



“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 II

Alumna: Maria Trinidad Moreno Sullivan

Profesora Guía: Nicole Pinaud

Santiago, Abril 2021

1. Capítulo 4 Análisis de resultados.....	17 - 44
1.1. Análisis documental.....	17
1.2. Evaluación de percepción - análisis cuantitativo	24
1.3. Evaluación de percepción – análisis cualitativo	41
1.4. Integración de resultados.....	44
2. Capítulo 5 Propuesta de intervención.....	47- 50
3. Capítulo 6 Conclusiones finales	51-52
4. Capítulo 7 Reflexiones sobre el proceso investigativo.....	53
Bibliografía.....	54

Capítulo 4 Análisis de Resultados

4.1 Análisis Documental

Procedimiento Actual para Inducción

Para realizar el análisis documental, se considera el procedimiento actual de inducción, que se centra dentro de los documentos oficiales de la JUNJI.

El procedimiento actual de inducción de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, es elaborado desde el nivel central en diciembre del año 2017, en base a las orientaciones del Servicio Civil. Es un documento elaborado y complejo, que se divide en 3 procesos: elaboración, ejecución y evaluación. Es importante resaltar que a pesar de su complejidad, no considera contenidos específicos.

Sin embargo, se observa que, si bien este procedimiento fue pensado en respuesta a las orientaciones del servicio civil y a la modernización del estado, considerando las últimas tendencias y teorías, en la práctica ha resultado difícil en su ejecución, logrando realizar sólo algunas de sus etapas y actividades.

A continuación se analizan las fases y actividades de dicho procedimiento en relación con las observaciones y prácticas informadas.

Etapas de Elaboración de Planes de Inducción

En líneas generales, esta hace alusión a la planificación del proceso, el cual debe ser realizado dentro de la DNC a inicios del año, considerando ingresos, presupuestos, contenidos y actores relevantes.

Nº	Actividad	Descripción	Observaciones Prácticas
1	Estimar ingresos de personal	Desde Control de Dotación de Dirección Nacional (DIRNAC) se difunde la proyección de nuevos ingresos dentro del año a las Áreas de Gestión de Personas. Esta proyección queda reflejada en el Maestro de Inducción, a cargo de Control de Dotación DIRNAC.	En la práctica las proyecciones de ingresos no han sido suficientemente acertadas, en especial en cuanto a los tiempos de ingreso. En la práctica se establecen 5 a 6 fechas de inducción donde se invita a participar a todos los nuevos funcionarios.
2	Actualizar ingresos e inducidos	Actualización mensual del maestro de Inducción desde Control de Gestión DIRNAC, ajustando la proyección inicial a los nuevos ingresos mensuales	En la práctica esta información no es entregada mensualmente a las regiones y cada región valida de acuerdo a sus propios ingresos
3	Priorizar actividades de Inducción	Se refiere a ajustes necesarios en el marco de la ejecución presupuestaria	Se planifica una inducción mensual aproximadamente.
4	Proyectar presupuesto de inducción	A partir de la priorización de actividades de Inducción y teniendo en consideración el cambio en la cantidad y origen de los participantes (provincia, comuna y Jardín Infantil), el/la Encargado/a de Capacitación Regional y DIRNAC, ajusta la proyección	No aplica evaluación práctica

		presupuestaria inicial presentada en su Plan Anual de Capacitación, a objeto de resguardar la disponibilidad de recursos para la ejecución de todas las actividades incluidas en el Plan Anual de Inducción	
5	Definir selección de agentes inductores	Selección de los agentes internos que desempeñarán tanto el rol de relatores en la inducción presencial así como acompañantes y guías en terreno	En la práctica el agente inductor sólo realiza la relatoría en la inducción presencial
6	Formar Agentes Inductores	El/la Encargado/a de Capacitación Regional y DIRNAC, convoca la participación de los Agentes Inductores en un programa de formación continuo con el fin de desarrollar habilidades de relatoría, presentaciones y comunicación efectiva.	Se realiza la capacitación a agentes inductores.
7	Proponer contenidos de Inducción	Las Jefaturas de las áreas definidas en la estructura orgánica (Regionales/DIRNAC) vale decir directores/as de Departamento, Jefes/as de Unidad, Encargados/as y coordinadores/as de sección, proponen contenidos de Inducción, vinculados a sus ámbitos de gestión. El/la Encargado/a de Capacitación Regional y Dirnac anualmente solicita Propuesta de Contenidos de Inducción (FIND-04) anexa a la Planilla de Detección de Necesidades de Capacitación (P-SCAP-01), las cuales debe remitir a el/la Subdirector/a de Recursos Humanos y a el/la jefe/a Unidad Desarrollo de Personas según corresponda, para que este último realice la actualización de contenidos programáticos de Inducción.	Se realiza una propuesta de contenidos regional.
8	Elaborar contenidos de material de Inducción	El/la jefe/a Unidad Desarrollo de Personas, Subdirector/a de Recursos Humanos y el/la Encargado/a de Capacitación Regional y Dirnac, luego de la actualización de contenidos programáticos de Inducción, elaboran los contenidos del material de Inducción, según corresponda, y en conformidad	Se observa que no hay una guía sobre contenidos mínimos en el procedimiento de inducción.

