



Política de Recursos Humanos



I. Municipalidad de Pelluhue

Ilustre Municipalidad de Pelluhue

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Año 2018

Pelluhue, septiembre 2018

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
CAPÍTULO I: CRITERIOS GENERALES	5
Lineamientos Estratégicos	7
Misión	7
Visión	7
Objetivos Generales de la Política de Recursos Humanos	8
Objetivos Esperados en los Funcionarios Municipales	8
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	9
CAPÍTULO II: 1. INGRESO DE PERSONAL	12
1.1 Reclutamiento	14
1.1.1 ¿Quiénes pueden participar en el Concurso Público?	15
1.1.2 Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público	16
1.1.3 Esquema de Publicación concurso público en el diario	17
1.2 Selección	18
1.2.1 Honorarios	19
1.2.2 Planta y Contrata	19
1.2.3 Etapas del Proceso de Selección	19
1.2.4 Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso	21
1.2.5 Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección	22
1.2.6 Calendarización del Proceso de Selección	23
1.3 Contratación	24
1.3.1 Escala Única Municipal (E.U.M.)	26
1.4 Acogida e Inducción	27
1.4.1 Presentación	28



CAPÍTULO III: 2. MANTENIMIENTO DE PERSONAL	29
2.1 Remuneraciones Permanentes	32
2.1.1 Remuneraciones Eventuales	32
2.2 Bienestar	34
2.2.1 Servicio de Bienestar	35
2.3 Condiciones de Trabajo	38
2.3.1 Feriados, Permisos y Licencias Médicas	39
2.3.2 Estaciones de Trabajo	40
CAPÍTULO IV: 3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	41
3.1 Capacitación	43
3.1.1 Tipos de Capacitación	44
3.3 Evaluación de Desempeño	47
3.3.1 Proceso de Calificación Municipal	48
3.4 Promociones	50
3.5 Desvinculación del Municipio	52
3.5.1 Causales del Cese de Funciones	53
CAPÍTULO V: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO POLÍTICA DE R.R.H.H.	55
Comités de Apoyo y Coordinación	56
CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE DISEÑO	58
Ficha Funcionarios Municipales 2016	59
Focus Group	59
Equipo Gestor	60
Encuesta Clima Laboral	60
Actualización Descripción de Cargos Municipales	61
Informe Final	61
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
 ANEXOS 	
Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido	63
Anexo N°2: Ficha de Postulación Ilustre Municipalidad de Pelluhue	66
Anexo N°3: Formato Evaluación de Postulantes	67
Anexo N°4: Encuesta Atención de Público	70
Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales	71
Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales	73
Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral	75



POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PELLUHUE

PRESENTACIÓN

El continuo cambio percibido en la sociedad, el pensamiento de las personas, la conectividad, las tecnologías de información, la participación ciudadana, entre otros, vaticinan con claridad, la compleja situación que deben enfrentar los servicios públicos, y en especial los municipios, para responder a las diversas demandas que los habitantes de la comuna realizan. Problemáticas laborales, ambientales, de salud, educación, desarrollo económico local, son sólo algunas de tantas necesidades insatisfechas que la población tiene y por las cuales el municipio debe velar para su total solución.

Hoy en día, la administración pública, toma un rol protagónico, dada la creciente demanda e inquietudes por parte de los habitantes, por tanto se hace imprescindible contar con una organización sólida, coordinada y comprometida con el servicio público, eficiente y eficaz, capaz de dar respuesta a los vecinos y ser fuente de desarrollo, emprendimiento e innovación, consolidándose en el tiempo con una visión real de Gobierno Local.

La Ilustre Municipalidad de Pelluhue, consciente de la imperiosa necesidad de contar con un personal motivado y comprometido con la administración comunal, ha desarrollado durante el año 2018, una Política de Recursos Humanos, participativa, conciliadora.

La Política de Recursos Humanos generada durante el año 2016, busca orientar las decisiones que deben tomar relacionadas a su gestión municipal, no sólo decisiones para el personal, sino más bien acuerdos con el personal, en el constante desarrollo y solidez a nivel organizacional. Esta política, es por esencia, flexible, dinámica y transversal, pudiendo adaptarse a las diversas situaciones de contingencia. Además cabe señalar que, en caso de entrar en conflicto cualquiera de estas políticas con las modificaciones de la legislación local, será Indiscutiblemente esta última la que prevalecerá.



CRITERIOS GENERALES



La Política de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Pelluhue, ha seguido lo planteado por Organismos del Estado en lo referente a Políticas de Capital Humano en el ámbito Público, en el marco de la Modernización de la Gestión Pública. Según ésta, existen principios orientadores fundamentales para la modernización del aparato estatal, los cuales son considerados válidos para la Ilustre Municipalidad de Pelluhue.

- Probidad y Responsabilidad, entendiéndose esto como la conducta laboral correcta, basada en los valores de la honestidad, integridad y lealtad, en concordancia con la misión institucional.
- Igualdad y No Discriminación, entendiéndose este punto como la erradicación de toda distinción realizada a algún usuario en cuanto al servicio público brindado y a la calidad de la atención, así como el acceso a la información sobre su organización y gestión. Lo anterior también explicado por un enfoque de género por igualdad, no existiendo diferencia entre los usuarios.
- Accesibilidad y Simplificación, entendiéndose este criterio como la constante búsqueda de alternativas, que hagan más simples los trámites realizados para los usuarios y a su vez generar conductos estándares claros que simplifiquen la comprensión por toda la comunidad.
- Gestión Participativa, entendiéndose este principio como la necesidad de generar espacios de coordinación y participación tanto ciudadana como de los funcionarios municipales por medio de las cuales se pretende hacer partícipe todas las opiniones de los actores involucrados en la gestión.
- Eficiencia y Eficacia, optimización de recursos en el servicio brindado, siendo este de calidad, con precisión y en el menor tiempo posible.

Tomando como base los principios anteriores, la Ley del Nuevo Trato Laboral, considera al personal como el recurso más importante en cual basar la gestión. La Modernización debe señalar como principal fuente de cambio los funcionarios, haciéndolos parte de esta etapa, incorporándolos en las decisiones e invirtiendo en el constante perfeccionamiento del capital humano.



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PELLUHUE

MISIÓN

“Generar las condiciones para un desarrollo integral sustentables en lo económico, social, cultural, turístico, agrícola, pesquero, medio ambiental, educativo y de salud , participando con un municipio comprometido con la labor publica, propiciando una atención oportuna, eficiente y planificada para mejorar la calidad de vida de las personas más necesitadas. Diferenciándonos con los diversos atractivos turísticos y culturales que nos presenta nuestra comuna, siendo una institución conocedora de la realidad, potencialidad comunal capaz de enfrentar los desafíos de la modernización, realizando acciones de desarrollo e integración comunal, con una política de relaciones humanas y funcionarios comprometidos, trabajando en equipo, con una infraestructura funcional y tecnología acorde a los tiempo”

VISIÓN

“Ser una comuna amigable y respetuosa de diversidad en sus distintas manifestaciones; salud, Educación, infraestructura vial y vivienda, gestora de un desarrollo integral sustentable en lo económico, social y cultural, orgullosa y promotora de sus bondades turísticas, identidad y tradiciones. Dirigiendo el quehacer comunal a las personas más necesitadas, propiciando siempre el bien común la participación, el dinamismo y la eficiencia con una gestión moderna y eficaz”.



OBJETIVOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE R.H.H.

- Establecer las bases generales y específicas para la selección, mantenimiento y desarrollo de las personas que trabajan en la Ilustre Municipalidad de Pelluhue. En términos generales, la Política de Recursos Humanos será guía para la administración, coordinación y dirección de la gestión de personas.

- Generar precedentes para la discusión y desarrollo de políticas en torno a temas estratégicos tales como: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Gestión y Desarrollo Organizacional, entre otros.

- Promover un sentido de participación de todos los funcionarios a través del diálogo constructivo desarrollado en reuniones de Coordinación departamental e interdepartamental.

