cargo, organigrama interno de la unidad

Grupo 4: La función específica del cargo, los deberes y derechos; habilidades, destrezas y aptitudes del cargo.

Grupo 5: Los aspectos relevantes en la etapa de inducción específica serían: deberes y derechos, funciones del departamento o unidad, marco legal con relación al cargo.

Grupo 6: El perfil de la persona que se incorpora, conocimientos específicos que tenga, funciones que se le fijan en su contrato, horarios que debe cumplir, etc. Todo ello de una manera formal, por escrito, a los responsables de la unidad a la cual es asignado. También la parte informativa de documentos internos (pagos, informes, calificaciones, etc.).

4. *Proponga medios de apoyo al sistema de inducción (cartas de bienvenida, comité de bienvenida, video institucional de apoyo, por ejemplo)*

Grupo 1: Lo importante es que el jefe o la persona a cargo presente al funcionario nuevo, una carta de bienvenida del jefe superior del servicio y que el grupo humano al cual uno llega te haga una convivencia de bienvenida.

Grupo 2: Video institucional de apoyo

Grupo 3: Comité de bienvenida, trípticos con aspectos más relevantes de la institución, video institucional, presentación en forma individual al Departamento en el que cumplirá la función

Grupo 4: Tener un video institucional como bienvenida al nuevo funcionario con representación de un funcionario de RRHH.

Reuniones técnicas programadas por el Alcalde a todos los funcionarios de la IMSA, dentro de este espacio el Jefe de RR.HH. hacer la presentación de los nuevos funcionarios contratados en las diferentes dependencias de la institución.

Grupo 5: Reunión de camaradería, entrega de folletos de carácter informativo con relación al funcionamiento de la unidad y dirección, manual de carácter legal con relación al cargo o desempeño laboral, normas y tratos que se deberán cumplir con gente interna y externa, material audiovisual de la historia de la institución, como talleres de conducta tanto personal como grupal.

Grupo 6: Todas las propuestas son buenas, partiendo por presentar debidamente a la persona que llega para que adquiera sentido de pertenencia municipal después, en lo posible, programar jornadas de presentación de cada unidad ante todo el resto del personal para que todos nos conozcamos.

Instrumento b) Cuestionario Individual Aplicado a Directores

A. CUANTITATIVO: El que permite observar a partir de datos porcentuales aspectos relevantes respecto de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción actualmente existente en la IMSA.

B. CUALITATIVO: A partir de las afirmaciones y frases vertidas en el cuestionario, se plantea un análisis descriptivo –exploratorio de la información relevante respecto de los procedimientos antes mencionados.

En su Unidad, ¿se realiza algún proceso de Inducción al puesto para el personal recién ingresado a ese cargo? Describa los elementos centrales de ello.

| | | |
|-----------|----------|---|
| No | 5 | |
| Si | 4 | Elementos centrales |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El jefe directo es el que instruye al nuevo acerca de su trabajo y se lo enseña. ➤ Director o Jefe de departamento ➤ Reglamento Administrativo de la Atención primaria, aplicación del Modelo de Salud Familiar. ➤ Explicación de funcionamiento de toda la Unidad y articulación con el resto de la institución; reuniones más frecuentes de equipo; proceso de pasantía en todas las labores que se realizan en la Unidad. |

| | |
|-----------|---------------|
| Si | 44,44% |
| No | 55,56% |

El **44,44%** de los directores identifica algún proceso de inducción al personal recién ingresado en su unidad.

El **55,56%** de los directores no identifica algún proceso de inducción al personal recién ingresado en su unidad.

Existe un porcentaje significativo de directores que no reconocen en su Unidad la aplicación de procesos de inducción al personal nuevo.

