



**“Evaluación del proceso de inducción dirigido a las directoras ingresadas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Dirección Regional Metropolitana, a contar del año 2018 a 2019 sobre la óptima inserción en su cargo.”**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

## **Parte I**

**Alumna:** Idalides Lagos Castillo

**Profesora Guía:** Nicole Pinaud

**Santiago, Abril 2021**

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Capítulo 1 Introducción y problemática de investigación.....</b>	<b>4-7</b>
1.1 La Institución .....	4
1.2 Caracterización del grupo de directoras.....	5
1.3 Relevancia del problema.....	5
1.4 El programa de inducción.....	6
1.5 Preguntas de investigación.....	7
1.6 Objetivo general.....	7
1.7 Objetivos específicos.....	7
<b>2. Capítulo 2 Propuesta Metodológica .....</b>	<b>8-9</b>
2.1. Proceso de investigación del proceso de inducción.....	8
2.2. Etapas del proceso de investigación .....	9
<b>3. Capítulo 3 Marco Teórico.....</b>	<b>10 - 16</b>
3.1. Inducción en la organización.....	10
3.2. Objetivos del proceso de inducción .....	11
3.3. Importancia del proceso de inducción .....	12
3.4. Estrategias y elementos básicos de la inducción .....	13-14
3.5. Inducción y desempeño .....	15
3.6. Mejores prácticas .....	15-16

## **Resumen**

En el presente estudio se aborda el proceso de inducción de las Directoras de los Jardines Infantiles la JUNJI Dirección Regional Metropolitana, ingresadas entre los años 2018 y 2019, en función de su adecuación a los objetivos institucionales y la ejecución del cargo. Para ello se realiza una revisión de los procedimientos y documentos regionales existentes y el levantamiento de la percepción de las usuarias. Se concluye que si bien existe un reconocimiento institucional de la relevancia del proceso de inducción, y la consideración de las directrices del Servicio Civil (como principal referente en materia de Gestión de Personas en los organismos públicos), existen brechas en la bajada de dichos procedimientos en su implementación efectiva, reflejándose en la experiencia de las usuarias y posteriormente en los resultados. Dentro del proyecto, se elabora una propuesta de mejora para las brechas detectadas en relación a los procedimientos institucionales.

**Palabras Claves:** Proceso de inducción, Nuevas directoras, Elementos básicos de inducción

## Capítulo 1 Introducción y problemática de investigación

En el presente trabajo se abordará la evaluación del proceso de Inducción dirigido a las Directoras ingresadas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Dirección Regional Metropolitana (JUNJI DRM), a contar del año 2018 a 2019 para la óptima inserción de su cargo.

### 1.1 La Institución

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), se crea como institución autónoma, dependiente del Ministerio de Educación, el año 1970, con el fin de poder otorgar educación inicial a los niños de más escasos recursos. En esos años, parte de los ejes fundamentales de su creación fue aumentar las posibilidades de empleo de las dueñas de hogar con hijos menores a 4 años, y combatir la desnutrición infantil. Desde entonces la institución ha sufrido diversos cambios, tanto en su misión como en su tamaño y estructura. Estas modificaciones se explican tanto por cambios en la administración pública, como también en los lineamientos de la educación inicial y las constantes transformaciones de las demandas sociales.

La misión actual de la institución, modificada en agosto de 2018, con la nueva administración del gobierno de Sebastián Piñera, es: “Entregar Educación Parvularia de calidad y bienestar integral a niños y niñas preferentemente entre 0 y 4 años de edad, priorizando las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica, a través de una oferta programática diversa y pertinente a los contextos territoriales”. Su estructura responde a una Dirección Nacional (DIRNAC), de la cual emanan los lineamientos generales, y cuya estructura se replica en las distintas regiones encargadas de dar sustento al servicio a nivel de cada territorio.

En los últimos 4 años, la institución ha estado constantemente en crecimiento, a partir de la meta presidencial de ampliación de cobertura de Michelle Bachelet, llegando actualmente a la suma de 19.000 funcionarios aproximadamente, contando con 5633 en la Región Metropolitana. Estas cifras convierten a la JUNJI en el servicio público más grande del país, superando a Carabineros de Chile.