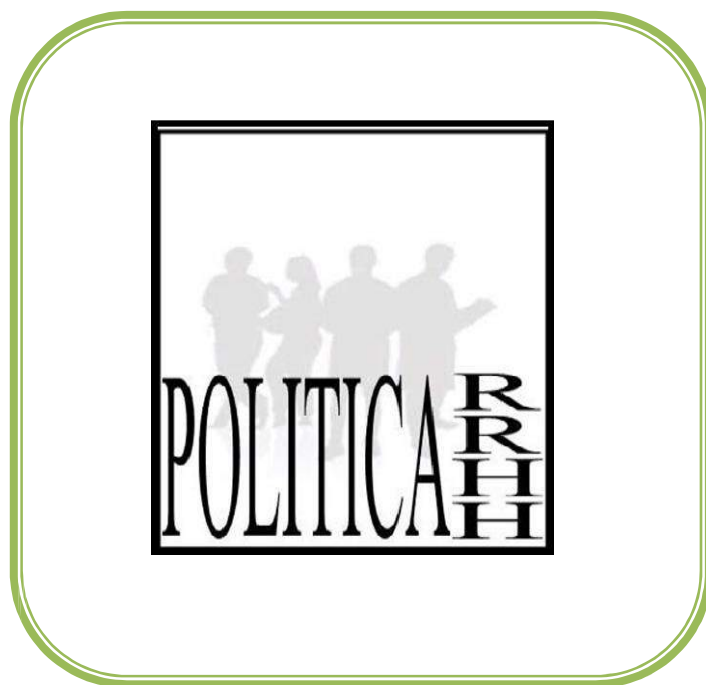


OBJETIVOS ESPERADOS EN LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

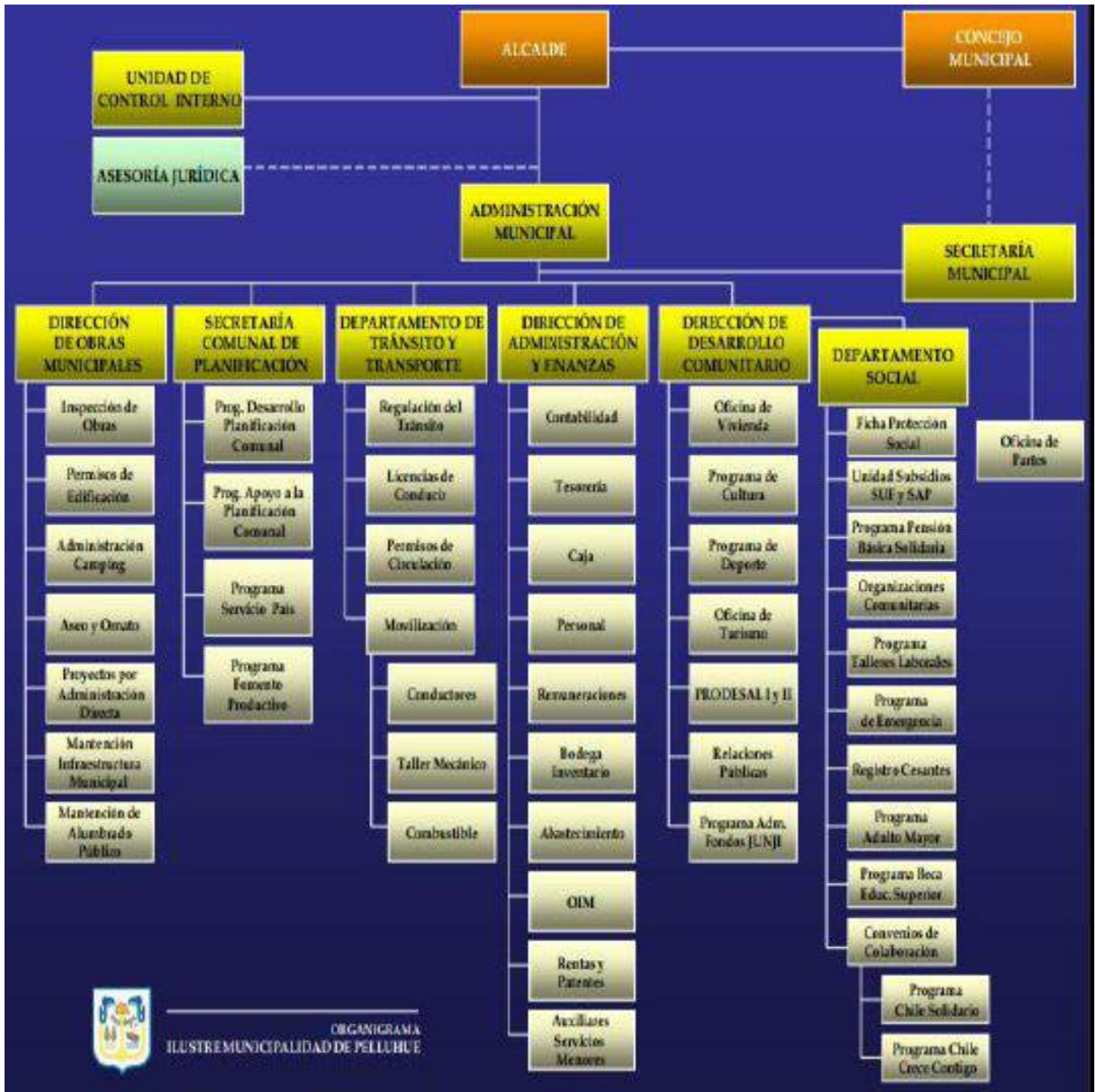
- Generar conocimiento de las normativas que rigen a los Funcionarios Municipales y entablar diálogo en torno a la gestión.
- Que los funcionarios tengan la capacidad y motivación para transmitir y señalar sus puntos de vistas responsablemente.
- Lograr que los funcionarios municipales sean difusores naturales de las Políticas Públicas adoptadas por el municipio en la comuna.
- Contribuir al análisis de los Funcionarios Municipales en materias públicas.
- Transformar la Municipalidad de Pelluhue en una institución polivalente, capaz de ser fuente de apoyo y asesoría en todas las materias pertinentes.
- Contribuir al desarrollo de equipos de trabajo, con adecuado nivel de motivación y reconocimiento laboral de sus pares así como de sus Jefes Directos.
- Conseguir la participación, compromiso e involucramiento de todos los funcionarios hacia el logro de los objetivos municipales planteados.



POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS



La Política de Recursos Humanos considera tres ejes prioritarios de trabajo con sus distintas dimensiones, las cuales se presentan a continuación en el siguiente Cuadro





INGRESO PERSONAL

- 1.1 Reclutamiento
- 1.2 Selección
- 1.3 Contratación
- 1.4 Acogida e Inducción



1. INGRESODEPERSONAL

Contar con personal competente y calificado, sin duda alguna, mejora la perspectiva del cumplimiento de los objetivos organizacionales, mejora el clima laboral, optimiza los procedimientos y regulariza la coordinación interna.

Esta política, priorizará la búsqueda de personal altamente calificado, con conocimientos técnicos, poniendo énfasis en aspectos públicos y considerando como necesario un análisis sobre las condiciones humanas en el ámbito relacional de cada postulante, para medir el real grado de contribución al clima laboral y su capacidad de adaptación a esta cultura.

La totalidad del proceso de Ingreso de Personal a la Municipalidad de Pelluhue, se realizará en base a mecanismos estandarizados, que reflejen transparencia, orden y el total cumplimiento de las normativas estipuladas.

Toda persona que ingrese al municipio en calidad de funcionario municipal, será por medio de un proceso de Concurso Público, el cual entregará como resultado al nuevo funcionario, quien posteriormente deberá ser encasillado en un grado específico dentro de la planta municipal. Lo anterior, no considera las personas contratadas por el municipio para estudios, asesorías o consultorías particulares.

Cabe señalar, que esta Política de Ingreso de Personal tiene por objeto ser pilar de la planificación municipal respecto a su capital humano, en la constante búsqueda por contar con un equipo de trabajo óptimo, dejando en claro, que la Municipalidad no posee tratos discriminatorios en términos de credo, género, edad, raza ni pensamiento político.

A continuación se detallan las dimensiones: Reclutamiento, Selección, Contratación y la adopción de una Política de Acogida e Inducción.





1.1 RECLUTAMIENTO



La Ilustre Municipalidad de Pelluhue captará personal de fuentes externas siempre y cuando una vacante no pueda ser provista por ascenso (Art. 17°).

Procesos estandarizados para el llamado serán los utilizados, tomando en consideración el perfil y las competencias mínimas requeridas para el cargo de Planta y/o Contrata, señaladas en el Reglamento Interno Municipal y el Manual de Funciones respectivamente; todo esto, a cargo del Departamento de Recursos Humanos o quien se encuentre a cargo del personal municipal.

“El primer llamado para postulaciones se realizará por el Alcalde, el que comunicará por una sola vez a las municipalidades de la respectiva región la existencia del cupo, y en el caso de no existir postulantes para el cargo se procederá a publicar un aviso en el diario de mayor circulación comunal” (Art.18°)

Servicios complementarios para la difusión del concurso público, serán avisos realizados a través de la Radio Comunal con que se cuenta, además de afiches y avisos instalados en los Ficheros Municipales, sin perjuicio del anuncio publicado en el diario de mayor circulación.

1.1.1 ¿Quiénes pueden participaren el ConcursoPúblico?

De acuerdo a la Ley N°18.883, Art. 10°, los requisitos básicos de postulación son los siguientes:

- a) Ser Ciudadano;
- b) Haber cumplido con la ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuere procedente;
- c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
- d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;



- e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
- f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito.

La Persona que cumplan con los requisitos antes mencionados y que esté interesada en postular al o los cargos deberá formalizar dicho trámite mediante mecanismos y documentos señalados en las bases del Concurso, adjuntando a su postulación copia y certificados de los antecedentes que correspondan.