Los procesos de inducción identificados son en su mayoría de tipo informal y recaen en los directores o jefes directos. En dos unidades se identifican procesos más formales, con elementos y etapas más o menos claras, pero que respondan a una iniciativa particular de la unidad o a un lineamiento político externo y complementario al municipal (por ejemplo, en el caso de Salud)

¿Existe algún proceso de Inducción a la institución para el caso del personal que recién ingresa a la IMSA? Describa los elementos centrales de ello.

| | | |
|-----------|----------|--|
| No | 9 | |
| Si | 0 | Elementos centrales |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llegan a su nuevo trabajo sin instrucción institucional, debiendo proporcionársela el Jefe directo, sus nuevos compañeros. ➤ Solo en la unidad (a veces). |

| | |
|----|------|
| Sí | 0% |
| No | 100% |

El 100% de los directores no reconoce la aplicación de un proceso de inducción a la institución. Los directores expresan que es tarea de ellos y del personal de la unidad el recibir al nuevo personal y proporcionarles información para su incorporación a la institución.

De acuerdo a su experiencia y opinión, proponga elementos que puedan mejorar los procesos de Inducción existentes.

- No, el aprendizaje es un proceso paulatino y solo puede apurarse con ayuda de jefe directo y compañeros de trabajo. Para esto es importante la disposición del nuevo funcionario.

- Crear una metodología y un reglamento (charla tipo RRHH – video institucional)
- Confección de Manual Inductivo según categorías (estamentos)
- No hay proceso de inducción previamente establecido, de manera que atendiendo los buenos resultados logrados, se proponen las medidas adoptadas en la unidad como mecanismos de inducción.
- No existe programa ni proceso de inducción definido
- Primero ser conocido por las direcciones a modo de ser aplicado según corresponda.
- Que exista un sistema de inducción institucional con temas como funciones, normativa, elementos de planificación, etc.
- Se requiere proceso de inducción en materia organizacional (estructura), funciones y normativa aplicable.

Se identifica consenso respecto de la necesidad de crear elementos formales de apoyo a los procesos de inducción.

Según su opinión, ¿cuáles son los aportes de un adecuado proceso de Inducción de personal pueden reportar al trabajo en su Unidad?

- Poquísimo, porque en esta unidad hace muchos años no llega nadie nuevo de planta, solo el personal a contrata o a honorarios. No obstante, desde luego que la ayuda en el aprendizaje es útil para disminuir los plazos que un nuevo funcionario toma en hacerse ágil en su trabajo.
- De acuerdo a lo requerido por RRHH. Se debe definir en conjunto.
- Definición clara de marco legal
- Asimilación de metas y compromisos
- Estimulación para involucrarse con la misión institucional
- Los mismos que un adecuado proceso de selección de dicho personal.
- Los mismos que un adecuado proceso de selección de dicho personal.
- Disminución del tiempo de productividad del personal; incorporación al trabajo de acuerdo a lineamientos de la institución; mayor aprovechamiento de las capacidades del personal nuevo.
- Funcionarios con conocimientos de la Institución a modo de tener trabajadores motivados y con mejores resultados.
- Que los funcionarios conozcan los procesos administrativos y se opere con mayor rapidez y con menos errores.

➤ Mejora efectividad y eficacia inicial.

Los Directores identifican ventajas y aportes claros asociados a la implementación formal de un proceso de inducción. Se mencionan elementos relacionados al conocimiento de los aspectos formales de la institución así como de sus objetivos, facilitación de los procesos de pertenencias e identificación con la institución, mejoras en el plano de la productividad y la eficiencia, así como reportes positivos en el ámbito de la motivación.

CAPITULO IV

PROPUESTA TECNICA

Del análisis de los datos se ha podido detectar que la Ilustre Municipalidad de San Antonio cuenta con procedimientos de nivel muy básico para la inducción de personal, los que además se circunscriben a la incorporación de personal para la Planta Municipal, y se limita a entregar información de tipo formal al nuevo personal.

Los distintos estamentos y funcionarios de diferentes niveles jerárquicos identifican la necesidad de incorporar procedimientos en esta área, valorando los aportes que ello significaría para la institución y los equipos humanos que la integran, por lo que se propone la implementación del siguiente Manual de Inducción para el personal de Planta y Contrata:

Manual de inducción: aspectos generales

El Programa de Inducción contenido en el presente manual corresponde a un conjunto de procedimientos, información y actividades diseñadas con la finalidad de recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la I. Municipalidad de San Antonio (IMSA), pudiendo también ser utilizado, en lo que se considere pertinente, para aquellas que estando en la IMSA, asumen nuevos cargos o funciones.