En la siguiente tabla se puede observar la evolución del personal de la DRM por estamento, detallando cuántas profesionales son directoras de jardines infantiles:

**Tabla 1: Evolución Dotación de Personal JUNJI DRM 2016-2019:**

<b>Estamento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Administrativos	119	150	161	190
Auxiliares	452	491	571	671
Profesionales	1315	1414	1524	1684
<b>Directoras Jardines Infantiles</b>	<b>170</b>	<b>194</b>	<b>218</b>	<b>226</b>
Técnicos	2284	2500	2758	3086
<b>Totales</b>	<b>4170</b>	<b>4555</b>	<b>5014</b>	<b>5631</b>

Fuente: Maestro de personal mayo 2019 JUNJI DRM

A partir de la Tabla 1, se observa un aumento de cerca de 1500 funcionarios de la JUNJI DRM en los últimos 3 años. En el marco del programa de ampliación de cobertura, se han creado e integrado a la JUNJI DRM aproximadamente 56 jardines del programa clásico/administración directa, siendo actualmente 226 jardines infantiles, distribuidos en toda la región Metropolitana, que dependen

directamente de la administración de la JUNJI y responden al programa clásico. Este programa se organiza en una estructura por niveles y en bases curriculares de la educación parvularia, donde cada nivel cuenta con un equipo de aula (de acuerdo al coeficiente técnico vigente), auxiliares de servicios menores, y una Directora.

Por otro lado, dado la modificación a la ley 20305, que incentiva el retiro de los funcionarios públicos, se han ido cerca de 22 directoras de jardines infantiles. El retiro se proyecta, con la modificación de la ley, hasta el año 2024.

## **1.2 Caracterización del grupo de Directoras**

Al ser una institución dispersa y dividida en equipos pequeños, el rol de las directoras de los Jardines Infantiles se vuelve fundamental para la cohesión, la implementación del servicio, la conducción de los equipos, y finalmente, la realización de la misión institucional. Esto lo convierte en uno de los cargos más críticos de la institución. Cabe señalar que las funcionarias de retiro han sido en parte “fundadoras” de la institución, manejando aspectos valóricos, culturales y administrativos, sin dejar muchas veces una sucesión dentro del jardín.

La misión del cargo está definida como “liderar la gestión y el equipo del Jardín Infantil, mediante la administración directa de la dependencia a su cargo, con el fin de asegurar una educación integral y de calidad a los niños y niñas, en colaboración con sus familias y comunidades”. Dentro de esto, la directora tiene como tarea la administración de las dependencias físicas, de los equipos de trabajos, y la ejecución técnica del servicio. Es así también responsable de los indicadores de gestión propios de su jardín.

Todas las funcionarias que desarrollan este cargo deben cumplir en primer lugar con los requisitos de la ley de planta de la JUNJI, la cual, señala que deben tener el título profesional de Educadoras de Párvulo y a lo menos 2 años de experiencia en sala y los requisitos exigidos por el estatuto administrativo para entrar en la función pública. Desde ahí, al igual que en la mayoría de los cargos de Jardines, el 100% de las funcionarias de este cargo son mujeres.

El promedio de edad de este grupo es de 50 años, cuentan en promedio con 20 años de experiencia en la institución y 13 años desarrollando el cargo de directora. Tienen en promedio 14 grados en la escala única de remuneraciones, siendo 16 el grado de inicio y 6 el grado más alto.

## **1.3 Relevancia del problema**

Dado el aumento de contratación de directoras de jardines infantiles de la JUNJI (ya sea por la apertura de nuevos jardines y el retiro de directoras en otros ya existentes) y la importancia del cargo, además de un buen proceso de selección, se hace imprescindible contar con un proceso de inducción eficiente, que permita garantizar de manera efectiva la inserción de las nuevas funcionarias a una institución compleja, en un cargo de articulación fundamental entre la Dirección Regional y la entrega del servicio en el territorio. Cabe señalar, que las funcionarias que ingresan al cargo de directora, además de ser responsables de la conducción de los equipos y de la relación con los niños y sus familias, se ven enfrentadas a la normativa pública y a una serie de protocolos institucionales que deben asegurar la gestión de cada jardín infantil. Dado lo estratégico de este cargo, sumado a lo particular de la institución (única institución del estado que entrega educación inicial gratuita), es fundamental poder brindar las guías y orientaciones necesarias para el óptimo desarrollo del cargo, ya que de no contar con el proceso de inducción, se corre el riesgo de generar dificultades en ámbitos internos de gestión, que impacten directamente al servicio y a las relaciones

laborales al interior de los jardines, como dificultades o falta de cumplimiento con organismos externos, que podrían llegar a generar el cierre del jardín infantil.