1.1.2 Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público

Etapa	Fecha	Responsable
1. Convocatoria		
2. Aviso Municipalidades de la Región del Maule		
3. Publicación Diario		
4. Publicación Sitio Web Municipal		
5. Difusión Radial		



1.1.3 Esquema de publicación Concurso Público en el diario

<u>Ilustre Municipalidad de Pelluhue</u>	
Llamado a Concurso Público de Antecedentes	
Cargo	(Planta/Contrata) (Directivos/Profesionales/Jefaturas/Técnicos/ Administrativos/Auxiliares)
Grado	Escala Única Municipal (E.U.M.)
Vacantes	N° de Puestos
Requisitos	Los Establecidos en el Art. 10° y siguiente de la Ley 18.883. Ley 18.695 Orgánica constitucional de Municipalidades.
<p>Los antecedentes se recibirán hasta el día XXX a las XXX, en la oficina de Personal de la Municipalidad de Pelluhue, ubicada en Avenida Padre Samuel Jofré, N° 415, Curanipe.</p> <p>Las Bases del concurso se pueden retirar en el municipio a partir del día XXX o descargar del Sitio Web XXX. Y la Entrevista Personal será el día XXX</p>	
Alcalde	

En conclusión, mientras mayor y sólido sea el proceso del llamado público, mayor será el número de personas en conocimiento respecto al puesto y mejor calificados serán quienes finalmente postulen para cubrir dicha vacante.

Para efectos de control y alineación con las normativas legales que regulan los llamados concursos público es preciso revisar:

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N° 18.883

Título II
De la Carrera Funcionaria





1.2 SELECCIÓN



La Selección de los postulantes será a través de un procedimiento objetivo y técnico, analizando antecedentes y resultados de pruebas rendidas, resguardando de esta forma la transparencia y equidad.

La Selección de Personal contempla los siguientes pasos según el tipo de contrato:

1.2.1 Honorarios

- a) Evaluación de Curriculum Vitae y Antecedentes Laborales
- b) El Alcalde deberá decidir y seleccionar el candidato apto para trabajos puntuales, siendo en caso necesario y a petición de la autoridad la opinión especializada de algún Directivo y/o Jefe de Sección.

1.2.2 Plantay contrata

De acuerdo al Estatuto Administrativo N°18.883, existen obligaciones mínimas que son complemento de las determinaciones del proceso completo de selección

¿Quién es el encargado del Proceso de Selección?

De acuerdo a las disposiciones Legales, encargado del proceso de selección existirá un comité, denominado Comité de Selección, conformado por el Jefe o Encargado del Personal y por quienes integran la junta a quien les corresponderá calificar, con excepción del representante de personal. Ellos son los llamados a evaluar de manera objetiva todas aquellas personas que postulan al cargo en cuestión.

1.2.3 EtapasdelProceso de Selección

El Comité de Selección deberá diseñar, ejecutar y evaluar íntegramente todas las etapas del proceso de Selección, que a continuación se señalan:

- a) Formulación de Bases del Concurso: el Comité de Selección deberá desarrollar las bases del presente concurso con el objeto de dejar constancia del proceso de selección, documentación solicitada, requisitos básicos y fechas consideradas válidas para cada etapa, entre otros.



- b) Revisión de Antecedentes: una vez finalizada la fecha válida para la postulación, se procederá a revisar los antecedentes presentados por los postulantes para ver si cumplen con los requisitos señalados por ley. Los antecedentes generales considerados por el comité son los siguientes:

Factores básicos de análisis de los postulantes (Art.16°):

Los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación;

La experiencia laboral;

Las aptitudes específicas para el desempeño de la función.

Evaluación de Currículum Vitae

- c) Aplicación de Instrumentos de evaluación Candidatos: es posible aplicar una batería de instrumentos de medición de conocimientos, competencias y aptitudes para el cargo, considerados previamente en la planificación del concurso, entre estos, es posible señalar

Prueba Escrita, para la medición objetiva de los conocimientos técnicos en el área pública, principalmente municipal, y el grado de conocimiento respecto a la comuna de Pelluhue y la constitución de su municipio, se realizará un examen escrito. La prueba escrita sólo será realizada, cuando exista un número igual o superior a 15 postulantes, con el objeto de escoger los candidatos mejor evaluados en el aspecto técnico para el posterior análisis de las competencias y compatibilidad con el perfil buscado.

Exámenes Psicológicos, orientados a conocer en profundidad la personalidad del postulante y la compatibilidad de este con el cargo. Preferentemente este proceso se externalizará a profesionales competentes en el área, en caso de considerarse necesario por el Comité de Selección.

Evaluación de Competencias, entrevista con el Jefe Directo, con el objetivo de conocer el grado de ajuste entre las competencias requeridas para el cargo específico y el perfil del postulante, así de este modo se pretende tener una opinión directa de quién trabajará con el nuevo funcionario. La opinión del jefe directo como resultado de las entrevistas realizadas no altera la toma de decisiones por el Comité de Selección y no determina en ningún caso el o los seleccionados definitivos.

¹ Véase Anexo N°1



Entrevistas Semiestructuradas, a cargo del Comité de Selección, en base a una pauta de preguntas abiertas, las cuales buscan conocer y determinar los candidatos idóneos para ocupar la vacante. El proceso de formato y diseño tanto de la Prueba Escrita (b) y la Pauta para la Entrevista Semiestructurada, será responsabilidad del Comité de Selección.

- d) **Confección de Acta:** posteriormente se debe realizar un acta con el objeto de dar constancia de la situación y de los resultados de cada uno de los postulantes. El Comité de Selección, considerando los antecedentes con que ya cuenta sobre los candidatos, se encuentra en condiciones de generar la Terna de Preseleccionados. Cabe señalar, que en el caso de no existir candidatos idóneos respecto a los puntajes de las diferentes evaluaciones, el Comité puede escoger a menos de tres postulantes para la posterior selección del Alcalde, quien deberá contar con todos los antecedentes previos del proceso de Selección para poder señalar en definitiva al nuevo funcionario municipal.
- e) **Finalización del Proceso:** una vez escogido por el Alcalde el candidato adecuado, se procede a dar término al proceso de Selección, notificando de los resultados a los interesados.
- f) **Notificación de Resultados:** el Secretario Municipal, en su calidad de ministro de las actuaciones del Alcalde, se encargará de informar a los concursantes sobre la resolución de éste respecto al concurso, dentro del plazo legalmente establecido para dicho cometido.

1.2.4 Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso

- Cumplimiento de las Etapas, procesos y plazos establecidos del Concurso.
- Clara definición de la Descripción del Cargo que se pretende llenar.
- Correcta formulación de las Bases del Concurso
- Aviso a las Municipalidades de la región sobre la vacante.
- Publicación de aviso en el Diario.
- Amplia difusión del Llamado a Concurso Público.
- Retroalimentación a los postulantes del resultado del concurso.



1.2.5 Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección

Llamado de Concurso

- Resolución del Alcalde para efectuar llamado para llenar un cargo.

Aviso Municipalidades de la Región

- Oficio por medio del cual se informa a las demás municipalidades de la región sobre el cargo disponible.

Aviso Llamado a Concurso Público

- Publicación en Diario y de ser posible en otros medios informativos, para una mayor difusión.

Bases del Concurso

- Elaboración de Bases que establecen los requisitos para poder participar en el concurso y la forma en que serán evaluados éstos.

Formulario de Postulación²

- Formulario por medio del cual las personas postulan al cargo.

Prueba Técnica y Pruebas Psicológicas

- Pautas de respuestas esperadas y test aplicados a postulantes.

Actas Administrativas del Comité de Selección³

- Informe detallado sobre las etapas y ejecución del proceso de selección.

² Ver Anexo N°2

³ Ver Anexo N°3, para ver Formato de Evaluación Tipo



1.2.6 Calendarización del Proceso de Selección

Etapa	Fecha	Responsable
1. Formulación de Bases Concurso		
2. Recepción y Registro de Antecedentes		
3. Evaluación Curricular y nómina de candidatos		
4. Aplicación Prueba Conocimientos Generales		
5. Revisión Pruebas de Conocimientos y nómina de Candidatos que pasan a siguiente etapa		
6. Evaluación Psicológica		
7. Entrevista Personal		
8. Confección de Terna con Candidatos		
9. Selección del candidato Idóneo (Alcalde)		
10. Finalización del Proceso e Informe Final del Proceso		
11. Notificación a los postulantes sobre resultados		





1.3 CONTRATACIÓN



Dentro de los Tipos de Contratos aplicables, se encuentran aquellos de Planta, contratos indefinidos para el personal que desarrolla funciones municipales directas (Ley N°18.695), a Contrata, empleos transitorios que se contemplan en la Dotación Municipal, Código del Trabajo y contrato a Honorarios con cargos ítem 21 y honorarios con cargo a programas sociales.