Objetivos

Los Objetivos del Programa de Inducción son:

- I. Facilitar el proceso de incorporación formal del personal que ingrese a la IMSA a través de un sistema estandarizado.
- II. Orientar al nuevo personal sobre responsabilidades, jerarquía y niveles de dependencia del cargo para el cual ha sido contratado.
- III. Instruir y orientar al nuevo personal sobre las funciones y actividades específicas del cargo para el cual ha sido contratado.

IV. Sensibilizar sobre los valores y la cultura organizacional de la IMSA, facilitando con ello el desarrollo de los procesos de identidad y pertenencia a la institución.

V. Proporcionar las herramientas necesarias para una óptima adaptación e integración a su grupo de trabajo, facilitando el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas y un clima laboral satisfactorio

Para la consecución de los objetivos el **Programa de Inducción** considera los siguientes ejes orientadores en torno a los cuales se han diseñado las Etapas y acciones del Plan:

SOCIALIZAR

Proceso a través del cual el/al funcionario/a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la organización, y particularmente, con su equipo de trabajo.

ORIENTAR

Proceso a través del cual se apoya al funcionario/a para que empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización y su contexto.

ENTRENAR

Proceso que permite facilitar el aprendizaje del/la funcionario/a en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.

ALIENAR RESPECTO AL ROL

Proceso de vinculación del desempeño esperado de/la funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto.

FIDELIZAR

Por **fidelizar** entenderemos al proceso de fortalecimiento de la identificación del/la funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones. Se busca,

con esto que el /la funcionario/a incorpore los valores y la cultura institucional en sus prácticas cotidianas.

Beneficios del Proceso de Inducción

- Permite reducir la incertidumbre inicial que acompaña la incorporación al nuevo trabajo.
- Facilita la comprensión del rol laboral en los nuevos funcionarios.
- Permite obtener una alta motivación, una actitud favorable y participación de los nuevos funcionarios.
- Disminuye el periodo no productivo de los nuevos funcionarios.

Medios de Inducción

Los medios de apoyo para el Programa de Inducción son:

- Manual de Inducción
- Reuniones individuales y/o grupales de tipo informativas sobre temas relevantes a la organización.
- Reuniones de retroalimentación respecto de la información entregada
- Reuniones de entrenamientos con equipo de trabajo
- Medios de apoyo audiovisual de la estructura y dependencias de la municipalidad.
- Talleres de Inducción, orientados principalmente a la socialización y capacitación del nuevo funcionario en materias legales, reglamentos y beneficios de la organización.
- Reuniones de bienvenida.

Etapas del Programa de Inducción

El **Programa de Inducción** está diseñado en base a los objetivos definidos anteriormente y en torno a cada uno de ellos, se identifican:

- Plazos: tiempo de ejecución de las acciones
- Acciones: descripciones de las acciones y actividades que se ejecutarán en cada etapa
- Responsables: identificación de las o las personas a cargo de cada Acción
- Contenidos: aspectos informativos y documentales de soporte de cada Acción.

El encargado del Programa podrá designar un **Agente Inductor** que se responsabilice de algunas de las acciones que se desarrollarán, tal como se indica en cada tabla de acciones. El Agente Inductor deberá contar con toda la información requerida para ello y con disponibilidad asignada especialmente para el desempeño de esta función.

El Agente Inductor deberá tener las siguientes características:

- Experiencia en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo funcionario.
- Identificación con la misión y los objetivos de la IMSA
- Capacidad para establecer adecuadamente relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.

| OBJETIVOS I | | |
|---|--------------------|-------------------|
| Facilitar el proceso de incorporación formal del personal que ingrese a la IMSA a través de un sistema estandarizado. | | |
| ACCIONES | RESPONSABLE | CONTENIDOS |
| 1. Recepción de Antecedentes del personal recién contratado y completación de trámites formales de ingreso. | Jefe (a) RR.HH. | |
| 2. Envío de correos electrónicos informando la incorporación del nuevo personal al resto de los funcionarios de la IMSA | Jefe(a) RR.HH. | |
| 3. Presentar al nuevo funcionario a su Jefe Directo y al Agente Inductor que éste ha designado. | Jefe(a) RR.HH. | |