		al Plan que a cada uno le compete.	
9	Elaborar Plan Anual de Capacitación de Inducción	Luego, el/la Encargado/a de Capacitación DIRNAC, elabora el Plan Anual de Capacitación de Inducción y lo incorpora al Plan Anual de Capacitación (PAC), que identifica al menos: nombre de la actividad, fecha tentativa de realización de la actividad, número de participantes de la actividad, nivel donde se ejecutará la actividad y monto estimado, para enviarlo posteriormente al Servicio Civil para su aprobación.	
10	Elaborar Plan de Bienvenida y Plan de Integración al puesto de Trabajo	El/la Jefe/a Unidad Desarrollo de Personas y Subdirector/a de Recursos Humanos, por su parte, elaboran el Plan de Bienvenida de Inducción y Plan de Integración al puesto de Trabajo durante el mes de enero de cada año. Los Planes Regionales deben ser enviados al Jefe/a de Desarrollo de Personas de DIRNAC, a más tardar el 15 de enero de cada año, para su revisión y validación.	NA

Etapas de Ejecución de Planes de Inducción

En líneas generales, esta hace alusión a la ejecución del proceso, desde la selección del nuevo integrante hasta el acompañamiento en terreno.

Nº	Actividad	Descripción	Observaciones Prácticas
1	Selección del Candidato	Se notifica al candidato seleccionado y a su jefatura, quien debe enviar un correo de presentación a la Dirección Regional y clarificar objetivos tareas y expectativas del cargo al candidato. Desde Reclutamiento se solicita iniciar proceso administrativo de contratación y creación de cuenta de correo.	En la práctica no se presenta a los nuevos integrantes de la institución. La presentación de los objetivos y tareas es discrecional a cada jefatura.
2	Inducción en el Puesto de Trabajo	La jefatura directa o profesional designado en Unidad Educativa u oficina, a partir del primer día y durante el tiempo definido previamente en el Plan de Integración al Puesto de Trabajo, orienta y apoya a la persona en inducción, en el ejercicio de sus	En la práctica no se realiza un plan de integración ni se realiza esta actividad de manera formal. Tampoco hay un acta de ejecución.

		funciones dando a conocer las tareas, expectativas de desempeño, integración al equipo de trabajo, riesgos que implica el puesto y normativa pública y de seguridad. Dicha actividad debe quedar registrada en el Acta de Reunión de Inducción en puesto de trabajo (F-SGC-01) y enviada al Jefe/a de Desarrollo de Personas o al Subdirector/a de Recursos Humanos, según corresponda, para su resguardo y almacenamiento en carpeta compartida de inducción.	
3	Envío de Bienvenida	El/la Jefe/a de Unidad de Personal y el/la Encargado/a de Administración de Personal, según corresponda, una vez iniciado el proceso de contratación, envía bienvenida (F-IND-07) al correo personal de la persona en inducción, con los siguientes contenidos: 1.- Procedimientos y actos administrativos. 2.- Protocolo de seguridad. 3.- Correo institucional y protocolo de activación de este. 4.- Link para acceder a la primera fase de la inducción que puede ser E-learning o un link que lo derive a la intranet, carpetas y archivos de inducción. 5.- Kit de bienvenida que contiene boletines, instructivos de licencias médicas, preguntas frecuentes de RR.HH. Elementos que son profundizados en la capacitación presencial.	Si bien el procedimiento detalla una lista de insumos e información básica que debiese recibir el nuevo integrante, en la práctica el candidato no recibe ningún correo de bienvenida en la fase de contratación. Sólo se realiza en la fase de selección, donde no se envían dichos documentos.
4	Activación Correo	La persona en inducción, una vez recibido el correo de bienvenida, debe activar su correo institucional realizando cambio de contraseña, ingresando en un plazo de 10 días hábiles al link para revisar los contenidos y realizar curso E-learning, o en intranet cuando el primero no se encuentre disponible para su aplicación. Al término del curso de capacitación de Inducción E-learning o intranet (fase de socialización y orientación),	En la práctica no hay una buena coordinación entre la solicitud del correo electrónico del nuevo funcionario, su entrega al usuario y su activación. Tampoco existe el módulo de inducción e-learning.

