

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLITICAS

a Educacion
a RR HH
a SALUD



2 Municipalidad de La Pintana
2 Sto (Chile)

EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
SALUD Y EDUCACION DE LA MUNICIPALIDAD DE
LA
PINTANA.

Tesis en Gestion Publica

PROFESOR GUIA: SR. LUIS ROMERO

CATALINA ZURITA ROJAS

AÑO 2001

AGRADECIMIENTOS

En el trayecto de mi carrera universitaria, muchas has sido las personas que de alguna manera me han facilitado el camino para llegar hasta este punto, no obstante aquello, deseo destacar el apoyo incondicional en primer lugar de mi familia, y en ella muy especialmente la ayuda de mis padres, un beso grande para ellos y mi más profundo agradecimiento, ya que han constituido para mí en toda actividad que he emprendido a lo largo de mi vida, el pilar de donde siempre he podido sostenerme en los tiempos difíciles, espero ser yo ese pilar para ustedes en el futuro.

Mi hija es la persona a quien le dedico este esfuerzo, ella ha debido sufrir las carencias de la mamá, que no esta, espero que algún día pueda compensar de algún modo mi ausencia durante todo este tiempo.

A mi esposo, también quisiera expresarle mi gratitud, por apoyo y confianza que me ha entregado durante estos años, gracias por tu paciencia y constantes estímulos.

También han formado parte del apoyo indispensable para concretar mi proyecto de estudiar, mis compañeros de trabajo, a ellos vallan mis agradecimientos, por su comprensión y tolerancia durante todos estos años. Entre ellos deseo destacar la colaboración de mi compañero y amigo Cesar, quién siempre encontró un espacio en su tiempo para apoyarme, Muchas gracias a todos mis amigos del Departamento de Salud, del Departamento de Educación, a los funcionarios del Departamento de Personal de los Servicios Traspasados, a mis amigos y compañeros de la Dirección de Finanzas, en especial los, "muchachos" de la Tesorería.

Por último deseo agradecer la colaboración y lealtad de parte de mis compañeros y amigos de la universidad, Luz y Miguel, su empuje y preocupación constante, fueron sin duda un aliciente para mí. Además desearía agradecer en general al equipo de trabajo de la Universidad, pues en ella siempre me sentí cómoda y acogida, por todo el personal, no solo por los profesores, tambien los administrativos y los auxiliares son persona muy humanas y especiales para los alumnos que pasamos por allí.

Solo me resta decir, g r a c i a s

Hija te amo

INDICE

- INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I	
1.- RESEÑA HISTORICA.....	7
1.1 Evolución constitucional y atribuciones del nuevo municipio.....	7
1.2 Justificación de la investigación.....	11
1.3 Antecedentes generales.....	11
CAPITULO II	
1.- MARCO TEORICO.....	16
1.1 Antecedentes Generales.....	16
1.2 Definición del concepto de organización.....	16
1.3 Las personas en la organización.....	19
1.4 Las organizaciones como sistemas.....	20
1.5 Teorías sobre estructura organizacional.....	21
1.5.1 Definición del concepto de estructura.....	21
1.5.2 Funciones de la estructura.....	21
1.5.3 Formas de estructuración.....	22
1.6 Teoría del gobierno local.....	27
1.7 Conceptualización.....	29
1.7.1 Centralismo.....	29
1.7.2 Descentralización.....	29
1.7.3 Autarquía.....	30
1.7.4 Autonomía.....	31
1.8 Antecedentes comunales.....	33
1.8.1 Antecedentes históricos de La Pintana.....	33
1.8.2 Antecedentes socio – económicos de la comuna.....	34
1.8.3 Antecedentes generales de la Municipalidad.....	36

2.- MARCO METODOLÓGICO.....	38
1 Enfoque de la investigación.....	38
2 Definición del Problema.....	38
3 Sistema de Variables.....	38
4 Unidad de análisis.....	39
5 Hipótesis.....	39
6 Objetivos de la investigación.....	39
7 Descripción del instrumento de medición.....	40
CAPITULO III	
1.- DESCRIPCIÓN DE ESTRUCTURAS.....	48
- Anexo N° 1.....	49
1.1 Descripción estructura DIDECO.....	50
1.2 Descripción estructura Dirección Salud – Educación.....	51
1.2.1 Funciones específicas.....	52
- Anexo N° 2.....	54
1.2.2 Diseño organizacional Departamento de Personal.....	55
1.2.3 Funciones específicas.....	55
- Anexo N° 3.....	58
• * - Sección Registro.....	59
• ** - Sección Remuneraciones.....	60
• *** - Sección Perfeccionamiento y capacitación.....	60
2.- DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	62
2.1 Modificación de contratos.....	63
2.2 Contratos a Plazo Fijo.....	66
2.3 Contratos Planta.....	70
2.4 Tramitación de Licencias Médicas.....	74
2.5 Pago de Imposiciones.....	77
2.6 Pago de Remuneraciones.....	79
- Anexo N° 4.....	83
3.- GRAFICOS.....	84

CAPITULO IV

- CONCLUSIONES DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	104
- CONCLUSIONES VARIABLE RELACIONES HUMANAS.....	106
- CONCLUSIONES VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO.....	107
- CONCLUSIONES VARIABLE EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA.....	109
- CONCLUSIONES VARIABLE LIDERAZGO.....	111
- CONCLUSIONES VARIABLE DISTRIBUCIÓN DE TAREAS.....	113
- CONCLUSIONES VARIABLE MOTIVACIÓN.....	116
- CONCLUSIONES GENERALES.....	121

INTRODUCCIÓN

Nuestra investigación es un proyecto tal vez no muy complejo de investigación, pero sí es un proyecto necesario, para quienes trabajan en el lugar en donde se desarrollará la investigación y para los usuarios de nuestra unidad de análisis, precisamente, el proyecto cobró importancia, para quien lo desarrollará especialmente por los dos factores antes mencionados.

La investigación tendrá lugar en la Unidad denominada Departamento de Personal Salud-Educación, que funciona al interior de la Municipalidad de la Pintana, comuna y organización con características muy particulares, las que se esperan destacar a lo largo del trabajo, e ir de algún modo dándolas a conocer, para que puedan ser además de un aporte para este trabajo, una contribución informativa; para quienes nos conocen principalmente a través del noticiero policial de los medios de comunicación; aporte que ojalá les permita a quienes nos observan desde lejos, tener una visión menos sesgada de esta comuna, y de quienes trabajamos en ella.

Nuestra unidad de análisis es la encargada de la administración del Recurso Humano de dos de los servicios más importantes que el municipio entrega a los vecinos, por ello el ánimo de este trabajo es ser un aporte constructivo, pero no menos objetivo, de cual es la situación de esta unidad, con la convicción de que en alguna medida, nuestro trabajo podrá contribuir a superar los problemas que se detecten, por el bien de los Pintaninos usuarios de la Salud y la Educación Municipal.

Se espera avanzar, en una primera etapa, en establecer las condiciones de confianza necesarias para que el trabajo arroje los mejores resultados para la unidad, sus funcionarios y sus usuarios, ya que las autoevaluaciones no son un ejercicio cotidiano a nivel de Departamentos en esta organización.

Se sabe que las Organizaciones en general, deben modificar su accionar para adaptarse al medio que las rodea y del cual se retroalimentan, este fenómeno es muy evidente en las municipalidades en general, dado que en los últimos veinte años han debido experimentar cambios radicales; desde ser una organización dedicada a tareas locales específicas como aseo, rentas, vialidad, etc., con Alcaldes designados por el Presidente de la República, hasta pasar al centro de la vida política nacional, pues son los órganos escogidos por el gobierno central, para desarrollar una parte importante del proceso de descentralización, acarreando con ello hacia los municipios, una gran cantidad de recursos y tareas por asumir. Con la elección directa de los Alcaldes y el traspaso progresivo pero acelerado de gran cantidad de nuevas responsabilidades como el administrar servicios sectoriales como la Salud Primaria, la Educación Básica y Media, la ejecución de Programas de Absorción de Empleo, la coordinación y supervisión de importantes obras de inversión territoriales como pavimentación calles y construcción de viviendas progresivas, las organizaciones denominadas Municipalidades, han desarrollado importantes procesos de reestructuración interna, para acomodar sus estructuras funcionales a los nuevos desafíos.

Ante esta realidad los municipios han debido reaccionar rápidamente y enfrentar estos nuevos requerimientos, diversas han sido las experiencias de aprendizaje que estas organizaciones han debido desarrollar, en el transito de este camino de fortalecimiento y protagonismo que los municipios de nuestro país han experimentado durante los últimos 20 años, nuestra unidad de análisis es una parte de estas experiencias, que intenta mejorar en La Pintana, los niveles de calidad y eficiencia en los servicios que se entregan.

En este último sentido resulta aún más interesante para quien realizará esta investigación el realizar una evaluación objetiva, a una parte de esta experiencia general, que se encuentra en pleno proceso de desarrollo.

CAPITULO I

1.- RESEÑA HISTORICA

1.1.- EVOLUCION CONSTITUCIONAL Y ATRIBUCIONES DEL NUEVO MUNICIPIO

En el régimen militar chileno, es posible visualizar reiterados esfuerzos legislativos por dar forma a un gobierno local autónomo, iniciativas que se han visto acentuadas durante los últimos veinte años, particularmente a partir de la creación en diciembre de 1973 de la Comisión Nacional de la Reforma administrativa (CONARA).

La existencia político – administrativa de la comuna de La Pintana, esta estrechamente ligada a éste último periodo, pero las transformaciones y el contexto de éstas como idea de gobierno local, tienen una vertiente estructural en los componentes evolutivos que se hace necesario analizar desde su etapa de transición.

Fernandez Richard establece esta etapa de transición, para el periodo que va desde la independencia hasta la dictación de la primera Ley Orgánica de Municipalidades en 1854. Inmediatamente después reconoce un periodo de ordenamiento jurídico hasta la revolución de 1891. Luego viene el periodo de “La Comuna Autónoma” hasta la constitución de 1925, y desde entonces hasta hoy, un periodo de modernización ligado fundamentalmente a las iniciativas desarrolladas por la CONARA dentro del proceso de regionalización del país, en el marco de una política de descentralización y desconcentración del Estado.

En la primera etapa de la República, denominada periodo de transición (1810 – 1854), y los esfuerzos constitucionales de 1918 y 1925, estuvieron caracterizados por el ensayo de modificaciones sobre la estructura colonial hasta entonces vigente, aunque todavía sin una orientación clara hacia la instauración de un gobierno local.

La etapa de Ordenamiento Jurídico de la República, bastante reciente, tiene una definitiva expresión a nivel local, con la promulgación el 08 de noviembre de 1854 de la primera Ley Orgánica de Municipalidades. El Estado Nacional era parte integrante de las corporaciones municipales, y los agentes del ejecutivo podían declarar la nulidad de los acuerdos municipales, intervenir en la elaboración de los presupuestos, promulgar y hacer ejecutar las ordenanzas y reglamentos, suspender su ejecución, y entre otros, administrar los bienes y rentas municipales.

En definitiva el primer cuerpo legal referido a municipalidades, solo tiene por objeto, "afianzar un sistema de centralización administrativa", que por lo demás, es absolutamente coherentes con la realidad urbana de mínimo tamaño. Para comprender lo anterior, es necesario tener presente que la totalidad del área Metropolitana de Santiago, si es que puede ser calificada como tal, en 1850, estaba comprendida entre las calles Balmaceda, Benjamín Vicuña Mackenna, Manuel Antonio Matta / Blanco Encalada y Matucana/ Exposición; es decir, poco más de las tres cuartas partes de lo que hoy es la comuna de Santiago.

Esta situación fue revertida cuando la Ley Orgánica Municipal dictada hacia 1887, traspasó a los municipios parte importante de las atribuciones que detentaban hasta entonces los denominados "agentes del ejecutivo" insertos en la estructura que tomaba las decisiones en el gobierno local. Aunque los alcaldes todavía ejercían como agentes electorales del gobierno central, el principio de la autonomía local se gestó como reacción natural contra el sistema con tal magnitud, que una de las conquistas de la revolución del año 1891, fue el otorgamiento de independencia al poder local, materializada en la dictación (el 22 de diciembre de 1891) de la denominada "ley de la comuna autónoma".

Con esta ley, la figura del alcalde comienza a delinearse como figura pública, por cuanto dotado de amplias facultades en lo local, vino a sustituir el rol del Intendente y del Gobernador, como un auténtico jefe de la comuna.

En cuanto a las atribuciones administrativas de los municipios, la Ley de la Comuna Autónoma, transfirió a las 195 comunas (redefinidas), todos los servicios locales, la administración de sus bienes y rentas, las tesorerías comunales, y la preocupación por la seguridad pública (hoy seguridad ciudadana) a través de los jefes de policía.

Fernández señala, que si bien se dotó a los municipios de amplias atribuciones, hubo que dar vuelta atrás hacia el centralismo, pues se constató cierto grado de inmadurez en el sistema municipal, el que no logró consolidar un buen ejercicio ejecutivo de todas estas atribuciones. En efecto, una serie de adecuaciones a este cuerpo legal, tomaron forma en la Ley N°2.960 sobre organización y atribución de las municipalidades (promulgada el 28 de enero de 1915).

En conformidad a los preceptos de la constitución del 25, fue dictado el D.L N°740 (el 07 de diciembre del mismo año), definiendo al municipio como una “persona jurídica pública, con ámbito de competencia privativo de rango constitucional y con autonomía de origen” en cuanto a la generación democrática de sus autoridades, salvo en aquellas comunas de gran tamaño poblacional cuyos alcaldes eran nombrados por el Presidente de la República. En el sentido del control, se dejó a las municipalidades sujetas a vigilancia correccional de las asambleas provinciales, que al no implantarse como tales, implicaron – en parte- el cercenamiento de atribuciones locales a partir de 1942, pero con una expresión más definitiva en las dos décadas posteriores.

Sistemáticamente, el municipio perdió fuerza frente a los organismos del gobierno Central, por cuanto estos últimos proporcionaban la mayoría de los servicios que correspondían al Gobierno Local. En el ámbito de sus atribuciones exclusivas, sólo se mantenía la eliminación de los desperdicios sólidos, el alumbrado público, el agua potable y los sistemas de alcantarillado. En definitiva el municipio fue reduciendo su campo de acción, a la prestación de servicios mínimos, y que en algunos casos no justificaban su existencia como tal.

Esta situación se mantuvo hasta el golpe de estado de 1973, que marco un cambio en cuanto al futuro del municipio; por un lado al constituir un largo periodo de excepción, en cuanto a la generación democrática de sus autoridades, la estabilidad funcionaria, y a la participación comunitaria de los agentes locales; y por otro, al materializar gradualmente al municipio como un actor fundamental en el desarrollo del espacio comunal, en los planos institucional, operacional y financiero.

A este último periodo (1973 – en adelante) se le conoce como “historia municipal reciente”, y es el que da origen entre sus medidas a la comuna de La Pintana.

A poco andar del Golpe Militar, a mediados de 1973, y como una de las primeras medidas recomendadas por la recientemente creada CONARA, fueron dictados el D.L. N°573 (08 de julio de 1974) denominado Estatuto del Gobierno y Administración Interior del Estado, y el D.L N°575 (10 julio 1974) que estableció la regionalización de la Nación.

Este último Decreto ley (575) estableció la división del país en trece regiones: I a la XII, más la Región Metropolitana de Santiago. Al año siguiente, el D.L. N°1.230 (27 de octubre 1975) divide las regiones en provincias; y recién en el año 1981 el D.F.L. N°1-3.260 crea la Provincia de Santiago dividida en 32 comunas.

En el año 1973, específicamente en el mes de diciembre de ese año se crea la CONARA, organismo que surge, luego del diagnóstico a la administración pública de nuestro país, surgiendo con ella el proceso de reforma administrativo chileno.

Poco antes del término del Gobierno Militar (1973 –1990), el nuevo ejecutivo se concentró en la reforma a la Constitución de 1980, "pues su normativa en términos de administración territorial era claramente no democrática". El objetivo de esta reforma es avanzar en el proceso de descentralización del país en una doble óptica de modernización de la Administración pública, y de respuesta al sentir de las comunidades locales y regionales

En materia municipal, la Ley de Reforma Constitucional N°19.097 brindó nuevas consideraciones en su capítulo de Gobierno y Administración Interior del Estado. En cuanto a la constitución, se estableció que la administración local de cada comuna reside en una municipalidad, conformada por el alcalde que es su máxima autoridad, y por el Concejo, estableciendo además la existencia de un Consejo Económico y Social comunal de carácter consultivo

En cuanto a su definición se estableció que las municipalidades son "Corporaciones Autónomas de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio", cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el desarrollo económico, social y cultural de la comuna. Como se observa la única modificación constitucional a este párrafo es la incorporación del concepto de "autonomía". La autonomía debe servir para que los Municipios se autoregulen, dentro del marco de las funciones y atribuciones que fijan la Constitución y las Leyes.

1.2.- JUSTIFICACIÓN E INMPORTANCIA:

La comuna de La Pintana, es una localidad catalogada como "pobre", con altos índices de cesantía, de delincuencia, drogadicción y deserción escolar. Ante este panorama, el recurso humano encargado de prestar dos de los servicios más significativos para la población de nuestra comuna; según lo revelan estudios desarrollados por alumnas de la Escuela de Enfermería de la Universidad Católica, debe contar con una unidad de administración de personal eficiente, y expedita, para asegurar desde el punto de vista del recurso humano, la mejor atención a los usuarios.

Para lograr obtener, entre un número reducido de postulantes, funcionarios idóneos, será una misión muy difícil para el Departamento de Personal, pues a la comuna, según la apreciación de la encargada de recibir a quienes postulan a un cargo en las áreas de salud o educación de nuestra comuna, concurren normalmente a solicitar trabajo, aquellos que no lograron ingresar a otras comuna que consideran más seguras, con mejor infraestructura y accesos más expeditos, esto afirma según la encargada de recibir antecedentes, se hace más notorio en especial en el nivel profesional.

El Departamento de Personal cuenta con pocos funcionarios (once) y sólo tres de ellos manejan las áreas más específicas del trabajo que allí se desarrolla, sólo cuentan con un profesional entre sus miembros, un profesor que recién se incorporó este año a la unidad para asumir el área de capacitación y perfeccionamiento, la jefatura tiene un título técnico y el personal restante tiene su educación secundaria completa, sus contratos son regidos por el código del trabajo y la mayoría (8 de 11 funcionarios) son o fueron hasta hace algún tiempo habitantes de la comuna.

1.3.- ANTECEDENTES GENERALES:

En el año 1991, termina de concretarse el traspaso de los establecimientos educacionales y de los servicios de atención primaria de salud a las diferentes comunas del país. Esto trae como consecuencia, la reforma de los respectivos reglamentos orgánicos de los Municipios, para ajustarse a ésta nueva realidad institucional, se debía administrar estos nuevos establecimientos sectoriales, y no se contaba con la infraestructura, ni la orgánica, ni el recurso humano capacitado para hacerlo.

Desde este periodo a la fecha, diversas han sido las estructuras funcionales que se han probado en los municipios, desde la creación de Corporaciones Administradoras de Salud y Educación, pasando por la creación de Departamentos de Salud y de Educación, ambos, dependientes de alguna dirección afín como la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), hasta la creación, según la última modificación a la ley Orgánica de Municipalidades en 1999, de una Dirección de los Servicios Traspasados, unidad con mayor autonomía administrativa, encargada de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de estas dos áreas.

En el caso específico de La Comuna de La Pintana, que es la Municipalidad con la que se trabajará para desarrollar la investigación, es una institución que no ha estado ajena a todos estos procesos de reestructuración. En éste municipio se creó efectivamente la Dirección de Servicios Traspasados en Enero del año 2000, posterior a la aprobación a las modificaciones del Reglamento Orgánico Municipal, este Reglamento contiene entre líneas una pequeña omisión, ella consiste, en que fueron traspasados a la nueva Dirección, todos los recursos Materiales y Humanos desde las diferentes Direcciones Municipales que contaban con recursos de los Servicios Traspasados bajo su dependencia, excepto aquellos que siendo financiados por Salud o Educación prestaban servicios en la Dirección de Finanzas, pues la administración de los recursos financieros continuó siendo ejecutada, supervisada y controlada por la Dirección de Administración y Finanzas, es decir los gastos y los ingresos de las áreas de Salud y Educación, son aprobados y controlados por el Director (a) de Finanzas, y para cumplir con esta tarea se le mantuvo a su disposición el personal y equipamiento de los Servicios Traspasados que tenía a su cargo, antes de la creación de la Dirección de Salud-Educación.

Para el funcionamiento de la Nueva Dirección de Los Servicios Traspasados, se creó una orgánica interna propia, la cual contempla la creación de Departamentos que cubran las funciones básicas de administración de ambas áreas, entre ellos se encuentra nuestra unidad de análisis, el Departamento de Personal. Esta área de la administración ha presentado dificultades para desarrollar su trabajo y constituirse en una unidad que haga un real aporte a este proceso de mejorar la administración municipal de los Servicios de Salud y Educación.

Según la opinión del Director y de la Jefe del Departamento de Personal de los Servicios Traspasados, esta unidad presenta falencias estructurales que deben ser atacadas con una reestructuración del Departamento.

Dicha reestructuración debería adecuarse al modelo de funcionamiento que hoy tiene la nueva Dirección, a las responsabilidades que se le asignan a la unidad encargada del recurso humano en el Reglamento Orgánico Municipal, y a los requerimientos específicos de cada área de su competencia que surjan por la naturaleza del personal a su cargo.

Por otra parte, las personas que trabajan en el Departamento de Personal, son funcionarios que tienen en promedio 8 años de trabajo en el municipio, sin embargo quienes desarrollan las tareas de aquellas áreas más específicas y técnicas, como las contrataciones y registros, y las remuneraciones, ambas debidamente reglamentadas por dos Estatutos muy complejos, como lo son el Estatuto de Atención Primaria, y el Estatuto Docente, son personas que trabajan en el municipio desde la década de los 80. Es decir tienen un amplio conocimiento del trabajo que realizan y de los procedimientos administrativos municipales, dicho sea de paso que hoy en el Departamento en cuestión, se utilizan los mismos procedimientos desde aquella época y la misma forma de organización, esto contrasta con un grupo recientemente incorporado, de manera gradual a esta unidad, que esta aún aprendiendo el trabajo de su Departamento. Por estas y seguramente otras razones que en el transcurso del trabajo surgirán, el personal del Departamento se encuentra muy desmotivado y con mucha resistencia a aceptar cambios; que signifiquen tener que enseñar para los más antiguos, y asumir nuevas responsabilidades para quienes aún no terminan de aprender lo que hasta hoy hacen.

Por todas las razones expuestas anteriormente y por ser un habitante más de esta comuna, resulta de gran importancia para quien desarrollará este trabajo, contribuir para tratar de hacer un aporte, en el complejo proceso de mejorar el servicio que se presta a los usuarios de la comuna, pues estoy segura, que cualquier esfuerzo por mejorar el desempeño de la unidad a cargo de la administración del recurso humano, otorgándole la importancia que merece, repercutirá favorablemente para tener funcionarios más satisfechos, y tranquilos desarrollando sus labores, tanto en el Departamento de Personal, como en dos sectores tan valorados por la comunidad en general, como lo son los Centros de Salud primaria y los Establecimientos de Educación Municipalizada, pues son los propios funcionarios del Departamento de Personal quienes se quejan del elevado número de consultas que deben atender diariamente de parte de los funcionarios de las dos áreas, con las respectivas consecuencias de retraso

en el trabajo del Departamento y una sensación de poca transparencia, de parte de los funcionarios de las escuelas y centros de salud, respecto del trabajo que nuestra unidad de análisis desarrolla; para hacer tangible la contribución anteriormente mencionada, se tratará de determinar en esta investigación, de una manera metodológica confiable, cuales son los problemas que están afectando el desempeño del Departamento de Personal de los Servicios Traspasados, a partir de la evaluación de las variables que se definirán en nuestro marco metodológico.

CAPITULO II

1 MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES GENERALES:

El Departamento de Personal de la Municipalidad de la Pintana, tiene mas menos dos años de funcionamiento, durante este período, han existido algunas salidas e incorporaciones de personal, pero en general se ha mantenido la base de sus miembros, diversas son las críticas que se escuchan en los pasillos y en las reuniones respecto del desempeño de ésta unidad, sin embargo, no existen antecedentes de que se halla hecho una investigación, respecto de cuáles son las reales dificultades a las que esta organización se encuentra sometida, para ello daremos una revisión a algunas afirmaciones teóricas que hacen referencia a las posibles dificultades que las organizaciones deben enfrentar, dependiendo de las personas que la compongan, su forma de organizarse y el medio en que se desarrollan.

“Se dice que las Organizaciones nos rodean por todas partes”, nacemos en ellas y generalmente morimos en ellas, y el espacio que hay entre la vida y la muerte, sin duda para todos esta colmado de diferentes organizaciones a las cuales nos ha tocado pertenecer.

El departamento a analizar, es en sí mismo una organización que a su vez es parte de una organización mayor que la acoge, por lo anterior, para comenzar este marco teórico se darán algunas definiciones de lo que se entiende por organización.

1.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

1.1. El análisis organizacional tiene una tradición, lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y las organizaciones en sí mismas. La tradición se centra fundamentalmente alrededor de Max Weber, conocido por sus análisis sobre burocracia y autoridad, pero también se ocupó de dar definiciones más generales de las organizaciones, Weber distingue “EL GRUPO CORPORATIVO” de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra “Una relación social que o es cerrada o limita, por medio de reglas, la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento esta reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de una jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo (pájs. 145-46).

Weber agrega, respecto a la idea del grupo corporativo otros criterios respecto de la organización. En las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal” (pájs 136-39). Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, el autor destaca también que las organizaciones llevan a cabo de manera continua, actividades con un propósito específico (pájs. 151-52). En definitiva se podría concluir que las organizaciones trascienden a la vida de sus miembros y tienen metas en alusión a la existencia en ellas de “actividades con propósitos”. Los puntos centrales de la definición de Weber son básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

1.2 Barnard Chester adopta un punto de vista diferente, aunque esta de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Para el autor una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard 1983, páj.73), es decir actividades coordinadas consciente y deliberadamente, y con propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.

Mientras Barnard hace referencia o pone el acento a la importancia de las personas en el sistema, pues son ellos los que deberán comunicarse, ser motivados y tomar las decisiones, Weber coloca en primer plano al sistema y no a los miembros que lo componen.

1.3 Richard H. Hall define Organización como “una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rango de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos (Hall 1995 páj. 33).

Las definiciones que se presentaron anteriormente constituyen un esfuerzo por dar una definición lo más completa posible de que se entiende por organización, conforme a los intereses de este estudio, sin embargo, se esta consciente de que no serán capaces de aludir a todos los matices o atributos importantes que componen a las diferentes organizaciones, por lo que dichas definiciones están diseñadas para generalizar. Para los fines del trabajo que se está desarrollando es importante incluir el análisis de Rothechild-Witt (1979), su trabajo contiene una visión útil de las características de las organizaciones, pues trata de poner en evidencia las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales y las organizaciones alternativas o colectivistas.