| OBJETIVOS II |
|---|
| Orientar al nuevo personal sobre responsabilidades, jerarquía y niveles de dependencia del cargo para el cual ha sido contratado. |

| ACCIONES | RESPONSABLE | CONTENIDOS |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Recibir y dar la bienvenida por parte de la Jefatura | Jefe directo | |
| 2. Presentar al nuevo funcionario a los miembros de su equipo directo de trabajo | Jefe directo | |
| 3. Dar a conocer las dependencias físicas, los usos de ellas y la implementación con la que se cuenta. Se debe informar de los lugares relevantes de uso diario, tales como casino o lugar asignado para colaciones, e instalaciones sanitarias. | Jefe directo o Agente inductor | |
| 4. Dar a conocer el lugar de trabajo específico en que se desempeñará y los insumos e implementos con que cuenta. | Jefe directo o Agente inductor | |
| 5. Dar a conocer aspectos formales relacionados con las normas y procedimientos laborales; controles de llegada y salida (reloj-control u otro), horarios de colación y demás identificados en cada unidad como relevantes. Se hará entrega de copia de las llaves de las dependencias de uso importante para el personal: oficina, escritorio, servicios sanitarios, cocina, entre otras identificadas en cada unidad como relevantes. | Jefe directo o Agente Inductor | |
| 6. Dar a conocer el Organigrama Interno de la Unidad a la que se incorpora. Esta Información se entregará por escrito, con identificación de la Dirección, los Departamentos, Oficinas y Secciones, y sus respectivos encargados, identificando sus nombres. | Jefe Directo o Agente inductor | Organigrama Interno de la Unidad. |

| OBJETIVOS III | | |
|--|-----------------------------------|--------------------|
| Instruir y orientar al nuevo personal sobre las funciones y actividades específicas del cargo para el cual ha sido contratado. | | |
| ACCIONES | RESPONSABLE | CONTENIDOS |
| <p>1. Entrega de información por escrito que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Descripción de las funciones asignadas a su cargo. b) Descripciones de las tareas asignadas a su cargo c) Descripción de las competencias asociadas a su cargo. | Jefe Directo o Agente inductor | - Perfil del Cargo |
| <p>2. Calendarizar y realizar a lo menos dos reuniones con uno o más compañeros de trabajo que desempeñen funciones y ejecuten tareas similares y/o complementarias. En estas instancias de trabajo se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Traspasará información respecto de la ejecución de las tareas asignadas, tendientes a facilitar el aprendizaje y compartir experiencia. b) Aclararán dudas respecto del desempeño que emerjan a partir de las primeras semanas de trabajo. | Jefe directo o Agente Inductor | |
| <p>3. Calendarizar y realizar a lo menos dos reuniones individuales con el jefe directo. En estas reuniones se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entregará retroalimentación respecto del trabajo realizado en las primeras semanas. b) Aclararán dudas respecto del desempeño que emerjan a partir de las primeras semanas de trabajo. | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>c) Se identificarán dificultades y facilitadores en el proceso de incorporación, tanto en el ámbito del desempeño de las funciones como en el ámbito de las relaciones humanas.</p> <p>d) Se entregarán orientaciones para abordar los elementos dificultadores del proceso de incorporación.</p> | | |
|--|--|--|

| OBJETIVOS IV | | |
|--|--------------------|--|
| Sensibilizar sobre los valores y la cultural organización de la IMSA, facilitando con ello el desarrollo de los procesos de identidad y pertenencia a la institución. | | |
| ACCIONES | RESPONSABLE | CONTENIDOS |
| <p>1. Realización de una reunión individual para la entrega de información respecto de la IMSA</p> <p>La información se entregará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbalmente, en una síntesis relevante de los contenidos señalados - Escrita, a través del Manual de Inducción | Jefe (a) RR.HH. | <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Valores - Historia - Organigrama - Estructura Funcional - Leyes Vigentes - Dotación |
| <p>2. Muestra de Material Audiovisual</p> | Jefe(a) RR.HH. | <ul style="list-style-type: none"> - Palabras de Bienvenida del Alcalde - Dependencias físicas - Logros más destacados - Metas relevantes. |
| <p>3. Realización de una reunión para la retroalimentación y aclaración de dudas respecto de la información recibida.</p> | Jefe(a) RR.HH. | |