		<p>la persona en inducción, confirma a su jefatura directa que ha finalizado e ingresa al formato Pauta de evaluación de satisfacción disponible de manera online en la plataforma E-learning, indicando la observaciones respecto de su satisfacción. De no encontrarse disponible en la Plataforma, la realiza en el formato del presente procedimiento (F-IND-08) y la envía mediante correo electrónico, al Encargado/a de Capacitación Regional o DIRNAC, según corresponda.</p>	
5	Convocatoria Capacitación	<p>El/la Encargado/a de Capacitación Regional, convoca mediante correo electrónico a las personas en inducción a participar en el taller presencial, según Plan Anual de Capacitación y durante el periodo que este determine, dejando evidencia de la convocatoria en carpeta compartida de Inducción.</p>	<p>Actualmente no se deja evidencia de la convocatoria, debido a que el procedimiento de inducción dejó de ser parte del Sistema de Gestión de Calidad. Sin embargo, se hace una convocatoria cuando se realiza la jornada presencial de inducción.</p>
6	Certificado Capacitación	<p>Una vez finalizado el taller presencial, la persona en inducción responde la Pauta de evaluación de reacción/satisfacción (F-IND-09) y la entrega al relator correspondiente, insumo con el cual el/la Encargado/a de Capacitación Regional constituye la certificación de actividades de capacitación de Inducción (E-learning y taller presencial). Atemporalmente, este último realiza reconocimiento a los agentes Inductores de acuerdo a las evaluaciones obtenidas, registrándolos en la Unidad de Capacitación correspondiente a su región-localidad, según lo establecido en la Política de Desarrollo de Personas de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Todos los cursos y capacitaciones son ingresados al SISPUBLI por el/la Encargado/a de Capacitación Regional y Dirnac, y a la hoja de vida, por el/la Jefe/a de Unidad de Personal o el/la Encargado/a de</p>	<p>Se realiza certificación a través de SISPUBLI. No se reconoce de manera especial a los relatores.</p>

		Personal, según corresponda, como las primeras capacitaciones en la institución.	
7	Visita Puesto Trabajo	La Inducción podrá ser complementada con una visita programada a alguna Unidad Educativa o a dependencias de Dirección Regional, según la pertinencia del cargo y preferentemente en un grupo de personas guiadas por un agente inductor de Recursos Humanos.	Este paso normalmente no se realiza. Si bien se solicita a las asesoras territoriales visitar a las nuevas directoras en sus lugares de trabajo, esto no ha sido estandarizado, pudiendo pasar diferentes plazos de tiempo y/o estructura de la visita. No participa Recursos Humanos.

Etapas de Seguimiento y Evaluación de Planes de Inducción

Describe los pasos para realizar la evaluación de los planes, desde la estandarización de pautas hasta la elaboración de compromisos de mejora.

Nº	Actividad	Descripción	Observaciones Prácticas
1	Sistematizar Pautas de Evaluación	El/la Encargado/a de Capacitación Regional, sistematiza los resultados de las evaluaciones aplicadas a las personas en inducción, en el formato de Sistematización de Resultados de las Pautas de Evaluación (F-IND-11) y la almacena en la Carpeta Compartida de Inducción, dejándola dispuesta para el análisis de datos.	Se analizan los resultados de las encuestas de reacción y se ingresan a SISPUBLI.
2	Evaluar el cumplimiento de la planificación de actividades	El/la Encargado/a de Capacitación Regional y DIRNAC, analiza la sistematización de los resultados de las evaluaciones aplicadas a las personas en inducción, evaluando cuatrimestralmente los aspectos referidos a contenidos, material educativo, logística, relatorías, entre otros, con el propósito de revisar las metodologías aplicadas y establecer recomendaciones de mejoras, dejando registro de dicha actividad en la Planilla de Registro de Evaluaciones de Capacitación de Inducción (F-IND-12), la que se constituye en un insumo para la evaluación del Plan Anual de Capacitación, consignado en el Informe Anual de Gestión de Capacitación.(F-SCAP-10).	Se hace un análisis anual como parte del informe de gestión de capacitación. Se evalúa en forma de reacción a un hecho específico la pertinencia de los contenidos. No se evalúa cuatrimestralmente el contenido.

3	Indicar compromisos para las actividades de Capacitación	El/la Encargado/a de Capacitación Regional y DIRNAC, posterior a la evaluación de Seguimiento al Cumplimiento de Actividades y a la revisión de metodologías aplicadas, cada vez que estas se realizan, indica compromisos en relación a las recomendaciones surgidas, genera programa de seguimiento, dejando registro anual de su ejecución en el Informe de Gestión de Capacitación (FSCAP-10 apartado 13 y 14) y lo remite a la Jefe/a Unidad Desarrollo de Personas o Subdirector/a de Recursos Humanos, según corresponda, para recabar resultados relevantes.	No se realiza actualmente
4	Evaluar Planes de Inducción	El/la Jefe/a Unidad Desarrollo de Personas y Subdirector/a de Recursos Humanos, a partir de la Evaluación y Seguimiento del Cumplimiento de las actividades y considerando los resultados del Informe de Gestión de Capacitación, anualmente realizan la Evaluación de los Planes de Bienvenida y de Integración al Puesto de Trabajo, respecto del cumplimiento de los objetivos, metas y recomendaciones de mejoras dejando registro en el Informe Anual de Gestión de la Inducción (F-IND-13) y enviándolo al Director/a del Departamento de Recursos Humanos o al Director/a Regional según corresponda.	Las mejoras se levantan de manera espontánea, de acuerdo a las experiencias.