En los últimos 3 años, 78 nuevas directoras han asumido el cargo, considerando los jardines de ampliación de cobertura y los cargos vacantes por retiro. Aproximadamente un 40% de estas directoras son nuevas en la institución, pero contaban con experiencia como directora de jardines infantiles en otras organizaciones, mientras que aproximadamente un 60% de ellas eran funcionarias de la institución, donde la mayoría sólo se había desempeñado como educadora pedagógica de sala. Varias de las nuevas directoras han asumido sus funciones con algunas dificultades en relación a la claridad de su, así como de las normativas institucionales, lo cual, genera un impacto en la calidad del servicio y los objetivos estratégicos de la institución, e incluso crea un impacto negativo al interior de los equipos de jardines, ya que, son las directoras las líderes de cada jardín. Esto se evidencia a partir de un incremento en la tasa de reclamos de apoderados de un 20% y registros negativos de las supervisoras de jardines en terreno, las cuales se evidencian a través de las bitácoras de supervisión de dichos establecimientos. Una de las debilidades que se han detectado en los jardines que cuentan con nuevas directoras, tienen relación con el cumplimiento de los protocolos y procedimientos propios de la institución, así como el apego a los lineamientos pedagógicos de la JUNJI. Se ha hecho referencia a “falta de criterios” o de “probidad”, sin resguardar que las nuevas funcionarias cuenten con toda la información, conocimiento y claridad sobre las metas y expectativas del cargo, así como de los protocolos y procedimientos institucionales.

Finalmente, a pesar que se realiza una inducción dirigida a este cargo, en la actualidad no existe una evaluación objetiva del proceso de inducción y su relación con la inserción de las nuevas directoras en los respectivos jardines infantiles. Es por esto, que el presente trabajo busca indagar en la efectividad de este proceso, de manera de potenciar aquellos aspectos facilitadores y corregir aquellos que pudieran mejorar una correcta ejecución del cargo por parte de las nuevas integrantes. Se suma a lo anterior, como se presenta en el próximo apartado, la relevancia que se le está dando al proceso de inducción a nivel estratégico en la administración actual.

#### **1.4 El programa de Inducción**

Este año 2019, en el contexto de la planificación estratégica para el año 2024, se visualiza la inducción como uno de los puntos críticos a desarrollar en el área de Gestión de Personas, considerando lograr que el 100% de la institución pase por una inducción adecuada al incorporarse a la JUNJI. Se proyecta aproximadamente un ingreso de alrededor de 40 nuevas directoras hacia el 2024, sólo considerando movimientos por retiro y nuevos jardines infantiles. Este número podría aumentar por factores de rotación voluntaria y/o desvinculaciones.

Uno de los planes estratégicos específicos de esta administración, tiene que ver con una evaluación inicial del programa de inducción actual a nivel nacional para cargos de jardines infantiles. Cabe mencionar que el indicador asociado a la inducción está dentro de los compromisos de la nueva Vicepresidenta Ejecutiva de la JUNJI, y por lo tanto, afecta directamente sus indicadores de desempeño.

Además de la inducción a las directoras, existe una inducción que se realiza a los nuevos ingresos de la institución, la cual, consiste en una jornada de dos días donde se muestran aspectos valóricos y culturales de la institución y algunos aspectos generales sobre las condiciones de trabajo en la administración pública e institución.

El programa de inducción para nuevas directoras ha sufrido modificaciones como respuesta a las problemáticas que se han ido observando a lo largo de la incorporación de estas. Parte con una única jornada de 1 día, donde se presenta temáticas de las distintas áreas administrativas de la Oficina Regional. Los equipos territoriales generan asesorías esporádicas a las nuevas directoras, al igual que con todos los jardines. Posteriormente, se aumenta la cantidad de tiempo a 2 días, incorporando nuevos contenidos, pero manteniendo la misma dinámica. A partir de este año, se consideró una inducción en terreno, el cual, difiere si son jardines totalmente nuevos o no, siendo la inducción más larga en tiempo y contenido. La inducción referida es exactamente la misma para funcionarias internas y externas que trabajan por primera vez en JUNJI.

### **1.5 Ante lo anterior, se plantean las siguientes interrogantes que guiarán el proceso de investigación**

¿Es el actual programa de inducción una herramienta eficiente para facilitar la inserción al cargo de las nuevas directoras de la JUNJI DRM? ¿El programa de inducción cumple con las expectativas de las directoras para facilitar el desarrollo de su cargo dentro de la institución?

### **1.6 Objetivo general**

- Evaluar las fortalezas y debilidades del proceso de inducción dirigido a las directoras de jardines infantiles clásicos de la JUNJI DRM, que hayan ingresado a la institución desde el enero 2018 a diciembre 2019, con el fin de levantar brechas, generar mejoras e implementar un plan de acción para lograr un proceso de inducción de calidad y asegurar una óptima inserción y potenciamiento de las nuevas directoras en el cargo.