| OBJETIVOS V |
|---|
| Proporcionar las herramientas necesarias para una óptima adaptación e integración a su grupo de trabajo, facilitando el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas y un |

| clima laboral satisfactorio. | | |
|---|---------------|---|
| ACCIONES | RESPONSABLE | CONTENIDOS |
| <p>1. Realización de una Instancia de Capacitación individual o grupal en el caso de ingreso de más de 3 personas, para la entrega de información respecto de la IMSA</p> <p>La información se entregará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbalmente, en una síntesis relevante de los contenidos señalados. - Escrita, a través de la copia de los aspectos relevantes contenidos en la ley Orgánica Municipal y el Estatuto Administrativo para funcionario Municipales. - Medios didácticos se entrega de información (exposición con data show, a modo de ejemplo) | Jefe (a) RRHH | <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de RRHH - Derechos Funcionarios - Obligaciones Funcionarias - Horarios - Fechas de pago - Prohibiciones - Incompatibilidades - Feriado legal - Permisos (con y sin goce de sueldo) - Licencias Médicas - Maternidad - Destinaciones - Comisión de Servicio - Cometidos Funcionarios - Evaluación de desempeño - Capacitación - Prevención de riesgos - Bienestar |
| <p>2. Realización de una reunión para la retroalimentación y aclaración de dudas respecto de la información recibida.</p> | Jefe(a) RRHH | - |

PROPUESTA DE MANUAL PARA LA INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL

BIENVENIDA*

En esta página inicial se debe insertar un saludo de bienvenida por el Alcalde

El propósito es acoger al nuevo personal y potenciar los elementos motivadores requeridos para que su proceso de inducción sea favorable y exitoso.

Se contribuye también con ello a generar el sentido de identidad y pertenencia institucional, que es un pilar muy importante en la inserción del nuevo personal.

El saludo de bienvenida deberá destacar que el nuevo personal ha llegado a este cargo a partir de un proceso de selección en el que fue elegido por la positiva evaluación de sus antecedentes, competencias y desempeños.

Se recomienda el uso de un lenguaje cálido, cercano y con sentido de autoridad.

- Norma de Actualización: el saludo de bienvenida deberá ser actualizado en relación a los períodos de ejercicio del Alcalde electo

INTRODUCCION

Su incorporación a nuestra institución constituye un aporte a la consecución de nuestras metas y al mejoramiento en la calidad de los Servicios que entregamos; así mismo deseamos que para usted, su integración a la IMSA se transforme en una experiencia positiva y enriquecedora, tanto por lo personal como en lo laboral.

Es por ello que hemos diseñado este Manual para la Inducción del personal, el que busca ser un apoyo en este proceso de integración a nuestra institución.

En este Manual encontrara información relevante respecto de nuestra comuna y nuestra Municipalidad:

- Autoridades
- Dependencias Físicas
- Contactos Importantes
- Valores, Misión y Visión Institucional
- Políticas de Recursos Humanos
- Estructura Organizacional
- Marco legal y regulatorio

El Manual es un insumo que se incorpora a una serie de actividades a las que usted será convocado con la finalidad de que paulatinamente conozca la institución, su organización interna, las funciones y tareas de su cargo y el equipo de trabajo en el que se desempeñará.

Es fundamental que lo lea con detenimiento para que pueda posteriormente compartir sus dudas y opiniones.

LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

La administración local de la Comuna de San Antonio le corresponde a su Ilustre Municipalidad (IMSA).

Según la ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, éstas corresponden a una “corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la Comuna local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”

NUESTRAS AUTORIDADES MUNICIPALES

| | |
|----------------|---|
| ALCALDE | * |
|----------------|---|

* Normas de Actualización por períodos correspondientes a cambio de Alcalde

El Alcalde es la máxima autoridad de la Municipalidad. A él le corresponde la dirección, la administración superior y la supervigilancia del funcionamiento de la IMSA.