La Carrera Funcionaria se inicia con el ingreso a un cargo de planta, a su vez los municipios sólo podrán contar con la siguiente planta de personal y sus respectivas condicionantes:

Directivos
Profesionales
Jefaturas
Técnicos
Administrativos
Auxiliares

La actual estructura de la Planta municipal de Pelluhue se encuentra regida por el D.F.L N°249 según Ley N°19.321 del año 1994, , en el cual se consideraron a nivel nacional, número de funcionarios proporcional a la población comunal, para el caso de Pelluhue se estimó una planta municipal de 26 funcionarios. Dichos puestos también traían asignado cupos específicos por cada eslabón municipal, impidiendo modificaciones y cambios estructurales de consideración.

El número de funcionarios según Estructuración Año 1994 y la planta municipal actual se muestran a continuación:

Escalafón	Año		Contrata
	1994	Oct. 2008	
Directivo	7	10	0
Profesional	2	3	2
Jefatura	2	2	0
Técnicos	3	3	3
Administrativos	7	7	17
Auxiliares	5	5	4
Total	26	30	26



1.3.1 Escola Única Municipal (E.U.M.)

La Escala Única Municipal señala grados que van del 20 al 1, donde se relaciona este con el nivel de exigencia del trabajo y con ello el nivel salarial de cada funcionario. La Dotación de Personal con que cuenta la I. Municipalidad de Pelluhue durante el año 2018 es la siguiente:

PLANTA	GRADO	Nº DE CARGOS	TOTAL
Directivo	6	1	10
	7	4	
	8	4	
	9	1	
Profesionales	11	3	3
Jefaturas	8	1	2
	11	1	
Técnicos	10	1	3
	12	2	
Administrativos	12	2	7
	14	2	
	15	1	
	16	1	
	17	1	
Auxiliares	15	1	5
	16	2	
	17	1	
	18	1	

*Cargo No utilizado actualmente.





1.4 ACOGIDA E INDUCCIÓN



La Ilustre Municipalidad de Pelluhue facilitará la incorporación del nuevo funcionario al municipio, en términos laborales y relacionales. Será obligación directa del departamento al cual se incorpora, guiar al nuevo funcionario en sus deberes y labores, sin embargo, es responsabilidad de todo el personal municipal generar una cordial bienvenida y trato afable, entendiendo que un grato ambiente es la mejor manera de entablar una buena comunicación en torno al trabajo.

1.4.1 Presentación

Será principio fundamental, presentar formalmente a las otras unidades municipales el nuevo funcionario, procurando no sólo la incorporación a la Sección Municipal, sino a la Municipalidad de Pelluhue.

Independiente del nivel al que se incorpora dentro de la planta personal, la presentación se debe realizar, hasta los niveles directivos correspondientes, este paso, a cargo del Jefe Departamento de Personal del municipio.

Cabe señalar, que la Sección Municipal a la que se incorpora el nuevo funcionario, se hará responsable de las presentaciones correspondientes que se vayan suscitando en las semanas precedentes.





2. MANTENIMIENTO PERSONAL

- 2.1 Remuneraciones
- 2.2 Bienestar
- 2.3 Condiciones de Trabajo
- 2.4 Clima Laboral



2. MANTENIMIENTO PERSONAL

El Mantenimiento del Personal se fundamenta en la consideración del capital humano de la Municipalidad de Pelluhue como factor clave, imprescindible para el adecuado funcionamiento de la administración comunal. Es por ello que, necesariamente debe existir un trabajo coordinado, que refleje la constante preocupación por parte de los directivos y autoridades, por la mantención del bienestar de todos los funcionarios municipales. La mejor calidad de vida de los funcionarios municipales, se traduce en una mayor eficiencia en el ámbito funcional y relacional, un mejor clima laboral y finalmente en un servicio de calidad para los usuarios de los servicios públicos, que en definitiva deben ser eje central del trabajo considerado como parte de la misión institucional.

Para responder a las inquietudes y mantener un adecuado ambiente laboral se requiere optimizar el accionar de algunas unidades, con especial énfasis en aquellas relacionadas al personal municipal, recogiendo ideas, inquietudes y peticiones formales, detectando obstaculizadores de la gestión, factores de insatisfacción y a su vez cuidando elementos de respeto, equidad y desarrollo de las personas.

La Ilustre Municipalidad de Pelluhue promoverá el constante desarrollo de instancias de reconocimiento del compromiso a nivel individual y colectivo. Cada funcionario y unidad en que se desempeña adquieren un papel de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior, fortaleciendo un sistema de información del personal, capaz de mantener un registro actualizado y detallado de la formación educacional, laboral, de desempeño y experiencia en otros cargos. Además, del grado de involucramiento del funcionario con las actividades en que pueda apoyar directamente la gestión.

Contribuyen al Mantenimiento del Personal todas aquellas actividades que dicen relación con el acceso a todos los servicios y posibilidades que brinda la municipalidad a los funcionarios a través de la carrera funcionaria. Incorpora los factores propios de la labor y el ambiente municipal, tales como, Remuneraciones, Bienestar de los Funcionarios, Condiciones de Trabajo y el Ambiente Laboral.





2.1 REMUNERACIONES



2.1.1 Remuneraciones Permanentes

- Sueldo Base: salario de pago vencido mensualmente relacionado al grado del funcionario en la E.U.M.
- Pérdida de Caja: asignación que se concede solamente al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero en efectivo como su función principal. (Ley 18.883, Art.97°, letra a)
- Movilización: asignación concedida a aquel funcionario que deba realizar visitas domiciliarias o inspectivas dada la naturaleza de su cargo. (Ley 18.883, Art.97°, letra b)
- Asignación de Antigüedad: asignación concedida a los funcionarios de planta y contrata que hayan prestado servicios al municipio por 2 años efectivos en un mismo grado. Esta asignación corresponde a un 2% sobre el sueldo base por cada grado de la escala, tomando como base el bienio, acumulables de no existir cambios de grado, con un tope máximo de 15 bienios. (Ley 18.883, Art.97°, letra g)



- **Asignación Maternal y Familiar:** el funcionario tendrá derecho a un pago por carga familiar, considerando como cargas, al cónyuge desempleado y a hijos menores de 18 años o hasta 24 años con certificado que acredite actuales estudios. En el caso de la Asignación Maternal, entrará en vigencia a partir del quinto mes de embarazo. (Ley 18.883, Art. 117°)

2.1.2 RemuneracionesEventuales

- **Aguinaldos:** asignación voluntaria que concede el municipio a toda su planta municipal por festividades (Fiestas Patrias, Navidad). Corresponderá percibir dicho beneficios a funcionarios Planta, Contrata y Honorarios.
- **Bonos de Escolaridad:** asignación monetaria concedida por hijo en edad escolar, entregada una vez al año como apoyo en económico en época de ingreso a los establecimientos educacionales.
- **Cambio de Residencia:** asignación para aquellos funcionarios que debido a sus funciones municipales deban trasladarse y pernoctar por un periodo específico fuera de su residencia habitual. (Ley 18.883, Art.97°, letra d)
- **Viáticos:** pasajes, u otros servicios por los cuales se debe desembolsar como producto de comisiones de servicio y/o cometidos funcionarios. (Ley18.883, Art.97°, letra e). Corresponderá percibir dicho beneficios a funcionarios Planta, Contrata y Honorarios.
- **Horas Extraordinarias (en caso de ser eventuales):** asignación monetaria proporcional a las horas extraordinarias trabajadas los días sábado, domingos y/o en horario nocturno así como aquellas después de la jornada normal de trabajo. (Ley 18.883, Art.97°, letra c)



En cuanto al pago de viáticos, pasajes u otros, originados por prestación de servicios extraordinarios o cometidos por parte de funcionarios municipales, se procurará como regla general que el pago correspondiente se realice con antelación, previa aprobación y resolución administrativa. Así también, el pago de horas extraordinarias se utilizará siempre y cuando sea necesario, a causa de actividades extraordinarias que requieran del personal municipal, con resolución de las autoridades respectivas.

Durante los últimos años, el municipio ha impulsado un Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), según Ley N°19.803, a fin de mejorar el funcionamiento del municipio y de paso otorgar incentivos monetarios adicionales para el personal en caso de cumplir con los objetivos de mejoramiento predefinidos.

Ley 18.883,
Párrafo 2: De las Remuneraciones y Asignaciones
Art. 92° - 100°



2.2 BIENESTAR



Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los funcionarios municipales y de sus familias es el objeto del Bienestar del Personal.

Existen normas básicas que protegen la integridad de cada funcionario, tales como:

(Ley 18.883, Art. 87°)

- Derecho a gozar de Estabilidad en el empleo
- Ascenso en el respectivo escalafón municipal;
- Participar de los Concursos;
- Hacer uso de Feriados, Licencias y Permisos;
- Recibir asistencia en caso de accidente laboral o de enfermedad contraída a causa de su función municipal;
- Participación en Actividades de Capacitación.

Así también, los funcionarios tienen derecho a ser defendidos y pedir al municipio el apoyo respectivo en caso de existir personas o actos criminales que atenten contra su integridad física o moral, sea este motivo de injurias y/o calumnias en su contra.