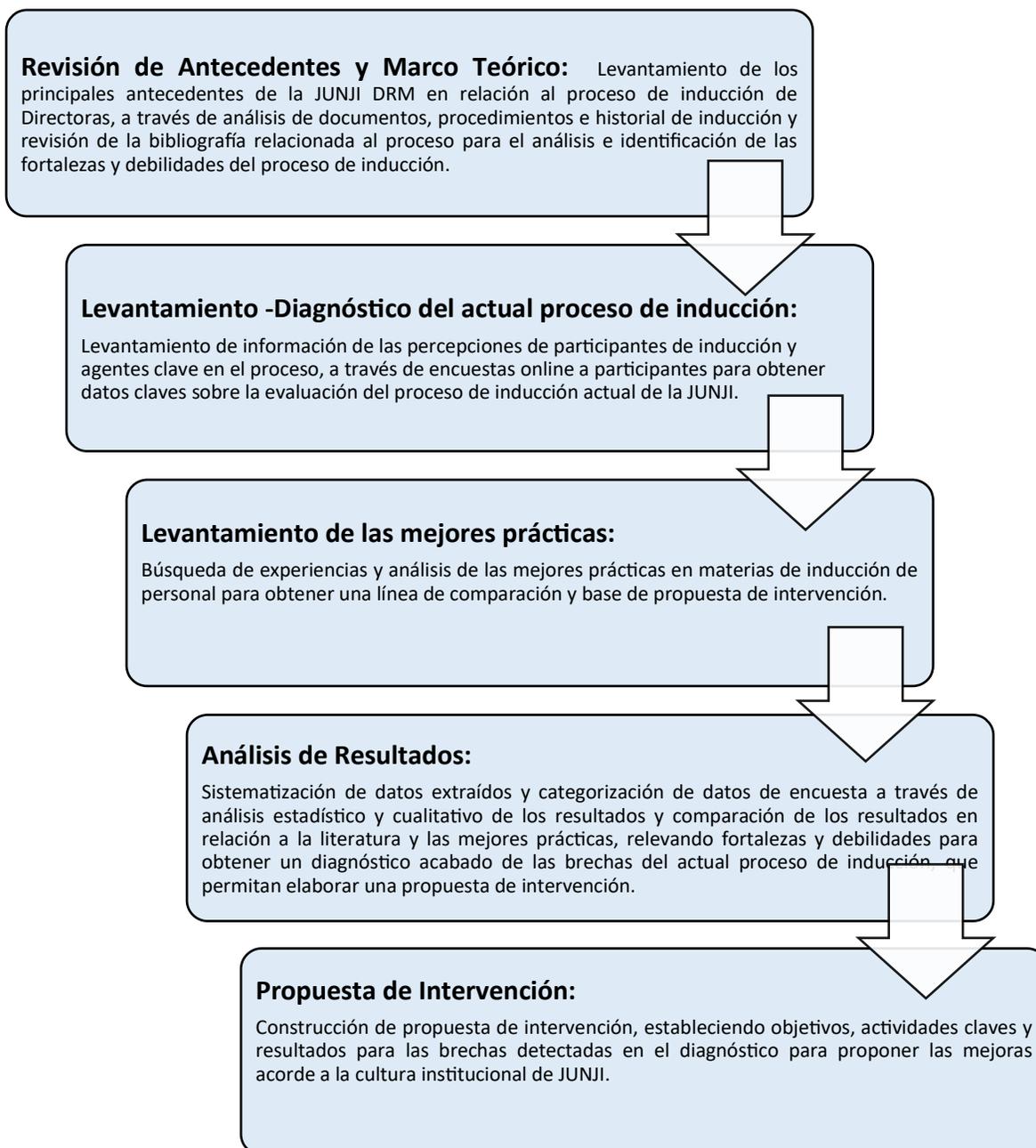
### **1.7 Objetivos específicos**

- Conocer las fortalezas y debilidades del actual proceso de inducción.
- Conocer la percepción de las nuevas directoras sobre el actual proceso de inducción.
- Analizar las mejores prácticas en el proceso de inducción.
- Proponer un plan de mejora del proceso de inducción a directoras, para optimizar la inserción de estas en el cargo.

## Capítulo 2 Propuesta Metodológica

Para el presente proyecto de investigación se aplicará la siguiente propuesta metodológica:

### 2.1 Diagrama 1: Proceso de Investigación del proceso de Inducción a Directoras de Jardines Infantiles



El diagrama anterior muestra los pasos que seguirá la investigación para poder cumplir con los objetivos planteados. En primer lugar, se realizará una revisión de la bibliografía existente sobre el proceso de inducción, que permitirá obtener un modelo de referencia para la evaluación diagnóstica y el análisis de resultados. Se realizará también una revisión de las mejores prácticas en materias de inducción, que entreguen insumos para una propuesta de mejora en relación a las debilidades que se puedan presentar. Posteriormente, se realizará el levantamiento de información, tanto de la institución como de las percepciones de las propias funcionarias. En el análisis de resultados se integra la información obtenida, tanto a partir de los modelos teóricos como de mejores prácticas, con la información levantada en la institución, lo que permite tener un diagnóstico más específico y visualización de las necesidades institucionales. Finalmente, se realizará una propuesta de intervención que responda a los hallazgos encontrados en el presente estudio.