Dimensiones	Org. Burocráticas	Org. Colectivistas
1- Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo; organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada de llegar a serlo sólo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2- Reglas	Formalización de reglas finas y universales, calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita.	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de lo ad hoc, decisiones individuales; algunas posibles calculabilidades sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación.
3- Control Social	El comportamiento organizacional esta sujeto al control social, principalmente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente en los niveles altos.	Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y en la selección de personal homogéneo.
4- Relaciones Sociales	El ideal para la impersonalidad. Las relaciones se basan en los papeles, segmentales e instrumentales.	Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5- Reclutamiento y avance	Empleo basado en entrenamiento especializado y en certificación formal. El empleo constituye una carrera, el progreso se basa en antigüedad o en logros.	Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimientos y habilidades evaluados informalmente. El concepto del progreso por carrera no tiene significado, no hay jerarquía en las posiciones.
6- Estructura de Incentivos	Los incentivos remunerativos son fundamentales.	Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7- Estratificación Social	Distribución isomórfica del prestigio, privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficina; la jerarquía justifica la igualdad	Igualitarismo; las diferencia en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8- Diferenciación	Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas administrativas y la operativas. Máxima especialización de oficio y funciones; papeles segmentales. El espartismo técnico se tiene con exclusividad; ideal para el especialista-esparto.	Mínima división del trabajo; la administración está con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. Generalización de trabajos y funciones; reglas totales. Desmistificación del espartismo: ideal para los aficionados.

La organización a la que pertenece nuestra unidad de análisis responde a las características del tipo de organización burocrática, con marcadas divisiones jerárquicas, alta reglamentación de las tareas y las atribuciones conforme a la ley escrita, forma parte de las organizaciones de gobierno que desde sus orígenes se han dedicado a la satisfacción de necesidades, para ampliar lo anteriormente aseverado, daremos más adelante un breve recorrido por lo que ha pasado en la historia del gobierno local, y el cuerpo teórico que lo sustenta.

1.3. LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES: ✕

Las organizaciones están compuestas por personas, que establecen redes de comunicación, poseen características diversas y motivaciones específicas, el autor Elton Mayo es reconocido por sus aportes a la Teoría de las Relaciones Humanas, él y sus colaboradores descubrieron que: 1.- la cantidad de trabajo que desarrollan los trabajadores, no esta determinada por su capacidad física, sino por su "capacidad Social; 2.- que las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero; 3.- que la más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo; 4.- y que los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupos. En definitiva los resultados de las investigaciones del autor apuntaban a señalar que el aumento de el rendimiento de los trabajadores no tiene que ver con su capacidad física, sino que a un cambio de situación social que ellos experimentaron producto de las modificaciones en el nivel de su satisfacción psicológica (historia del pensamiento adm. Paj 144)

Hugo Musterberg, como líder que era en los primeros estudios en psicología industrial, que se desarrollaron en Harvard, planteaba que la psicología industrial y la administración científica deberían unirse, porque ambas planteaban una misma verdad "que la eficiencia nunca podría lograrse, a través de una dirección abusiva", que en lugar de ello "debería venir a través del análisis científico del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología, de tal manera que pudiera lograr un puesto floreciente y una perfecta armonía interna" (historia del pensamiento adm. Paj 143)

La teoría de campo, en su trabajo de investigación sobre el comportamiento humano, hace un análisis en este tema, a través de la siguiente ecuación: “el comportamiento es el resultado (o esta en función) de la interacción de las personas y su ambiente”, esta teoría trata de explicar el por que cada persona percibe e interpreta de manera distinta un mismo objeto, situación o persona.

La teoría de la disonancia cognitiva, se sustenta en la idea de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia en él mismo.

El elemento cognitivo es el conocimiento, la idea, creencia u opinión, que el sujeto tiene internalizada de sí mismo y de su entorno.

1.4. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS:

Las organizaciones a parte de estar compuestas por personas, desarrollan racional o espontáneamente sistemas, la unidad a analizar en el presente trabajo es de hecho un sistema, inserto en un sistema mayor denominada Dirección de Salud-Educación, y que al mismo tiempo interactúa con otros sistemas dentro de un sistema más general denominado Municipalidad de La Pintana.

Chester barnard veía la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas y necesarias para que el individuo pueda superar sus necesidades físicas, biológicas y sociales.

Un sistema, para los efectos de esta investigación, será un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para desarrollar una actividad en busca de un objetivo común.

Comprender la gestión de la unidad en estudio, pasa por conocer como funciona, sus procedimientos e interacciones

La organización a analizar en este trabajo, es sin duda un sistema, con estructuras, misión, historia, atribuciones y deberes, por lo que daremos a continuación un breve paso por lo que se conoce como la teoría del gobierno local, para posteriormente revisar los diversos tipos de estructura que una organización puede adoptar, los elementos que influyen en sus características estructurales y los efectos que se afirma, dicha organización deberá asumir, luego de la adopción de uno u otro tipo de estructura.

1.5.- TEORIAS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL x

1.5.1 ALGUNAS DEFINICIONES DEL CONCEPTO “ESTRUCTURA”

(Blau 1974, páj. 12) indica como estructura organizacional a “la distribución de las personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.

(Ranson, Hinings y Greenwood, 1980) tienen una perspectiva ligeramente diferente de lo que es una estructura, ellos ven a la estructura como un mito creado por las demandas sociales, para ellos la estructura organizacional es una autodefinition de los efectos que se van a producir sobre algo o alguien. Según ellos la estructura la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevaletentes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.

La teoría nos señala que existen diferentes factores que influyen en la determinación de uno u otro tipo de estructura como la más adecuada dadas las características individuales tales como, **tamaño, tecnología, medio ambiente y selección.**

1.5.2 FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA x

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- Las estructuras están para alcanzar resultados y alcanzar objetivos organizacionales.
- Ellas están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario.
- Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones, y en el cual se llevan a cabo las actividades de la organización.

Como anteriormente se anotó, una de las funciones de la estructura es al menos regular la influencia de las diferencias individuales en la organización.

Hay organizaciones en donde todas las acciones de los individuos están dirigidas, mientras en otras más bien se impulsa el uso de la mayor libertad posible, en este último caso la organización tiende a aumentar el control sobre los procesos de selección de los individuos que la componen.

No hay discusión respecto de que la estructura organizacional produce efectos sobre los individuos, independientemente de la cantidad de libertad que se ejerza, según (Herman, Dunham y Hulin 1975) un ejemplo importante de lo anterior es la posición que ocupen los individuos en la organización, secretaria, mando medio, supervisor, o lo que sea, ésta ubicación moldeará la reacción individual con respecto a la organización.

Por otra parte según estudios de Ivancevich y Donnelly (1975) se estableció que la satisfacción del individuo en su trabajo, también estaría relacionada con la estructura de la organización en la cual se desempeña, los sujetos de estudio fueron vendedores, los cuales manifestaban encontrarse más satisfechos y con menor ansiedad en estructuras "planas", es decir, con menos niveles jerárquicos.

Aunque muchos estudios sobre estructuras organizacionales hacen la suposición de que en las organizaciones existe una estructura, Litwak (1961) plantea que eso no es tan así, pues hay evidencias de que al interior de una organización existen diferencias estructurales entre unidades de trabajo, departamentos y divisiones, y que también las hay respecto de la posición que se ocupe dentro de la jerarquía.

5.3 FORMAS DE ESTRUCTURACIÓN

a) **ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS:** Weber (1947) plantea, en el marco de un análisis a las diferentes formas estructurales, y sus variaciones, "el tipo ideal de burocracia", él plantea que una burocracia ideal tiene una **jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los empleados, y gratificaciones diferenciales.**

b) **ESTRUCTURAS ORGÁNICAS:** Burns y Stalker (1961) diseñaron otra tipología de organización denominada "mecánica" que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, además identificaron otra forma denominada "orgánica" que es prácticamente un opuesto lógico a la anterior.

En definitiva, las organizaciones orgánicas tienen, **en vez de una autoridad jerárquica, una red estructural de control, en vez de especialización en las tareas, un ajuste y revisión continua de las misma, en vez de supervisión jerárquica, un sistema de comunicación que involucra información y consejos, etc.** Los autores ven la forma organizacional muy estrechamente ligadas al tema del medio ambiente en el cual se desenvuelva, especialmente en el ámbito de la tecnología que ella, la organización, esté utilizando.

c) **ESTRUCTURAS COMPLEJAS:** Se entiende por organización compleja, aquella organización que posee una marcada división del trabajo, con gran cantidad e departamentos y divisiones, además de un alto grado de entrenamiento requerido a sus miembros para desarrollar las tareas asignadas. También hace notar que al interior de una organización los niveles de complejidad pueden variar de una unidad a otra.

El autor identifica tres componentes del concepto complejidad, ellos son: **Diferenciación Horizontal, Diferenciación Vertical o Jerarquía y diferenciación espacia.**

- **Diferenciación Horizontal,** tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización, entre los miembros de ésta, hay dos forma de subdividir las tareas, la primera es asignándole a especialistas altamente entrenados, un rango suficientemente amplio de actividades a realizar, la segunda consiste en dividir tan minuciosamente las tareas, de manera que las puedan realizar personas no especializadas, en general las tareas más rutinarias y uniformes son las que se dividen en el caso de la segunda forma de división horizontal y en el caso de la primera forma son mas bien tareas no rutinarias, y variadas.
- **Diferenciación Vertical:** investigaciones sobre este tipo de división han utilizado diferentes indicadores para medir la profundización en la división vertical de una organización; mientras Meyer (1968) utiliza la "proliferación de niveles de supervisión" como medida, Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) sugiere que la dimensión vertical puede medirse a través de un " conteo del número de posiciones que hay entre el más alto ejecutivo y los empleados que trabajan en el área productiva"(Páj. 78). Hall, Haas Johnson (1967) utilizaron como sus indicadores (páj. 906) el "número de niveles en la división más profunda" y "el número

promedio para la organización como un todo”, es decir el número total de niveles en todas las divisiones, dividido por el número de divisiones.

Estos indicadores directos de la diferenciación vertical implican una importante suposición que debe quedar explícita, “la autoridad estará distribuida de acuerdo con el lugar que se ocupe en la jerarquía, es decir a más alto nivel será mayor la autoridad.

La diferenciación vertical y horizontal presentan a las organizaciones problemas de control, comunicación y coordinación. Las sub-unidades a lo largo de cualquiera de los ejes, son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organizació

- **Diferenciación espacial:** Este elemento final de la complejidad de una organización, puede en realidad ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir, que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder.

Rafhael (1967) anota “la dispersión espacial de los miembros se refiere, al número de lugares espacialmente separados, en los cuales están empleados los miembros de un sindicato local”. Por un lado existen las organizaciones quienes tienen a sus miembros dispersos espacialmente, y en ocasiones hasta rotan continuamente entre talleres, empleadores y tareas.

El análisis anterior sugiere que los tres elementos principales de la complejidad varían, con frecuencia, independientemente entre ellos. Debe señalarse que también se puede dar que estos elementos varíen en conjunto en organizaciones pequeñas, pues éstas operan con poca complejidad, vertical, horizontal y espacial. Sin embargo, según el análisis de Crozier (1964) el mismo fenómeno no puede ocurrir en organizaciones grandes.

Se anota que las organizaciones presentan una mayor tendencia a desarrollar estructuras complejas, en la medida en que su entorno también se complica, por lo tanto se dice que la complejidad está relacionada con la tasa de cambios que ocurran interna o externamente.

d) **ESTRUCTURAS FORMALES:** La variable formalización, es por varios aspectos, la variable estructural clave para el individuo, debido a que el comportamiento de una persona se verá afectado vitalmente por el grado de formalización. La discrecionalidad individual está inversamente relacionada con el volumen del comportamiento pre-programado por la organización.

El grado de formalización en una organización es indudablemente un indicio de la perspectiva de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de ésta. Si se piensa que los miembros de ella son capaces de ejercer juicios y autocontrol, entonces la formalización será baja; por otro lado, si se piensa que son incapaces de tomar sus propias decisiones y que requieren de una serie de reglas para guiar su comportamiento, entonces la formalización será alta. "La formalización supone control sobre el individuo" (Clegg y Dunkerley 1980), por lo tanto tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural.

La formalización tiene efectos importantes para la organización y sus sub-unidades en términos de comunicaciones y la innovación.

Todos los estudios hechos llevan a concluir que la profesionalización y la formalización son incompatibles. Mientras más profesionalizada esté la fuerza de trabajo es más posible que la formalización genere conflictos y produzca alienación. Una implicación importante de estos resultados es que la formalización y la profesionalización están diseñadas para hacer lo mismo-organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso en el cual la organización establece las reglas y los procedimientos y los medios para garantizar que se cumplan. La profesionalización es, por otro lado, un medio que no está basado en la organización, para lograr lo mismo.

e) **ESTRUCTURAS CENTRALIZADAS:** Centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones, centralización es, según el autor, una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura.

La centralización se ha definido de diferentes maneras, pero haciendo siempre énfasis en la distribución del poder. Hage (1980) define la centralización como el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización." (Paj.65). A mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos, menor será el grado de centralización en la organización. El enfoque de Hage hace énfasis en el hecho de que el poder se ejerce en gran variedad de formas y de diferentes localizaciones dentro de una organización.

Van de Ven Ferry (1980) define centralización como "el marco e la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada; una unidad descentralizada implica, generalmente que la mayor fuente del poder decisorio se ha delegado por parte de los administradores en línea a personal subalterno" (páj.399).

El aspecto más obvio que supone la centralización es el derecho a tomar decisiones. Esto puede expresarse muy específicamente en términos de quién o qué tiene el derecho a tomar qué clase de decisiones y cuando. Si la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es centralizada. Sin embargo el asunto no es tan simple ya que la organización puede tener políticas predeterminadas aún con respecto a esas decisiones, es decir en una organización el personal operativo puede tomar decisiones, pero ellos están limitados por políticas institucionales, lo que puede hacer variar este aspecto de "quién toma la decisión" en forma sustancial, existiendo de todos modos un alto grado de centralización. Existen interrelaciones e interdependencias de los derechos a decidir con las políticas de la organización.

El proceso de evaluación también puede determinar grados de centralización al interior de la organización, pues si el proceso de evaluar es desarrollado por los altos ejecutivos existe igualmente centralización en dicha institución independientemente de a que nivel se tomaron las decisiones.

El grado de centralización de una organización, lo mismo que la formalización, indican la visión que se tiene de su personal. En una situación altamente centralizada al personal no se le tiene confianza para tomar decisiones o para evaluarse a sí mismo. Situaciones menos centralizadas indican una mejor disposición a permitir que el personal realice sus actividades en una forma más autónoma.

La organización denominada Municipalidad de la Pintana, lugar en donde habita nuestra unida de análisis, responde más bien al modelo de organización que anteriormente según "Joyce Rothschild-Whitt", se denomina como BUROCRATICA TRADICIONAL, y desde la última modificación a su Ley Orgánica ha venido experimentando una serie de reorganizaciones estructurales orientadas a mejorar sus resultados y la calidad de los servicios que se prestan. Para conocer lo que se dice de estas organizaciones, daremos una mirada a la Teoría del gobierno local.

1.6.- TEORIA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

La Teoría del Gobierno Municipal se estructura en un esquema clásico de interacción de tres grupos de componentes elementales, dentro de un modelo de síntesis que opera en la búsqueda de un equilibrio homeostático (dinámico). Este modelo se sistematiza en la articulación de sus "elementos objetivos (el territorio, la población y la capacidad económica), subjetivos (la creación o reconocimiento legal, la personería jurídica y la satisfacción de necesidades publicas locales), y organizacionales, (la inserción, la estructura y funciones, y la participación)".

En el ámbito del análisis, importan particularmente las consideraciones sobre "capacidad económica", "satisfacción de necesidades públicas locales" e "inserción"; en el entendido que cada una de ellas da cuenta en forma particular de cada una de las componentes que se analizarán como parte del diagnóstico institucional.

La "Capacidad Económica", que junto con el territorio y la población forman parte de los elementos objetivos del Gobierno Local; es un elemento surgido de la relación entre los otros dos, pues habla de la riqueza que produce la población que habita y trabaja en el territorio local, y tiene que ver además con el grado de desarrollo y el nivel de vida de sus habitantes".

En rigor, y conforme al postulado anterior solo debieran surgir los gobiernos municipales cuya capacidad económica local fuera suficiente, para que la riqueza generada por los habitantes del territorio, pueda generar una estructura de financiamiento adecuada a la atención de dicha comunidad. Con los tres elementos objetivos interactúan dinámicamente para generar en la teoría un tamaño de territorio ideal que contenga a la población que productivamente financie su administración.

La alternativa existe en aquellos asentamientos “pobres”, donde se considera indispensable la, formación de un municipio, cuyos objetivos como gobierno local trascenderán la simple administración del territorio para transformarse en auténticos promotores del desarrollo comunal, con un financiamiento de origen nacional.

En este punto, surge una articulación con el concepto “satisfacción de las necesidades publicas locales” de los elementos subjetivos del modelo planteado. Dicho concepto “no necesariamente alude a carencias que afectan en forma colectiva a la población sino; más bien a las finalidades públicas declaradas como tales”. Dicha finalidad de satisfacer las necesidades públicas --- para el caso de los gobiernos locales --- “ dice relación con la entrega legal de áreas de actividades oficiales” en función de representar la identidad de la comunidad local y atenderlos problemas que afecten a dicha comunidad.

En particular, cuando se habla de satisfacer y atender los problemas que afectan a la comunidad por parte de los gobiernos locales, se menciona como función prioritaria y privativa de los mismos el constituirse como promotores del desarrollo social, económico y físico del territorio comunal. Dentro de este contexto, el concepto de desarrollo lo entenderemos por como el “proceso de transformaciones guiadas en la búsqueda del equilibrio dinámico de una realidad multidimensional, entendida ésta como el espacio donde se satisface el sistema de necesidades humanas fundamentales”.

Por último, el concepto de “inserción” de los elementos organizacionales del modelo dice relación con la expresión que adopta la relación Estado-Municipio, categorizándola ----conforme a la teoría municipal tradicional--- en una relación centralizada, descentralizada, autártica o autónoma, de acuerdo a su mayor o menor cercanía relativa. Todos estos grados de relación, reconocen la inserción del gobierno local en un sistema mayor; lo que implica además otra de las características de dichas instituciones, que expresa una subordinación política a una instancia gubernativa superior. Todo ello, porque “un gobierno municipal no puede existir al margen de un Estado nacional, con absoluta independencia de él; pues su esencia es representar una zona de cruce de intereses locales y nacionales”.

1.7.- CONCEPTUALIZACION:

1.7.1 Centralismo

En la relación centralizada, el vínculo de subordinación es muy fuerte y se expresa como un gobierno local que depende enteramente del nivel nacional, convirtiéndose en una suerte de unidad ejecutora que administra delegadamente un territorio. La capacidad normativa, planificadora y financiera local están a cargo del gobierno central, cargándose a éste último todas las responsabilidades de su manejo y administración.

Esta relación centralizada supone un nivel local prácticamente inexistente, cuya justificación puede encontrarse en una decisión política de implantar gobiernos municipales en localidades que no tengan condiciones objetivas para sustentarlos; es decir, que el equilibrio entre población, territorio y capacidad económica de dicha realidad local sea precario, y se requiera de una importante iniciativa nacional inicial para generar las condiciones de autogestión futura.

1.7.2 Descentralización

La relación de vínculo-subordinación entre el Estado nacional y los municipios de tipo descentralizada, encuentra a los gobiernos locales con un cierto grado de autonomía, aún con una dominación importante del gobierno nacional. Desde el enfoque legal, el municipio chileno desde la época de la comuna autónoma, ha sustentado en su ideología los principios de la descentralización, particularmente durante los últimos 20 años. En efecto, la propia declaración de principios del gobierno militar a inicios de 1974, señalaba que “el punto capital de esa nueva institucionalidad será la descentralización del poder, tanto en lo funcional como en lo territorial, lo cuál permitirá al País avanzar hacia una sociedad tecnificada y de verdadera participación social”.

Las Naciones Unidas el año 1962, sostenía que “los gobiernos deben descentralizar su autoridad para poder tomar decisiones con tanta rapidez como sea factible a fin de acelerar el desarrollo económico y social, y dar a sus programas un efecto duradero. La descongestión del gobierno en la capital del Estado exime a los miembros del poder legislativo y del poder ejecutivo nacional de la intervención en muchos problemas de índole puramente local, libera a los funcionarios más importantes de menudas e

incómodas tareas y aumenta la rapidez y eficacia de la administración en todos los planos”.

En esta óptica de mayor eficacia, el Estado centralista aparecía como incapaz de “responder adecuadamente a las demandas y necesidades de los múltiples subconjuntos diferentes que componen el objeto de su que hacer; o se tornaba incompatible con la rapidez de los cambios económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las sociedades modernas”.

En lo esencial descentralizar “implica aumentar el poder, la autonomía de decisión y de control de los recursos, las responsabilidades y competencias de las colectividades locales, en detrimento de los órganos del Estado Central. Básicamente se trata de una reforma de carácter político-administrativa, por la que se pretende lograr una redistribución territorial del poder que permita poner fin al centralismo decisorio, al que se responsabiliza por un conjunto de males que aquejan a las comunidades locales”.

Según el mismo De Mattos (1988), esta idea de la descentralización logró una aceptación generalizada — además de en Chile — en la mayor parte de América Latina, como una respuesta de “los partidarios de ciertas teorías neoliberales apologéticas del desarrollo capitalista, cuyos postulados fueron incorporados a las estrategias del capital transnacional, ganando rápido predicamento en el ámbito de muchos gobiernos nacionales”. Para el caso chileno en particular, el proceso descentralizador reconocería además y explícitamente una vertiente académico-intelectual, donde “las experiencias europeas de descentralización y el conocimiento teórico surgido de ellas, constituyó el principal origen de esta tendencia”.

Se afirma --- desde la perspectiva de la eficiencia --- que la descentralización como argumento democratizador, implicaría una mayor cercanía local y la población, abriendo espacios para una “participación efectiva de la comunidad en la toma de decisiones e implementación de programas y actividades locales de forma tal que ella tendría no solo la posibilidad de elegir a sus representantes sino, además, la oportunidad de intervenir junto con las autoridades locales en las decisiones que la afectan directamente”.

1.7.3 Autarquía:

Con un gobierno local que goza de mayor autonomía respecto de las relaciones del tipo descentralizada, una relación Estado-municipio autárquica califica un ámbito de vinculaciones de los servicios públicos no centralizados, pero ligados al sistema público nacional. Desde una perspectiva exclusiva

mente teórica, el factor distintivo de éste tipo de vínculos se basa en “la existencia contradictoria de dos situaciones: primero una autosuficiencia en materia económica – financiera; y segundo una tutela de parte del gobierno central desde el punto de vista político administrativo”.

Esta contradicción es lo peculiar de la relación autárquica, en la que necesariamente no se disfruta de mayor autonomía política que en la relación descentralizada, pero contiene en esta autosuficiencia económica la base objetiva para asentar una mayor autonomía política. “Desde este punto de vista la relación autárquica sería esencialmente transitoria”, por cuanto se encamina a mayores grados de autonomía como los que se expresan en una relación de tipo autónoma.

1.7.4 Autonomía:

Etimológicamente “autónomo” del griego, es la posibilidad de darse a sí mismo normas. La Academia de la Lengua, dice que “es la potestad de los Municipios, las Provincias y las Regiones, para seguir sus intereses peculiares mediante normas y órganos propios”. Esta capacidad autonormativa nos demuestra que “autonomía es poder en sentido político y administrativo para adoptar determinadas actuaciones”.

Con todo lo anterior se trata de establecer que la principal diferencia entre las organizaciones autónomas y las autárquicas es que las primeras, son aquellas capaces de darse sus propias normas y derecho básico, en tanto que las segundas se gobiernan o autoadministran según las normas orgánicas de un poder superior. En las entidades autónomas existe descentralización política, en tanto que en las autárquicas solo existe descentralización administrativa.

El tema de la autonomía local tiene particular importancia en la consolidación del modelo del gobierno municipal chileno, desde la revolución de 1891 con la ley de la comuna autónoma, hasta las modificaciones constitucionales que tienen lugar cien años después. El texto refundido de la Ley Orgánica Constitucional de Municipios vigente señala que “las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna”.

Este marco de capacidades autonormativas, enfrenta al municipio con sus competencias funcionales de promover el desarrollo local como objetivo prioritario y privativo de su gestión; en la teoría de un gobierno municipal cuyo modelo reconoce tácitamente la existencia de un vínculo de

subordinación gobierno local - Estado nacional, que opera por control administrativo y En la estructura política la planificación y coordinación política en un sistema de planificación del desarrollo.

En la estructura política la planificación ha sido considerada como una actividad nacional, que tiene una dimensión local, entendida ésta como “el conjunto de esfuerzos sociales y gubernamentales sistemáticos por elevar la calidad de vida de los sectores sociales más marginados”.

La revitalización de escala de planificación del desarrollo, esta en consecuencia vinculada con la propuesta de descentralización estatal y gubernamental, que viene sustentando como tendencia el enfoque legal del gobierno municipal chileno en el último tiempo. Esta planificación del desarrollo, y dentro de esta óptica de descentralización autonómica, enmarca facultades locales de autorregulación normativa en conformidad a lineamientos definidos por el gobierno nacional. Ello supone una relación de vínculo, que subordina al gobierno local sobre una definición política del Estado central; recordando que la autonomía local nunca puede significar la total independencia del municipio frente a este Estado, donde la tutela ejercida por él es menos amplia y detallada, y se limita a un ente controlador de la legalidad de la acción municipal.

En la interacción de las opciones planificadora y los objetivos de promoción del desarrollo local surgen además, una convergencia hacia uno de los elementos objetivos del modelo de gobierno municipal planteado; cual es la capacidad económica de la comunidad para consolidar una relación autónoma Estado – Municipio. Como se ha explicado, esta capacidad económica tiene que ver con un equilibrio entre los otros dos componentes de los elementos objetivos del modelo, “el territorio” y “la población”.

Desde ya es posible comprender que dicha capacidad económica debe responder a un equilibrio natural entre estos componentes de los elementos objetivos, más que la estructura financiera – presupuestaria con que el enfoque legal tiende a resolver los conflictos de capacidad económica que no sustentan las demandas locales. La asociación entre estos dos conceptos han permitido establecer que “a mayor capacidad económica, mayor capacidad de establecer autonomía local operativa”.

1.8.- ANTECEDENTES MUNICIPALIDAD DE LA PINTANA

1.8.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS MUNICIPALIDAD DE LA PINTANA

Dentro del contexto Metropolitano, la comuna de La Pintana, aparece como la tercera más pobre, después de Cerro Navia y Quilicura, lo que se traduce en que un 70,89% de la población, presenten puntajes menores a 600 puntos en la encuesta CAS. (Los órganos competentes lo consideran dentro del rango pobre, MIDEPLAN).

La Pintana es creada como comuna en 1981, sin embargo su implementación operativa recién comienza a funcionar en 1984, tenía como propósito el crear una unidad territorial de administración cuya dimensión física y geográfica fuera la adecuada para que en este nivel se cumpliera en forma eficiente el rol que corresponde jugar al municipio y lograr asimismo, la participación de la comunidad. Con estos objetivos enmarcados en postulados teóricos que ya analizamos, se pretendía enfrentar con dinamismo institucional la crisis urbana del área metropolitana de Santiago.