Además, considerado otro aspecto de Bienestar, los funcionarios pueden voluntariamente incorporarse a una Asociación de Funcionarios Municipales, con el objeto de hacer uso de los beneficios que las asociaciones posean, sean estos de coordinación departamental, negociación colectiva o utilización de inmuebles perteneciente a ellos. En el caso de Pelluhue, existen 1 Asociación de representación de los funcionarios.



2.2.1 Servicio de Bienestar

La Ilustre Municipalidad de Pelluhue se compromete a potenciar el Servicio de Bienestar, autorizado por Ley N°19.754, el cual tiene como eje central, mejorar la calidad de vida del personal municipal y la de sus familias, brindando servicios, otorgando préstamos celebrando convenios y buscando desarrollar iniciativas en torno al beneficio de todos sus asociados.

Entre los beneficios entregados anualmente por este servicio de Bienestar se encuentran:

- Asignación por Matrimonio
- Asignación por Nacimiento
- Bono Marzo
- Asignación de Año Nuevo
- Prestamos
- Exámenes Médicos, Medicamentos o Insumos
- Honorarios Profesional Medico Ambulatorio
- Honorarios Profesional Odontólogo
- Honorarios Hospitalización
- Festividad de Navidad
- Ayuda por Catástrofe y Emergencia

Todas las asignaciones, prestaciones y aportes señalados anteriormente se encuentran respaldados tras un Reglamento del Servicio de Bienestar, pudiendo flexibilizar algunos criterios el Comité encargado de dicho Servicio, adaptándolo a las necesidades de sus afiliados de acuerdo a la situación financiera existente.

Será compromiso de la Municipalidad, promover la incorporación de los funcionarios a este servicio, con el objeto de hacer partícipe a todo el personal, considerando todos aquellos funcionarios con contrato de Planta, Contrata y jubilados.

Será de interés de la Municipalidad, saber la aprobación o rechazo de la mayoría de la Planta Municipal respecto a la gestión de la Caja de Compensación actual, con el fin de mantenerla o cambiarla por aquella que a juicio de la mayoría, brinde el mejor servicio. En caso de existir disconformidad con la gestión de la actual Caja de Compensación, la Municipalidad invitará a todas las Cajas de Compensación que quieran exponer sus planes de trabajo para aclarar dudas e inquietudes y señalar sus ventajas respecto al servicio para intentar persuadir a los funcionarios municipales, los que en definitiva seleccionarán la alternativa que más se adapte a sus demandas.





2.3 CONDICIONES DE TRABAJO



Las normas que rigen las condiciones laborales respecto a la jornada laboral y aspectos a considerar del lugar físico de trabajo son factores que de una u otra manera impactan en los funcionarios. Procurar las condiciones de trabajo óptimas, son sin duda complemento necesario para entregar un eficiente servicio de atención a la comuna.

El objetivo de esta Política consiste en formalizar y fortalecer los procesos tendientes a diagnosticar y plantear líneas de acción referentes a las condiciones de las distintas estaciones de trabajo así como el continuo mejoramiento de la calidad de la atención a los usuarios.

2.3.1 Feriatos, Permisos y Licencias Médicas

Por una parte, Feriatos, Permisos y Licencias Médicas están considerados dentro del Estatuto Administrativo (Ley N°18.883), se establece claramente límites de permisos y feriatos administrativos de los cuales los funcionarios municipales pueden hacer uso. Todo el control de esta información estará a cargo del Departamento de Personal, quien llevará un registro actualizado en caso de que algún funcionario necesite información respecto a su condición.

- Feriatos: comprendiendo por feriado el descanso que tiene derecho todo funcionario municipal que haya cumplido un año de servicio municipal. El feriado consistirá en 15 días hábiles para los funcionarios con menos de 15 años de servicios, 20 días hábiles para aquellos con 15 a 19 años de servicio, y de 25 días hábiles para los funcionarios con 20 ó más años de servicio. (Ley 18.883, Párrafo 3° De los Feriatos). Esta norma será aplicable a funcionarios de Planta, Contrata y Honorarios.
- Permisos Administrativos: entendiéndose estos como la ausencia transitoria del funcionario al municipio por actividades o situaciones personales que nada tienen que ver con su función. Los permisos son aceptados por un periodo no superior a 6 días hábiles al año, sin perjuicio de la remuneración que percibe. También – en caso que quiera el funcionario – podrán fraccionarse dichos permisos en días o medios días. (Ley 18.883, Párrafo 4° De los Permisos) .Esta norma será aplicable a funcionarios de Planta, Contrata y Honorarios.



- **Licencias Médicas:** el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo, con el fin de atender una necesidad de salud, tras prescripción profesional certificada médica, cirujano dentista o matrona según sea el caso, sin perjuicio de su remuneración. (Ley 18.883, Párrafo 5° de las Licencias Médicas). Esta norma será aplicable a funcionarios de Planta, Contrata y Honorarios. En el caso de los funcionarios a honorarios la Licencia médica solo para justificar inasistencias.

2.3.2 Estaciones de Trabajo

Por otra parte, las dependencias físicas con que cuenta el personal, serán de interés para el mejor funcionamiento y comodidad no solo de los funcionarios, sino también es sumamente necesario contar con instalaciones aptas, para la mejor atención de los usuarios de los servicios municipales.

Para el óptimo control respecto del espacio físico se sugiere realizar la conformación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, comité por medio del cual es posible mantener un control exhaustivo sobre situación real de las distintas estaciones de trabajo con que cuenta el municipio, a fin de desarrollar un diseño ergonómico que permita optimizar el espacio físico y la relación del funcionario con los diferentes equipos de apoyo para su desempeño laboral diario.





3. DESARROLLO DE PERSONAL

- 3.1 Capacitación
- 3.2 Control de Gestión
- 3.3 Evaluación de Desempeño
- 3.4 Promociones
- 3.5 Desvinculación del Municipio



3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los municipios en general mantienen elementos comunes de gestión, no existen grandes diferencias entre sí, sólo el personal es considerado como el elemento diferenciador, capaz de ser una ventaja competitiva sobre el cual se deben hacer los esfuerzos. La Política de Desarrollo de Recursos Humanos implica en todo aspecto cumplir con las tareas institucionales, favorecer la satisfacción y realización personal. El capital con mayor valor con que cuenta el municipio debe ser su Planta de Personal, de ahí la preocupación por su perfeccionamiento, realización y desarrollo, con políticas claras, reales y con feed-back en todos los sistemas internos.

El Desarrollo de Recursos Humanos comprende las siguientes dimensiones: Capacitación, Control de Gestión, Evaluación de Desempeño, Promociones y Desvinculación del municipio.





3.1 CAPACITACIÓN



“El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.
(Art.22°)

3.1.1 Tipos de Capacitación

De acuerdo a la Ley N°18.883 se establecen distintos tipos de Capacitación

- Capacitación para el Ascenso: destinada a desarrollar aptitudes y competencias para que los funcionarios puedan optar a asumir cargos superiores.(Art. 23°, letra a)
- Capacitación de Perfeccionamiento: relacionada a mejorar el desempeño del funcionario en su actividad diaria.(Art. 23°, letra b)
- Capacitación Voluntaria: capacitación de interés institucional, orientada a todo funcionario independiente del nivel jerárquico y que no conduce al directamente al ascenso.(Art. 23°, letra c)

Los estudios de Postgrado, Superior Educación Media y Básica, No se considerarán como actividades de Capacitación, y por ende, la Municipalidad no se hace responsable por éstas, quedando a disposición de los interesados participar en el desarrollo académico.

Quienes hayan optado por estudios y/o perfeccionamiento por cuenta propia como parte de su desarrollo personal, pueden exigir una Nota de Mérito por parte de su Jefe Directo, reconociendo este hecho como un acto positivo y destacable. Siendo causal de reconocimiento y factor de consideración al momento de la evaluación de su desempeño.

Todas las disposiciones legales que regulan las actividades de Capacitación para el municipio es posible encontrarlas dentro del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.



La Ilustre Municipalidad de Pelluhue se compromete a promover el continuo aprendizaje, a través de su cooperación para todas aquellas actividades de capacitación orientadas a desarrollar un servicio integral, esto es, el desarrollo interno y externo. Las áreas consideradas por la municipalidad como prioritarias para el desarrollo organizacional son:

- Técnico Profesional
(Finanzas Públicas, Administración, Gestión, Tecnología, etc.)
- Relacional
(Comunicaciones, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Reconocimiento, etc.)
- Desarrollo Personal
(Cultura, Educación, Calidad de Vida, Recreación, etc.)

Tomando en cuenta las diversas necesidades de capacitación, se diseñará una Política de Capacitación, que garantice la pertinencia de cada curso, la administración adecuada de los cupos de acuerdo a las áreas prioritarias y la respectiva evaluación ex-post del organismo capacitador. Asimismo se tomará en consideración las necesidades de nivelación, perfeccionamiento y desarrollo de competencias de los funcionarios municipales en las áreas pertinentes (en ese orden). Además de la programación de Charlas Generales con profesionales y/o expertos en temas orientados a la organización, ámbito relacional y humano.