Mantener la estructura, primero cómo se hizo y el diseño y alcance de c/u y después los resultados o bien explica todo y luego los resultados de todo, pero mantener

4.2 Evaluación de Percepción- Análisis Cuantitativo

La información levantada a través de la encuesta realizada permite hacer un análisis en torno a los contenidos del proceso de inducción, su metodología y los tiempos realizados.

Análisis de Contenido de la Inducción a Directoras

De acuerdo a la literatura, el contenido de la inducción apunta a la entrega de información fundamental que debe tener un adecuado proceso de inducción, incluyendo aspectos desde la información contextual que permite comprender la institución, hasta elementos técnicos del cargo, procedimientos y contactos.

Al levantar la percepción de las directoras sobre los contenidos de la inducción por el cual ellas pasaron, observamos que un 85% del total de la muestra considera que la Inducción entrega información sobre la misión, visión y valores corporativos (Gráfico 1).

Por otro lado, el 69% de la muestra considera que la instancia de inducción fue relevante en su comprensión de la estrategia institucional (Gráfico 2).

Gráfico 1:

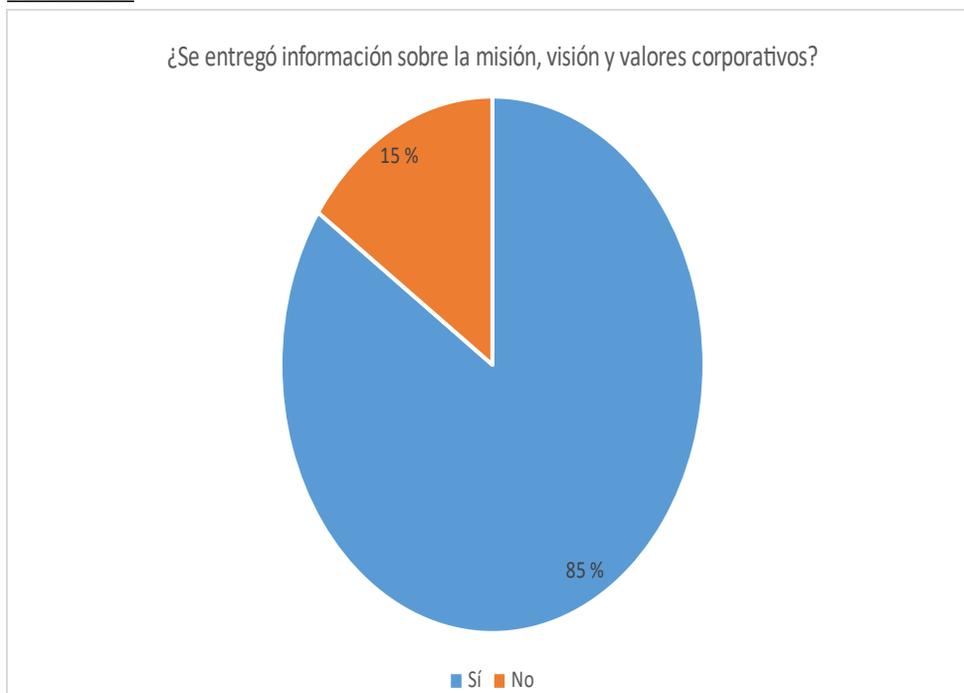
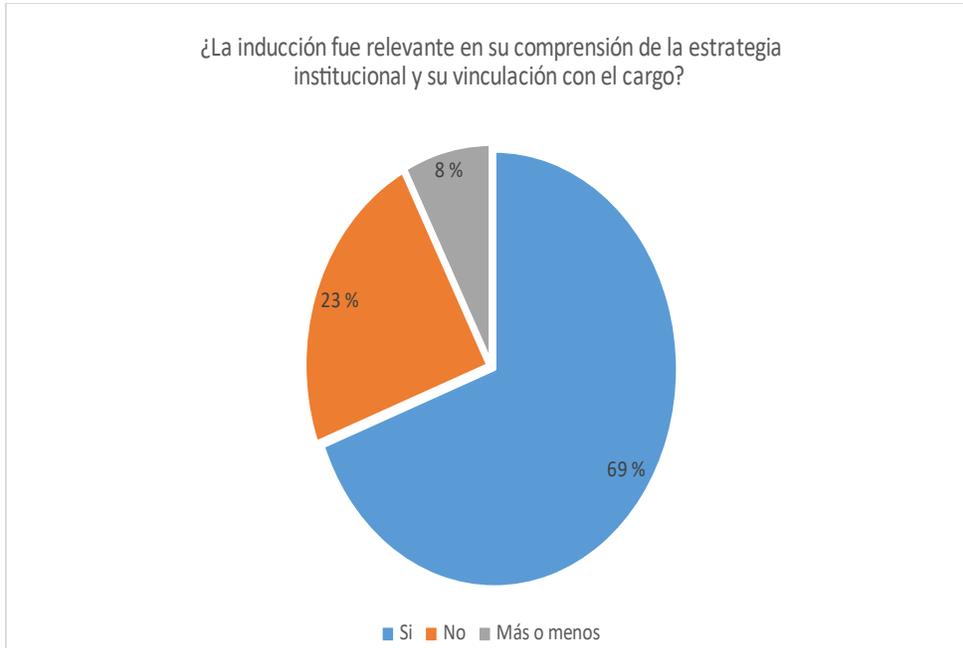
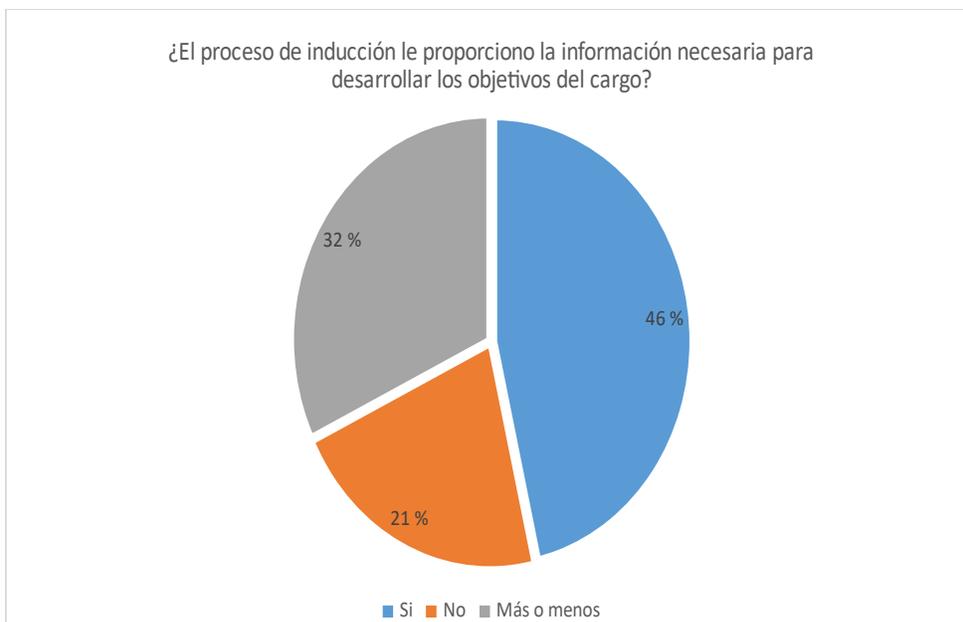