Así nace La Pintana, que ubicada sobre la periferia sur de la ciudad de Santiago, se asentó en territorios que antes correspondían a la antigua comuna de La Granja. La fundamentación que sustentaba la propuesta de dividir la comuna de La Granja y crear una nueva comuna, se argumentaba en el reconocimiento de un área que presentaba características disímiles en cuanto a su conformación urbano-rural, que difería del sector netamente urbano y de alta densidad residencial con que se mantuvo la comuna de origen. Con una designación moderada de población al momento de su creación (60 mil habitantes), se facilitaba el propósito de superar las grandes dificultades, que para la eficacia de la administración, representa la existencia de grandes conglomerados de población, o áreas con densidades residenciales excesivamente altas.

Por otra parte la alta homogeneidad social de la población, constituyó una característica relevante de la nueva comuna, que permitía facilitar la adopción de medidas y aplicación de programas para resolver los problemas de cada sector.

Sin embargo en el tiempo de vida institucional de la Comuna, el proceso de urbanización ha tenido, a lo menos, las siguientes características, que la distinguen de las demás comunas de la periferia de la ciudad y que sentaron las bases de los severos desequilibrios a los que esta sujeta la administración de esta localidad en la actualidad:

- Un fuerte incremento en el tamaño poblacional.
- Una alta velocidad en el proceso de acentamiento humano, y
- Una exagerada selectividad de los nuevos habitantes.

La triple contingencia de tamaño, velocidad y selectividad del proceso de urbanización, desarticuló los equilibrios dinámicos en que se estructura el modelo de síntesis de los elementos objetivos, subjetivos y organizacionales, del esquema clásico del Gobierno Municipal.

La comuna de La Pintana tubo durante 1982 y 1992, la tasa de crecimiento poblacional más alta del área metropolitana, más de cuatro veces superior al promedio de la ciudad, ingresaron en este periodo 100.000 nuevos habitantes a la comuna.

Cabe señalar que los procesos de urbanización sufridos por la comuna, se produjeron sin la infraestructura ni el equipamiento acordados como básicos para el sostenimiento de la población, con las consecuentes severas deficiencias estructurales un la conformación urbana del territorio de dicha comuna.

1.8.2 ANTECEDENTES SOCIO-ECONOMICOS DE LA COMUNA:

Según el Diagnóstico comunal, se ha determinado que la población que habita esta comuna es bastante homogénea, con excepción de los habitantes del sector Villa La Pintana, Las Rosas y Mapuhue, que presentan niveles de ingreso, hábitat y formas de vida superiores al resto de los núcleos habitacionales dentro del territorio local. Por lo tanto, para éste municipio las acciones que emprenda, como ente gestor de desarrollo, en lo que a materia social se refiere, resultarán fundamentales.

El Diagnóstico Institucional concluye en su cuadro N°20 que al comparar históricamente el comportamiento de los ingresos y de los gastos del Municipio de La Pintana, lo anterior en las áreas específicas de su cometido como ente prestador de servicios tales como el alumbrado público, extracción y deposición de la basura, mantenimiento de las áreas verdes, etc.; tanto ingresos como gastos aumentan progresivamente pero no en la misma proporción, generando superávit los dos primeros años en la vida de institucional de la comuna y un creciente déficit para los años siguientes; lo que permite afirmar que como producto de una excesiva concentración de población urbana nos encontramos en una comuna donde se ha roto el equilibrio teórico del concepto capacidad económica de los elementos objetivos del modelo de análisis para el gobierno municipal.

Si se considera que la inversión física representa uno de los principales indicadores para medir la capacidad municipal, y en el caso en análisis el ítems de inversión regional en 1990 y 1991 presenta cifras irrisorias de 11 y 17 millones de pesos respectivamente, entonces podemos decir que el municipio de La Pintana en la última década ha perdido su capacidad para desarrollar en forma autónoma dicho imperativo. Ello deriva en consecuencia en una tendencia por parte del municipio, a concentrar su atención en la prestación de servicios urbanos mínimos a una población que creció de manera explosiva durante ese periodo, a un ritmo que destruyó la capacidad de reacción desarrollista municipal.

Con todo ello es posible comprobar que la pérdida de autonomía, en el sentido económico-financiero del gobierno local, es tan sólo una consecuencia, o un efecto, que se valida en el caso de La Pintana, en la aplicación centralista de una línea de políticas públicas sectoriales de vivienda social; desarticularon la concepción descentralizadora que motivaba – entre otras - la creación de la comuna de La Pintana, colocándola de este modo en una posición muy complicada, que no le ha permitido hasta hoy el cumplimiento eficiente de su misión.

1.8.3 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PINTANA

Para el año 2001, la municipalidad de La Pintana, cuenta con un presupuesto anual de M\$7.200.628.- (siete mil doscientos millones seiscientos veinte y ocho mil pesos), el sector de Educación dispone de un presupuesto de M\$3.838.546.- (tres mil ochocientos treinta y ocho millones quinientos cuarenta y seis mil pesos) y el área de salud tiene un presupuesto de \$2.214.051.- (dos mil doscientos catorce millones cincuenta y un mil pesos). La planta en el área municipal es de 267 funcionarios además de 58 trabajadores a contrata y 248 contratados bajo la modalidad de honorarios, en el área de educación trabajan 757 funcionarios entre planta y contrata, en el sector salud se desempeñan 396 personas entre funcionarios de planta y a contrata, los que hacen un total de 1.502 empleados municipales.

La organización denominada Municipalidad de la Pintana, responde más bien al modelo de organización que anteriormente según "Joyce Rothshild-Whitt", se denomina como BUROCRATICA TRADICIONAL, y desde la última modificación a su Ley Orgánica ha venido experimentando una serie de reorganizaciones estructurales internas orientadas a mejorar sus resultados y la calidad de los servicios que se prestan.

Una de las unidades reestructuradas al interior del municipio de La Pintana, es la Dirección de Servicios Traspasados, durante el año 2000, se constituyó esta nueva Dirección, con el propósito de mejorar la calidad de los Servicios de Salud y educación municipales, que se prestan a la comunidad. Se afirma que dadas las características que ambos sectores presentan, se hace necesario que sus acciones se coordinen al interior de un Dirección nueva, que disponga de los recursos humanos y materiales necesarios, con la rapidez que la importancia de los servicios que se entregan requiere, dada la sensibilidad en ambos sectores ante la opinión pública.

De entre las unidades y Departamentos que se formaron al interior de esta nueva dirección, se encuentra nuestra unidad de análisis, el Departamento de Personal de Salud-Educación, unidad a cargo de la administración del recurso humano que presta estos servicios tan relevantes para la población de esta comuna. Esta unidad opera desde hace más de dos años, y en una primera mirada las evaluaciones, que los Directivos y sus usuarios hacen de ella, anuncian algunos problemas en su desempeño. El Departamento está compuesto por cuatro equipos de trabajo o sub-unidades, que tienen a su cargo cada uno de ellos, las tareas que involucra el ingresar y mantener en el sistema al recurso humano de cinco centros de educación o salud, además cuenta con un Jefe, una secretaria, y un profesional a cargo del área de perfeccionamiento (este último sólo a contar del año 2001), en total nuestra unidad de análisis cuenta con once funcionarios y opera desconcentradamente de la dirección que le alberga, pero dentro del mismo edificio municipal.

Como se puede deducir, se trata de una unidad recientemente creada, a la que el presente trabajo pretende evaluar, con el propósito de facilitar el corregir sus desviaciones y potenciar sus aciertos.

2 MARCO METODOLÓGICO:

Se desea desarrollar una investigación que trate de determinar, a partir de la descripción de procesos y la evaluación de las opiniones de los funcionarios de nuestra unidad de análisis, cuales son los problemas que están afectando el desempeño del Departamento de Personal de la Dirección de Salud – Educación de la Municipalidad de La Pintana. Esto se logrará a través de la aplicación de un instrumento de medición, que apuntará a describir como funciona la unidad, en términos estructurales y funcionales.

1.-ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación tendrá un enfoque descriptivo, pues se pretende describir las funciones, los canales de comunicación formales e informales y los procesos más relevantes que debe desarrollar el Departamento de Personal de la Dirección de Salud y Educación, con el propósito de determinar cuales son los problemas que están afectando el desempeño de nuestra unidad de análisis.

2.- DEFINICIÓN FINAL DEL PROBLEMA: ¿cuáles son los problemas que están afectando el desempeño del Departamento de Personal Salud-Educación de la Municipalidad de La Pintana?

3.- SISTEMA DE VARIABLES:

a) Variable Independiente:

- Desempeño Depto. de Personal Salud-Educación

b) Variables Dependientes:

- Canales de comunicación
- Distribución de tareas.
- Clima organizacional
- Infraestructura y equipamiento
- Liderazgo

4.- UNIDAD DE ANÁLISIS:

Departamento de Personal de lo Servicios Traspasados de la comuna de La Pintana.

5.- HIPÓTESIS:

Frente a las dificultades que se han presentado durante el periodo de funcionamiento de la unidad que se está analizando, se cree que la mayoría de ellos, podrían tener un origen común, "ser consecuencias de la existencia de un elevado nivel de dependencia y falta de autonomía en la unidad".

6.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar los problemas que están afectando el desempeño de nuestra unidad de análisis.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

~~Determinar~~ los problemas de funcionamiento, que tiene el Departamento de Personal Salud-Educación.

Elaborar, en base a los datos que nos entregue el instrumento de medición que se aplicará, las descripciones con los pasos cronológicamente ordenados de los principales procedimientos que nuestra unida de análisis desarrolla.

Se tratará de conocer la opinión individual y colectiva de los miembros de nuestra unidad de análisis, respecto del funcionamiento y desempeño de su unidad de trabajo.

7.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

Para lograr nuestros objetivos, analizar nuestras variables previamente definidas, y contrastar nuestra hipótesis, aplicaremos un instrumento de medición confiable y recomendable para este tipo de mediciones, a todos los funcionarios que componen el Departamento de Personal Salud-Educación (11 funcionarios).

Nuestro instrumento de medición será una encuesta, cuyo principal objetivo será conocer la percepción de los funcionarios, respecto del desempeño individual y colectivo de la unidad que se está analizando.

La encuesta estará compuesta por preguntas cerradas en aquellos temas en los que podemos predecir las posibles respuestas, y nos interese más que nada constatar el grado o intensidad positiva o negativa para la organización, en que se manifiesta el fenómeno que se está tratando de medir; y por preguntas abiertas en aquellos temas en que no conocemos con certeza la o las respuesta (s) de los encuestados.

La información que se recopile con la entrevista, nos permitirá diseñar diagramas que reflejen de manera clara y rápida el flujo o recorrido de cada proceso, además de agregar una breve descripción escrita de cada paso en los diferentes procesos, de manera de determinar la existencia o no de pasos en el flujo de dichos procedimientos, que podrían estar influyendo en entorpecer la labor de nuestra unidad de análisis. Además se procederá a analizar los resultados, previa tabulación de cada una de las respuestas

2.- De entre las actividades que usted realiza ¿Cuál (es) cree que podrían ser mejoradas? Y ¿de cuál (es) se podría prescindir? .

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

3.- En su opinión, de entre las actividades que Realiza ¿cual (es) considera usted podría (n) ser desarrollada(s) por otra unidad del Departamento de Personal?. (fundamente)

4.- En su opinión, ¿cuál (es) de las actividades que otra unidad realiza, debería ser incorporada a las tareas que usted desarrolla?. (fundamente)

5.- ¿Tiene el apoyo necesario de parte de su (s) superior (es) jerárquico (s) para realizar sus tareas?

Siempre_____ generalmente_____ a veces_____ nunca_____

6.- ¿Cuenta con el equipamiento necesario para desarrollar su trabajo?

Siempre_____ Generalmente_____ a veces_____ nunca_____

7.- Cuando usted no está ¿hay otras personas que realicen adecuadamente su trabajo?

Siempre_____ Generalmente_____ a veces_____ nunca_____

8.- Usted ¿desea que exista otro funcionario capaz de reemplazarle?

Siempre_____ Generalmente_____ a veces_____ nunca_____

9.- En cuanto a su ambiente físico ¿se siente cómodo en su oficina? Ej. Mobiliario, ventilación, distribución, iluminación, etc.

Siempre_____ Generalmente_____ a veces_____ nunca_____

10.- Si compara su oficina, en términos de infraestructura y equipamiento, con las demás oficinas del Municipio, ¿cómo aparece la suya?

Mucho mejor_____ mejor_____ levemente peor_____ mucho peor_____

11.- ¿cómo estima usted que es su relación con los miembros de su equipo de trabajo? . (Departamento Personal)

Excelente_____ buena_____ regular_____ mala_____

12.- ¿Cómo estima usted que es la relación entre los miembros de su unidad de trabajo. (Departamento Personal)

Excelente_____ buena_____ regular_____ mala_____

13.- En su trabajo ¿usted recibe recompensas como "reconocimiento, oportunidades, responsabilidad, confianza, etc.?"

Siempre_____ generalmente_____ a veces_____ nunca_____

14.- ¿Usted se siente respaldado por su equipo de trabajo?

Siempre_____ generalmente_____ a veces_____ nunca_____

15.- Mencione en una lista los problemas o dificultades más habituales que usted enfrenta en su trabajo.

16.- En un listado, enumere las principales quejas o críticas que los usuarios presentan de su Departamento.

17.- Su superior jerárquico ¿qué representa para usted? ¿por qué?

18.- ¿Qué es lo que más le molesta de su trabajo?

19.- ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?

CAPITULO III

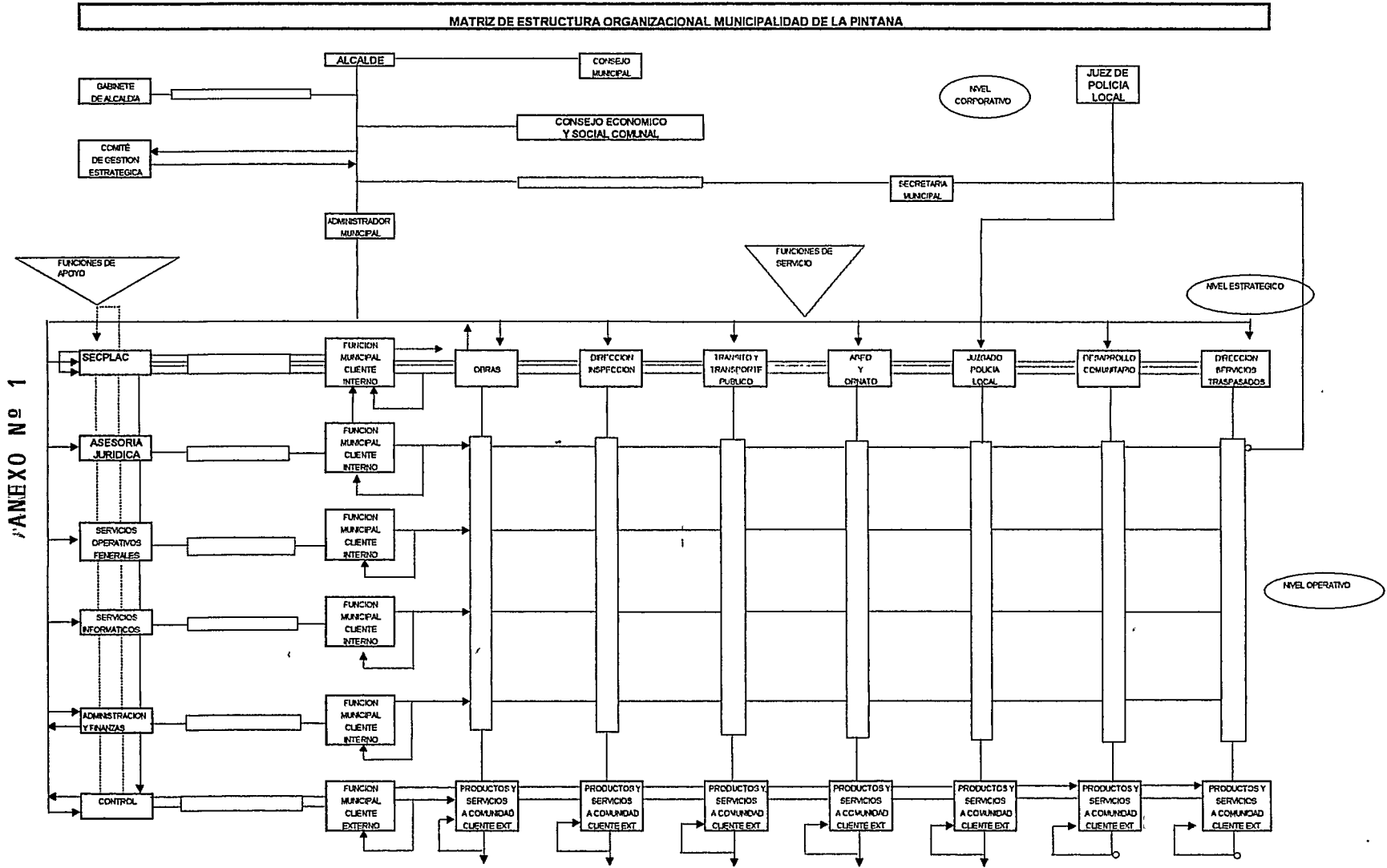
1.- DESCRIPCIÓN DE ESTRUCTURAS

La estructura organizacional de la Municipalidad de La Pintana, definida en la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, presenta hasta la fecha una característica organizacional, ella esta dividida en dos bloques de Direcciones, un sector de Direcciones esta compuesto por aquellas denominadas como de "apoyo", entre las cuales se encuentran las Direcciones de Servicios Operativos, Dirección de Administración y Finanzas, Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación (SECPLAC), Secretaría Municipal, Administración Municipal, Dirección de Control y la Dirección de Informática. Al otro lado se encuentran aquellas denominadas como "de servicios" u "operativas", entre estas encontramos, las Direcciones de Transito, Obras Municipales (DOM), Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Aseo e Higiene Ambiental, la Dirección de Impección y la Dirección de Servicios traspasados. (ver organigrama Municipal comuna de La Pintana, Pág.49)

La ley N°19.602 (1999), plantea reformar la Ley N°18.695 Orgánica de Municipalidades en varios aspectos entre los cuales se destaca, para efectos de este trabajo de investigación, el mandato de formar una Dirección que administrara los departamentos de Salud y Educación, entregándole gran cantidad de atribuciones para hacerlo, con lo que se obliga a todos los Municipios del país a modificar sus Reglamento Orgánico, para cumplir reforma a la Ley Orgánica. En el caso específico de la Municipalidad de La Pintana, la modificación al Reglamento Orgánico fue aprobada por el Concejo Municipal con fecha 02 de noviembre de 1999.-

Otra de las características que llama la atención, respecto de la estructura organizacional de la Municipalidad de La Pintana, es el echo, que aunque aún no se refleja en el organigrama, en la práctica la organización funciona con una supraestructura, que se ubica por arriba de las estructuras formales (Direcciones, Comités Estratégico y técnico), se trata de una división nueva de las tareas de coordinación del municipio, es decir existe un Director Coordinador de todas las Direcciones que componen el áreas operativas, un Director Coordinador de las Direcciones de apoyo y un tercer coordinador de todas las Direcciones en las materias de índole administrativo.

MATRIZ DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD DE LA PINTANA



ANEXO N° 1

1.1- BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA DIDECO.

Previo a la reforma los Departamentos de Salud y Educación dependían de la Dirección de Desarrollo comunitario (en adelante, DIDECO), que además albergaba a los Departamentos de Servicio Social y al Departamento de Organizaciones Comunitarias. La DIDECO hoy continua estando a cargo de los Departamentos de Servicio Social y de Organizaciones Comunitarias (OO.CC), en lo que se refiere a su relación con los Departamentos de Salud y de Educación, ésta es sólo de coordinación en aquellas acciones en que se topan, como una estrategia para mejorar el uso de los recursos disponibles.

En el periodo previo a la modificación de noviembre del año 1999, como se anotó en el párrafo anterior, la DIDECO, estaba conformada por cuatro Departamentos (salud, educación, servicio social y OO.CC), los que se dedicaban principalmente a desarrollar todo el trabajo que tenía directa relación con la prestación de los servicios que la ley y el Plan Comunal les encargaba, existiendo personal pagado por los presupuestos de Salud y Educación, bajo la dependencia de los Directores de Apoyo, estas Direcciones eran denominadas así, porque el sentido de todas sus funciones era el apoyar a las Direcciones denominadas "de servicios", en las diferentes tareas administrativas con la que ellas debían cumplir, previo a desarrollar concretamente sus actividades operativas, las Direcciones de apoyo, tenían como una de sus principales tarea el facilitarles sus procesos y permitirles abocarse netamente a la prestación de servicios. Entre las tareas administrativas que las Direcciones de Apoyo desarrollaban para los departamentos que componían la DIDECO se encuentran principalmente: la administración de las cuentas corrientes, imputación y registro de los gastos, pago de las remuneraciones, confección de decretos de contratación y de finiquitos, registros de ausentismos laborales por licencias médicas, permisos o vacaciones, recaudar y mantener registros de los ingresos, etc. (DAF), además de cotizar y comprar todos los requerimientos de los cuatro departamentos, ocuparse también de mantener y de reparar todas las dependencias de éstos cuatro departamentos, etc. (Dirección de Servicios Operativos), diseñar sistemas informáticos adecuados a los requerimientos de cada departamento (Dirección de Informática), mantener registros con los datos comunales respecto de la situación en las diversas materias que atañen a los cuatro departamentos, y diseñar los proyectos necesarios para atraer inversión extra hacia los cuatro sectores de DIDECO, etc. (SECPLAC). De este modo todas las Direcciones de apoyo cooperaban de alguna forma en gestionar los

trámites administrativos internos que fuesen necesarios, para que las Direcciones de servicios se dedicaran a crear las estrategias necesarias para entregar de mejor forma, el o los servicios que les encomendase la Ley o el Plan de Desarrollo Comunal.

1.2.- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE SALUD Y EDUCACION:

Hoy la recientemente constituida Dirección de Salud y Educación, esta definida en el Reglamento Orgánico Municipal como una unidad superior, de línea, encargada de entregar a la comunidad las prestaciones específicas que le determina la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Con la supervisión del Administrador Municipal, establece sus relaciones de cooperación y coordinación con todas las otras direcciones de manera de planificar la ejecución de sus servicios.

Esta Dirección juega un importante rol y participa en las decisiones Municipales elevando proposiciones estratégicas para el desarrollo comunal en las áreas que afecten directamente la calidad de vida de los vecinos de La Pintana, en materias de salud y educación. Sus acciones se coordinan internamente a través de proyectos, generados en base, a su propia interpretación funcional de la situación de las prestaciones de servicios de Salud y Educación, y de las necesidades manifiestas que le corresponde atender de acuerdo a las funciones definidas para los servicios que administra, las que deben estar estrechamente ligadas con las aspiraciones sentidas de los vecinos y sus organizaciones, además de con las normas que dicten el Ministerio de Salud y Educación respectivamente.

La planificación estratégica, es el instrumento entregado a la Dirección con el cual debe representar sus programas, planes de trabajo y requerimientos presupuestarios anuales ante el **Comité de Gestión Estratégica**, el cual lo procesará ante las instancias correspondientes.

Conforme al modelo organizacional de la Municipalidad de La Pintana (anexo 2 organigrama actual), la misión de esta unidad es “asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en la formulación de políticas relativas a las áreas de salud y educación. Su función principal es el planteamiento, cumplimiento y ejecución de

objetivos relacionados con la prestación de Servicios Municipales de educación y salud para la población de la Comuna y sus organizaciones, de acuerdo a los instrumentos de planificación comunal de Servicios de Salud y Educación. Además de realizar funciones de información y evaluación de la salud y educación comunal, para establecer, en conjunto con la CECPLAC, proposiciones de prioridades de inversión y operación para la gestión estratégica de la ejecución de los servicios de estas áreas en la comuna.

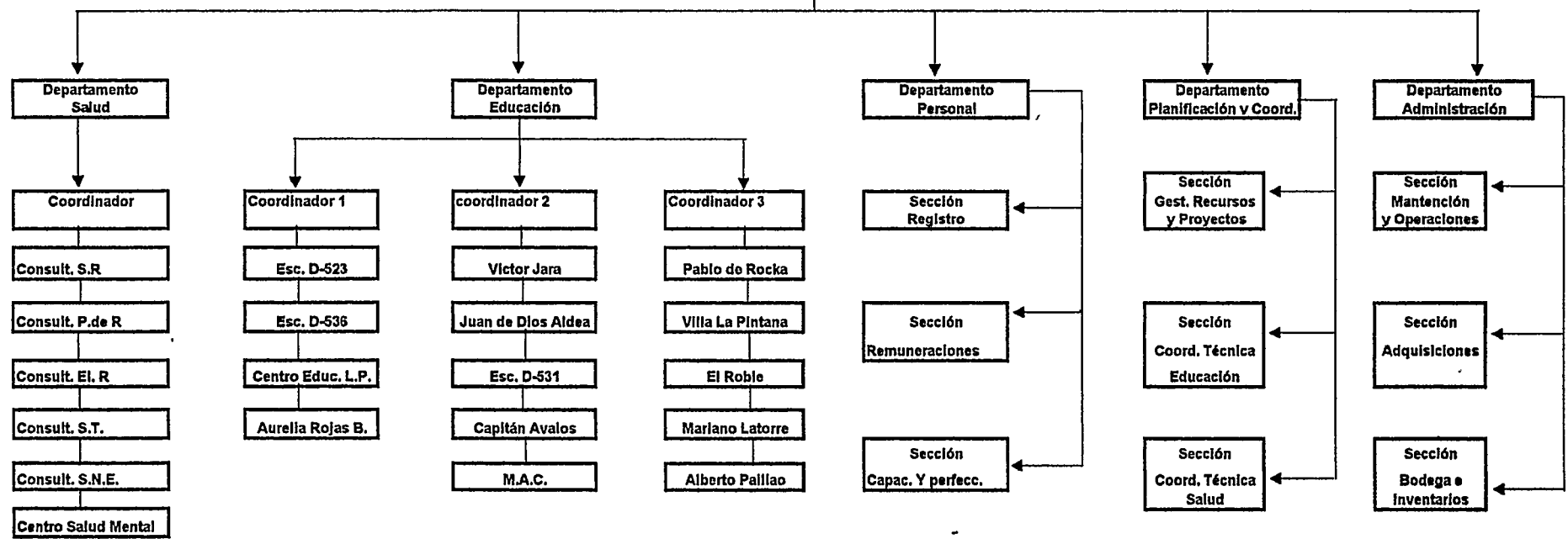
1.2.1- FUNCIONES DIRECCION SALUD-EDUCACION:

- a) Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en la formulación de las políticas para la prestación de servicios en Salud y Educación.
- b) Proponer y ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la salud pública y la educación comunal. Procurando actuar coordinadamente, cuando corresponda, en acciones materiales conjuntas.
- c) Establecer las coordinaciones con los Ministerios y otros servicios públicos y privados para el desarrollo conjunto de planes y proyectos de salud y educación.
- d) Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de los servicios de salud y educación, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.
- e) Asesorar la actuación del **Comité de Gestión Estratégica** en todo lo referido a la prestación de los servicios de salud y educación, entregando información de la demandas y prioridades de la comuna.
- f) Organizar estudios, recopilación, registros y administración, en vinculación con la Dirección de Servicios Informáticos, de toda la información relacionada con los servicios de salud y educación que bajo su dependencia se procesa en las unidades administrativas a su cargo y mantenerla disponible para su traspaso a la SECPLAC u otras instituciones públicas autorizadas.
- g) Organizar y establece las coordinaciones necesarias para elevar proposiciones, efectuar el seguimiento y evaluar en base a la aplicación de criterios técnicos de impacto social y n concordancia con las estrategias e intereses municipales, acciones con entes privados y universidades. En tal función será co-responsable con la Dirección de la SECPLAC de la elaboración de los términos técnicos de los llamados a Propuesta y Licitaciones municipales que se desarrollen en sus dependencias.