Para el levantamiento de la información, se utilizará un enfoque de investigación mixta permite utilizar las fortalezas de los métodos cualitativos y cuantitativos a fin de minimizar las debilidades potenciales de ambas y permitir un acercamiento objetivo a la realidad, tal y como es construida.

En primera instancia, para la recopilación y análisis de los datos de del presente estudio, se utilizará una encuesta o cuestionario de percepción a las funcionarias que hayan participado de la inducción a directora entre los años 2018 y 2019. Estas encuestas se aplicarán de manera online al total del grupo (aproximadamente 97 directoras) para identificar las tendencias generales sobre la percepción del proceso de inducción y será validada por la contraparte en JUNJI. Es necesario indicar, que al ser de carácter voluntario, el número de respuestas obtenidas en relación al universo de distribución, puede presentar variaciones. Se puede ver el diseño de la encuesta aplicada en el Anexo 1. La encuesta está construida en base tanto a los objetivos que se pretenden responder, como al marco teórico desarrollado en torno a dilucidar las mejores prácticas en el proceso de inducción, diferenciando los ámbitos de Contenido, Metodología y Tiempos de Inducción. Es importante destacar que al ser una encuesta de autoaplicación, la información obtenida siempre estará ligada a la percepción del grupo de aplicación en cuestión. La encuesta consta de 19 preguntas: 15 preguntas de alternativas y 4 preguntas abiertas.

Para la recolección de datos cualitativos se incluirán 4 preguntas abiertas en la encuesta de aplicación online, las cuales estarán orientados a comprender la percepción de las directoras en torno al proceso de inducción y levantar sugerencias de las participantes.

## Capítulo 3 Marco Teórico

### 3.1 Inducción en las Organizaciones

Las organizaciones son la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Chiavenato, 2000).

A su vez, éstas son consideradas como un sistema formal, donde deben existir cargos claramente definidos con descripciones de trabajo muy detalladas, normas y procedimientos fijos que dirigen las actividades descritas en documentos y archivos, ya que, esto asegura que los resultados sean predecibles y confiables (Weber, 1947).

Es así que al culminar un proceso de reclutamiento y selección de personal, no se debe olvidar una fase importante, que se produce al momento del ingreso del/la nuevo/a empleado/a, esta es la denominada Inducción, Orientación o Socialización al nuevo integrante que se ha adjudicado el cargo. El proceso de inducción es la culmine del ciclo total en que un nuevo trabajador es recibido en una organización. Desde Chiavenato, este se define como “un proceso que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.” (Chiavenato, 2000).

Para poder llevar a cabo el proceso de inducción se necesitan de las redes de comunicación, las cuales, están presentes en cualquier organización como parte del sistema general y constituyen un medio para establecer vínculos que fortalecen el proceso de intercambio de información y la estructuración de criterios claros, alcanzables y realistas para adaptarse al ambiente laboral. Al respecto Naisbitt (1992:263) señala: “En términos simples, las redes son las personas que hablan y se comunican para compartir ideas, información, recursos. Las redes generan el fomento de la autoindependencia, intercambio de datos, mejora la productividad, competitividad y ofrecen una información de manera rápida, con mayor tacto, eficiencia en cualquier proceso de trabajo”. Por tanto, las redes son la llave para aperturar un proceso de inducción, donde, la persona que ingresa debe ser orientada de inmediato, aclararle la situación en que se encuentra y hacia dónde debe dirigir sus actividades y esfuerzos; debe conocer la historia, misión, visión, valores de la organización y ajustarse a su cultura, esto conduce al éxito organizacional que es el propósito esencial de quienes administran los recursos humanos.

En cuanto al Servicio Civil, (2018); organismo encargado de implementar políticas en materia de gestión de personas para las distintas reparticiones del Estado; este define el Proceso de Inducción como una “herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales” (p.5).

Dicho concepto, se correlaciona con lo que Orozco (2001) señala referente a la inducción, en el sentido de que; “Es un proceso encaminado para introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que le permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y puestos” (p.29). 15

Los autores Koontz y Weihrich, (1994, en Bermúdez 2001), incorporan otra nomenclatura al proceso, ya que definen inducción como la “Socialización que se efectúa con el objetivo de obtener las aptitudes y capacidades de trabajo, la adopción de roles apropiados, la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo” (p.123).

Dessler, (2001, en Arce 2012), también utiliza el mismo término “socialización” indicando que la inducción forma parte del proceso de socialización, que realiza la organización para los empleados nuevos. La inducción es el proceso permanente en el que se da a conocer a los trabajadores/as las actitudes, reglas, principios, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización.