Gráfico 2:



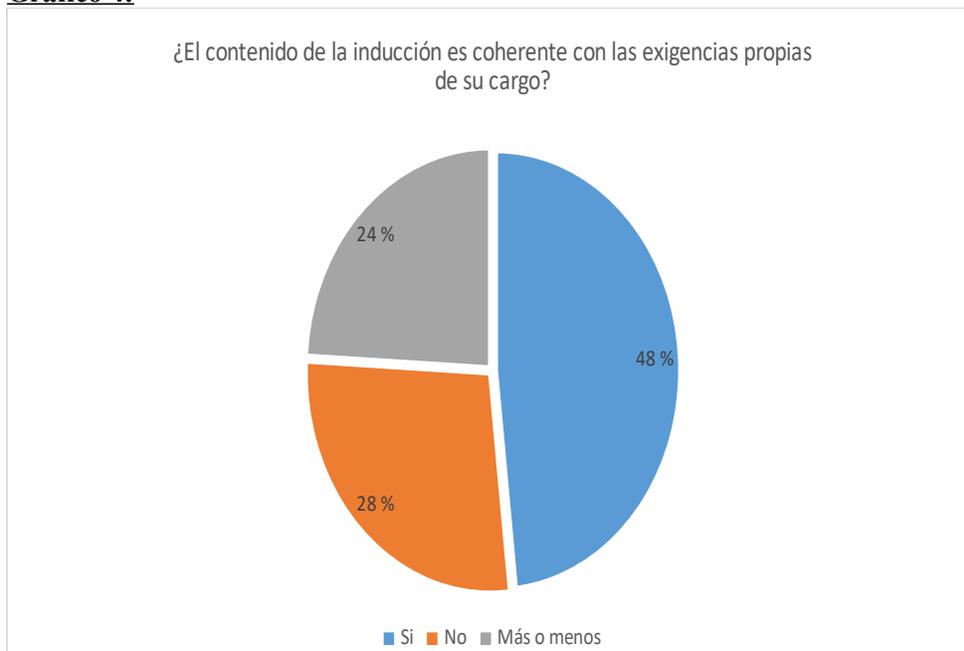
En cuanto a la entrega de información necesaria para desarrollar el cargo, como se observa en el siguiente gráfico (*Gráfico 3*), sólo un 47% declara haberlo recibido, y un 21% declara no haberla recibido.