- h) Establecer la coordinación con la Dirección de Desarrollo Comunitario para ejecutar programas sociales de impacto en la salud y educación comunal.
- i) Convocar el Comité de Planificación Ejecutiva de su Dirección.
- j) Otras funciones o especificaciones que sean necesarias para la consecución de sus fines y que le asigne el Alcalde, siempre que éstas no hayan sido expresamente entregadas por éste Reglamento o por la Ley Orgánica a otra Unidad Municipal.

Para responder a estos requerimientos municipales en las áreas de su competencia la Dirección de los Servicios Traspasados se organizará con los siguientes Departamentos: Departamento de Salud, de Educación, Personal, Departamento de Planificación y Coordinación y el Departamento de Administración. (ver Anexo N°2 organigrama Dirección Salud-Educación, páj.54)

DIRECCION EDUCACION Y SALUD
DIRECTOR



1.2.2.- DISEÑO ORGANIZACIONAL DEPTO. PERSONAL SALUD-EDUCACION

Para este trabajo es fundamental el determinar cuales son los problemas que están afectando el desempeño del Departamento de Personal de la Dirección de Salud - Educación, por tal motivo se profundizará en el análisis de la misión, funciones y diseño interno que el Reglamento Orgánico estipula para el funcionamiento de esta unidad en especial.

El Departamento de Personal de Salud y Educación, tiene por misión el proponer políticas generales, planificar, organizar sistemas y programas destinados al desarrollo y gestión racional de los recursos humanos en las áreas de salud y educación municipal, tanto de la administración del sistema como de los establecimientos traspasados; y de la mantención de climas organizacionales adecuados para sus desempeños, aplicando instrumentos y criterios modernos de administración de personal, en el marco de las normas pertinentes. Además debe mantener el registro y carpetas del personal, administrar el pago de remuneraciones y cumplimiento de leyes sociales para todo el personal de las áreas de salud y educación, establecer la representación del Municipio, en lo referido a relaciones contractuales de personal, licencias médicas, permisos y finiquitos.

Por especificación funcional le corresponde a esta unidad administrativa, la implementación, y ejecución de programas, tareas y actividades en los siguientes ámbitos:

FUNCIONES ESPECIFICAS:

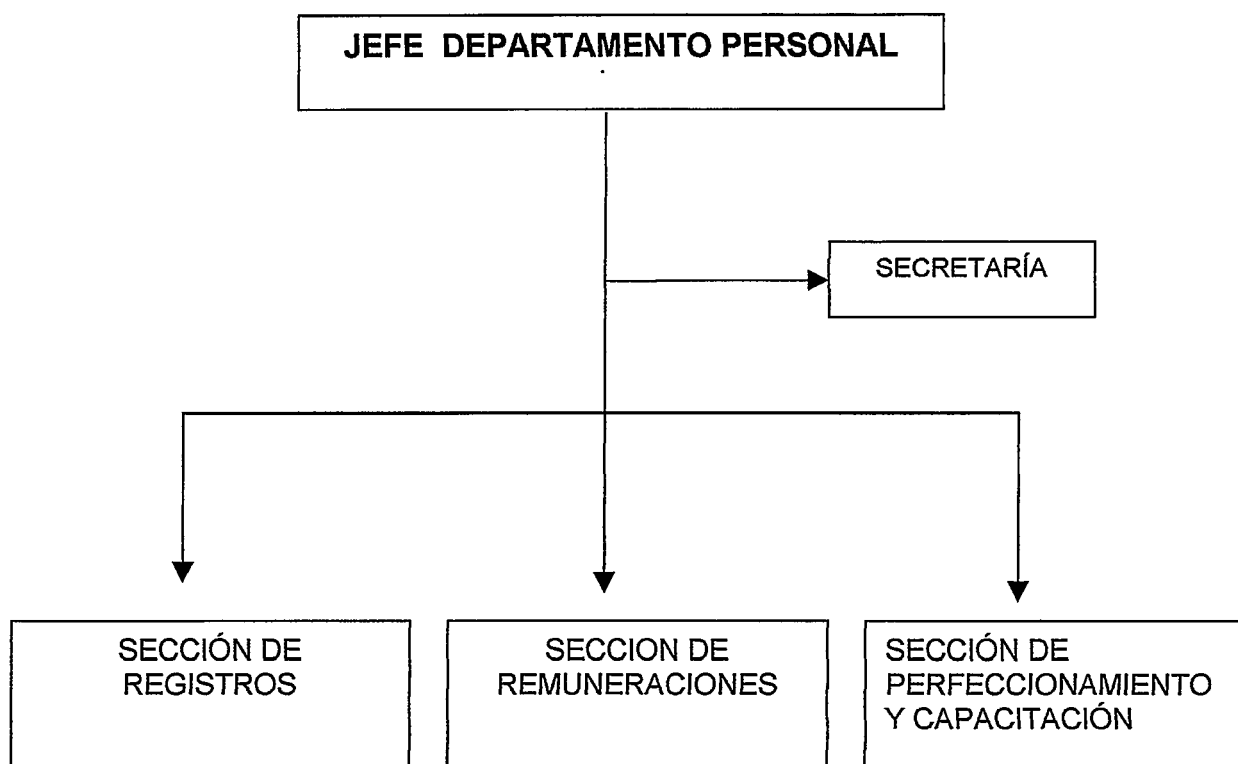
- a) Proponer políticas generales, planificar, organizar sistemas y programas destinados al desarrollo, capacitación, perfeccionamiento, evaluación - calificaciones - y gestión racional de los recursos humanos de las áreas de Salud y Educación.
- b) Procurar la mantención de climas organizacionales adecuados, para el desempeño de los funcionarios de la administración y de quienes desempeñan sus funciones en los colegios y centros de salud municipales.

- c) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, procurar proveer oportunamente y de la mejor calidad los recursos humanos a las unidades de la Dirección de Servicios de Salud y Educación que lo requieran, diseñando y aplicando sistema de selección de personal, técnicamente adecuados y acordes a las normas legales vigentes.
- d) Organizar los procesos de selección de personal según los requerimientos de las unidades de la Dirección de Servicios y de los establecimientos de Salud y Educación que lo requieran, de acuerdo a las dotaciones aprobadas para cada sector.
- e) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, velar por que exista perfeccionamiento, especialización y/o capacitación permanente del personal, orientada al mejoramiento de las competencias técnicas para optimizar el aprendizaje de los alumnos y la atención de los pacientes.
- f) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relativo a solicitudes e inquietudes del personal.
- g) Verificar el pago de remuneraciones del personal de salud y educación, conforme a la normativa vigente.
- h) Aplicar instrumentos y criterios modernos de personal en el marco de las normativas pertinentes.
- i) Velar por la óptima y adecuada aplicación de la carrera funcionaria y docente de los funcionarios de salud y educación respectivamente.
- j) Planificar, diseñar, proponer e implementar sistemas y acciones de bienestar del personal de salud y educación.
- k) Diseñar, implementar y fiscalizar los sistemas de control de asistencia del personal de ambas áreas.
- l) Mantener registros actualizados de todas las materias relacionadas con la administración del personal.
- m) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, programar y ejecutar todas las tareas propias y necesarias para llevar a efecto adecuadamente el sistema de calificaciones del personal, en conformidad a las normativas vigentes.
- n) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, velar por la adecuada designación y distribución del personal en los diferentes establecimientos de Salud y Educación.
- o) Programar y controlar los sistemas de seguridad industrial, destinados a prevenir riesgos y contingencias a que puedan estar expuestos los funcionarios y los usuarios que concurren a las diferentes dependencias y establecimientos, incorporados a esta Dirección.
- p) Crear los Comités Paritarios que establece la Ley en cada Centro de Salud y Establecimiento Educativo municipales.
- q) Supervisar el Servicio de sala cuna implementado por el municipio, conforme a las exigencias legales.

- r) Mantener un archivo con la legislación que afecte al personal de Salud y Educación, asesorando oportunamente a la dirección y a los funcionarios de ambos sectores sobre estas materias.
- s) Deberá diseñar la implementación y programar la ejecución de todos los proyectos, acciones y tareas que le sean asignadas por su superior jerárquico.
- t) Participar en el Comité de Planificación ejecutiva, convocado por la Dirección.

Para desarrollar todas las tareas que el Reglamento Orgánico, el Sr. Alcalde y su superior jerárquico le encomienden, en el ámbito de su competencia, el Departamento de Personal de los Servicios Traspasados de la Comuna de La Pintana; según su Reglamento Orgánico cuenta con tres secciones, La Sección de Registros, la Sección de Remuneraciones, y la Sección de Perfeccionamiento y Capacitación. (ver Anexo N°3 Organigrama Depto. Personal Salud-Educación, páj.58)

ANEXO N°3
ORGANIGRAMA DEPTO. PERSONAL SALUD-EDUCACION



*.- SECCION REGISTROS DE PERSONAL

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- a) Elaborar y registrar todos los documentos del proceso de contratación del personal, como así también licencias, cargas familiares, permisos y otros trámites relacionados con el personal.
- b) Mantener actualizados los registros de las dotaciones del personal de salud y educación.
- c) Registrar los cursos de capacitación realizados por los funcionarios de la Dirección de servicios de Salud y Educación.
- d) Proporcionar a la junta calificadora la hoja de vida y de servicio de los funcionarios para efectuar el proceso de calificaciones.
- e) Establecer los medios para controlar el adecuado cumplimiento de funciones y deberes del personal de salud y educación.
- f) Mantener actualizadas las carpetas del personal.
- g) Procurar mantener actualizados los registros en los sistemas computacionales y bases de datos diseñados para tales efectos.
- h) Emitir certificados de antigüedad, bienios y otros que el personal solicite.
- i) Informar para su procesamiento a la sección de remuneraciones las modificaciones inherentes a los sueldos del mes siguientes: nombramientos, ascensos, renunciaciones o vacancias de cargos, atrasos o inasistencias, reconocimientos y/o suspensión de cargas familiares, licencias pre y post-natales, personal acogido a subsidios por accidentes de trabajos, personal dado de alta por accidentes de trabajo, etc.
- j) Emitir los informes que se le requieran.
- k) Realizar todas aquellas labores que le sean encomendadas por su superior jerárquico.

****.- SECCIÓN REMUNERACIONES****FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Administrar el pago de remuneraciones y cumplimiento de leyes sociales para todo el personal del sector salud y educación.
- b) Tramitar las licencias médicas del personal de ambas áreas.
- c) Efectuar los descuentos previsionales y los distintos trámites para los pagos correspondientes.
- d) Emitir certificados de renta del personal.
- e) Realizar todo trámite referido al cálculo de remuneraciones.
- f) Procurar el óptimo funcionamiento de los sistemas que permiten la mantención de bases de datos de remuneraciones, informando a la Dirección de Informática cualquier anomalía que se presente.
- g) Desempeñar las demás funciones relacionadas con su competencia que la Ley o su superior jerárquico le encomienden.

*****.- SECCION DE PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN****FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Planificar y diseñar, en coordinación con los Departamentos de Salud y de Educación, programas para la capacitación y entrenamiento del personal de los establecimientos de salud y educación.
- b) Propender a actuar coordinadamente con otros municipios o servicios públicos de salud y/o educación, en materias de perfeccionamiento y capacitación.
- c) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, sistematizar y efectuar acciones de detección de necesidades de capacitación y perfeccionamiento en los diferentes establecimientos de salud y educación.
- d) En coordinación con los Departamento de salud y educación, establecer los medios para desarrollar los planes y programas de capacitación y perfeccionamiento del personal de ambas áreas.
- e) Asesorar técnicamente en materias relacionadas con la discriminación de ofertas u opciones de capacitación, para un mejor aprovechamiento de los recursos.

- f) Mantener una base de datos actualizados de oferta de cursos de capacitación de instituciones de educación superior y de organismos privados y públicos.
- g) Proponer y/o efectuar, cuando corresponda, en coordinación con los Directores de los establecimientos de salud y educación, la selección o designación de los participantes en actividades de capacitación.
- h) En coordinación con los Departamentos de Salud y Educación, evaluar los procesos de capacitación, proponiendo la reformulación de los programas en los casos en que se requiera.
- i) Evaluar el cumplimiento de los programas de capacitación, en cuanto a los contenidos, horarios, profesores, evaluaciones, certificaciones y otros aspectos, conforme a lo acordado en el contrato respectivo.
- j) Verificar con la cooperación de los Directores de los establecimientos de salud y educación o los jefes de los departamentos de los servicios traspasados la aplicación de las materias tratadas en los cursos, talleres o charlas, a las que hayan asistido personal de las áreas de salud o educación.
- k) Informar a la Oficina de Registros de Personal, los resultados obtenidos por los funcionarios en los cursos de capacitación desarrollados, para ser considerados en la carrera funcionaria.
- l) Emitir los informes que se le requieran.
- m) Desarrollar las demás tareas que le asigne su superior jerárquico.

2.- DESCRIPCION DE PROCESOS

En el análisis de los procesos se notarán las disonancias que existen entre lo que el Reglamento Orgánico ordena, y lo que efectivamente hay, por lo que también es necesario explicar que el Departamento en análisis hoy se encuentra en un proceso de reestructuración interna que no ha terminado y que pretende que éste funcione con cuatro equipos, cada equipo se entiende con un coordinador y con la unidad receptora de antecedentes, para cubrir tres de las cuatro áreas de acción del Departamento, es decir, los equipos cubren el área de registro, licencia médicas y permisos legales, además del área de remuneraciones. Cada equipo atiende a un número de cinco establecimientos en las tres áreas anteriormente señaladas, y coordinan sus actividades en base a la información que les llegue desde la Unidad de Recopilación de Antecedentes y/o del Coordinador correspondiente, estas dos instancias que proveen a los equipos de nuestra unidad de análisis de la información para contratar, aumentar, rebajar o modificar la situación de los funcionarios de ambas áreas (salud – educación) funcionan en la Dirección de Servicios Traspasados y no dependen del Jefe de Personal.

Es necesario que los cuatro equipos que la reestructuración interna en marcha desea asumir las tareas que según el Reglamento Orgánico deberían realizar las unidades de registro, remuneraciones y licencias médicas; en el área de las remuneraciones aún no se concreta, lo anterior a juicio de los miembros de la unidad esto es así en gran medida, por falta de equipos computacionales y por la complejidad de las legislaciones que regulan los pagos (Estatutos Docente y de Atención Primaria de Salud).

2.1.- MODIFICACIÓN DE UN CONTRATO

PASO 1: Surge la solicitud de modificarle el contrato a algún funcionario desde el lugar en donde él o ella se desempeñe, es decir desde algún colegio, o desde algún Centro de Salud municipales. Esta solicitud de modificación se hace a través de un memorándum dirigido al Jefe del Departamento que corresponda (salud o educación) y deberá especificar claramente el nombre del funcionario, el tipo de modificación que se solicita, además de el ¿cómo? se financiará la modificación, en el caso de que ésta involucre un aumento en el costo de la planilla.

PASO 2: En el caso de Educación el jefe de este Departamento derivará la solicitud al Coordinador que corresponda, para su evaluación, en el caso de salud quien cumple con la función de Coordinador es el propio Jefe del Departamento.

PASO 3: Los coordinadores harán sus observaciones a la solicitud, y se las presentarán, en el caso del área de educación, al Jefe de ese Departamento, para exponerlas ante el Director de Salud-Educación, en el caso del área de salud, será el propio Jefe del Departamento y Coordinador a la vez, quien le presente al Director sus opiniones respecto de la solicitud, pues será en esta instancia en donde se determinará finalmente la pertinencia o no de la solicitud.

PASO 4: Si la solicitud es acogida por el Coordinador, éste solicitará a la unidad de recopilación de curriculum y antecedentes, elaborar memorándum dirigido al Departamento de Personal, con copias para las unidades de registro y remuneraciones, comunicando la modificación.

PASO 5: Al equipo que le corresponda atender el establecimiento al cual pertenece el funcionario al que se le esta modificando su contrato, elabora un memorándum denominado "visto bueno (V°B°) presupuestario", que será dirigido al departamento de Presupuesto Salud-Educación de la Dirección de Administración y Finanzas.

PASO 6: Presupuesto Salud-Educación analizará la factibilidad presupuestaria de la solicitud y retornará el memorándum con la firma del Jefe de Presupuesto, indicando "se aprueba la modificación", "se pide ampliar los antecedentes", o "se rechaza la Solicitud", lo anterior mediante un documento de uso interno denominado "folio", el que será dirigido al encargado de registro del equipo competente. Además este departamento deberá proceder a la imputación del gasto en sus registros contables, en el caso de que la modificación involucre un costo, o bien a registrar la rebaja en el costo de la planilla de remuneraciones.

PASO 7: Registro, por una parte procederá a entregar copia del memorándum presupuestario a la unidad de remuneraciones, para que esta inserte en el proceso de remuneraciones la modificación. Y en segundo lugar elaborará el Decreto Alcaldicio (en adelante D.A) que apruebe legalmente la modificación, este documento lo enviará con copia de todos los antecedentes a la Oficina de Partes, unidad de pendiente de la Secretaría Municipal.

PASO 8: La Oficina de Partes le asignará al D.A un número y le incorporarán un formulario de uso interno denominado "Hoja de ruta", que es el instrumento de un mecanismo de control interno que pretende evitar la demora en la firma de todos los decretos. Posteriormente la Oficina de Partes devolverá el Decreto a registro.

PASO 9: En registro será firmado por quien se responsabilice por su confección, luego lo derivará a el Jefe del Departamento de Personal Salud-Educación.

PASO 10: El Jefe del departamento firmará el Decreto en su calidad de jefe de la unidad a cargo de la administración del recurso humano. Posteriormente lo derivará a la Dirección de Salud-Educación.

PASO 11: El Director firmará el Decreto en su calidad de administrador de los recursos humanos y financieros de los servicios traspasados. Desde aquí será enviado a la Dirección de Asesoría Jurídica.

PASO 12: Asesoría Jurídica firmará el Decreto una vez revisados sus contenidos jurídicos, si esta dentro del marco jurídico correspondiente, lo derivará a Dirección de Control.

PASO 13: La Dirección de Control supervisará las imputaciones presupuestarias, y que la modificación se enmarque en lo que en términos de plantas aprobadas para cada establecimiento se ha acordado y aprobado por los organismos pertinentes, además de que los procedimientos no contengan ningún vicio de forma ni de fondo. Una vez terminado su proceso interno de revisión y firma, Control derivará el documento a Secretaría Municipal.

PASO 14: El Secretario Municipal, en su calidad de ministro de fe de los actos administrativos del municipio, también le corresponde firmar el Decreto que aprueba la modificación, una vez visado por esta Dirección el documento es enviado a Alcaldía.

PASO 15: El Alcalde en su calidad de representante legal del municipio, firma ambos documentos, es decir el nuevo Contrato y el Decreto Alcaldicio que aprueba la modificación, para posteriormente enviarlos a la Oficina de Parte.

PASO 16: La Oficina de Partes procede a despachar las copias del D.A, según lo ordene la distribución de éste, enviando el original con los contratos y los demás antecedentes al Departamento de Personal y en este Departamento es derivado en forma interna a la persona a cargo de Registro en el equipo que corresponda.

PASO 17: Registro archiva en la carpeta del funcionario los antecedentes, comunicando por escrito o telefónicamente al establecimiento que solicitó la modificación, le comunique al interesado concurra a esta unidad a firmar su nuevo contrato.

2.-2.- CONTRATACIÓN A PLAZO FIJO:

PASO 1: LA dependencia que requiera una contratación a plazo fijo, lo solicitará al Departamento de Salud o Educación, según corresponda, vía memorándum en donde se especificarán detalles como jornada, especialidad, y qué vacante es la que se desea cubrir. Desde aquí en el caso de educación pasa donde el coordinador que corresponda, pues en el área de salud los papeles de Jefe y Coordinador los desempeña una misma persona.

PASO 2: Los Coordinadores enviarán la solicitud a la unidad de recepción y archivo de antecedentes, a no ser que la solicitud haga sugerencia a alguna persona ya conocida para quien solicita la contratación.

PASO 3: Los coordinadores harán sus observaciones a la solicitud, y se las presentarán, en el caso del área de educación, al Jefe de ese Departamento, para exponerlas ante el Director de Salud-Educación, en el caso del área de salud, será el propio Jefe del Departamento y Coordinador a la vez, quien le presente al Director sus opiniones respecto de la solicitud, pues será en esta instancia en donde se determinará finalmente la pertinencia o no de la solicitud.

PASO 4: La Unidad de Recepción de Antecedentes, busca en el archivo de curriculum los potenciales postulantes al cargo a proveer, posteriormente devolverá el memorándum con los currículum preseleccionados al coordinador que los solicitó.

PASO 5: El Coordinador según sea el cargo a proveer, llamará al Director de la dependencia que este solicitando la contratación, para acordar el día de las entrevistas, de lo contrario entrevistará sólo él a los postulantes. Comunica vía telefónica o verbal, a la Unidad de Recepción de antecedentes, el día para las entrevistas, el horario y a quienes entrevistarán.

PASO 6: La Unidad de Recepción de Antecedentes se comunicará telefónicamente con los postulantes, para informarles cuando deben presentarse a la entrevista.

PASO 7: El Coordinador entrevistará finalmente a los postulantes y si el Director que esta solicitando la contratación no concurrió, acordarán telefónicamente el que los posibles seleccionados concurren a la Escuela o Centro de Salud, para que éste de su opinión, se traslada normalmente a los postulantes, de inmediato en un vehículo de la Dirección.

PASO 8: El Director del Colegio o del Consultorio que solicito la contratación, llamará telefónicamente a su Coordinador y acordarán quien es el seleccionado, conforme a los requerimientos del Director y los criterios de selección de personal de la Dirección.

PASO 9: El Coordinador enviará los antecedentes del seleccionado a la Unidad de Recopilación de Antecedentes.

PASO 10: La Unidad de Recopilación de Antecedentes se entrevistará de inmediato si es posible con el seleccionado, de lo contrario le llamará por teléfono para citarlo, una vez que él concurra se le hará entrega de un listado con los antecedentes que deberá presentar para ingresar a la administración pública. Se acuerdan los plazos de entrega de los documentos requeridos y se le informa a contar de cuando y con quien deberá presentarse a trabajar.

PASO 11 Una vez reunidos los antecedentes, se elabora en la Unidad de Recopilación de Antecedentes un documento denominado "Visto Bueno" (en adelante V^oB^o) con cinco ejemplares, este documento solicitará al Alcalde autorice la contratación y especificará, nombre, jornada, periodo, cargo, establecimiento de asignación y remuneración, además a este documento se le adjuntarán el curriculum y todos los demás antecedentes del postulante y se tramitan por mano las firmas del coordinador y el Director de Salud Educación, se le asigna un número correlativo y se despacha por libro a Alcaldía.

PASO 12: El Alcalde visará con su puño y letra este documento señalando la autorización, luego alcaldía despachará el documento con todos los antecedentes adjuntos a la Unidad de Recopilación de Antecedentes.

PASO 13: La Unidad de Recopilación de Antecedentes distribuirá las copias del V^oB^o, una al interesado, una al Director del establecimiento que solicitó la contratación, una para el archivo de la Unidad de Antecedentes, y dos al Departamento de Personal, una de ellas a Remuneraciones y la original con todos los antecedentes a Registro.

PASO 14: El encargado de Registro en el equipo competente, confeccionará el V^oB^o Presupuestario (tres ejemplares) y lo despachará al Departamento de Presupuestos Salud-Educación que opera en la Dirección de Finanzas.

PASO 15: Presupuesto Salud-Educación verificará la disponibilidad presupuestaria para la contratación y visará el documento con la firma del Jefe de Presupuesto, luego devolverá dos de los tres ejemplares, el original y una copia a Registro, la tercera copia se queda en el archivo del Departamento de Presupuesto.

PASO 16: Registro procederá a entregar la segunda copia del VºBº Presupuestario a Remuneraciones para el ingreso de la nueva contratación a los sistemas de esta área. Por otra parte elaborará el Contrato y el D.A. que aprueba la contratación adjuntando los antecedentes del seleccionado, enviará estos documentos vía libro de despacho a la Oficina de Parte.

PASO 17 La Oficina de Parte asignará al D.A. un número y le adjuntará un hoja de ruta, posteriormente despachará el Decreto a Registro del Departamento de Personal Salud Educación.

PASO 18: En Registro será firmado por quien se responsabilice de la confección del Decreto, luego lo derivará al Jefe del Departamento de Personal Salud-Educación.

PASO 19: El Jefe del departamento firmará el Decreto en su calidad de jefe de la unidad a cargo de la administración del recurso humano de los servicios traspasados. Posteriormente lo derivará a la Dirección de Salud-Educación.

PASO 20: El Director firmará el Decreto en su calidad de administrador de los recursos humanos y financieros de los servicios traspasados. Desde aquí será enviado a la Dirección de Asesoría Jurídica.

PASO 21: Asesoría Jurídica firmará el Decreto una vez revisados sus contenidos jurídicos, si esta dentro del marco jurídico correspondiente, lo derivará a la Dirección de Control.

PASO 22: La Dirección de Control supervisará las imputaciones presupuestarias, también revisará que la contratación sea consecuente con los acuerdos aprobados en las instancias competentes, como las plantas de cada establecimiento de salud y educación, además verificará que los procedimientos no contengan ningún vicio de forma ni de fondo. Una vez terminado su proceso interno de revisión y firma, Control derivará el documento a Secretaría Municipal.

PASO 23: El Secretario Municipal, en su calidad de ministro de fe de los actos administrativos del municipio, también le corresponde firmar el decreto que aprueba la contratación, una vez visado por esta Dirección el documento es enviado a Alcaldía.

PASO 24: El Alcalde en su calidad de representante legal del municipio, firma ambos documentos, es decir el Contrato y el D.A., para posteriormente enviarlos a la Oficina de Parte.

PASO 25: La Oficina de Partes procede a despachar las copias del D.A., según lo ordene la distribución de éste, enviando el original con los contratos y los demás antecedentes a La Contraloría.

PASO 26: Contraloría procederá al trámite de "toma de razón", y devolverá los antecedentes a la Oficina de Parte con la aprobación o las observaciones correspondientes.