El Alcalde es elegido democráticamente por sufragio universal. Su mandato dura cuatro años, período después del cual puede ser reelecto.

| | |
|--------------------------|---|
| CONCEJO MUNICIPAL | * |
|--------------------------|---|

• Normas de Actualización períodos correspondientes a cambios de Concejo Municipal

La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, lo define como un Concejo de carácter normativo, resolutorio y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señale la Ley.

El Concejo Municipal, está integrado por 6 Concejales, más el Alcalde.

Es presidido por el Alcalde, y en su ausencia por el concejal que haya obtenido mayor votación ciudadana en la elección respectiva. Este Concejo sesionará el primer, tercer y cuarto miércoles de cada mes, a partir de las 17:00 a 20:00 horas en el Salón de Concejo del Edificio Consistorial.

NUESTRAS DEPENDENCIAS FISICAS

Actualmente, las dependencias de la IMSA se encuentran principalmente en dos edificios:

1. Edificio Consistorial, Av. Barros Luco 1881
2. Segundo Edificio, Av. Barros Luco 2347

Estos edificios albergan la mayor parte de las unidades y direcciones municipales. Además, existen otras dependencias ubicadas principalmente en el sector de Barrancas, en las que se encuentran instaladas algunas unidades municipales, como las siguientes

- Dirección de Aseo y Ornato, Sanfuentes N° 2032
- Oficina de la Vivienda dependiente de Obras Municipales, Sanfuentes N° 2031
- Dirección de Cultura y Turismo, Sanfuentes N° 2837
- Departamento de Operaciones y Bodegas Municipales Pedro Aguirre Cerda N° 158,
- Dpto. Recursos Materiales, Sanfuentes esquina 5 Sur,

CONTACTOS IMPORTANTES

Además de la Unidad específica a la que se incorpora el nuevo personal, es importante que sepa la ubicación y teléfono de contacto de:

| Unidad o Departamento | Ubicación | Teléfono | Contacto |
|---|--|----------------------------|----------|
| Alcaldía | Edificio Consistorial | 203346 203345 | |
| Departamento de Recursos Humanos (RRHH) | Segundo edificio, Dirección de Administración y Finanzas | 203290 203286 203284 | |

VALORES, MISIÓN Y VISIÓN

Tanto las políticas, como los planes, programas, proyectos y tareas que los sustentan consideran un conjunto de principios orientadores de la gestión, basados a su vez en valores, que como gobierno comunal, consideramos son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la comuna.

Este conjunto de creencias que como Municipalidad queremos proyectar en nuestro quehacer diario y que deben internalizarse, de tal manera que se manifiesten y sean tangibles en la actividad diaria de cada uno de los miembros de la Municipalidad de San Antonio

- **Integridad**
- **Responsabilidad**
- **Respeto**
- **Búsqueda de la excelencia**
- **Compromiso**
- **Creatividad e innovación**
- **Trabajo en equipo**

Nuestros Valores Institucionales son:

- **Respeto**, valorando por sobre todo, los derechos de cada ciudadano;
- **Calidad**, procurando en cada acto dar el mejor servicio a quien lo requiera;
- **Fortaleza**, para resistir los actos negativos, asumiendo con valentía las acciones de mayor beneficio para la Comuna:
- **Tolerancia** en el actuar, mostrando en todo momento lo avanzado;
- **Responsabilidad** aceptando las consecuencias de los actos y asumiendo sus resultados, en pos del bien mayor de la ciudad;
- **Flexibilidad** en la gestión, adaptando nuestras conductas con rapidez a situaciones específicas, sin abandonar los valores institucionales;
- **Calidez** atendiendo con cercanía y disposición, unidos a un afecto que se traduce en una mejor calidad de vida para nuestra Comuna y
- **Democracia Participativa**, que demuestra la unión de voluntades para alcanzar el San Antonio soñado

Nuestra Visión Comunal es:

“La ciudad puerto con mayor proyección nacional, San Antonio, quiere en los próximos 10 años, seguir siendo líder en la actividad portuaria, transformándose progresivamente en una ciudad turística con una imagen moderna, que permita un desarrollo sustentable y equilibrado en lo social, económico, territorial e institucional, con énfasis en la atracción de inversiones y un potenciamiento de su zona rural, con el debido resguardo del medioambiente, el fortalecimiento de la actividad cultural, mejorando la calidad de la salud y de la educación en todos sus niveles, con una municipalidad abierta, dispuesta a escuchar, en que cada uno de sus habitantes sienta que es parte del desarrollo, que es considerado como persona, respetado en sus derechos, pero asumiendo sus obligaciones, contribuyendo a vivir en una ciudad limpia, tranquila y segura”.