Gráfico 3:



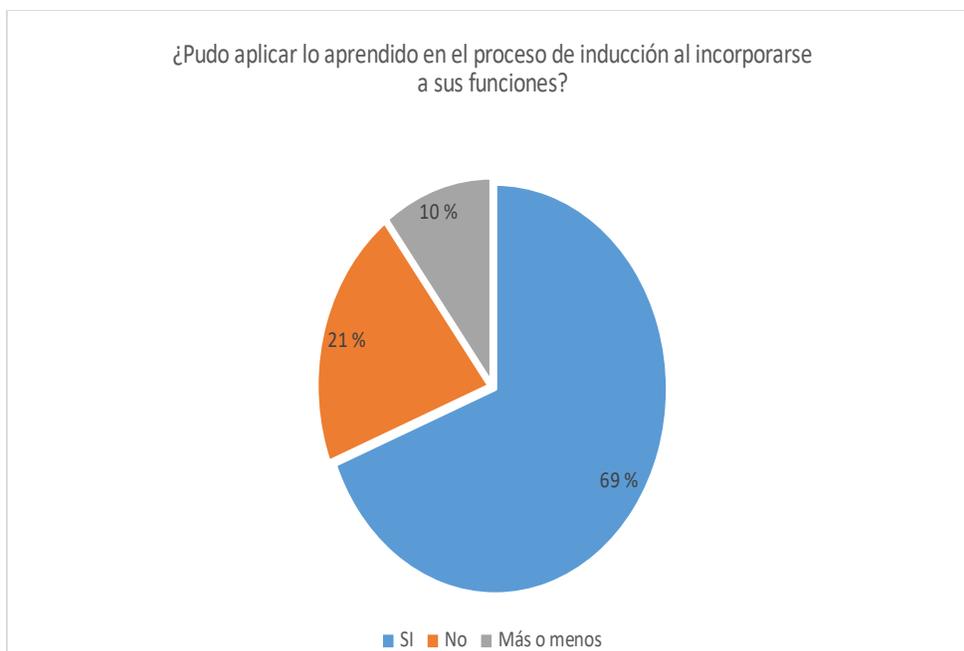
Por otro lado, sólo un 48% considera que el contenido de la inducción es coherente a las exigencias de su cargo y un 28% declara que los contenidos no son coherentes a las exigencias (*Gráfico 4*).

Gráfico 4:



Finalmente, en contraposición a lo anterior, un 69% declara haber podido aplicar lo aprendido en el proceso de inducción a su trabajo (*Gráfico 5*).

Gráfico 5:



En cuanto a la entrega de información específica con respecto a contenidos, el porcentaje de respuestas positivas, es decir, que declaran haber recibido información necesaria, no supera el 45% de aparición en las dimensiones consideradas en la encuesta. Estas se observan en los gráficos N°6 al 10, considerando aspectos relativos a:

- Prácticas pedagógicas (41%)
- Normativa institucional (45%)
- Trabajo en Redes (28%)
- Trabajo con Familias (41%)
- Calendario de Actividades (41%)

El contenido de “Trabajo en Red” se destaca por tener un porcentaje de percepción negativo en cuanto a la entrega de información en esta área en el proceso de inducción.

Gráfico 6:



Gráfico 7:

¿El proceso de inducción le proporciona la información necesaria para desarrollar su cargo en cuanto a la normativa institucional?

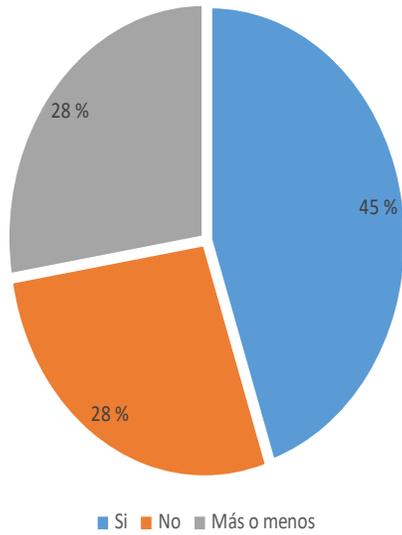


Gráfico 8:

¿El proceso de inducción le proporciona la información necesaria para desarrollar su cargo en cuanto al trabajo en redes?