PASO 27: Oficina de parte, enviará los antecedentes al Departamento de Personal Salud-Educación, quien en forma interna los remitirá a Registro del equipo que corresponda.

PASO 28: Registro archiva en la carpeta del funcionario los antecedentes, comunicando por escrito o telefónicamente al establecimiento que solicitó la contratación, le comunique al interesado concurra a esta unidad a firmar su contrato. En el acto de firma del contrato se le entrega una copia al interesado.

2.3.- CONTRATACION PLANTA

Las plantas de los centros de educación y salud son modificadas cada año en el mes de septiembre a solicitud de los establecimientos, esta (s) solicitud (es) deben ser analizadas en la Dirección de Salud-Educación, para una vez definidas las variaciones estimadas como necesarias, presentarlas para ser aprobadas por el Concejo Municipal. Las modificaciones para ampliar la planta, en el caso de la dotación del Departamento de Salud, deben estar en relación con el número de adscritos a los Centros de Salud, y en el caso del Departamento de Educación, con el número de alumnos matriculados en los colegios municipales. Las modificaciones que apruebe el Concejo Municipal se deben informar posteriormente, al Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente y a la Dirección Provincial Cordillera, en su calidad de Organos del Gobierno Central a cargo de la Supervisión de los establecimientos de salud primaria y de educación municipal.

PASO 1: LA Dirección ordena el llamado a concurso público y en conjunto con los Directores de los establecimientos de Salud o Educación, los Jefes de cada área y sus Coordinadores, y la Unidad de recopilación de antecedentes, se ocupará de desarrollar todo el proceso de confección de bases, publicación del llamado a concurso en los periódicos, recopilación de antecedentes, etc. Hasta la selección de los postulantes como lo anotamos anteriormente en el proceso de contratación a plazo fijo. En esta ocasión no se anotará el desglose de todos estos pasos, porque no son realizados por nuestra unidad de análisis, los desarrolla directamente la Dirección de Salud-Educación, por lo anterior nos saltaremos al paso N°8 del proceso general de contrataciones.

PASO 8: El Coordinador enviará los antecedentes del seleccionado a la Unidad de Recopilación de Antecedentes.

PASO 9: La Unidad de Recopilación de Antecedentes se entrevistará de inmediato si es posible con el seleccionado, de lo contrario le llamará por teléfono para citarlo, una vez que él concorra se le hará entrega de un listado con los antecedentes que deberá presentar para ingresar a la Administración Pública. Se acuerdan los plazos de entrega de los documentos requeridos y se le informa a contar de cuando y con quien deberá presentarse a trabajar.

PASO 10: Una vez reunidos los antecedentes, se elabora en la Unidad de Recopilación de Antecedentes un documento denominado "Visto Bueno" (en adelante V°B°) con cinco ejemplares, este documento solicitará al Alcalde autorice la contratación y especificará, nombre, jornada, periodo, cargo,

establecimiento de asignación y remuneración, además a este documento se le adjuntarán el curriculum y todos los demás antecedentes del postulante y se tramitan por mano las firmas del coordinador y el Director de Salud Educación, se le asigna un número correlativo y se despacha por libro a Alcaldía.

PASO 11: El Alcalde visará con su puño y letra este documento señalando la autorización, luego alcaldía despachará el documento con todos los antecedentes adjuntos a la Unidad de Recopilación de Antecedentes.

PASO 12: La Unidad de Recopilación de Antecedentes distribuirá las copias del VºBº, una al interesado, una al Director del establecimiento que recibirá la nuevo funcionario, una para el archivo de la Unidad de Antecedentes, y dos al Departamento de Personal, una de ellas al encargado, dentro del equipo que corresponda, de Remuneraciones y la original con todos los antecedentes al encargado dentro del mismo equipo del área de Registro.

PASO 13: Registro confeccionará el VºBº Presupuestario (tres ejemplares) y lo despachará al Departamento de Presupuestos Salud-Educación que opera en la Dirección de Finanzas.

PASO 14: Presupuesto Salud-Educación verificará la disponibilidad presupuestaria para la contratación y visará el documento con la firma del Jefe de Presupuesto, luego devolverá dos de los tres ejemplares, el original y una copia al encargado de Registro del equipo correspondiente, la tercera copia se queda en el archivo del Departamento de Presupuesto.

PASO 15: Registro procederá a entregar la segunda copia del VºBº Presupuestario al encargado de Remuneraciones de su equipo, para el ingreso de la nueva contratación al sistema de computación. Por otra parte elaborará el contrato y el Decreto Alcaldicio (en adelante D.A.) que aprueba el nombramiento, adjuntando los antecedentes del seleccionado, enviará estos documentos vía libro de despacho, a la Oficina de Parte.

PASO 16: La Oficina de Parte asignará al D.A. un número y le adjuntará un hoja de ruta, posteriormente despachará el Decreto nuevamente al encargado de Registro del equipo que corresponda dentro del Departamento de Personal Salud Educación.

PASO 17: En Registro, será firmado por quien se responsabilice de la confección del Decreto, luego lo derivará al Jefe del Departamento de Personal Salud-Educación.

PASO 18: El Jefe del departamento firmará el Decreto en su calidad de jefe de la unidad a cargo de la administración del recurso humano de los servicios traspasados. Posteriormente lo derivará a la Dirección de Salud-Educación.

PASO 19: El Director firmará el Decreto en su calidad de administrador de los recursos humanos y financieros de los servicios traspasados. Desde aquí será enviado a la Dirección de Asesoría Jurídica.

PASO 20: Asesoría Jurídica firmará el Decreto una vez revisados sus contenidos jurídicos, si esta dentro del marco jurídico correspondiente, lo derivará a la Dirección de Control.

PASO 21: La Dirección de Control firmará el Decreto y supervisará las imputaciones presupuestarias, también revisará que la contratación sea consecuente con los acuerdos aprobados en las instancias competentes, como las plantas de cada establecimiento de salud y educación, además verificará que los procedimientos no contengan ningún vicio de forma ni de fondo. Una vez terminado su proceso interno de revisión y firma, Control derivará el documento a Secretaría Municipal.

PASO 22: El Secretario Municipal, en su calidad de ministro de fe de los actos administrativos del municipio, le corresponde firmar el D.A., que aprueba la contratación, una vez visado por esta Dirección el documento es enviado a Alcaldía.

PASO 23: El Alcalde en su calidad de representante legal del municipio, firma ambos documentos, es decir el contrato y el D.A., para posteriormente enviarlos a la Oficina de Parte.

PASO 24: La Oficina de Partes procede a despachar las copias del D.A., según lo ordene la distribución de éste, enviando el original con los contratos y los demás antecedentes del seleccionado a La Contraloría.

PASO 25: Contraloría procederá al trámite de "toma de razon", y devolverá los antecedentes a la Oficina de Parte, con la aprobación o las observaciones correspondientes.

PASO 26: Oficina de parte, enviará los antecedentes al Departamento de Personal Salud-Educación, quien en forma interna los remitirá al encargado de Registro del equipo que corresponda.

PASO 27: Registro archiva en la carpeta del funcionario los antecedentes, comunicando por escrito o telefónicamente al establecimiento que solicitó la contratación, le comunique al interesado concurra a esta unidad a firmar su contrato. En el acto de firma del contrato se le entrega una copia al interesado.

2.4. PROCESO TRAMITACIÓN DE LICENCIAS MÉDICAS

PASO 1: El funcionario si es del área de educación concurre directamente al Departamento de personal a dejar su licencia médica, aquí se le pone timbre, firma y fecha de recepción a la colilla de la licencia y se le entrega al funcionario para respaldar la entrega del documento al empleador. En el caso de los funcionarios del área de Salud, el funcionario deja su licencia médica en el centro de salud donde trabaja, allí se le pone timbre, firma y fecha de recepción a la colilla del funcionario, para respaldar la entrega oportuna o atrasada del documento al empleador.

SOLO SALUD

PASO 2: El Centro de Salud despachará la licencia médica el mismo día o al día siguiente en la mañana, dependiendo del horario en que se ha recibido el documento, lo hará por libro de despacho de correspondencia y con el estafeta que diariamente traslada documentación hacia la municipalidad desde todos los centros de salud y desde el municipio hacia los consultorios.

PASO 3: La secretaria del Departamento de Salud, recibirá la licencia médica en el libro de despacho del centro de salud, estampando su firma en él, y despachará la licencia por libro de despacho del Departamento hacia el Depto de Personal.

SALUD Y EDUCACIÓN

PASO 4: En el Depto. personal, las personas de cada equipo a cargo de tramitar licencias medicas procederán a fotocopiar la licencia y los antecedentes que deben acompañarle en su tramitación (tres últimas liquidaciones de sueldo).

PASO 5: Se procede a llenar el reverso del formulario de la licencia con los antecedentes del empleador.

PASO 6: Se registra en el libro de control de licencias, el ingreso del documento.

PASO 7: El día lunes, martes jueves y viernes de cada semana, se turnarán entre dos funcionarios del Departamento, las salidas a terreno para despachar las licencias recibidas, a las entidades correspondientes (FONASA O ISAPRES).

*PASO 8: En el caso de que se presentasen rebajas o rechazos, las ISAPRES (Instituciones de Salud Previsionales y Fondo Nacional de Salud) avisan mediante resolución escrita al empleador y al funcionario. FONASA sólo avisa vía resolución al empleador.

*PASO 9: El empleador avisa vía memorándum al Jefe directo del funcionario, quien deberá asegurarse de que el funcionario tenga conocimiento de el problema con su licencia médica, lo hará por escrito o telefónicamente.

*PASO 10: El funcionario deberá concurrir a la COMPIM (Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez), para apelar personalmente a la rebaja o rechazo de su licencia.

*PASO 11: El funcionario deberá presentar en Departamento de Personal su colilla de apelación, donde figura la fecha de ésta.

*PASO 12: El Departamento de Personal, otorga un plazo promedio de 10 día hábiles para que el funcionario traiga el resultado de la apelación.

*PASO 13: El funcionario concurrirá al COMPIM, a buscar la resolución y la presentará ante el Departamento de Personal.

*PASO 14: Si el COMPIM, rechazara la apelación, el funcionario tiene una última instancia de apelación que es la Superintendencia de Seguridad Social, en donde se le entregará una colilla con la fecha de su apelación:

*PASO 15: El Departamento de Personal recibirá la colilla de apelación a la segunda instancia, y esperará en promedio 20 días hábiles para conocer resolución de la Superintendencia.

*PASO 16: Si la superintendencia en su resolución confirma el rechazo a la apelación o si el funcionario no apela por segunda vez, se informará en una planilla para descuentos al encargado de remuneraciones que corresponda.

PASO 17: Si la Licencia no presentó problemas, uno de los dos funcionarios que salen a terreno a despachar licencias, en esa misma instancia retirará los cheques con los listados que detallan lo que se esta reintegrando al municipio.

PASO 18: Se distribuyen los listados al funcionario que corresponda en cada equipo de trabajo para que registre en su libro de control de licencias el reintegro de los dineros.

PASO 19: El funcionario que retiró el o los cheques de reintegros, llenará el formulario de ingresos municipales (5 ejemplares) con los datos que él le exige.

PASO 20: Concurrirá a hacer el ingreso a Tesorería Municipal, donde le timbrarán el formulario y le entregarán 3 de los 5 ejemplares.

PASO 21: El primer ejemplar lo archivará junto a uno de los listados que la ISAPRE o FONASA le entregó al retirar los cheques.

PASO 22: Despachará vía libro de despacho la segunda copia a la Tesorería de los Servicios Traspasados y la Tercera copia al Depto de Presupuestos de los Servicios Traspasados.

PASO 23: El Depto de Presupuesto Generará un Decreto de Pago Municipal, que ordena el traspaso de los fondos a la cuenta corriente que corresponda, según el área de que sea la licencia.

PASO 24: Tesorería Municipal gira el cheque a la Tesorería de Salud o Educación, según sea el caso.

PASO 25: La Tesorería de Servicios Traspasados que corresponda ingresará a través de un depósito, los dineros a la cuenta corriente de su área.

PASO 26 : La tesorería informará el ingreso de los dineros a Presupuesto, a través de un informe mensual de ingresos.

PASO 27: El Depto. de Presupuesto registrará el reintegro de fondos en el ítem correspondiente.

2.5. PROCESO DE PAGO DE IMPOSICIONES

A este proceso internamente se le denomina “pago de imposiciones”, pero la verdad es que abarca el pago a instituciones y organizaciones internas y externas, de todos los descuentos que se le hacen a los funcionarios.

Además, en este proceso los funcionarios que tienen a su cargo el pago de las remuneraciones del personal de salud, dependen de la Dirección de informática Municipal, en lo que dice relación al procesamiento informático de los datos, y de la mantención del programa para ingresarlos. No ocurre lo mismo con el área de educación, pues en éste sector se dispone de un programa especial para procesar las remuneraciones, el personal de remuneraciones sólo depende de informática en cuanto al soporte técnico del programa.

PASO 1: Los funcionarios a cargo de los pagos de remuneraciones en los diferentes equipos de trabajo deben imprimir las planillas de descuentos previsionales y otros.

PASO 2: Llenar los formularios necesarios, para el pago de las imposiciones de las diferentes instituciones a las que se encuentran afiliados los funcionarios.

PASO 3: Confeccionar los cheques para pagar las imposiciones.

PASO 4: Se debe solicitar las firmas a dos funcionarios del Departamento de Personal o de la Dirección de Servicios Traspasados, habilitados ante el banco como giradores de las cuentas corrientes de remuneraciones de Salud o Educación, según sea el caso.

PASO 5: Recibir desde Tesorería de los Servicios Traspasados, el cheque que gira desde la cuenta matriz, los fondos necesarios para hacer los pagos de imposiciones.

PASO 6: Concurrir al banco a hacer el depósito de los fondos en la cuenta corriente de remuneraciones de salud o de educación según corresponda.

.PASO 7: Los funcionarios a cargo de Remuneraciones concurren a las instituciones previsionales y otras (Externas: ISAPRES, AFP, Cajas de Compensación, Compañías de Seguros, INP, Tesorería General de la República, Cooperativas, Colegios de: Profesores, Médicos, Matronas, Enfermeras, etc., Internos: Bienestar, Asociación de Funcionarios de Servicios Traspasados y

Coordinadora de Trabajadores de Salud Primaria) a pagar las cotizaciones y todos los demás descuentos del personal.

PASO 8: Archivo de las copias de los formularios que acreditan el pago de todos los descuentos y las cotizaciones previsionales de los funcionarios.

2.6. PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES

El Departamento de Personal de los Servicios Traspasados, desarrolla al mes dos procesos de remuneraciones, el primero se realiza más o menos, entre el día 13 y 16 de cada mes, y está dirigido en general al pago de las remuneraciones del personal que trabaja en el municipio para cualquiera de las dos áreas y cuya situación contractual es regida por el Código del Trabajo.

El segundo proceso se desarrolla más o menos, entre el día 20 y 27 de cada mes, y en general está orientado al pago de las remuneraciones del personal que desempeña sus funciones directamente en los colegios o centros de salud municipales, y que su situación contractual está regida por el Estatuto de Atención Primaria o por el Estatuto Docente, según sea el caso.

Se ha decidido describir el segundo proceso de remuneraciones, es decir, el de fin de mes, porque es el que presenta mayores dificultades para los funcionarios de nuestra unidad de análisis y además, es de entre los dos procesos de sueldos, el que presenta más críticas de parte de los usuarios de nuestra unidad en estudio, según la percepción de los funcionarios encargados de desarrollar ambos procesos.

PASO 1: Los Directores de los Centros de Salud y de Educación municipales envían los documentos necesarios a los Coordinadores de cada área (3 en educación y 1 en salud) con la información de aumentos o descuentos en las remuneraciones del personal a su cargo.

PASO 2: Llegan de parte de los coordinadores respectivos de Salud y Educación al Depto. de Personal Salud-Educación, los documentos internos que contienen la información adicional para ingresar al sistema, es decir, horas extraordinarias, horas de extensión, descuentos, rebaja o aumento de jornadas, etc.,

PASO 3: Se verifica la actualización de los datos ya existentes en el programa de remuneraciones, o se ingresan las variaciones necesarias como por ejemplo; cumplimiento de bienios, U.F., U.T.M, etc.

PASO 4: Ingreso de la información adicional de incremento o reducción de remuneraciones enviada por los Coordinadores.

PASO 5: Procesar e imprimir planilla de prueba, en el caso de educación lo hace directamente el Depto. de Personal, en el caso de salud se solicita hacerlo a la Dirección de Informática.

PASO 6: Procesar e imprimir la planilla definitiva.

PASO 7: Corrección de la planilla de prueba.

PASO 8: Impresión de los asientos (17 en Salud y 24 en Educación).

PASO 9: Se pedirá al Jefe del Departamento de Personal Salud-Educación, firme la planilla de remuneraciones previamente cuadrada.

PASO 10: Se solicita la firma de la planilla al Director de los Servicios Traspasados.

PASO 11: Despachar planilla de sueldos a la Dirección de Administración y Finanzas, específicamente al Depto de Presupuesto Salud-Educación que opera en dicha dirección, para la imputación del gasto y el Giro de los fondos necesarios para el pago.

PASO 12: El Departamento de Presupuesto una vez imputados los gastos, confecciona un Decreto de Pago (en adelante D/P) por área, este documento es el que ordena el traspaso de los fondos desde las cuentas corrientes matriz de salud o de educación, según corresponda, hacia las cuentas corrientes de remuneraciones de cada área.

PASO 13: Despacho del D/P para firma de V°B° del Director de Administración y Finanzas.

PASO 14: Se envía el D/P a la Dirección de Control para V°B° del Director.

PASO 15: La Dirección de control, luego de la revisión correspondiente, despachará el documento al la Secretaría Municipal, par que en su calidad de Ministro de fe de los actos administrativos del municipio, firme el D/P.



PASO 16: Secretaría Municipal enviará el documento a la Administración Municipal, para su aprobación.

PASO 17: Administración Municipal despachará el D/P a la Dirección de Finanzas, específicamente a Tesorería de los Servicios Traspasados, que es una unidad que opera bajo la dependencia de esta Dirección.

PASO 18: Tesorería de Salud o Educación confeccionará un cheque por el valor de los sueldos Líquidos a pagar por área en ese momento, los montos por descuentos de cada planilla se girarán posteriormente en el proceso de pago de Imposiciones. Además se registrará el monto girado en el Libro Banco de cada área, para rebajar el gasto del saldo disponible en caja de ambos sectores.

PASO 19: El Departamento de Personal, específicamente los funcionarios a cargo de remuneraciones, retirarán los fondos en Tesorería y concurrirá uno de ellos al banco a hacer el depósito en las cuentas corrientes de remuneraciones de cada área.

PASO 20: Paralelamente los encargados de remuneraciones de Personal Salud-Educación, estarán imprimiendo los cheques para aquellos funcionarios que han optado por este sistema de pago, y las liquidaciones de sueldos de todo el personal de ambas áreas.

PASO 21: Se envía a través de un procedimiento denominado "transfer", la información al banco, con los montos a distribuir en las cuentas primas o las cuentas corrientes de cada funcionario.

PASO 22: Personal Salud Educación solicita la firma de los cheques impresos a dos habilitados como giradores de cada cuenta corriente.

PASO 23: Se entregan desde el Departamento de Personal los cheques y las liquidaciones de sueldos a cada Director en los establecimiento de salud y educación.

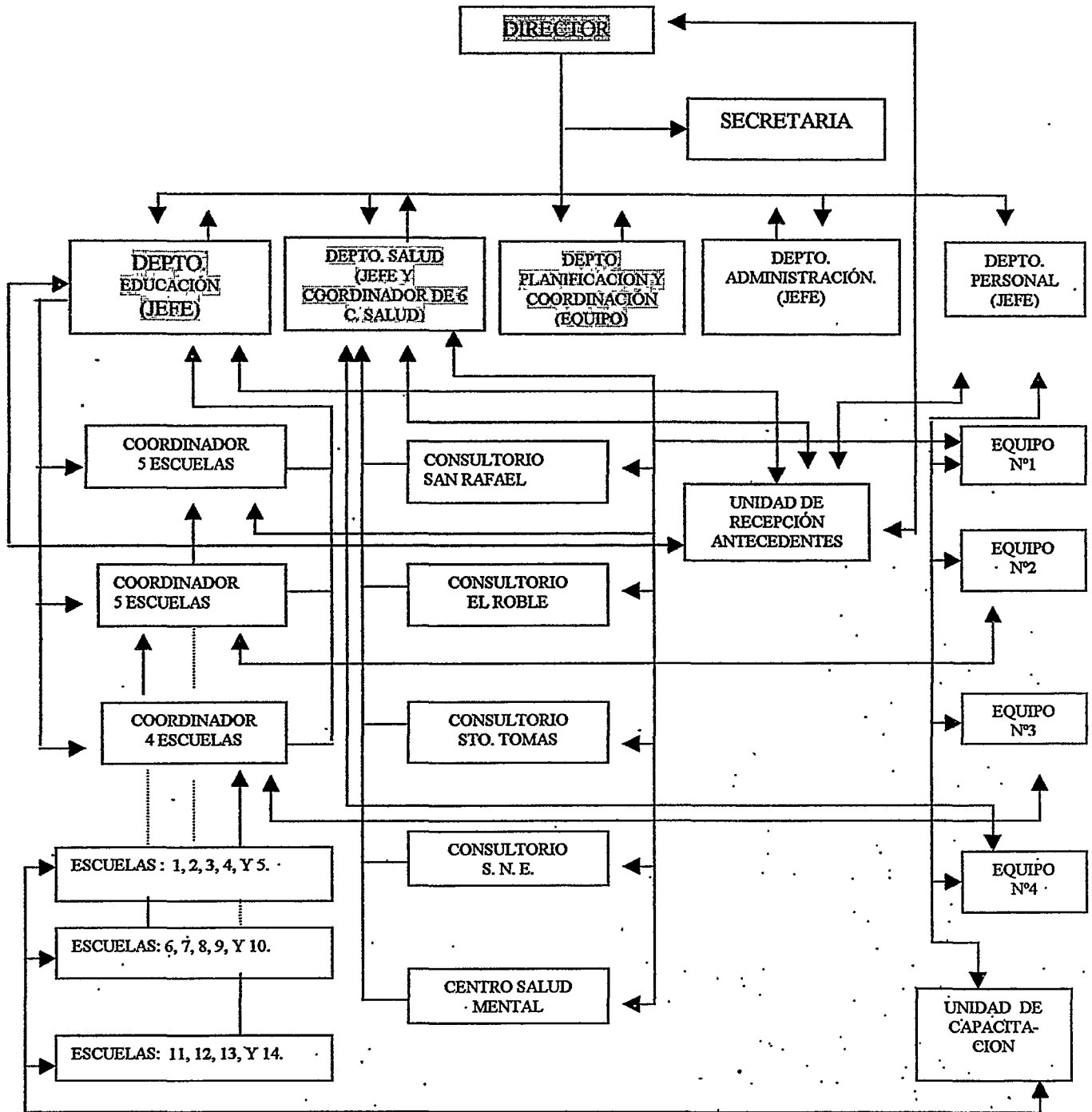
PASO 24: Generalmente durante los primeros días del mes siguiente se reciben las consultas o reclamos respecto del proceso de pago del mes anterior, para proceder a corregir los errores en una eventual planilla complementaria que debe ser autorizada por El Jefe del Departamento y que seguirá el mismo proceso del pago regular.

Dadas las contradicciones que se presentan entre lo que establece el Reglamento Orgánico Municipal, y lo que efectivamente hemos encontrado como estructura de funcionamiento del Departamento de Personal Salud-Educación, surge la necesidad de elaborar un nuevo organigrama, que intente explicar como funciona en términos funcionales la unidad que se está analizando, y de paso tratar de vislumbrar, el posterior análisis de variables como “toma de decisiones” y “canales de comunicación”. Lo anterior aunque no es un objetivo de este trabajo de investigación, no se planteó así desde un principio, porque no era predecible que existiesen tan acentuadas distorsiones entre lo que se planteaba que había y lo que efectivamente opera.