La Política de Capacitación tendrá como base la Equidad, considerando áreas prioritarias de Capacitación, de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos señalados por la Municipalidad. Cabe señalar la importancia y la estrecha relación de los cursos con la obtención de los objetivos estratégicos municipales, con el objeto de alinear las capacitaciones a las necesidades reales de la organización.

Así también, el interés del municipio en esta materia, se ve reflejado en la constante preocupación por considerar las capacitaciones como base de los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), siendo uno de los objetivos anuales autoimpuestos y que sin duda son necesarios para el actuar municipal. Asimismo, la política de capacitación realizada establece los fondos municipales requeridos y necesariamente considerados en el presupuesto anual para su completa ejecución.



Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. °18.883

Título II

De la Carrera Funcionaria

Párrafo 2° De la Capacitación





3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



La Evaluación de Desempeño posee varias implicancias para los funcionarios: orientación del trabajo, calificación anual, promociones, insumos para los programas de capacitación, entre otros. También es considerada como instrumento de retroalimentación y seguimiento que permite orientar los esfuerzos de la planta municipal en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Calificación Anual realizada en el ámbito municipal, procurará contar con información objetiva que permita reconocer y validar los indicadores de gestión para evaluar con criterios técnicos, el rendimiento, carga y desempeño laboral de cada funcionario, con el fin de evitar discrepancias en el proceso de calificación señalado en el estatuto para definir listas y generar el escalafón del año siguiente. Los aspectos positivos y negativos de la evaluación deben ser abordados abiertamente y procurar en todo momento que la calificación se base en hechos y no en opiniones.

3.3.1 Proceso de Calificación Municipal

Todos los funcionarios de la Planta Municipal (Planta y Contrata) deberán ser calificados anualmente en alguna de las siguientes listas:

- Lista N°1, de Distinción
- Lista N°2, Buena
- Lista N°3, Condicional
- Lista N°4, de Eliminación

El período objeto de la calificación comprenderá 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificación contempla dos Precalificaciones realizadas por el jefe Directo del funcionario por cuatrimestre y la Calificación, efectuada por la Junta Calificadora o por el Alcalde cuando corresponda;



Los factores evaluados en la Calificación son⁵:

Rendimiento
(Calidad y Cantidad)

Condiciones Personales
(Conocimiento del Trabajo, Interés por el Trabajo que Realiza, Capacidad para Realizar Trabajos en Grupo)

Comportamiento Funcionario
(Asistencia, Puntualidad y Cumplimiento de Normas e Instrucciones).

Una vez informadas las calificaciones, se procede a la Apelación y Reclamo en los casos que consideren necesarios, el cual es el recurso con que cuenta cada Funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora o del Alcalde en su caso.

Para efectos legales se establece el sistema de calificación de los funcionarios municipales, ponderaciones, la junta calificadora, fechas y plazos, entre otros aspectos a considerar en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N° 18.883

Título II

Párrafo 3° De las Calificaciones

⁵ Ver Anexo N°5





3.4 PROMOCIONES



Un anhelo importante para cada funcionario en toda institución es sin duda, poder ser promovido a un cargo superior o ascender a uno de más alta jerarquía. Lo anterior, ha motivado la protección de la carrera funcionaria, privilegiando el sistema de promociones a través de concursos internos para proveer cargos vacantes, priorizando el mérito y la idoneidad por sobre cualquier otra consideración.

De acuerdo al escalafón municipal (resultado de las evaluaciones anuales), grado y aptitudes para el puesto, se procederá al ascenso del personal. Como se mencionó anteriormente, la preferencia sobre una vacante la mantiene el Ascenso Interno por sobre el Concurso Público.

Conociendo las dificultades y la inamovilidad de los puestos propia del sector municipal, La Ilustre Municipalidad de Pelluhue procurará optimizar la promoción de sus funcionarios dentro del municipio o buscar alternativas en los demás municipios dentro de la región. Esta última, considerando las vacantes existentes en los otros municipios informados a través oficios y publicados en los ficheros municipales, para que aquellos funcionarios que estén en condiciones puedan optar a dichos cargos.

Todas las disposiciones que regulan las promociones dentro del ámbito municipal se encuentran señaladas en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N° 18.883

Título II

Párrafo 4° De las Promociones





3.5 DESVINCULACIÓN DEL MUNICIPIO



El proceso de Desvinculación del Municipio será sustentado en informes que denoten con claridad la(s) causal(es) para el cese de la relación laboral entre el funcionario y la Municipalidad de Romeral, sea ésta por renuncia voluntaria, supresión del empleo, destitución, término de contrato u otro.

3.5.1 Causales del Cese de Funciones

La ley estipula claramente las causales por las cuales se puede establecer el cese de las funciones municipales para los funcionarios de la planta municipal.

Aceptación de Renuncia, en caso de que el funcionario por motivos personales presente un documento dejando constancia de su voluntad de cesar en su cargo de manera voluntaria.

Obtención de Jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, cesando de sus funciones y con ello de su cargo dado el cumplimiento legal de los años de servicio.

Declaración de Vacancia, señalada de acuerdo a factores que impiden el actuar en dicho cargo tales como salud irrecuperable, incompatibilidades con el cargo o pérdida de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad.

Destitución, señalada a causa de alguna falta grave que afecte el principio de probidad administrativa, ausencias superiores a treinta días injustificadas o condena por algún delito o crimen entre otros, son factores que condicionan la continuidad del funcionario, haciendo válida la destitución del cargo.

Supresión del Empleo, factor señalado como consecuencia de reestructuraciones de la organización, fusiones de cargos o unidades, impidiendo la conservación del puesto y no existiendo posibilidades de encasillamientos en otros grados ni acogida de jubilación por parte del funcionario. En este caso se debe suprimir el empleo indemnizando al funcionario por la pérdida laboral.

Fallecimiento, causa natural de deceso de la persona.



El caso de Destitución, ameritará una correspondiente investigación interna, clara, objetiva y concluyente, para evidenciar supuestos actos que no corresponden al accionar municipal, corroborándose la(s) causal(es) que justifique el despido.

Para aquellas personas contratadas a través de la modalidad de Honorarios la desvinculación contractual con el municipio se producirá de acuerdo a las fechas preestablecidas a través de algún tipo de convenio o una vez finalizado y entregado satisfactoriamente el trabajo puntual por el cual se realizó dicho contrato. Así también, personas contratadas bajo la modalidad tipo Contrata, conservarán su calidad de funcionarios municipales sólo si al final del mes de Diciembre de cada año, se han considerado como personal de planta para el próximo periodo anual renovando contrato y con ello su condición laboral.

Lo referente a la desvinculación del municipio y las causales para ésta se detallan en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales:

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. N° 18.883

Título IV

De la Cesación de Funciones





EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO POLÍTICA DE R.R.H.H.



La ejecución e implementación de esta Política de Recursos Humanos durante el siguiente periodo, requiere del compromiso de todos los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Pelluhue, como continuación del Diseño participativo ya realizado en base a los propios funcionarios municipales durante el presente año, en cuanto a Estudio, como Discusión de temas claves de gestión, Difusión y Seguimiento, esto último, considerando posibles cambios necesarios que se deban realizar en torno a la Política y que puedan surgir en medio de su ejecución.

Las diversas temáticas abordadas en la Política de Recursos Humanos serán analizadas, planificadas y controladas por el Departamento de Personal o quien haga sus veces en el municipio, y por aquellos Comités constituidos por ley para en cargados de materias específicas, quienes se comprometen a velar por el correcto ejercicio de cada uno de los temas tratados por ellos. Se brindará información clara, objetiva y actualizada respecto a su labor encomendada, procurando buscar alternativas y soluciones para aquellos casos de su interés.

Los Comités prestarán real atención a los problemas y necesidades efectivas de los funcionarios municipales, procurando canalizar de manera clara y formal las diversas opiniones en su programa de trabajo. La recolección de información relevante de cada Comité queda a criterio de los funcionarios que lo componen, estableciéndose una metodología de trabajo lógica en la que se señala dicha obtención de datos e información.

La constitución y formas de reporte de estos Comités, estará a cargo del Jefe de Personal, quién deberá ser cabeza de este proceso y brindar especial atención al desarrollo de los distintos equipos como aporte al desarrollo organizacional y trabajo colectivo. El jefe de Personal, determinará y seleccionará los funcionarios competentes para conformar cada Comité, todo esto considerando y vistos los artículos referentes a la constitución de Comités para cometidos municipales, con el objeto de no interferir con lo establecido.

Comités de Apoyo y Coordinación

- Comité de Selección, constituido según Ley N°18.883, Art. N°19; encargado de preparar y realizar los concursos públicos a través de un proceso objetivo de evaluación de los postulantes a titular del cargo vacante existente en la Ilustre Municipalidad de Pelluhue.