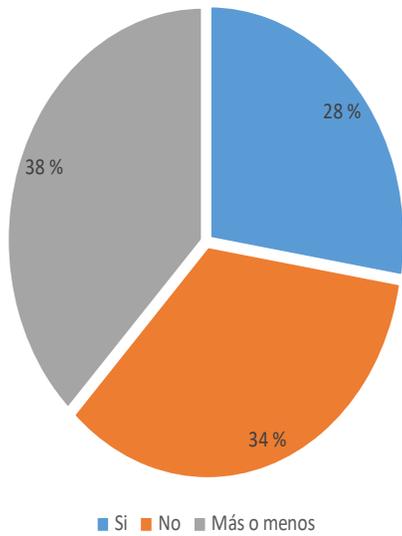


Gráfico 9:

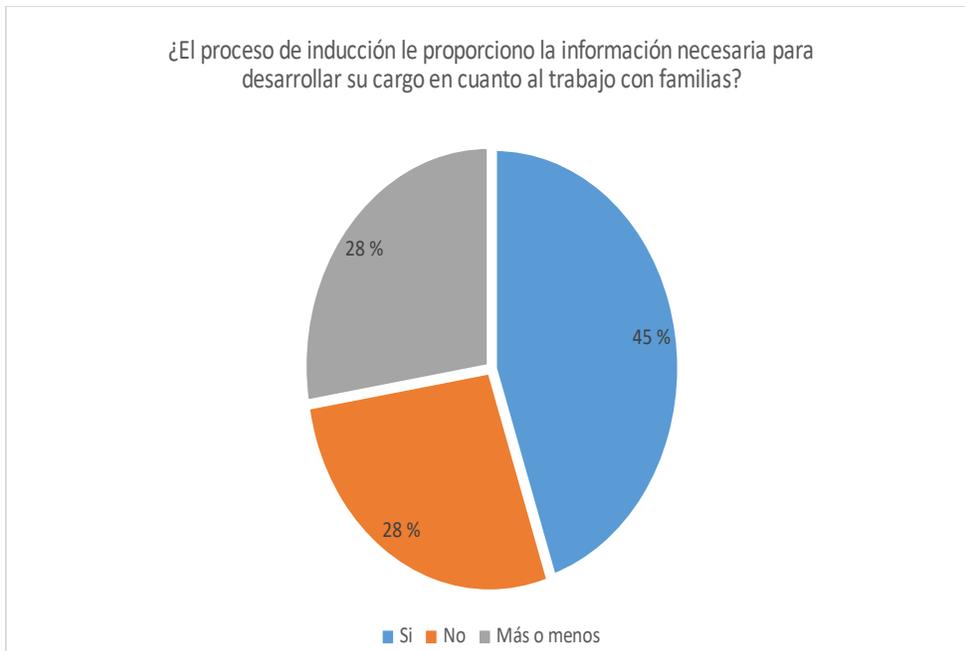
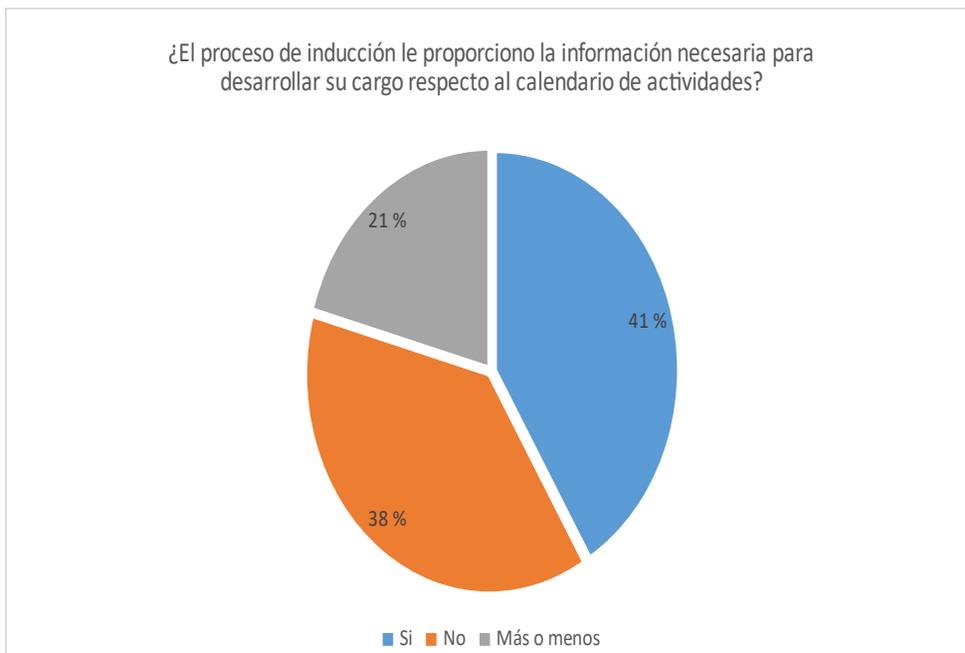
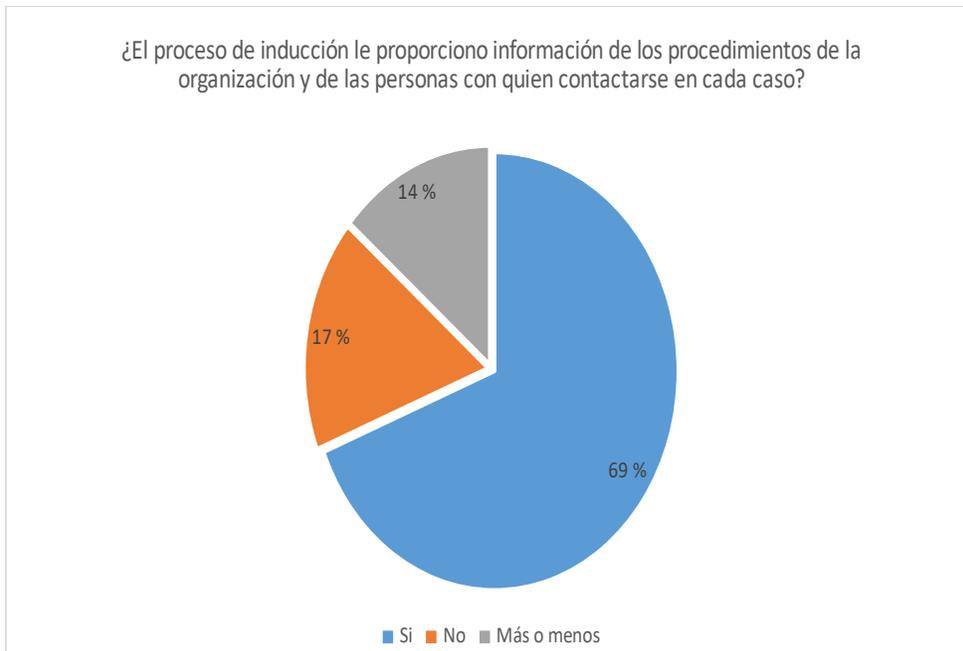