El organigrama, estará orientado a tratar de explicar las modalidades de funcionamiento de la Dirección de Salud y Educación y de su Departamento de Personal, en el tema específico de éste trabajo de investigación, es decir, las materias que dicen relación con el manejo y la administración del recurso humano. (ver Anexo N°4 organigrama funcional de la Dirección Salud-Educación, y su Depto de Personal, pág.83)

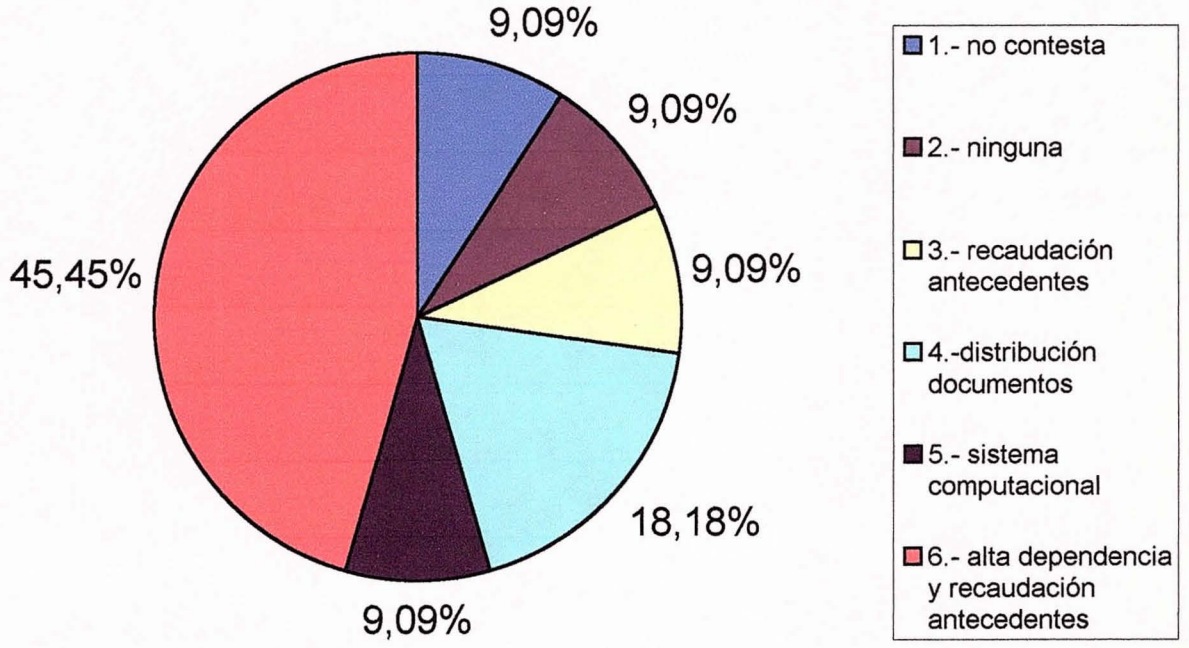
Anexo Nº4

ESTRUCTURA FUNCIONAL DIRECCIÓN SALUD-EDUCACIÓN EN REFERENCIA A SU DEPTO. DE PERSONAL

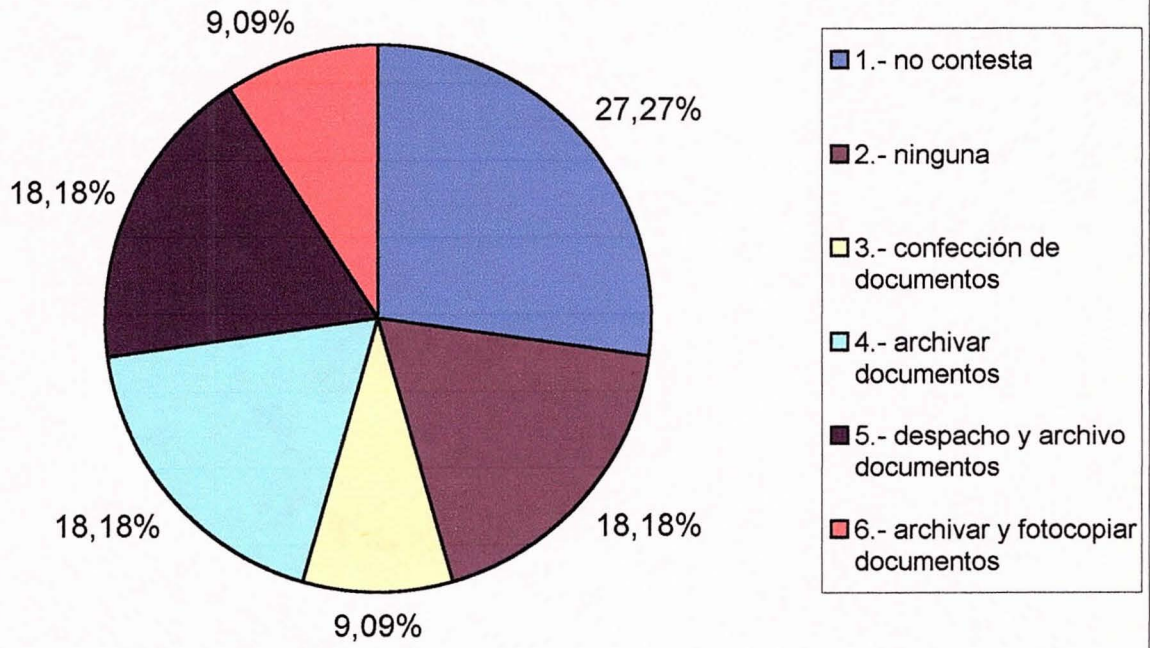


GRAFICOS

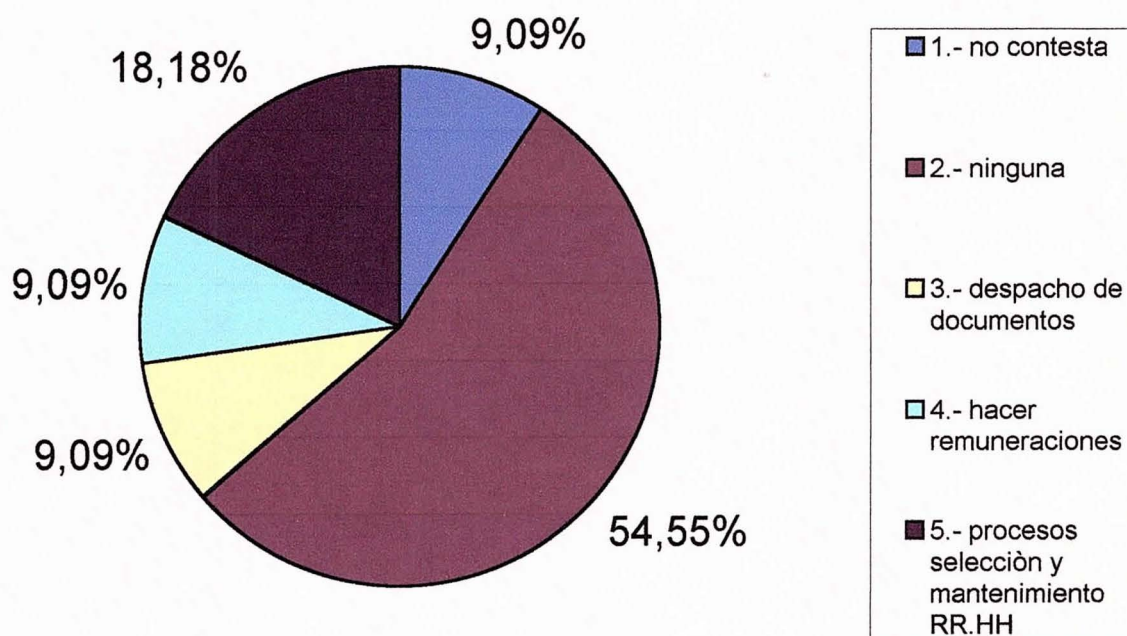
Pregunta N°2: ACTIVIDADES POR MEJORAR



Pregunta N°3:ACTIVIDADES POR TRANSFERIR



Pregunta N°4:ACTIVIDADES POR ASUMIR



Frecuencias

Estadísticos

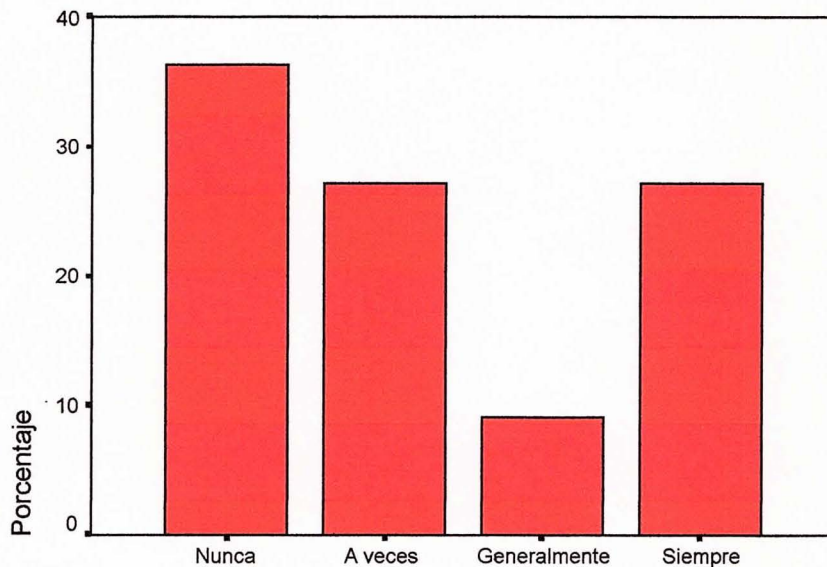
¿Tiene el apoyo necesario de parte de su superior jerarquico para realizar sus tareas?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		1

¿Tiene el apoyo necesario de parte de su superior jerarquico para realizar sus tareas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	4	36,4	36,4	36,4
A veces	3	27,3	27,3	63,6
Generalmente	1	9,1	9,1	72,7
Siempre	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

¿Tiene el apoyo necesario de parte de su superior jerarquico para realizar sus tareas?



¿Tiene el apoyo necesario de parte de su superior jerarquico para realizar sus tareas?

Frecuencias

Estadísticos

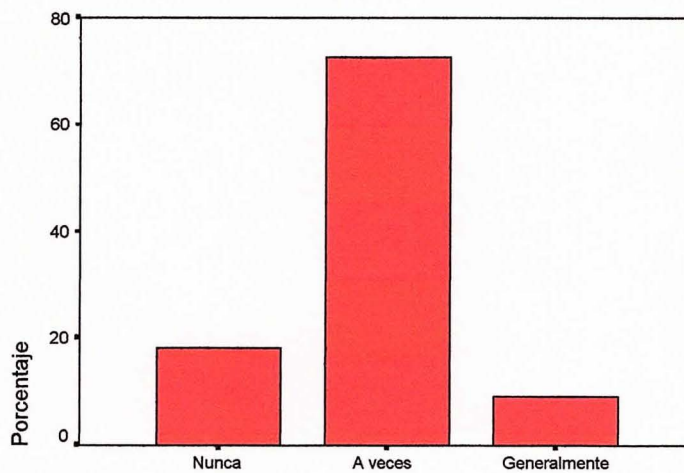
¿Cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		2

¿Cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	18,2	18,2	18,2
	A veces	8	72,7	72,7	90,9
	Generalmente	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

¿Cuenta con el equipamiento necesario para r



¿Cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo?

Frecuencias

Estadísticos

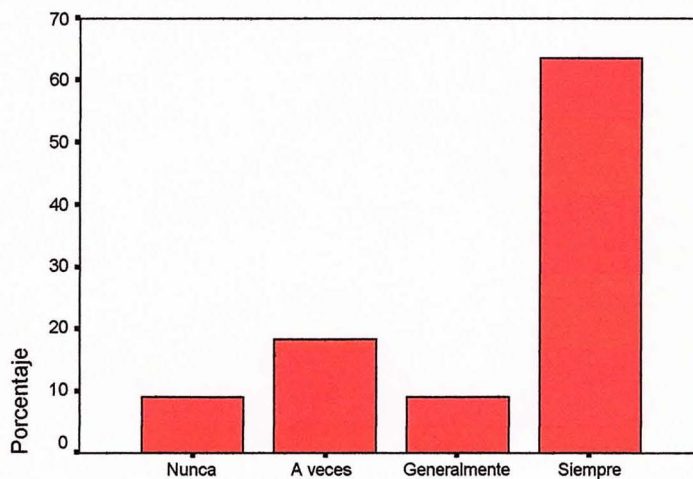
Usted ¿Desea que exista otro
funcionario capaz de reemplazarle?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		4

Usted ¿Desea que exista otro funcionario capaz de reemplazarle?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	9,1	9,1	9,1
	A veces	2	18,2	18,2	27,3
	Generalmente	1	9,1	9,1	36,4
	Siempre	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Usted ¿Desea que exista otro funcionario capæ



Usted ¿Desea que exista otro funcionario capaz de reemplazarle?

Frecuencias

Estadísticos

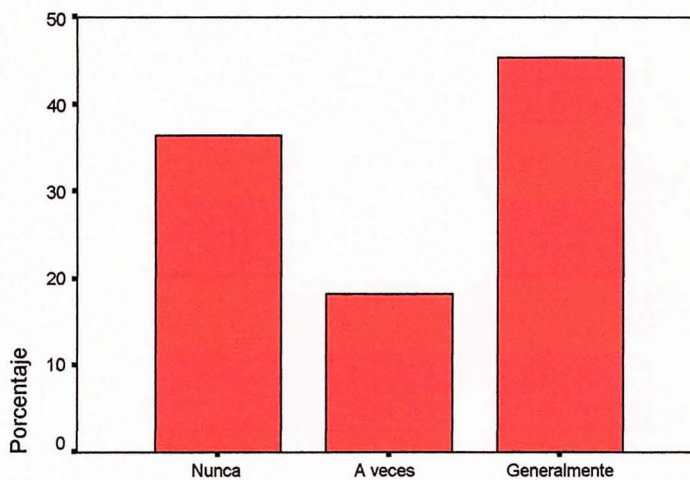
En cuanto a su ambiente físico
¿Se siente comodo en su oficina?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		3

En cuanto a su ambiente físico ¿Se siente comodo en su oficina?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	36,4	36,4	36,4
	A veces	2	18,2	18,2	54,5
	Generalmente	5	45,5	45,5	100,0
Total		11	100,0	100,0	

En cuanto a su ambiente físico ¿Se siente cor



En cuanto a su ambiente físico ¿Se siente comodo en su oficina?

Frecuencias

Estadísticos

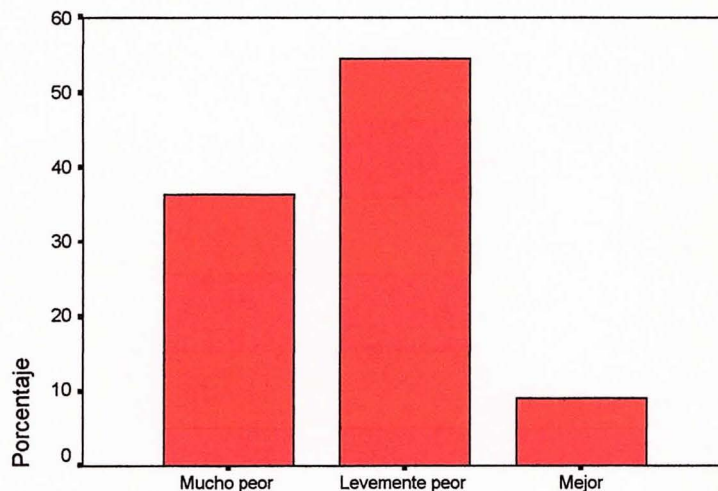
Si compara su oficina, en terminos de infraestructura y equipamiento, con las demás oficinas del municipio ¿Como aparece la suya?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		2

Si compara su oficina, en terminos de infraestructura y equipamiento, con las demás oficinas del municipio ¿Como aparece la suya?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho peor	4	36,4	36,4	36,4
	Levemente peor	6	54,5	54,5	90,9
	Mejor	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Si compara su oficina, en terminos de infraestr



Si compara su oficina, en terminos de infraestructura y equipamier

Frecuencias

Estadísticos

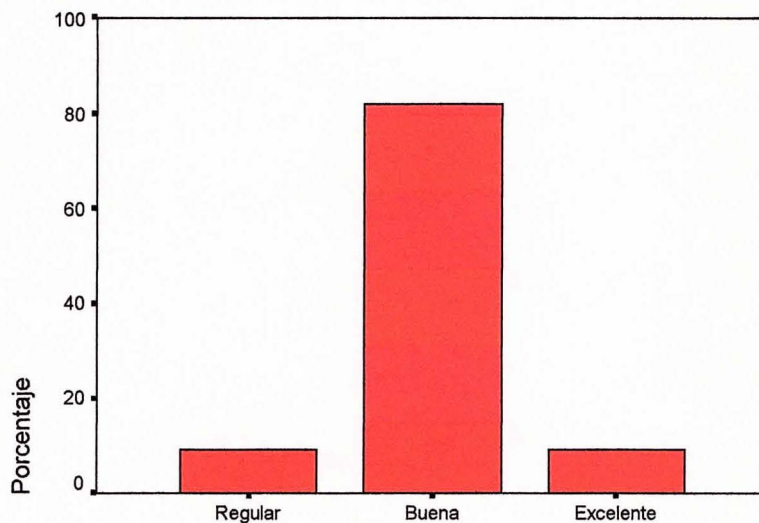
¿Como estima usted que es su relación con los miembros de su equipo de trabajo?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		3

¿Como estima usted que es su relación con los miembros de su equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	9,1	9,1	9,1
	Buena	9	81,8	81,8	90,9
	Excelente	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

¿Como estima usted que es su relación con l



¿Como estima usted que es su relación con los miembros de su

Frecuencias

Estadísticos

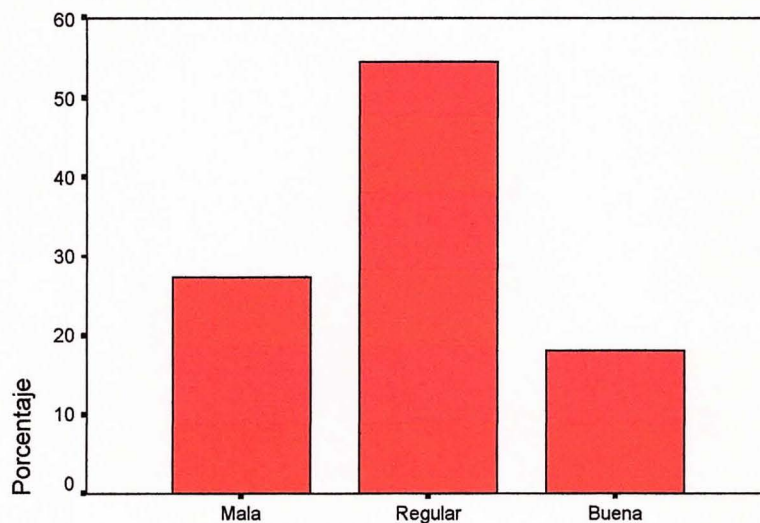
¿Como estima usted que es la relación entre los miembros de su unidad de trabajo?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		2

¿Como estima usted que es la relación entre los miembros de su unidad de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	3	27,3	27,3	27,3
	Regular	6	54,5	54,5	81,8
	Buena	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

¿Como estima usted que es la relación entre l



¿Como estima usted que es la relación entre los miembros de su

Frecuencias

Estadísticos

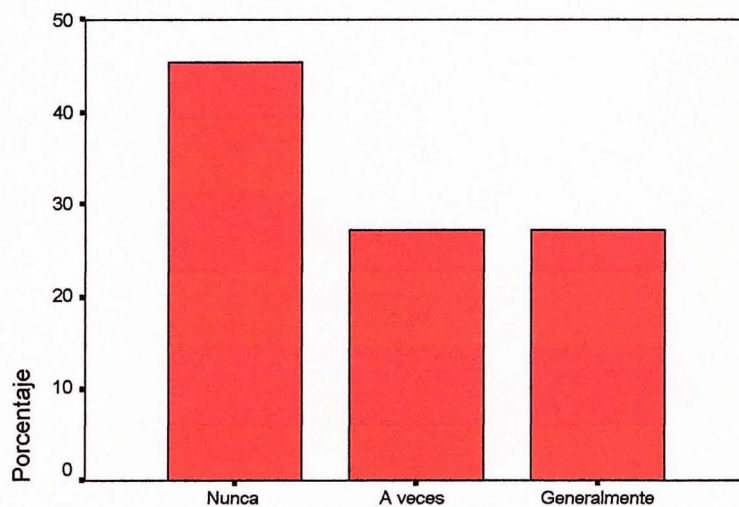
En su trabajo ¿Usted recibe recompensas como "reconocimiento, oportunidades, responsabilidades, confianza"?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		1

En su trabajo ¿Usted recibe recompensas como "reconocimiento, oportunidades, responsabilidades, confianza"?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	45,5	45,5	45,5
	A veces	3	27,3	27,3	72,7
	Generalmente	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

En su trabajo ¿Usted recibe recompensas cor



En su trabajo ¿Usted recibe recompensas como "reconocimiento,

Frecuencias

Estadísticos

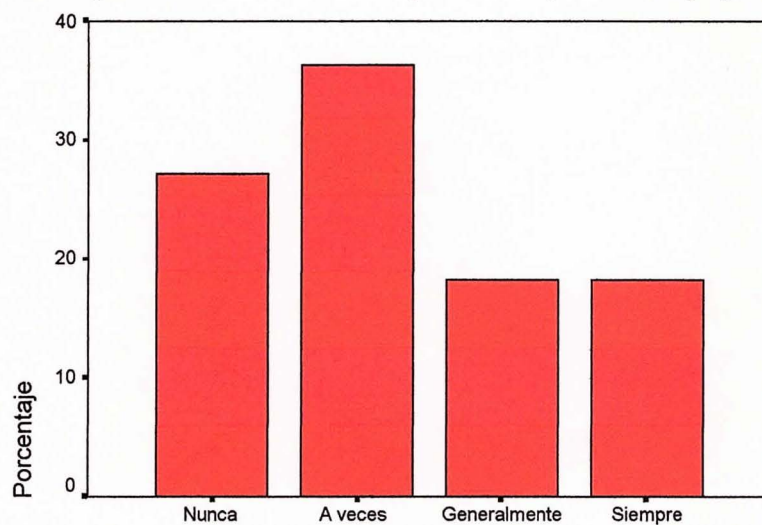
¿Usted se siente respaldado por su equipo de trabajo?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		2

¿Usted se siente respaldado por su equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	27,3	27,3	27,3
	A veces	4	36,4	36,4	63,6
	Generalmente	2	18,2	18,2	81,8
	Siempre	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

¿Usted se siente respaldado por su equipo de



¿Usted se siente respaldado por su equipo de trabajo?

Frecuencias

Estadísticos

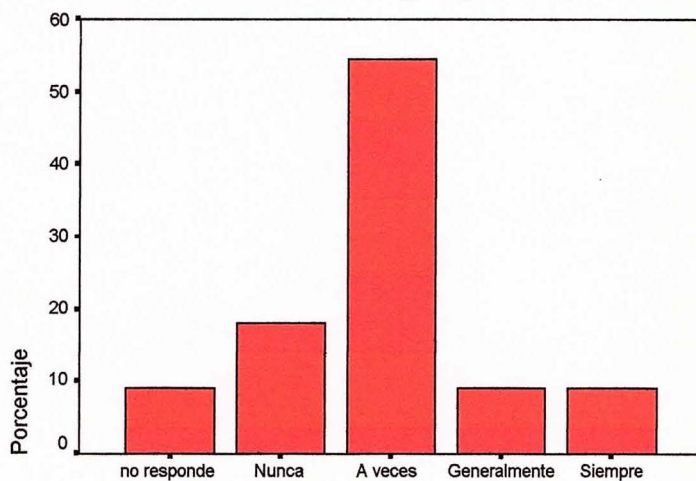
Cuando usted no esta ¿Hay otras personas que realicen adecuadamente su trabajo?

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Moda		2

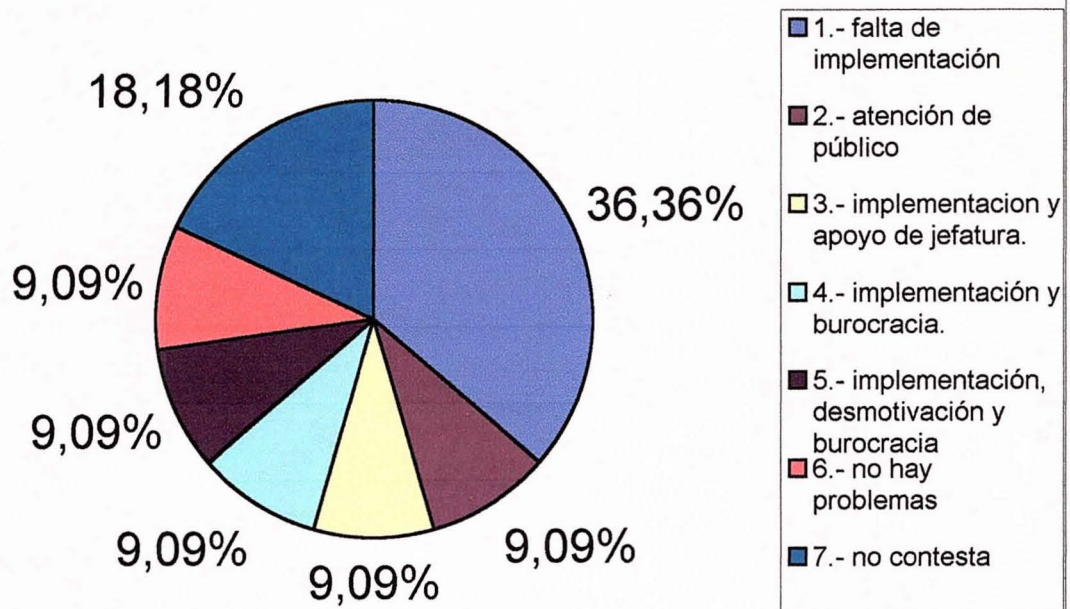
Cuando usted no esta ¿Hay otras personas que realicen adecuadamente su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no responde	1	9,1	9,1	9,1
Nunca	2	18,2	18,2	27,3
A veces	6	54,5	54,5	81,8
Generalmente	1	9,1	9,1	90,9
Siempre	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

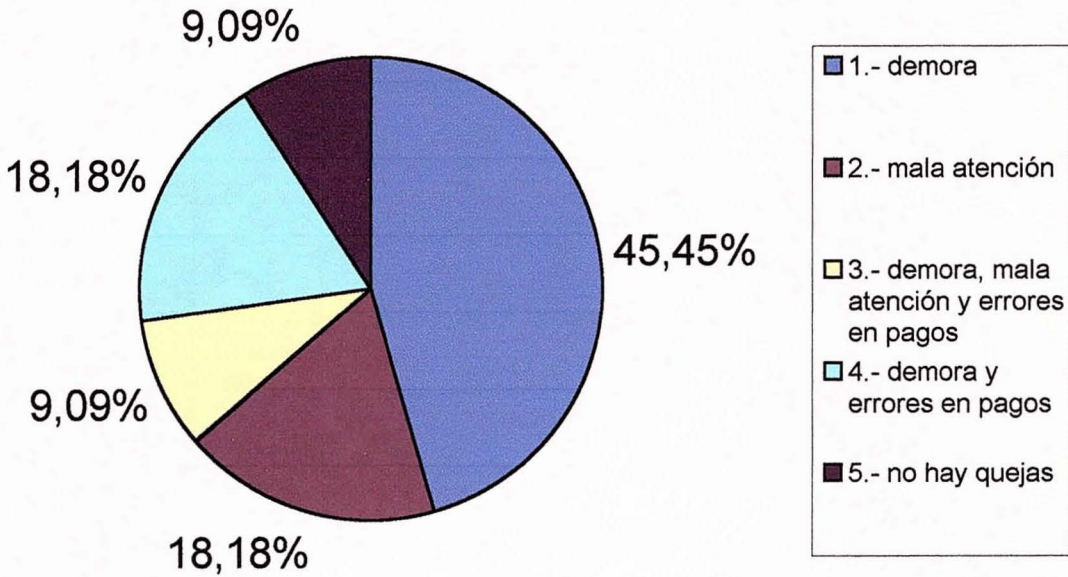
Cuando usted no esta ¿Hay otras personas que



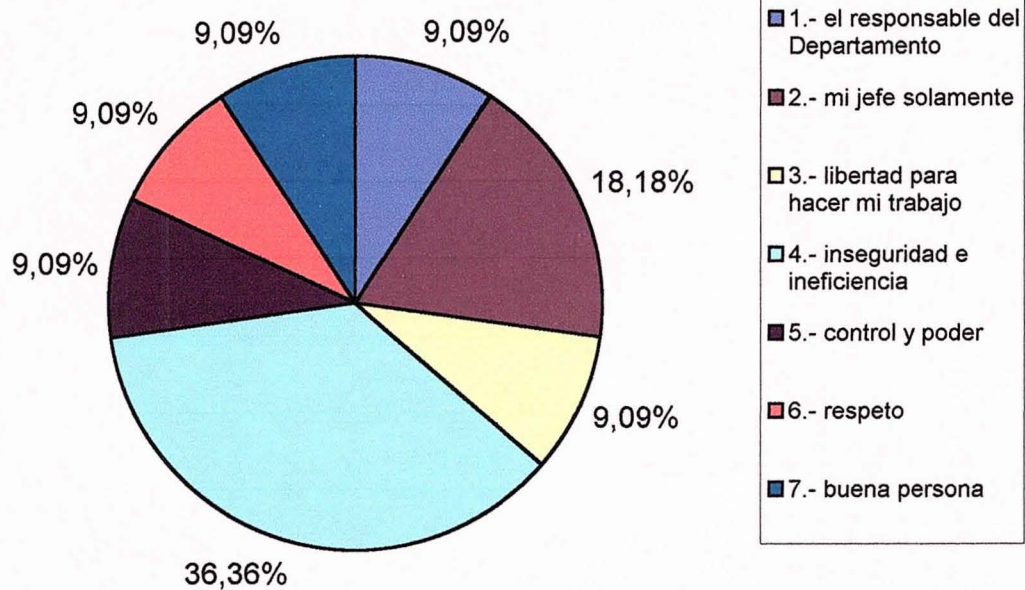
Cuando usted no esta ¿Hay otras personas que realicen adecuada