• ~~Comité Técnico Municipal, constituido según Ley N°19.803, Art. N°5;~~ encargado de desarrollar los objetivos institucionales, colectivos y/o individuales señalados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM). Dicho Programa deberá diseñarse anualmente mientras no exista acuerdo total entre las partes en torno a la Modernización de los Municipios, Art. N°121, ex Art. N°110.

• Comité de Bienestar, constituido según Ley N°19.754; encargado de brindar apoyo a los funcionarios asociados a este servicio y sus cargas familiares, otorgando asignaciones para eventos especiales, educación, salud u otros eventos que afecten directamente al funcionario, así también, este comité se encuentra facultado para brindar préstamos en ocasiones específicas.





METODOLOGÍA DE DISEÑO



La metodología utilizada en el diseño de esta Política de Recursos Humanos posee un sustento teórico, basado en las instituciones públicas que apoyan su gestión en materias pertinentes al capital humano, considerándolo factor clave para el logro de los objetivos organizacionales. Además, se consideraron publicaciones de autores que describen y formulan procedimientos prácticos aplicables a la gestión municipal en materias de Personal.

Fuentes de Información

FichaFuncionariosMunicipales2016

La primera etapa de recolección de información se realizó por medio de una ficha estandarizada aplicada a los funcionarios municipales⁶, para determinar el nivel de conocimiento sobre la gestión municipal y características propias del trabajo realizado por los distintos funcionarios. Si bien la entrega de la ficha fue personalizada, la información recopilada fue utilizada de manera confidencial presentando los resultados sólo de manera agregada.

Focus Group

El trabajo en terreno, tomo como formulación la recolección de información primaria por medio de Focus Group, entendiéndose éstos como reuniones de trabajo interdepartamentales, realizadas periódicamente con el objeto de informar, analizar y conocer la opinión de cada funcionario respecto a temas de interés para la formulación de dicha política.

En estas Reuniones participaron todas las Direcciones Municipales, Secretaría Municipal, Juzgado de Policía Local y los funcionarios del Servicio de Aseo y Ornato. La calendarización de éstas, fechas, y grupos de funcionarios municipales se publicaron periódicamente en el Fichero municipal y se entregaron además en las distintas Direcciones para conocimiento público y el permiso de los Directivos a sus trabajadores.

Durante el periodo comprendido entre Marzo a Agosto del presente año se realizaron 5 reuniones de trabajo en torno al diseño de la Política, con una asistencia promedio de 7 funcionarios por reunión, y con una participación total



del 85% aproximado de la planta municipal; es decir, prácticamente la totalidad de la planta municipal (planta, contrata y código del trabajo) participaron en dichas instancias de diálogo.

Equipo Gestor

Así también, se generó un Equipo Gestor, encargado de validar y estudiar las sugerencias recopiladas durante los Focus Group, siendo analizadas para su posterior acuerdo e incorporación en el informe final de la Política de Recursos Humanos.

Las reuniones del Equipo Gestor fueron realizadas en fechas y horarios fijados por el Sr. Alcalde quien por medio de oficio comunicó a los diferentes funcionarios sobre dicha reunión.

Encuesta ClimaLaboral

La Cultura Organizacional inherente a toda institución es posible evaluarla de manera simple por medio de un cuestionario validado, este instrumento permite determinar el grado de satisfacción o rechazo de los funcionarios respecto a sus jefes, estaciones de trabajo, compañeros, equipos de trabajo, normas entre otros, los cuales son posible darles seguimiento periódico a partir de esta encuesta⁷.

⁷ Ver Anexo N°7



ENCUESTA CLIMA LABORAL

- Fecha y Lugar de Aplicación: Julio, 2008. Ilustre Municipalidad de Pelluhue.
- Formato de Encuesta: Auto aplicada.
- Población Objetivo: Funcionarios Municipales Pertenecientes a la Planta Municipal (Planta y Contrata).
- Tasa de Respuesta: 80%.

Actualización Descripción de Cargos Municipales

La actualización de la estructura organizacional y con ello también la descripción de los cargos municipales se realizó considerando las necesidades de la comunidad, la municipalidad y los lineamientos estratégicos planteados.

Cada cargo, funciones y responsabilidades quedan estipulados en el ámbito municipal sobre la base del Reglamento Interno.

Informe Final

El informe final diseñado posteriormente a la recolección de información primaria, por medio del cual la Ilustre Municipalidad de Pelluhue explicita su actuar frente a la gestión de su personal, en él se detallan todas las actividades relacionadas a la carrera funcionaria, presentando un conducto regular para cada una de éstas en el marco de la gestión municipal.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Leyes

- Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- Ley N°19.803, Establecimiento de Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- Ley N° 19.296, Establecimiento Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N°19.754, Autorización a las Municipalidades para otorgar Prestaciones de Bienestar a sus Funcionarios.



ANEXOS



Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido



Ilustre Municipalidad de Pelluhue

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

Sin perjuicio del llenado del presente formulario, el postulante deberá adjuntar su Curriculum Vitae extendido.

1. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Correo Electrónico autorizado para el Concurso		
Teléfono Particular	Teléfono Móvil	Otro Teléfono Contacto

2. TÍTULO(S) PROFESIONAL(ES) Y/O GRADO EDUCACIONAL

*Completar sólo si corresponde

Título	
Ingreso (mm,aaaa)	Egreso (mm,aaaa)
Fecha de Titulación (mm,aaaa)	Duración de la Carrera (N° de Semestres)

3. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

*Indicar sólo estudios acreditados con certificado

Nombre Postítulo/Otros	
Ingreso (mm,aaaa)	Egreso (mm,aaaa)
Fecha de Titulación (mm,aaaa)	Duración de la Carrera (N° de Semestres)



4. CAPACITACIÓN

* Indicar aquellos Cursos de Perfeccionamiento en general acreditados con certificado

Nombre Curso y/o Seminario (1)	
Ingreso (mm,aaaa)	Egreso (mm,aaaa)
Fecha de Titulación (mm,aaaa)	Duración de la Carrera (N° de Semestres)
Nombre Curso y/o Seminario (2)	
Ingreso (mm,aaaa)	Egreso (mm,aaaa)
Fecha de Titulación (mm,aaaa)	Duración de la Carrera (N° de Semestres)

5. ANTECEDENTES LABORALES

*Indicar el último cargo o en el actualmente se desempeña

Último Cargo Desarrollado o en Desarrollo		
Institución/Empresa		
Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño	Desde (mm, aaaa)	Hasta (mm, aaaa)
Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)		

6. TRAYECTORIA LABORAL

*Además del anterior, señale los tres últimos cargos que desempeño si corresponde.

Cargo (1)		
Institución/Empresa		
Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño	Desde (mm, aaaa)	Hasta (mm, aaaa)



Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)

--

Cargo (2)

Institución/Empresa

Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño

Desde (mm, aaaa)

Hasta (mm, aaaa)

Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)

--

Cargo (3)

Institución/Empresa

Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño

Desde (mm, aaaa)

Hasta (mm, aaaa)

Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)

--



Anexo N°2: Ficha de Postulación Ilustre Municipalidad de Pelluhue



Ilustre Municipalidad de Pelluhue

FICHA DE POSTULACIÓN

ANTECEDENTES DEL POSTULANTE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Correo Electrónico autorizado para el Concurso		
Teléfono Particular	Teléfono Móvil	Otro Teléfono Contacto

IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

Señale en orden decreciente de preferencia el o los cargos a los cuales desea postular

Planta / Contrata	Grado	Código Concurso

Por la presente ficha de postulación declaro mi completa aceptación de las bases de este concurso y del proceso de Selección al cual me someto.

Asimismo, declaro mi disponibilidad real para desempeñarme en la Ilustre Municipalidad de Romeral en el cargo al cual postulo.

Firma: _____
 Fecha: _____



Anexo N°3: Formato Evaluación Postulantes

Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)*	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa
1. Revisión Curricular de estudios, formación y capacitación (%)	Estudios de Cursos de Formación y Capacitación Educacional	Capacitación y Perfeccionamiento realizado	Posee Título Profesional relacionado con el cargo	60	%	%
			Posee Título Técnico o estudios afines al cargo	30		
			Posee estudios educacionales medios	10		
2. Revisión Curricular Laboral (%)	Experiencia Laboral	Experiencia Laboral Calificada	Experiencia en el sector Pública en área relacionada al cargo	50	%	%
			Experiencia en el sector Pública en otra área	35		
			Experiencia sólo en el sector privado	15		

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)*	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa
3. Prueba de Conocimientos Aplicada (%)	Aptitud para el Cargo	Conocimientos Técnicos Específicos	Obtiene entre 90 a 100% de aprobación examen	30	%	%
			Obtiene entre 75 a 89% de aprobación examen	20		
			Obtiene menos de 75% de aprobación de examen	0		
		Competencias Específicas para el Cargo	Presenta especiales habilidades y competencias para el cargo	30		
			Presenta algunas Competencias y habilidades para el cargo	15		
			Presenta mínimas competencias y habilidades para el cargo	5		
			No presenta competencias ni habilidades para el cargo	0		

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa
4. Evaluaciones Psicológicas y Entrevistas Personales (%)	Entrevistas Personales	Evaluación de aptitudes para el cargo	La entrevista personal lo define como recomendable para el cargo	60	%	%
			La entrevista personal lo define como recomendable con reservas para el cargo	40		
			La entrevista personal lo define como no recomendable para el cargo	0		
TOTAL					100	

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



Anexo N°4: Encuesta Atención de Público

Estimado(a) Señor(a): La I. Municipalidad de Pelluhue se encuentra realizando un estudio para conocer la opinión de los vecinos sobre la calidad de los servicios brindados por el municipio a la comuna, le agradeceríamos contestar este breve cuestionario, el cual es totalmente anónimo. Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta.