Los dos autores anteriores, han identificado elementos comunes en el proceso de inducción, primeramente, llamándolo socialización, y segundo involucrando los términos de adaptación, normas, valores y roles para el empleado que se integra a la organización. Por ello y tal como lo explica; Gómez-Mejías, Blakin y Candy, (2003, en García 2009), la inducción busca entregar al/la trabajador/a la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, debiendo dirigir que los nuevos trabajadores/as aprendan, las reglas de conductas, estándares del trabajo y los valores que se esperan por parte de la organización.

Para reafirmar todas las ideas señaladas, Shein, (1987) añade que la socialización organizacional es el proceso mediante el que el/la nuevo/a trabajador/a adquiere el aprendizaje relativo a la escala de valores, las normas y pautas de conductas que son requeridas por, la organización o el grupo al que se ingresa.

### **3.2 Objetivos del Proceso de Inducción**

Tal como se señaló en los apartados anteriores, con la inducción se pretende generar conocimiento a los nuevos integrantes de la institución, respecto de los temas básicos y fundamentales de la misma, de esa forma se puede lograr acortar el tiempo que al trabajador le toma desarrollar sus competencias en la nueva organización, así también se reducen los eventuales niveles de ansiedad que pueden tener los empleados al ingresar por primera vez a un nuevo empleo. Según Stein (2015), los procedimientos de acogida tratan que los nuevos individuos obtengan su mayor autonomía, en el menor tiempo posible, además de que conozcan los beneficios que conlleva trabajar en dicha organización más allá de la remuneración que percibirán.

Además, se puede destacar el facilitar que los nuevos empleados tengan un proceso de acoplamiento productivo, favorecer una buena disposición hacia la organización, sus políticas, su historia y las personas que en ella trabajan, generar sentido de pertenencia, y facilitar el acceso a las redes e información necesarias para poder realizar sus funciones (Arellano Reinoso, 2014). Estos objetivos apuntan precisamente a minimizar las dificultades habituales del acoplamiento del personal a una nueva organización (Méndez, citado en Orozco 2001).

En cuanto a las Orientaciones para la elaboración de Procedimientos/Programas de Inducción para Servicios Públicos, indica que los principales objetivos del proceso de inducción son (Servicio Civil, 2018):

- 1) Socializar: proceso a través del cual el funcionario empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la institución, y particularmente, con su equipo de trabajo.

- 2) Orientar: proceso a través del cual, se apoya al funcionario para que comience a comprender y aceptar los valores, normas, derechos, deberes y convicciones de la organización y su contexto.
- 3) Entrenar: proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del funcionario en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.
- 4) Alinear respecto al rol: proceso de vinculación del desempeño esperado del funcionario con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto.
- 5) Fidelizar: proceso de fortalecimiento de la identificación del funcionario con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones.

### **3.3 Importancia del Proceso de Inducción**

Ante la pregunta de ¿Por qué es necesario para la organización contar con un programa de inducción o acogida para el nuevo empleado? Las definiciones que se han señalado, ya entregan atisbos de cuál sería el valor que este proceso le generaría a la organización.

Al respecto, los autores como Sánchez,(2012), han señalado que toda organización tiene la necesidad de familiarizar a los nuevos empleados con todo lo que en ella se realiza, motivarlos para que participen de la visión institucional, con ello garantizando su compromiso y lograr generar un sentido de pertenencia e instruir al empleado, sobre todo con los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus derechos y deberes e iniciar el acercamiento a los compañeros, con miras a que se integren a los grupos de trabajo”(p.17).

Para Cane, (1997, en Bermúdez 2001), la inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero, el objetivo base de un programa de inducción, es incentivar el pensamiento positivo de los nuevos miembros del personal. Bermúdez indica que según lo expresado por Cane, este proceso es un “método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización, los empleados se encuentran entusiastas, receptivos y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus patronos” (p.124).

Por su parte, Orozco (2001) identifica que dentro de las ventajas de un proceso de inducción se encuentra, la facilidad para establecer la integración entre el/la trabajador/a y la organización, la disminución del tiempo que normalmente tarde al empleado en conocer las características de la organización y sus labores; la oportunidad de mostrarles la visión general sobre los productos y servicios de la organización y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de la cadena productiva y dentro empresa.

Por otro lado y siguiendo a Dolan, Shuler y Valle (1999, en Bermúdez, 2001), la introducción de los nuevos individuos es un proceso importante para facilitarles el funcionamiento efectivo y conseguir que los/las trabajadores/as puedan ejercer sus labores de manera más productivas; Los principales fines de la socialización de los empleados, son reducir los costos que pueda producir de la puesta en marcha del trabajador/a, disminuir las condiciones de estrés y ansiedad, reducir la rotación de personal y ahorrar tiempo a los jefaturas y compañeros de trabajo.