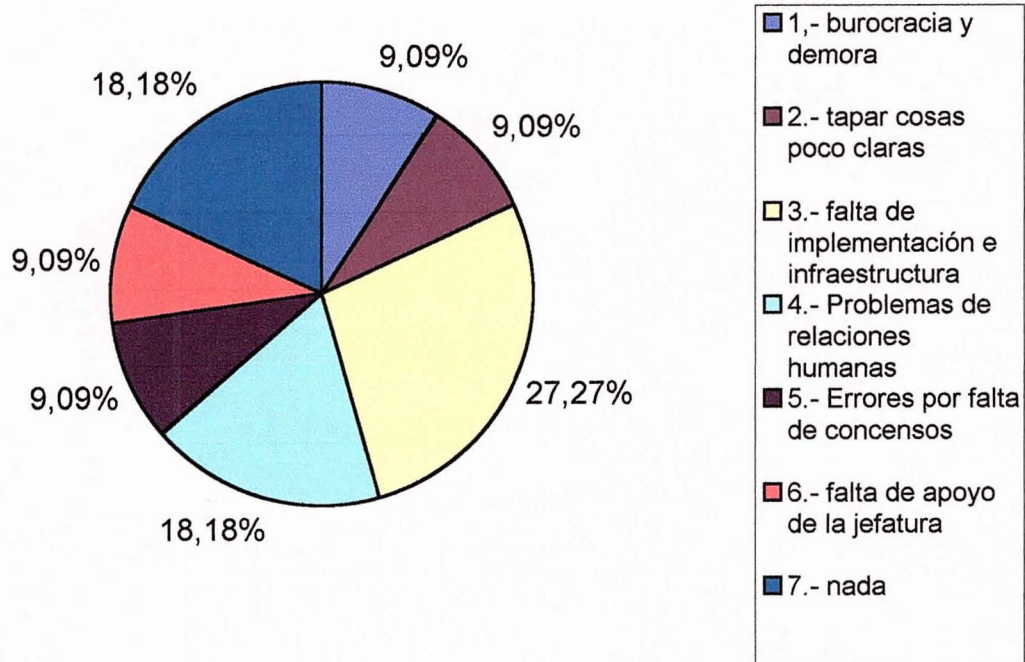
Pregunta N°15:PROBLEMAS QUE SE ENFRENTAN

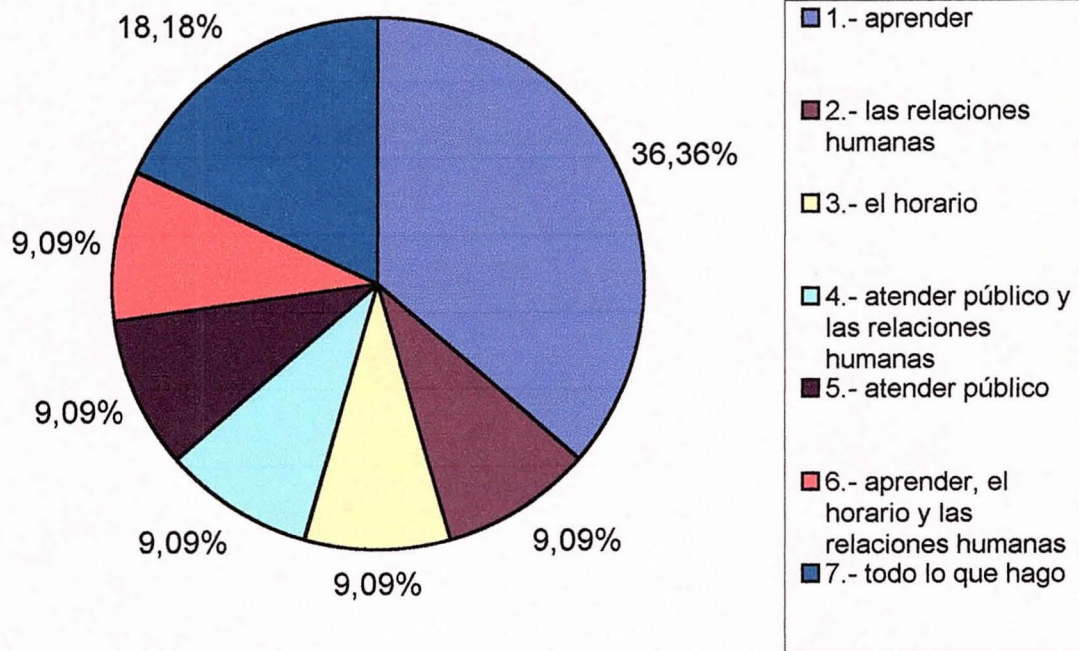
Pregunta N°16: QUEJAS DE LOS USUARIOS



Pregunta N°17: SUPERIOR JERARQUICO



Pregunta N°18: MOLESTIAS EN SU TRABAJO

Pregunta N°19: SATISFACCIONES EN SU TRABAJO

CAPITULO IV

- CONCLUSIONES EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos que se han descrito en este trabajo, fueron seleccionados, de entre la totalidad de los que la unidad desarrolla, principalmente por que son los más rutinarios, es decir se desarrollan todos los meses, y no constituyen una excepción dentro de las actividades que a diario desarrollan nuestros encuestados, por otra parte se seleccionaron procedimientos de todas las áreas que hoy están funcionando, es decir remuneraciones, registro y licencias médicas, la cuarta área que aparece en el organigrama de la unidad de análisis es el área de capacitación, en esta materia aún no se distinguen procedimientos al menos dentro del área de análisis, puesto que aún se esta tratando de implementar una sección que se dedique a estas tareas, mientras tanto existe fuera del Departamento y fuera de la Dirección de Servicios Traspasados una Comisión de la confianza del Sr. Alcalde, dedicada a regularizar los pagos por concepto de perfeccionamiento docente. En el caso del perfeccionamiento de los funcionarios de Salud que tienen una relación contractual regida por el Estatuto de Atención Primaria, el tema de la capacitación y los procedimientos de reconocimiento de éstas se encuentran regulados en la carrera funcionaria Comunal aprobada por el Concejo Municipal, para los funcionarios de la Atención Primaria de la Comuna, en este sentido, el encargado de las remuneraciones del personal de salud sólo se limita a aplicar los porcentajes que el reglamento interno establece. Es decir la unidad se limita a aplicar el reglamento en esta materia y pagar lo que corresponde según la normativa interna. Por ultimo cabe señalar en esta materia que este reglamento interno que regula la Carrera Funcionaria en el sector salud, es sometido a revisión una vez por año por las partes, es decir los Directores de Salud Comunales y representantes de los trabajadores, para luego someter a votación del Concejo Municipal las eventuales modificaciones.

La primera conclusión que se puede extraer del análisis a los procesos descritos en el capítulo III, es la excesiva demora en la tramitación de los procesos, esto queda al descubierto en la descripción que se realizó de éstos en el capítulo anterior; si se considera que cada proceso tiene en promedio alrededor de 21 pasos cada uno, y si pensamos que el pago de las imposiciones es, la segunda parte del proceso de pago de las remuneraciones del personal, el promedio se eleva a 26 pasos por proceso, sin duda en este análisis se confirma la lentitud con la que se opera, y si además se considera que cada Dirección que participa de los proceso, tiene tres días para realizar la parte del trabajo que le corresponde dentro del ciclo, tenemos en promedio entre un mes en el caso de los contratos y un mes y medio en el proceso de tramitación de las licencias médicas, el proceso que menos tiempo se demora, se cree que esto responde a la flexibilidad con la que se opera en estos casos, en virtud de dar cumplimiento a las fechas estipuladas con los trabajadores y sus instituciones provisionales.

El pago de las remuneraciones se demora en promedio 12 días, en cada uno de los dos procesos de esta naturaleza, que en nuestra unidad de análisis se desarrollan al mes.

Una de las conclusiones que se pueden inferir de las descripciones de los procedimientos analizados en este trabajo es que el Departamento de Personal de los Servicios Traspasados en la Municipalidad de La Pintana es una unidad principalmente operativa, no toma las decisiones que le corresponden según lo estipula el Reglamento Orgánico Municipal, pues en la práctica sólo se limita a aplicar los criterios de la normativa vigente que regulan el ámbito de su competencia y a desarrollar las tareas operativas que estas mismas normativas les exige, desvinculándose de todas las tareas que dicen relación con la selección, la planificación, el implementar políticas de orientadas a mejorar la calidad del recurso humano que se está seleccionando y o a mejorar las condiciones laborales y los niveles de satisfacción de quienes actualmente se están desempeñando como funcionarios de salud o de educación.

En el plano de las comunicaciones nuestra unidad usa los canales formales e informales para la recepción de la información necesaria para desarrollar su trabajo, sin embargo se percibe la ausencia de canales de comunicación formales orientados a generar retroalimentación del sistema, es decir cuando se solicita una contratación, o se envía una licencia médica para ser tramitada, todos estos procedimientos son originados por la Dirección, sin embargo no se han establecido canales de comunicación formales que den cuenta a la Dirección, del final del proceso o de las dificultades que la unidad experimentó durante su desarrollo.

En definitiva los procesos que se desarrollan en la unidad no involucran niveles de decisión importantes, pues las legislaciones y reglamentos que regulan su accionar dejan muy poco espacio a la discrecionalidad por parte de los funcionarios que componen la Unidad. Esto habla del nivel de centralización que existe en la toma de decisiones, las decisiones se toman directamente en La Dirección, y el Departamento se ha convertido en una unidad operativa que en algunas ocasiones es usada por el personal como la instancia de consultas respecto de la factibilidad de alguna pretensión o solicitud, pero se sabe que en definitiva la decisión no está en manos del Departamento.

El Departamento, además experimenta un alto grado de dependencia respecto de otras Direcciones Municipales, que podrían entorpecer o facilitar el desarrollo exitoso de sus labores. Existen Direcciones como Administración y Finanzas, Control, Jurídico, Secretaría Municipal, Informática, etc., que juegan un papel preponderante en los procesos de Contratación, despidos y pago de remuneraciones e imposiciones, pues dependen de su aprobación, o de la ejecución de partes de un proceso en el que aparece como responsable nuestra unidad de análisis.

CONCLUSIONES VARIABLE "RELACIONES HUMANAS":

La encuesta desea examinar la variable "Relaciones Humanas" en sus preguntas N°11 y 12. Es decir, se intentó evaluar la variable, en dos de las diecinueve preguntas que componen nuestro instrumento de medición.

PREGUNTA 11: ¿Cómo estima Ud. que es su relación con los miembros de su equipo de trabajo?

1.- Mala	=	0
2.- Regular	=	9,09 % (1 funcionario)
3.- Buena	=	81,81 % (9 funcionarios)
4.- Excelente	=	9,09 % (1 funcionario)

PREGUNTA 12: ¿Cómo Estima Ud. que es la relación entre los miembros de su unidad de trabajo?

1.- Mala	=	27.27 % (3 funcionarios)
2.- Regular	=	54.45 % (5 funcionarios)
3.- Buena	=	18.18 % (2 funcionarios)
4.- Excelente	=	0 %

En las preguntas N° 11 y 12 se trata de medir cuales son las percepciones individuales y colectivas respecto del tema de las relaciones humanas al interior del Departamento de Personal Salud-Educación. A juzgar por los resultados podemos inferir que en esta unidad existen problemas de relaciones humanas que no pasan desapercibidos para la mayoría de los funcionarios, pues un 54,45% estima que éstas son "Regulares" y un 27,27 % considera que son malas, es decir que un 81,72% de los funcionarios cree que la relaciones humanas en su trabajo, no son buenas.

Por otra parte, si comparamos las respuestas entre ambas preguntas, podemos decir que existe una tendencia entre los funcionarios que componen la unidad, a desconocer cual es su aporte personal, en que las relaciones humanas al interior de la unidad en que ellos se desempeñan, no sean buenas, lo anterior, por que al preguntar sobre la relación de cada uno con los demás un 90,9% (10 de 11 encuestados) estiman que éstas no son malas, pero cuando se generaliza la pregunta, es decir, cuando se les pregunta sobre las relaciones entre todos los miembros de su unidad de trabajo, sus respuestas dicen lo contrario, un 81,72% NO las considera buenas.

CONCLUSIONES VARIABLE "TRABAJO EN EQUIPO":

PREGUNTA N°7: Cuando Ud. no está, ¿hay otra persona que realice adecuadamente su trabajo?

0.- No contesta	=	9.09 %	(1 funcionario)
1.- Nunca	=	18,18 %	(2 funcionarios)
2.- a veces	=	54.54 %	(6 funcionarios)
3.- Generalmente	=	9.09 %	(1 funcionario)
4.- Siempre	=	9.09 %	(1 funcionario)

PREGUNTA N°8: Usted, ¿desea que exista otro funcionario capaz de reemplazarle?

1.- Nunca	=	9.09 %	(1 funcionario)
2.- A veces	=	18,18 %	(2 funcionarios)
3.- Generalmente	=	9,09 %	(1 funcionario)
4.- Siempre	=	63,63 %	(7 funcionarios)

PREGUNTA N°14: Ud., ¿Se siente respaldado por su equipo de trabajo?

1.- Nunca	=	27.27 %	(3 funcionarios)
2.- A veces	=	36,36 %	(4 funcionarios)
3.- Generalmente	=	18.18 %	(2 funcionarios)
4.- Siempre	=	18.18 %	(2 funcionarios)

Estas tres preguntas desean evaluar el área de trabajo en equipo, como una faceta más, en el abanico de factores que pueden influir, en el grado de éxito o fracaso que una organización puede alcanzar en el cumplimiento de su misión y objetivos.

A juzgar por los resultados se puede decir que generalmente no se da este estilo de trabajo, pues hay 63,63% de funcionarios que no se sienten respaldados por su equipo de trabajo, y por lo tanto, cuando se pregunta si en su ausencia hay otro compañero que desempeñe su trabajo, las respuestas nos dicen que un 72,72% estima que en general no cuenta con alguien que le reemplace adecuadamente. No obstante lo anterior, en la pregunta N°8 nos señalan, en la misma proporción 72,72%, que si desean contar con alguien que les reemplace adecuadamente.

En síntesis, las respuestas apuntan a que no existe trabajo en equipo en nuestra unidad de análisis, sin embargo sus miembros desean que exista este estilo de trabajo.

Para los funcionarios del Departamento, las relaciones humanas al interior de su trabajo no son buenas, y un elemento que podría contribuir a mejorarlas sería el trabajo en equipo, en donde se desarrollasen instancias de cooperación y coordinación entre sus miembros, mejorando con ello, no solo las relaciones humanas, sino también la calidad del trabajo que se desarrolla, sin embargo, según los resultados del estudio, en el Departamento de Personal este estilo de trabajo, en general no se da. En consecuencia el Clima Organizacional a la luz de estos dos componentes "Relaciones Humanas" y "Trabajo en equipo", no es el apropiado para que los miembros del Departamento de Personal de los Servicios Traspasados desarrollen sus funciones con la confianza y la tranquilidad suficientes, como para permitirles avanzar en su desarrollo laboral individual, lo que sin duda afecta al conjunto como organización, estancándoles o al menos obstaculizándoles, el proceso de evolución y de crecimiento que toda organización debe desarrollar para mantenerse en el tiempo.

En la pregunta N°14 se expresa las opiniones de manera más dispersan, pero aun así un 63.63% estima no contar con el apoyo de su equipo e trabajo, y un 36.36% estima que generalmente cuenta con el apoyo de su equipo, este segundo segmento se divide en dos funcionarios del Departamento que consideran que siempre cuentan con apoyo de su equipo de trabajo y dos opinan que generalmente cuentan con ese apoyo.

CONCLUSIONES VARIABLE "EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA".

Nuestro instrumento de medición contiene entre sus preguntas tres (preguntas N°6, 9 y 10) interrogantes especialmente destinadas a evaluar esta variable, como un componente más que podría estar aportando a entorpecer las labores y el desempeño de nuestra unidad de análisis.

PREGUNTA N°6: ¿Cuenta con el equipamiento necesario para desarrollar su trabajo?.

- | | |
|------------------|----------------------------|
| 1.- Nunca | = 18,18 % (2 funcionarios) |
| 2.- A veces | = 72,72 % (8 funcionarios) |
| 3.- Generalmente | = 9,09 % (1 funcionario) |
| 4.- Siempre | = 0 |

PREGUNTA N°9: En cuanto a su ambiente físico ¿Ud. se siente cómodo en su oficina?

- | | |
|------------------|----------------------------|
| 1.- Nunca | = 36,36 % (4 funcionarios) |
| 2.- A veces | = 18,18 % (2 funcionarios) |
| 3.- Generalmente | = 45,45 % (5 funcionarios) |
| 4.- Siempre | = 0 |

PREGUNTA N°10: Si compara su oficina con las demás oficinas del Municipio, ¿Cómo aparece la suya?

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| 1.- Mucho peor | = 36,4 % (4 funcionarios) |
| 2.- Peor | = 54,5 % (6 funcionarios) |
| 3.- Mejor | = 9,1 % (1 funcionario) |
| 4.- Mucho mejor | = 0 |

Como se demuestra en las preguntas anteriores en general los funcionarios encuestados no se sienten cómodos en su oficina, pues un 54,5% de ellos así lo manifiesta, no obstante lo anterior, hay un porcentaje no menor 45,45% de ellos que dice generalmente sentirse cómodo en su oficina, del mismo modo, pero en un porcentaje notoriamente mayor y categórico 90,9%, dicen generalmente no contar con el equipamiento necesario para desarrollar sus labores, por otra parte, en la pregunta que les pide comparar la infraestructura y el equipamiento de sus oficinas, con las demás dependencias del municipio, los funcionarios son muy claros

en manifestar su opinión, pues un 90.9 % de ellos consideran que sus oficinas están peor equipadas y que tienen peores condiciones de infraestructura, que el resto de las dependencias municipales.

En definitiva, en relación a la variable equipamiento e infraestructura, la unidad de análisis manifestó claramente que no cuenta con el equipamiento necesario para el desarrollo óptimo de sus funciones, lo que constituye una dificultad concreta a la que los funcionarios deben enfrentarse de manera cotidiana, al respecto cabe señalar que los requerimientos de la unidad en términos de infraestructura y equipamiento se han hecho presente en forma reiterada a la Dirección de los Servicios Traspasados, instancia en donde se determinan las prioridades de inversión para la designación de los recursos necesarios para resolver estos temas.

CONCLUSIONES VARIABLE "LIDERAZGO":

Esta área de evaluación, se desea analizar a partir de la inclusión en nuestro instrumento de medición, de dos interrogantes (preguntas N°5 y 17), que pretenden hacernos saber, cual es la opinión de los miembros del departamento de Personal, respecto de su superior, ello como un factor que indiscutiblemente tiene injerencias en el desempeño de las organizaciones.

PREGUNTA N°5: ¿Tiene el apoyo necesario de parte de su superior jerárquico, para realizar sus tareas?

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1.- Nunca | = 36,36% (4 funcionarios) |
| 2.- A veces | = 27,27% (3 funcionarios) |
| 3.- Generalmente | = 9,09% (1 funcionario) |
| 4.- Siempre | = 27,27% (2 funcionarios) |

PREGUNTA N°17: ¿Qué significa para Ud., su superior jerárquico?.

- | | |
|--|---------------------------|
| 1.- El responsable del Departamento | = 9.09% (1 funcionario) |
| 2.- Mi Jefe solamente | = 18.18% (2 funcionarios) |
| 3.- Libertad para desarrollar mi trabajo | = 9.09% (1 funcionario) |
| 4.- Inseguridad e ineficiencia | = 36.36% (4 funcionarios) |
| 5.- Control y poder | = 9.09% (1 funcionario) |
| 6.- Respeto | = 9.09% (1 funcionario) |
| 7.- Buena persona | = 9.09% (1 funcionario) |

Se puede inferir, a partir de estos resultados, que un porcentaje mayoritario de los funcionarios 63,7% estiman que en general no cuentan con el apoyo necesario de parte su superior jerárquico para desarrollar sus labores y un 36,4% considera generalmente contar con él cuando lo requieren.

La pregunta N°17, es una pregunta abierta, al responder los funcionarios expresaron gran número de impresiones respecto del superior jerárquico, en general las opiniones se encuentran bastante dispersas, sin embargo no se consideró prudente tratar de unir las en conceptos más amplios, pues se tiende a distorsionar el verdadero sentido de las respuestas.

Se destacan dos posturas, hay entre once funcionarios, dos de ellos que expresaron "Mi jefe solamente", agregando comentarios que trataban de explicar su expresión, en ambos casos usaron estos términos para manifestar su opinión negativa respecto de su jefe, es

decir había connotaciones despectivas respecto del significado que para ellos tiene su superior.

Por otra parte hay un número importante de funcionarios, para ser exactos cuatro de once, es decir un 36,36% del total, que consideran que su superior tiene un significado claramente negativo para ellos, y para expresarlo usan los conceptos de "inseguridad e ineficiencia", acotando algunas explicaciones de porque les parecía inseguro e ineficiente.

Los funcionarios que tienen una buena impresión respecto de su superior jerárquico, en general no expresan atributos claros de liderazgo, le califican como "buena persona", o en forma muy genérica, como no respondiendo directamente la pregunta, hay un funcionario que le señala como "el responsable del Departamento", sólo un funcionario destaca en su superior un atributo claro de liderazgo hacia su superior, él dice que su superior significa para él "libertad para desarrollar mi trabajo", ello denota que para él existe un ambiente de confianza con su jefe, el que le permite actuar con cierto grado de autonomía.

CONCLUSIONES VARIABLE "DISTRIBUCIÓN DE TAREAS":

PREGUNTA N°2: De entre las actividades que Ud. realiza ¿Cuál (es) cree que podrían ser mejoradas?

- | | |
|---|---------------------------|
| 1.- No contesta | = 9,09% (1 funcionario) |
| 2.- Ninguna | = 9,09% (1 funcionario) |
| 3.- Recaudación de antecedentes | = 9,09% (1 funcionario) |
| 4.- Distribución de antecedentes | =18,18% (2 funcionarios) |
| 5.- Sistema computación | = 9,09% (1 funcionario) |
| 6.- Alta dependencia y recaudación de antecedentes. | =45,45% (5 funcionarios) |

PREGUNTA N°3: En su opinión, de entre las actividades que realiza ¿cuál (es) considera usted podría (n) ser desarrollada (s) por otra unidad del Departamento de Personal?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| 1.- No contesta | = 27.27% (3 funcionarios) |
| 2.- Ninguna | = 18.18% (2 funcionarios) |
| 3.- Confección de documentos | = 9.09% (1 funcionario) |
| 4.- Archivar | = 18.18% (2 funcionarios) |
| 5.- Archivar y despachar documentos | = 18.18% (2 funcionarios) |
| 6.- Archivar y fotocopiar | = 9.09% (1 funcionario) |

PREGUNTA N°4: ¿Cuál (es) de la (s) actividades que otra unidad realiza, debería (n) ser incorporada (s) a las tareas que usted desarrolla?

- | | |
|--|----------------------------|
| 1.- No contesta | = 9,09 % (1 funcionario) |
| 2.- Ninguna | = 54,54% (6 funcionarios) |
| 3.- Despacho de documentos | = 9,09 % (1 funcionario) |
| 4.- Calcular las remuneraciones | = 9,09 % (1 funcionario) |
| 5.- Procesos de selección y mantención del recurso humano. | = 18,18 % (2 funcionarios) |

En la pregunta N°2, se destacan las respuestas que señalan como las principales actividades a mejorar "el grado de dependencia y recaudación de antecedentes" con un 45,45% de las repuestas, y en segundo lugar aparece como necesario mejorar la actividad que dice relación con "la distribución de antecedentes" con un 18,18% de las afirmaciones. Cuando los funcionarios dicen que se debe mejorar el grado de dependencia, si bien esto no es una actividad en si misma,

si no más bien una actitud, se refieren, a que a raíz de que existe un elevado nivel de dependencia por parte de la unidad en estudio, respecto de la Dirección, sus actividades se retrasan y no son todo lo expeditas que ellos desean, esto lo aclaran en sus explicaciones anexas a las respuestas. Por otra parte, cuando mencionan como una actividad por mejorar la recaudación de antecedentes, en el fondo están aludiendo a lo mismo, pues en sus comentarios dicen que "los antecedentes que deberían ser solicitados por la Dirección al momento de realizar la selección, no llegan al Departamento, retrasándose con ello los procesos. En general se denotan problemas en la recepción y distribución de la información necesaria para desarrollar los procesos de nuestra unidad de análisis, pues si nos fijamos más detenidamente en las respuestas hay un 54,54% de las respuestas que hacen alusión al tema de la recaudación de antecedentes y un 18,18% menciona un tema relacionado, que es la Distribución de éstos, por ello se concluye que existen problemas serios de canales de comunicación expeditos, que permitan un flujo regular y fluido de la información.

Pregunta N°3, En esta interrogante, partir de las explicaciones anexas que los funcionarios agregaron a sus respuestas se puede inferir que en general no se pueden transferir tareas a otras unidades, pues el trabajo se hace por equipos, ello se confirma con el hecho de que un 27,27% de los funcionarios no contestó la pregunta y un 18,18% responde que "ninguna". Esta situación se desconocía al momento de elaborar nuestro instrumento de medición, por ello se incorporó esta pregunta, pero de todos modos aquellos que buscaron actividades para ser transferidas a otras unidades dentro del Departamento, se refirieron principalmente al "archivo" como una actividad que señalan les quita tiempo y podría ser asumida por la unidad de Secretaría, un 45,45% de los funcionarios dicen que esta actividad debería ser desarrollada por otra unidad y sus comentarios señalan que la secretaría podría ser esa la unidad que la ejecutara.

Otra apreciación que podría deducirse de las respuestas de nuestros encuestados, es el hecho que las tareas que mencionan como las posibles de transferir, son todas tareas menores, que no requieren de gran experiencia o conocimientos para desarrollarlas, como "archivar, fotocopiar y despachar correspondencia, etc.". Ellos no desean transferir tareas más complejas hacia otras unidades, ello habla de su cultura organizacional; a la mayoría, según los resultados de la pregunta N°19, le agrada aprender 45,45%, pero no para sumir otras tareas, según las conclusiones de la pregunta N°4 - 54,54% dice no desear asumir ninguna otra tarea, tampoco aparece como respuesta en la pregunta N°19 (¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?) la tarea de enseñar, y se sabe que a algunos funcionarios de la unidad les ha correspondido desarrollar esta tarea con sus compañeros que se han ido incorporado a la unidad, y que durante el año 2001 se desarrolló un proceso interno de autocapacitación en la unidad, orientado a nivelar los grados de conocimiento que los

funcionarios poseen del trabajo que allí se desarrolla y poder formar los equipos de trabajo que hoy existen, sin embargo no aparece como alternativa de respuesta "la tarea de enseñar o compartir con otros, lo que yo sé". Se repite por parte de algunos funcionarios de la unidad, el modelo de conducta superior, pues a niveles inferiores, se concentra el poder del conocimiento y la experiencia, para mantener algún grado de poder, al interior de la unidad en que se desempeñan.