Nuestra Misión Comunal es:

“La comuna de San Antonio realiza esfuerzos en facilitar, fomentar y articular el desarrollo económico local; propiciar el crecimiento armónico del territorio; potenciar una estrategia de progreso social participativa, basada en la promoción de personas, familias, grupos y comunidades, generando capital social; ofrecer una educación de calidad basada en el compromiso de todos los actores involucrados, mejorando el nivel sociocultural; entregar un servicio de excelencia en salud primaria con la mejor atención, ofrecer a los ciudadanos una municipalidad que brinda prestaciones de servicios con tecnología de punta, atendiendo con calidad y calidez”.

Nuestra Visión Institucional es:

Queremos ser un municipio moderno, amable, que lidera democráticamente el desarrollo sustentable de la comuna, a través de la participación ciudadana, creando cultura de confianza y asociatividad con los distintos actores, haciendo énfasis en el desarrollo económico local, potenciando el turismo y el emprendimiento, mejorando sustancialmente la salud y la educación. Una organización en que prima la probidad, transparencia y compromiso con estándares de calidad en la entrega de sus servicios”.

Nuestra Misión Institucional es:

“Mejorar sustancialmente la gestión del sistema municipal en sus distintas áreas dotando de infraestructura y tecnología acorde a las demandas de los usuarios de los servicios municipales; propiciando el trabajo en equipo y liderazgo directivo; mejorando el clima y adecuando la estructura organizacional a las necesidades de funcionamiento de un municipio moderno y eficiente; complementado este proceso con un sistema de perfeccionamiento del personal municipal sistemático y pertinente, orientada a mejorar la calidad de los servicios municipales; asignando con eficiencia los recursos, privilegiando voluntades técnicas, aplicando los instrumentos de gestión en forma efectiva, evaluando y controlando los procesos para su optimización”.

POLÍTICA DE PERSONAL Y REGLAMENTO INTERNO

Las Políticas de personal y Reglamento interno se definen y detallan en documento adjunto que se entrega para su lectura, análisis y estudio.

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió diagnosticar que la I. Municipalidad de San Antonio cuenta con procedimientos de nivel muy básico para la inducción de personal, los que además solo se limitan a entregar información de tipo formal al nuevo personal. Asimismo, los distintos estamentos y funcionarios de diferentes niveles jerárquicos identifican la necesidad de incorporar procedimientos en esta área.

Se han detectados carencias en las etapas de incorporación y adaptación de los nuevos funcionarios, dado que no existe un proceso estandarizado de inducción.

Considerando lo anterior, se desarrolló y propuso un “Programa de Inducción estandarizado para los nuevos funcionarios”, proceso en el cual se estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad, adquirir conocimiento general de la estructura, los valores e ideales, reducir la incertidumbre y facilite la comprensión de su rol en la institución.

Es importante destacar que la aplicación de esta herramienta en la organización debiera provocar un mayor sentido de pertenencia e identificación institucional, disminución de periodos de no productividad, minimizar costos perdida hora hombre y recursos materiales.

Se recomienda implementar este Programa de inducción” en la Institución Municipal, y establecerlo como un proceso y requisito obligatorio para cada nuevo integrante que se incorpora a la organización, lo que redundará en un mejor desempeño en sus nuevas labores, lo que debería generar una mayor productividad y como consecuencia de ello, un mejor servicio al ciudadano, lo que se aportará mejorar su calidad de vida y bienestar general.

BIBLIOGRAFIA

1. Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades
2. Pagina Web Ilustre Municipalidad de San Antonio, www.sanantonio.cl
3. Manual de Organización de la I. Municipalidad de San antonio
4. Ley 19.882 Regula nueva política de personal a los Funcionarios Públicos
5. Orientaciones Técnicas y Material de apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil
6. Políticas de RR.HH. IMSA 2009.