Para lograr lo anterior, debemos, identificar las técnicas de socialización y ponerlas por obra de manera adecuada, Por ello es que Shein (1987), señala que el éxito de las técnicas de socialización

dependen en un principio, de la motivación inicial del nuevo empleado, señalando que si su motivación es elevada, tolerará toda clase de experiencias en la socialización, en cambio si tiene una baja motivación, es posible que decida dejar la organización; el segundo lugar en el grado en que la organización puede cautivar al nuevo miembro durante el periodo de socialización. Ahora bien, considerando las ideas de estos últimos autores, es posible advertir que ellos identifican conceptos comunes, que se relacionan con la importancia de la inducción, estos son: la motivación, el compromiso, la identidad, el desempeño, la reducción de ansiedades, entre otras.

Chiavenato especifica cuatro ventajas principales asociadas al programa de inducción (Chiavenato, 2009):

- a) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos, y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- b) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- c) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización
- d) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos de definidos en la descripción del puesto que ocupará”

En resumen, el impacto de un buen proceso de inducción tiene repercusiones tanto a nivel personal, grupal y organizacional, en la medida que contribuye, por un lado, a disminuir la ansiedad e inseguridad ligados a la integración a una nueva organización, a conformar un sentimiento de pertenencia, conocer y adaptarse al clima de los equipos, y finalmente, a facilitar un desempeño favorable y sostenido en el tiempo de manera más eficaz (Orozco Delgado, 2001). Desde diferentes puntos de vista teóricos y prácticos existe evidencia recopilada en la literatura de las ventajas de realizar un proceso de inducción en relación al sentido de pertenencia, motivación con el trabajo, disminución de la rotación del personal, e incluso gestión del cambio cultural a través de la incorporación de personal externo (Restrepo, 2012).

### **3.4 Estrategias y Elementos Básicos de la Inducción**

Se puede ver en diversas fuentes bibliográficas, la mención constante de algunos elementos para confeccionar un adecuado plan de inducción, los cuales se consideran recomendaciones básicas para la planificación de un buen proceso (Orozco, 2001; Arellano, 2014; Rodríguez Valencia, 2005):

- 1) Considerar el contexto y la realidad institucional
- 2) Entrevista inicial con el jefe directo
- 3) Visita guiada a las instalaciones
- 4) Presentación a los equipos de trabajo
- 5) Manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes
- 6) Descripción del puesto de trabajo y expectativas del cargo

Estas estrategias son una base para generar un proceso de inducción; sin embargo, habrá algunos factores que serán dependientes de las características del puesto de trabajo.

Para Chiavenato (2001), la inducción está compuesta por dos etapas, la primera está orientada a la introducción, en la cual se presenta a los/as nuevos/as empleados/as una visión global de la empresa, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho, las normas de rendimiento y el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia que tiene su trabajo para la organización.

La segunda etapa, que señala este último autor es la introducción a su puesto de trabajo, en la cual estará en contacto directo con jefe y sus compañeros de trabajo explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quien se relacionará directamente.

A continuación se presenta un orden posible de las etapas que debiese tener un proceso de inducción (Rodríguez, 2007):

a) Inducción al departamento de personal:

- a. Conferencias
- b. Películas
- c. Proyecciones de transferencia
- d. Visitas a la empresa.

b) Introducción al puesto.

- a. Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- b. Descripción del puesto a desempeñar.
- c. Mostrar sitios generales.

c) Incorporación adecuada

- a. Influir su actividad
- b. Motivar su rendimiento
- c. Adaptación positiva
- d. Lograr estabilidad
- e. Lograr lealtad

A la luz de las nuevas teorías de las ciencias sociales y la psicología, con su influencia en los procesos de administración de personas, se abren nuevas líneas de acción en lo que se refiere a un proceso de inducción eficaz, en la medida que este debe considerar a la persona en sí, con su historia previa y su identidad, aquellos factores que pone en juego al momento de ingresar a un trabajo, y cómo estos se relacionan con su buen o mal desempeño a futuro (Restrepo, 2012).

Una de las últimas tendencias en cuanto a inducción de personal, se refiere al concepto de “On Boarding”; el cual contempla el proceso de integración de personal de un modo bidireccional, complementando la forma tradicional de inducción, que usualmente queda relegado, desde el área o personal encargado de hacer la inducción, hacia el nuevo trabajador. El Onboarding no solo presenta una forma más activa de participación del personal inducido, sino también de parte de los equipos especialistas y las jefaturas directas. Si bien el enfoque central en un principio es desde Recursos Humanos, el conocimiento de las políticas y la cultura, en las fases siguientes se trata del conocimiento asistido del área y un apadrinamiento en torno a logros de transferencia a mediano plazo, para lo cual se van encomendando nuevas tareas crecientes en dificultad a lo largo del

tiempo, en orden a facilitar la incorporación al largo plazo. Desde ahí, apunta a una verdadera integración y conocimiento mutuo, y profundo (Derven, 2008).