Pregunta N°4: los resultados en esta pregunta indican que un 54,54% de los funcionarios, es decir la mayoría del Departamento, no desea o no cree que debería incorporarse ninguna tarea de otra unidad a la suya. Quienes mencionan alguna tarea por asumir hacen mención a aquellas que dicen relación con "el proceso de selección y mantención del recurso humano" y cuando dicen mantención, se refieren al tema de la capacitación, en ambas áreas la decisión de cuáles son las necesidades de capacitación, se determinan en la Dirección, en conjunto con los Directores de los Centros de Educación y de Atención Primaria, el Departamento de Personal, solo desarrolla en este proceso al igual que en la selección las tareas operativas de carácter administrativo para que los funcionarios efectivamente puedan tomar sus cursos, es decir Decretos de aprobación, cálculos de los recursos por girar, etc., pero la decisión ya fue tomada en otra instancia.

CONCLUSIONES VARIABLE "MOTIVACION"

PREGUNTAS 13: En su trabajo ¿usted recibe recompensas como "reconocimiento, oportunidades, responsabilidad, confianza, etc."?

1.- Nunca	= 45,45% (5 funcionarios)
2.- A veces	= 27,27% (3 funcionarios)
3.- Generalmente	= 27,27% (3 funcionarios)
4.- Siempre	= 0

PREGUNTA N°15: Mencione en una lista los problemas o dificultades más habituales que usted enfrenta en su trabajo.

1.-Falta de implementación	= 36.36% (4 funcionarios)
2.-Mala atención	= 9.09% (1 funcionario)
3.-Falta implementación y apoyo de la jefatura	= 9.09% (1 funcionario)
4.-Falta implementación y burocracia.	= 9.09% (1 funcionario)
5.-Falta implementación, burocracia y desmotivación	= 9.09% (1 funcionario)
6.-No hay problemas	= 9.09% (1 funcionario)
7.-No contesta	= 18.18% (2 funcionarios)

PREGUNTA 16: En un listado, enumere las principales quejas o críticas que los usuarios presentan de su Departamento.

1.- Demora	= 45,45% (5 funcionarios)
2.- Mala atención	= 18,18% (2 funcionarios)
3.- Demora, mala atención y errores en el pago.	= 9,09% (1 funcionario)
4.- Demora y errores en el pago.	= 18,18% (2 funcionarios)
5.- No hay quejas	= 9,09% (1 funcionario)

PREGUNTA N°18: ¿Qué es lo que más le molesta de su trabajo?

- | | |
|--|---------------------------|
| 1.- Burocracia y demora | = 9.09% (1 funcionario) |
| 2.- Tapar cosas poco claras e ilegales | = 9.09% (1 funcionario) |
| 3.- Falta de implementación | = 27.27% (3 funcionarios) |
| 4.- Las relaciones humanas | = 18,18% (2 funcionarios) |
| 5.- Errores por falta de consensos | = 9.09% (1 funcionario) |
| 6.- Falta de apoyo jefatura | = 9.09% (1 funcionario) |
| 7.- Nada | = 18.18% (2 funcionarios) |

PREGUNTA N°19: ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?

- | | |
|--|---------------------------|
| 1.- Aprender. | = 36,36% (4 funcionarios) |
| 2.- Las relaciones humanas. | = 9,09% (1 funcionario) |
| 3.- El horario. | = 9,09% (1 funcionario) |
| 4.- Atender público y las relaciones humanas. | = 9,09% (1 funcionario) |
| 5.- Atender público. | = 9,09% (1 funcionario) |
| 6.- Aprender, el horario y las relaciones humanas. | = 9,09% (1 funcionario) |
| 7.- Todo lo que hago. | = 18,18% (2 funcionario) |

En las respuestas de la pregunta N°13, los funcionarios fueron categóricos al señalar un 72,72% de ellos, que generalmente no se reciben recompensas que les estimulen o motiven a mejorar sus conductas laborales, lo que es más preocupante aun, el hecho que un 45,45% de los funcionarios del Departamento, es decir cinco de once funcionarios, manifiestan que nunca han percibido que se les recompense en su trabajo y solo tres funcionarios, es decir un 27,27% del total declaran generalmente sentirse recompensados en su lugar de trabajo.

Los resultados de la pregunta N°15, que apunta a determinar, cuáles son los problemas más cotidianos, a los que los funcionarios de nuestra unidad de análisis se ven enfrentados en su trabajo; los resultados dicen que hay 7 funcionarios de 11, es decir un 63,63% de ellos que mencionan la "implementación" como el principal problema que deben enfrentar en su trabajo.

También hay dos funcionarios, un 18,18%, que a parte de considerar la "implementación" como un problema cotidiano en su trabajo, también mencionan la "burocracia", como sinónimo de "demora", como otro de los problemas importantes a los que ellos se deben enfrentar diariamente en su trabajo.

En el caso de los resultados de la pregunta N°16, la que desea saber desde la perspectiva de los funcionarios, cuales son las

principales quejas que los usuarios del Departamento de Personal tienen, respecto del desempeño de nuestra unidad de análisis. Las cifras indican que un 72,72% de los funcionarios cree que la principal queja que los usuarios tienen de el desempeño de su unidad es “la demora” con que se desarrollan las tareas y procesos, es decir ellos consideran que se funciona demasiado lento.

Otro porcentaje importante 36,36% de los empleados considera que además de “la demora” otra queja importante de los usuarios es “la mala atención” que ellos reciben de parte e los funcionarios del Departamento, y por último un porcentaje igual al anterior 36,36% de los funcionarios cree que hay una tercera queja importante de parte de los usuarios “los errores en el pago de sus remuneraciones” son motivo regular de conflictos con los usuarios de nuestra unidad, los funcionarios se disculpan en los anexos de sus respuestas diciendo que en general los errores en los pagos y la lentitud de los procesos son consecuencia de que no se cuenta con los programas computacionales ni la implementación adecuada del equipamiento necesario para desarrollar su trabajo tranquilos y al elevado número de personas por las que pasa la información, lo que retrasa su llegada oportuna al Departamento para ingresarla y procesarla con el tiempo necesario. Puede que en parte esto sea así, pero en definitiva quien aparece como responsable, en general de los procesos de mantención del recurso humano, es el Departamento de Personal y en definitiva es esta unidad la que debe asumir en esta área, las críticas de los usuarios.

La demora en los proceso, puede ser una consecuencia de la excesiva concentración de poder y centralismo en la toma de decisiones, que opera en la Dirección, con respecto a las tareas que por reglamento en el caso específico de la Municipalidad de La Pintana y por naturaleza, si en una organización existe una unidad destinada a la selección y mantención de el recurso humano, corresponden sean desarrolladas por ésta unidad o Departamento creado especialmente para ello.

Los porcentajes que arrojan los resultados de la pregunta N°18, que es la pregunta dedicada a detectar cuales son los elementos que están jugando en contra en materia de motivación de los funcionarios de nuestra unidad de análisis; son bastante más dispersos en relación al resto de la preguntas que analizan la variable motivación, un 27,27% de los encuestados considera que lo que más le molesta de su trabajo es “la falta de implementación e infraestructura adecuada” para desarrollar su trabajo, en segundo lugar hay un 18,18% de los funcionarios a quienes lo que más les desagrada en su trabajo son “las relaciones humanas” como un factor que influye de manera negativa en el establecimiento de las relaciones de cooperación básicas para el desarrollo de manera armónica de sus tareas.

Llama la atención la respuesta de parte de uno de nuestros encuestados, un que su respuesta es minoritaria, pero por lo complicado de su contenido, no podemos dejarla pasar, ella hace mención a lo molesto que es para un funcionario del Departamento el "tapar cosas poco claras o ilegales", esto nos obliga a exponerlo en este resumen de los resultados, pues habla de lo expuestos que se encuentran los funcionarios que se desempeñan en nuestra unidad de análisis, a ser sometidos a participar de algún modo en situaciones que a ellos no les parecen del todo transparentes o ajustadas a la ley, digo esto porque en general los empleados del Departamento de Personal son funcionarios que no cuentan con el respaldo de una legislación especial que les proteja sus derechos, sus contratos están regulados por el Código del Trabajo, cuerpo legal que para nadie es desconocido, consta de una serie de vacíos que permiten al empleador actuar con bastante libertad a la hora de prolongar o cancelar el contrato de algún trabajador, esto influye de manera importante en que los funcionarios sean bastante permeables ante las solicitudes de sus superiores, sin duda esto que acabo de señalar puede ser discutible, pero es materia de otro estudio, sólo se anotó, porque nos parece que es relevante para quien contestó la pregunta con esta afirmación, y se atrevió con ello a exponer su apreciación, el que no se pasen por alto este tipo de situaciones.

Hay un 18,18% de los funcionarios que contestaron, que de su trabajo "nada" les molesta, esto nos resulta un tanto extraño, porque si revisamos los resultados del resto de las preguntas del cuestionario o encuesta, en general todos hicieron en algún momento un observación negativa, respecto de alguna de las variables evaluadas anteriormente, sin embargo de todos modos se destaca esta apreciación como uno de los resultados de la evaluación de esta pregunta.

En la pregunta N°19, se pretendió evaluar lo opuesto a la pregunta anterior, es decir los aciertos que existen en nuestra unidad de análisis, en materia de motivación. Aquí los resultados tienden a concentrarse en dos respuestas, en primer lugar un 45,45% de los funcionarios, esto equivale a cinco de entre los once que componen el Departamento, opinan que "aprender" es lo que más les motiva o agrada de su trabajo, explican que a diario aprenden cosas nuevas respecto de las materias de la competencia de su unidad y eso les complace.

La segunda opinión mayoritaria de los funcionarios encuestados 27,27%, manifiesta que al personal del Departamento lo que más le agrada de su trabajo son "las relaciones humanas", este resultado de algún modo se contradice con el 18,18% que en la pregunta N°18 declara lo mismo, pero cuando se le consulta por lo que más le desagrada de su trabajo, por ello se infiere que es menor el porcentaje de funcionarios que opina que existen problemas importantes de relaciones humanas en la unidad, en relación a

aquellos que consideran que lo mejor en su trabajo son las relaciones humanas. Lo anterior no descarta que en la unidad existan problema de relaciones humanas, sólo denota que son más los funcionarios a los que les agradan las relaciones que existen, que aquellos para quienes las relaciones humanas, constituyen uno de los aspectos más desagradables de su trabajo.

CONCLUSIONES GENERALES

La administración como uno de los determinantes del progreso económico, del empleo de nuestro personal educado, como el aglutinador de los recursos disponibles, y de la modelación de nuestra sociedad. Es el corazón de la mayoría de nuestras actividades, tanto públicas como personales, y es todo lo anterior debido a que el hombre no ha encontrado sustituto para la administración en el logro efectivo de sus metas.

Como resultado de cambios profundos que a lo largo de la historia de la administración se han experimentado, respecto de la visión que se tiene de ésta, gracias al aporte de destacados estudiosos en la materia, los líderes de los negocios contemporáneos tienen muy poco parecido a los líderes golpeadores de mesas y mascadores de tabaco de principios de siglo.

La imagen del administrador en 1900 era bastante clara. Era el amo de su propio destino y mandaba con la rigidez de un capitán de barco, las órdenes eran para ser obedecidas, no dudadas, y dichas ordenes provenían únicamente del patrón.

La mano de obra era generalmente un recurso abundante, y se le trataba como tal. Muy pocos pensamientos eran dedicados a tratar de mejorar el nivel de vida del obrero, mucho menos el ambiente inmediato de trabajo. En su lugar la administración veía a la mano de obra como un factor de producción del cual había que extraer la máxima productividad sin gran consideración por el hombre en sí.

Fue ésta la atmósfera en la que nació la administración científica, y éste el ambiente que fue alimentado por sus seguidores.

Alrededor de cinco años después de que Frederick W. Taylor publicó sus principios científicos que pedían la selección y empleo científico de los trabajadores. Los Departamentos de Personal (o Departamento de Empleo, como se les conocía entonces) comenzaron a aparecer con el propósito exterior de la cuidadosa selección y empleo de los trabajadores. El tener un "departamento de empleo", era un símbolo de prestigio en esa época. Como podría esperarse, estos primeros Departamento, hacían poco más que ayudar a hacer transferencias entre departamentos y ayudar a organizar actividades recreativas y otras diversiones a la hora del

almuerzo; en general hacían lo que creían mejor para lograr buenas relaciones entre los empleados y la administración.

Con la depresión económica de los años treinta, estos departamentos si bien no desaparecieron por completo, sí experimentaron cambios drásticos, frecuentemente mal concebidos y pobremente organizados, éstos departamentos de personal, generalmente tenían una falta de profundidad en conceptos o prácticas, con respecto a la selección y entrenamiento de los empleados.

A parte de la crisis económica, la administración debió cargar con la responsabilidad que muchos le atribuyeron, como la principal responsable de todos los males económicos del país. Los negocios fueron denominados como los responsables de la quiebra económica del sistema. Por otra parte las comunicaciones obrero-patrón eran inexistentes.

En busca de una solución a este dilema, la administración escucho las palabras de líderes como Sheldon, Follet y Mayo, tal vez sí tenía una responsabilidad con respecto a los trabajadores y a la sociedad que había sido ignorada por tanto tiempo.

Los filósofos tenían razón, las relaciones humanas se establecieron firmemente como una filosofía de desarrollo de la administración.

No sólo los cambios en las políticas de personal, sino también en las prácticas administrativas, siguieron a los conceptos de la administración científica. A principios de la década de 1930, fueron introducidos dos nuevos enfoques a la organización estructural y a las prácticas administrativas llamados "administración de abajo hacia arriba" y "administración múltiple". En realidad la base de cada uno de ellos era el más amplio concepto de la delegación y la centralización. La indicación de la tendencia global hacia el alejamiento de una forma autoritaria de administrar, y el acercamiento hacia otro tipo de administración que incorpora al individuo.

Luego de las publicaciones de los estudios de la administración en las cuales incitaban al administrador a que tomara conciencia de sus múltiples responsabilidades y obligaciones, muchos de ellos comenzaron por primera vez a tomar conciencia de los derechos de sus trabajadores y a comprender sus necesidades. El interés por los empleados traspasó las fronteras de la fábrica, su vida familia, su nivel de vida, su tiempo ocioso, y un nivel aceptable de ingresos, comenzaron a ser tema de discusión.

El proceso de toma de decisiones ha experimentado también cambios a través del tiempo, En un primer momento las decisiones se tomaban, basándose en un alto grado de intuición y adivinanza. F.W. Taylor predicó la necesidad de desarrollar este proceso con base en un análisis científico, en lugar de la intuición, o suerte. Este proceso no sólo ha experimentado cambios en el cómo se hace, también en los últimos tiempos hay planteamientos que tienden a la desconcentración de éste proceso, planteando la necesidad de cambiar también el nivel en que se hacía, dependiendo del tipo de decisión a tomar, es decir el tema de la competencias aquí aparece como el camino para desarrollar procesos de toma de decisiones cada vez más acertados y rápidos.

El administrador contemporáneo reconoce sus múltiples responsabilidades, debido a su puesto peculiar de supervisor de gran cantidad de recursos. El líder moderno debe poseer una mente abierta a los cambios en casi todas las esferas y deberá estar listo para promoverlos si su "ciencia" le demuestra que de tal modo es más efectivo.

El tópico del estudio de las estructuras dominó el análisis organizacional durante la década de los años 60 y la primera mitad de los 70, el interés por analizar este tema, aparentemente ha declinado, centrándose el análisis en temas más generales como el medio ambiente que rodea a las organizaciones, algunos escritores contemporáneos como Perrow (1979) continúan haciendo énfasis en la importancia que tiene la estructura para quienes participan en la organización, para la organización misma y para quienes están en contacto con ellas.

El análisis de los procesos de la unidad en estudio, como lo anotamos anteriormente, nos revela una organización que opera en un medio ambiente excesivamente centralizado, que la trata como a un niño, que requiere que le guíen y tomen otros, las decisiones que son materia de su competencia, que por lo demás se encuentran previamente determinadas por el Reglamento Interno, y que a juzgar por las descripciones que nuestros encuestados nos hicieron de los procesos, dicho Reglamento en la práctica no se esta respetando.

Elton Mayo propone en el área de las relaciones humanas, el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrollan una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. A través de su obra los administradores deberían de reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Sabemos en la actualidad, que la actuación del trabajador esta relacionada con factores físicos, sociológicos y psicológicos. En este sentido, los funcionarios que componen nuestra unidad de análisis, se quejan de problemas permanentes de implementación e infraestructura, de poco apoyo de parte de su superior jerárquico, de falta de seguridad de él mismo, y entre otras, de que no existen políticas definidas y claras al interior de la organización, respecto de la implementación de un sistema de estímulos equitativo y coherente con los objetivos de la organización.

Esta apreciación colectiva de parte de los funcionarios, respecto de cual es su realidad laboral en muchas áreas, que en la teoría de la administración son considerados como esenciales a la hora de pretender mantener buenas relaciones humanas, entre los empleados y de éstos últimos con los directivos ; trae como agregado para la organización el ser incapaz de prevenir complicaciones en otras áreas del funcionamiento organizacional, como en el proceso de reestructuración que hoy se esta tratando de implementar, iniciativa para la cual resulta de gran importancia el lograr trabajar en equipo, o la desmotivación que algunos funcionarios están experimentando hacia su trabajo y las ideas que desean mejorarlo.

En el análisis de las escuelas de la administración Henri Fayol aparece como el padre de una de ellas, la que se conoce con el nombre de la Escuela del Proceso Administrativo. Sus estudios respecto de las funciones administrativas revelan cinco funciones , las que el autor definió como (1) predicción y planificación, (2) organización, (3) dirección, (4) control y (5) coordinación.

De ésta cinco funciones Fayol, consideraba como la más importante y a la vez la más compleja la función de planificar, Fayol consideraba que una planificación pobre, llevaría a la organización a dar pasos en falso, a tener dudas e inseguridades, a reaccionar a destiempo y a un debilitamiento general de ésta.

En materia de planificación y control, nuestra unidad no tiene mucho que decir, pues no existen instancias concretas de control del trabajo que los funcionarios desarrollan una vez que la decisión fue tomada, lo que podría derivar en desviaciones importantes del camino que las normas vigentes y los criterios de quienes toman las decisiones pretenden imponer en las materias que dicen relación con el manejo del recurso humano.

La planificación es un elemento que no se encuentra presente, al menos en nuestra unidad de análisis, ella no planea su accionar para cumplir con objetivos propuestos, simplemente cumple con lo que se le solicita en los plazos estipulados por las normas que regulan su accionar y con los requerimientos específicos que la Dirección o el Sr. Alcalde le solicite. No obstante lo anterior nuestra unidad de análisis aparece como la responsable de la implementación y ejecución de programas, tareas y actividades que digan relación con el manejo del recurso humano de los servicios traspasados de la comuna, con resultado de esta visión que se tiene de cual es su misión la unidad enfrenta muchas críticas de parte de sus usuarios respecto de la calidad y la oportunidad de su desempeño.

Mantener el liderazgo para una persona, a la que se le aseguró, según lo que estipula el Reglamento Interno Municipal vigente, contaría con la jefatura de una unidad con amplias atribuciones y funciones específicas claramente definidas en ese mismo documento, luego de constatar ser no más que, el encargado de supervisar actos administrativos y procesos, que otros definen cuando ocurren y en que condiciones se desarrollan, es una tarea que resulta imposible.

Al encargado de administrar esta unidad, será muy difícil pedirle que mantenga sus niveles de compromiso con sus subalternos, y pretender que se constituya en un apoyo para sus funcionarios. Si no ha logrado resolver el problema de autonomía, que como jefe de una unidad esta enfrentando, por lo que ello significa en lo personal para su autoestima y valorización de sí mismo; es muy poco probable que se exponga por sus subalternos, para representarles ante la Dirección. Pues durante el tiempo de funcionamiento de ésta unidad, no ha logrado representarse a sí mismo ante la Dirección como el responsable de administrar el área de recursos humanos de los servicios traspasados en la comuna; y ha aceptado ser sistemáticamente sobrepasado en sus atribuciones y funciones, ello lo confirma nuestra evaluación de los procesos y la percepción de quienes están a su cargo, promoviéndose con esto, problemas de liderazgo y conducción, que resultan más que

evidentes para quienes dependen de él, con las consecuencias obvias de pérdida de autoridad y legitimidad ante sus subalternos.

Ante este escenario resulta casi imposible, tener funcionarios comprometidos y motivados con su trabajo, existen altos niveles de desconfianza ante los ofrecimientos de parte de la Dirección, pues manifiestan que ha habido una serie de ofertas, de parte de la Dirección que no se han concretado, mientras ellos continúan esperando que alguien se detenga a mirar las condiciones en que trabajan, y las políticas centralistas, que les marginan de participar en las decisiones sobre materias que ellos consideran, manejan lo suficiente, como para poder hacer un aporte, no sólo en la esfera operativa de ellas, sino también en la línea de toma de decisiones.

(Jacobs 1974) plantea "que a mayor sea la dependencia que una organización tiene de su medio, esta será más vulnerable. Sin duda todas las organizaciones dependen de algún modo de su medio, y cada una adopta estrategias diferentes para manejar las presiones, sin embargo una organización muy vulnerable al medio que la rodea, presentará mayores riesgos al fracaso, si una experiencia de innovación no resultara exitosa.

En el caso específico de nuestra unidad de análisis, el nivel de dependencia del medio que la rodea; medio constituido por los centros de Salud y Educación Municipales, las Direcciones que participan de sus procesos y La Dirección de la cual forma parte además del cuerpo político que conduce los destinos de la comuna, encabezado por el Sr. Alcalde; es muy alto, nuestra organización depende de la información que los establecimientos le entreguen, de las decisiones políticas o técnicas, que la Dirección y los asesores políticos del alcalde consideran como las apropiadas, en las materias que son de la competencia de nuestra unidad, y de la disposición de las Direcciones que participan en sus procesos. Un ejemplo de lo anterior, es el hecho de que a su corta vida el Departamento ya ha sido sometido a presiones de su medio, que le obligan a reestructurarse. Esta reestructuración aparece como la solución a sus problemas, y según la opinión de quienes forman parte de nuestra unidad de análisis, la idea no ha dado a la fecha los frutos que se esperaban; a nuestro juicio, porque se repiten los mismos problemas de fondo, para implementar la reorganización del Departamento, era necesario el equipamiento adecuado para los equipos de trabajo y la adecuación de los espacios físicos necesarios, todo esto depende de la aprobación, no sólo del Director de los Servicios Traspasados, también el Director de Finanzas debe dar su aprobación para comprar los materiales y los equipos necesarios, desde este último lugar

fueron rechazadas las compras que se habían estimado necesarias, para poner en marcha la reestructuración, quedando sus funcionarios con el compromiso adquirido, de funcionar a contar de mediados del año 2001 con cuatro equipos de trabajo, y sin contar con el equipamiento ni la infraestructura adecuada para hacerlo.

Por lo expuesto anteriormente en estas conclusiones, se considera como confirmada, la hipótesis que en un comienzo este trabajo planteó, como una alternativa posible de respuesta a nuestro tema de investigación” los problemas que se han detectado en el funcionamiento del Departamento de Personal, a partir del análisis de las variables que se definieron previamente en nuestro marco metodológico, a nuestro juicio, son una consecuencia del elevado nivel de centralismo en que nuestra unidad de análisis desarrolla sus funciones”, por una parte se formó todo un cuerpo administrativo destinado a administrar el recurso humano de las áreas de salud y de educación, y en la práctica sólo se limitan a cumplir las tareas operativas que dicha función involucra, el descontento que esta situación provoca es agravado por el escaso nivel de apoyo que los funcionarios perciben de parte de su superior, y por último en el caso de que los miembros de nuestra unidad aceptasen de buena forma la idea de ser un Departamento dedicado sólo a la tareas operativas, aun hay otra consecuencia de esta forma de funcionamiento, los funcionarios no cuentan con los recursos materiales, de infraestructura ni de equipamiento, necesarios e indispensables para desarrollar las tareas de una unidad que esta a cargo de manejar y mantener información de importancia para la toma de decisiones, además de manejar en sus dependencias documentos bancarios y documentación que acredita el pago de compromisos contractuales, que por la relevancia de todos estos antecedentes y documentos, resulta urgente la toma de conciencia de los riesgos que esta situación puede representar, no sólo para la unidad que se esta analizando, sino también para la estabilidad del sistema administrativo de los servicios traspasados en la comuna.

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, sofisticación tecnológica, y grados de complejidad y formalización, están diseñadas para ser, o al menos evolucionar hacia llegar a ser, sistemas para manejar información. El establecimiento de una estructura organizacional es un síntoma de que se supone, que en realidad las comunicaciones siguen siempre una ruta específica. El hecho de que en nuestra unidad la estructura descrita oficialmente no sea la que opera, indica que las comunicaciones no siguen siempre las líneas prescritas. Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, ya que no tendrían ningún significado en ausencia de información.

Desde éste punto de vista también se confirma nuestro hipotético planteamiento inicial, pues las expectativas que se crean, tanto para quienes participaran del Departamento como funcionarios y para quienes reciben sus servicios, al formar un Departamento de Personal, no guardan relación con la realidad, en donde nos encontramos casi con una unidad homóloga de lo que eran a comienzos de siglo, los "Departamentos de empleo", dedicada a cumplir con tareas sólo de carácter operativo y muy reguladas, sin espacio para la discrecionalidad de sus funcionarios, para decidir en materias en las que se han especializado durante años de trabajo y en algunos casos con estudios pagados con el esfuerzo personal de alguno de ellos.

Los resultados de nuestro análisis confirman la existencia de una estructura centralizada desde el punto de vista de la toma de decisiones y de la formalización de sus procesos; condición que, en nuestra opinión, trae como consecuencia, los problemas de liderazgo, desmotivación, y una subvaloración con respecto a la labor que ésta unidad desarrolla, que se manifiesta no sólo en una conducta centralista en la toma de decisiones, también es consecuencia de esta apreciación, el problema que aparece como más sentido para quienes trabajan en nuestra unidad de análisis, nos referimos al problema de implementación en materia de equipamiento e infraestructura adecuada para que sus funcionarios puedan desarrollar al menos las tareas operativas que se les encargan, de manera digna, eficiente y oportuna.

Como en cualquier evaluación de una organización, no sólo aparecen sus desviaciones negativas, en nuestro análisis también encontramos al menos tres aspectos positivos que consideramos deben ser señalados, y que pensamos pueden ser la base que mantiene aún en funcionamiento a la unidad, a pesar de las complicaciones anteriormente detalladas.

En primer lugar, nuestra organización esta compuesta por funcionarios que en su mayoría son o hasta hace poco fueron, habitantes de la Comuna para la cual trabajan, esto les permite mantener un vínculo especial con la comunidad pintanina, pudiendo ser éste un factor que puede ser explotado de mejor manera en futuros planteamientos frente a como mejorar los niveles de calidad y eficiencia de la unidad.

Espero que la presente evaluación sea un aporte real, a la tarea de mejorar la calidad de los servicios que presta el Departamento de Personal de los Servicios Traspasados de la Comuna de la Pintana.