1.- Departamento al que acudió hoy:

Departamento de Obras _____ Departamento de Tránsito _____
 Administración y Finanzas _____ Juzgado de Policía Local _____
 Asistencia Social - _____ Otro. Especifique _____
 Organizaciones Comunitarias _____

2.- ¿Cómo fue el Trato Recibido de parte de los funcionarios del departamento?

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

3.- Respecto a la Rapidez de la Atención, esta fue:

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

4.- ¿Cómo considera los Conocimientos que tienen los funcionarios de los temas que se les consulta?

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

5.- Como evalúa el lugar físico de trabajo (oficinas, muebles, equipos, etc.) con que cuenta este Departamento?

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

En términos generales ¿QUÉ NOTA LE COLOCA A ESTE DEPARTAMENTO?

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

Género: Masculino _____ Femenino _____



Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales

Fecha:

N°:

MUNICIPALIDAD DE PELLUHUE

HOJA DE CALIFICACIÓN
(Período de Calificación N°.....)

NOMBRE COMPLETO: _____

CALIDAD JURIDICA:

PLANTA _____

CONTRATA _____

ESCALAFONES:

DIRECTIVO _____

PROFESIONAL _____

JEFATURA _____

TECNICO _____

ADMINISTRATIVO _____

AUXILIAR _____

GRADO _____

UNIDAD DE DESEMPEÑO: _____

LUGAR DE DESEMPEÑO: _____

NOMBRE JEFE DIRECTO: _____

NOTA

NOTA



	S.F.	FACTOR		
1.- RENDIMIENTO				
A) Cantidad de Trabajo	___			
B) Calidad de la Labor Realizada	___		Coef.	Puntos
	___	: 2 =	___ x	___ = ___
2.- CONDICIONES PERSONALES				
A) Conocimiento del Trabajo	___			
B) Interés por el Trabajo que Realiza	___			
C) Capacidad para realizar Trabajos En Grupo	___			
	___	: 3 =	___ x	___ = ___
3.- COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO				
A) Asistencia y Puntualidad	___			
B) Cumplimiento de Normas e Instrucciones	___			
	___	: 2 =	___ x	___ = ___

LISTA DE CALIFICACIÓN ___ PUNTAJE TOTAL ___

FIRMA JUNTA CALIFICADORA

FIRMA SECRETARIO

NOTIFICACION:	SI	NO
CONFORME	___	___
APELARE	___	___





Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales 2016

Definición y Descripción de Funciones

Estimado(a) Funcionario(a): con el fin de conocer y estructurar las funciones municipales de los departamentos, la Dirección de Administración y Finanzas requiere comprender en profundidad las labores realizadas diariamente por Ud., para esto le agradeceríamos contestar esta breve descripción de su función en esta ficha la que será utilizada sólo de MANERA CONFIDENCIAL.

Nombre Funcionario: _____

Cargo: _____

Dirección a la que Pertenece: _____

Jefe Directo: _____

1.- ¿Conoce las Funciones del Departamento al cual Pertenece? Señale en el recuadro las funciones que su departamento debe realizar

2.- Funciones Diarias de su Trabajo Específico. Detalle en el recuadro sólo aquellas funciones que su cargo especifica



3.- ¿Existen Labores Adicionales que Ud. realiza y que No están consideradas dentro de su Cargo? ¿Cuál(es)?

4.- ¿Cuánto conoce Ud. sobre las Funciones que realizan las demás Direcciones de la Municipalidad?

Mucho Bastante Ni mucho Casi Nada Nada
Ni Poco

5.- ¿Cuan Informado se encuentra Ud. Sobre las Actividades realizadas por la Municipalidad?

Mucho Bastante Ni mucho Casi Nada Nada
Ni Poco

6.- ¿Ha realizado alguna vez Sugerencias (sean estas de atención al público, distribución del lugar de trabajo, etc.) a su Jefe Directo para mejorar el rendimiento laboral?

SI

NO

¿Por qué?

1.- Las normas que nos rigen nos impide modificaciones

4.- Porque me gusta cumplir sólo con mi trabajo

2.- Porque el trabajo que realizamos siempre se ha hecho igual

5.- Otro. Especifique

3.- Porque nuestros superiores no escuchan sugerencias

Toda la Información aquí señalada será Totalmente Confidencial
Muchas Gracias por Su Colaboración





Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral

Encuesta Clima Laboral

Estimado(a) Funcionario(a): Con el propósito de conocer la percepción sobre la Municipalidad y aspectos relacionados con el Ambiente Laboral, le solicitamos contestar esta encuesta totalmente anónima, la cual nos permitirá recopilar información acerca de sus ideas y opiniones sobre aspectos importantes del trabajo. Al respecto, pueden existir distintas opiniones, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS**. De antemano agradecemos su colaboración con esta actividad

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre la Municipalidad y el Departamento en que Ud. trabaja. De acuerdo a su opinión marque con una (X) en la Hoja de Respuestas la alternativa que más se acomode a su pensamiento.

ESTRUCTURA

1. Aquí se me explica el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
2. Las ideas nuevas NO se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
3. A veces trabajamos Desorganizadamente y Sin Planificación.
4. En algunas actividades en que se me ha solicitado participar, No He Sabido exactamente quién mandaba
5. En esta institución los trabajadores están bien asignados y organizados.
6. A veces No se sabe bien quién tiene que decidir las cosas

RESPONSABILIDAD

7. Existe poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.
8. Quienes nos dirigen prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
9. Acá los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.
10. Para que un trabajo entregue buenos resultados, es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimiento.
11. Acá cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo, sin tener que asumir responsabilidades que no le competen.
12. Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no se hace responsable por el trabajo.

RECOMPENSA

13. En esta Institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento
14. Existe mayor preocupación por destacar el trabajo Bien Hecho de aquel mal hecho.
15. En esta institución a quien comete un error se le aplican castigos.



16. No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.
17. En esta institución, las críticas son bien intencionadas.
18. En esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.
APOYO Y CALIDEZ
19. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, sé que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
20. Aquí se trabaja en Equipo
21. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de Mí(s) Jefe(s).
22. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.
23. La gente acá No confía en los demás.
24. Entre el personal predomina un ambiente de Amistad.
25. El ambiente laboral acá se caracteriza por ser un ambiente de trabajo Tenso.
26. Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.
ADMINISTRACION DEL CONFLICTO
27. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.
28. Se tiende a llegar a acuerdos lo Más Fácil y Rápidamente posible.
29. Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
30. La mejor manera de causar una buena impresión es evita las discusiones y desacuerdos.
31. Aquí es posible decir que “NO” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.
IDENTIDAD
32. La mayoría de las personas acá, están preocupadas por sus propios intereses.
33. Me interesa que el donde trabajo sea el que tenga los mejores resultados.
34. En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
35. Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
36. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.
ESTILO DE SUPERVISIÓN
37. Los jefes, acá tratan con respeto a sus subordinados.
38. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución
39. Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
40. La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo
41. Las personas de los niveles superiores toman siempre todas las decisiones.
MOTIVACIÓN
42. Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
43. Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.
44. En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.
COMUNICACIÓN
45. Considero que se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.



46. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.
 47. Los trabajadores de esta institución se informan más rápido a través del rumor que por la información oficial.

EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL

48. Hay disponibilidad de materiales de tipo y cantidad requerida.
 49. La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.

HOJADERESPUESTAS

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo					En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo				
(1)	(2)	(3)					(4)	(5)				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE						MUNICIPALIDAD DE ROMERAL						
<u>ESTRUCTURA</u>												
	1.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	2.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	3.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	4.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	5.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	6.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<u>RESPONSABILIDAD</u>												
	7.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	8.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	9.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	10.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	11.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	12.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<u>RECOMPENSA</u>												
	13.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	14.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	15.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	16.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	17.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	18.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<u>APOYOYCALIDEZ</u>												
	19.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	



20.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

27.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IDENTIDAD

32.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ESTILO DE SUPERVISIÓN

37.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

MOTIVACIÓN

42.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



44.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>COMUNICACIÓN</u>										
45.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL</u>										
48.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