Finalmente, para que un proceso de inducción tenga éxito, se requiere un continuo monitoreo para conocer la evaluación de impacto. Para comprobar esto es necesario ir analizando a través de diferentes fuentes de información como: entrevistas, cuestionarios, grupos focales, observaciones y también experiencias de diversos informantes, para conocer resultados e ir haciendo mejoras para nuevos programas.

### **3.5 Inducción y Desempeño**

El desempeño en la ejecución de las funciones propias de la organización, dependen intrínsecamente del recurso humano que los ejecute, por esta razón es indispensable que los trabajadores cuenten con las competencias técnicas y conductuales para obtener una ventaja competitiva y hacer entidades más productivas.

Sumado a lo anterior, deben recibir un proceso de inducción acorde a sus objetivos operacionales y organizacionales, en el que se identifiquen actividades claras con el fin de tener una relación efectiva entre la organización y el trabajador que desempeñara y ejecutara las funciones relativas a cada área, ayudando al mejoramiento de sus operaciones en pos de la productividad y la competitividad (Pinelo, 2006). Este proceso de inducción trae consigo múltiples beneficios como: la pronta evaluación y determinación de la eficiencia del personal nuevo y si es necesario su remoción del cargo, disminución de la ignorancia laboral, pues se desempeña un cargo con más seguridad y conocimiento, reducción en costos de reclutamiento y selección de personal por disminución en la tasa de rotación, sentido de pertenencia porque el individuo se identifica con los procesos que desarrolla, aceleración de la integración de los equipos promoviendo la cooperación y la producción, disminución de accidentes laborales y promoción de ambientes de respeto y sana convivencia. (Colménarez, 2008).

### **3.6 Mejores Prácticas**

Si bien el proceso de inducción es transversal a todas las industrias, dada la especificidad de las leyes que rigen los organismos públicos en Chile, se define como principal fuente de información, las recomendaciones del Servicio Civil, ya que cualquier ley o procedimiento que se modifique, debe estar en línea con las leyes orgánicas. Desde aquí, el Servicio Civil cuenta con la experiencia sistematizada de diversas instituciones públicas, a la vez que mantiene una actualización bibliográfica de diversas temáticas en relación a Gestión de Personas.

De acuerdo a las orientaciones entregadas, existirían 3 grandes etapas del proceso:

- 1) Fase de bienvenida: orientada a la recepción e integración mediante actividades de acogida, presentación del equipo, de las instalaciones e interacción con las autoridades.
- 2) Fase de información transversal: la cual contempla actividades para entregar datos claves sobre la institución respecto a su estructura, estrategias y procesos.
- 3) Fase de información específica: orientada al cargo con actividades para clarificar tareas, responsabilidades, funciones y metas esperadas.

En cada una de estas fases se definen actividades específicas, así como responsabilidades y roles por parte de los equipos y de la jefatura. Uno de los roles destacables de las orientaciones del

servicio, es el rol de un “agente inductor” o “tutor”, que se diferencia del rol de la jefatura directa o superior (independiente que pudiera llegar a ser la misma persona). El Agente inductor acompaña al nuevo trabajador como un apoyo durante todo el proceso, facilitando su inducción.

Finalmente, las orientaciones señalan ciertas normas que se deben cumplir en el proceso de inducción. A continuación, se presenta un resumen de aquellas más destacables:

- 1) Los Servicios Públicos, deberán disponer y aplicar Programas sistemáticos de inducción, facilitando la comprensión de la gestión de las instituciones, como así mismo, del rol del servidor público.
- 2) Los Programas de Inducción deberán ser oportunos y comenzar a aplicarse en un plazo máximo de 30 días hábiles, contados desde la asunción del cargo de todas las personas que ingresan al servicio que asumen nuevas funciones o se reincorporan a la institución o a sus tareas, después de períodos prolongados de ausencia, en el evento que lo ameriten.
- 3) Cada programa de inducción tendrá las características adecuadas para cada una de las situaciones referidas en el punto 2. No obstante lo anterior, los programas de inducción también podrán aplicarse a otras personas que laboran en la institución, cuando existen nuevas orientaciones o lineamientos legales o programáticos pertinentes de ser conocidos por todos los funcionarios.
- 4) Los servicios públicos, deberán incorporar en sus programas de inducción contenidos diferenciados, según procedencia laboral de las personas y en virtud de las propias características institucionales, considerando entre otros, calidad jurídica, estamento, roles, funciones.

Cabe señalar que, si bien las etapas previas son conducentes a las posteriores, el proceso no necesariamente se presenta de una manera lineal, sino más bien suponen áreas de entrenamiento con objetivos distintos, que se van superponiendo durante el proceso.