Gráfico 10:



En relación a la entrega de información en cuanto a protocolos y contactos internos a la organización, el 69% de las encuestadas estuvieron de acuerdo con que el proceso de inducción proveía la información necesaria (*gráfico 11*).

Gráfico 11:



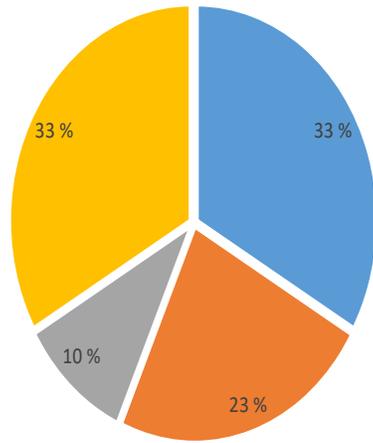
Metodología de la inducción

La metodología apunta a las didácticas o actividades incluidas en el proceso, de manera de facilitar el cumplimiento de los objetivos de esta instancia.

Al consultar a las encuestadas sobre la inclusión de visitas de seguimiento en el proceso de inducción, sólo un 34% de las encuestadas tuvo una visita dentro de las primeras 2 semanas de ingreso, y un 33% declara no haber tenido visita de seguimiento, incluso después de 30 días (*Gráfico 12*)

Gráfico 12:

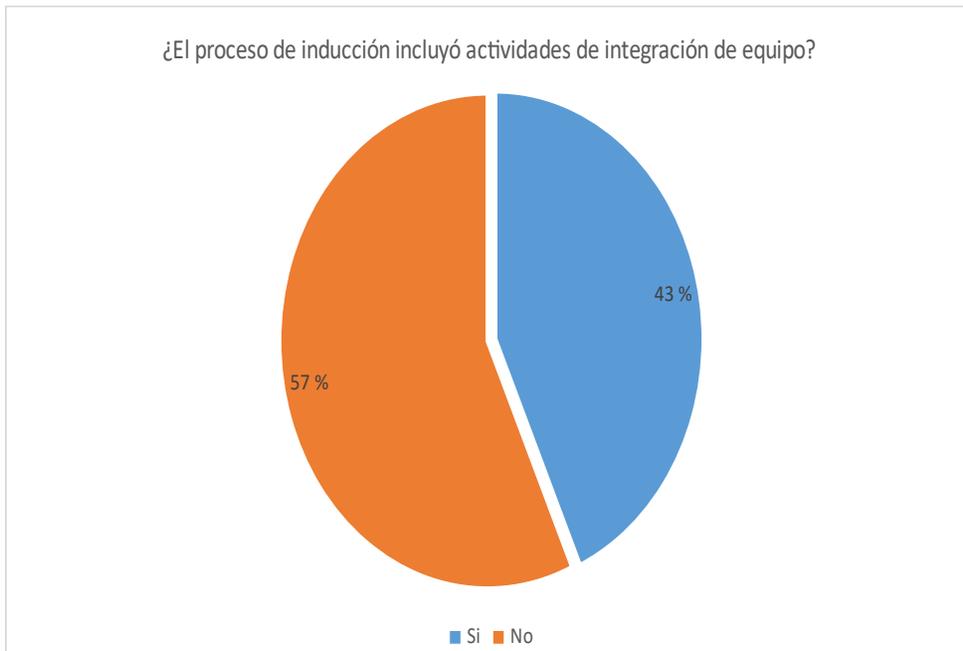
¿Tuvo visitas de seguimiento en el período posterior a la inducción inicial?



■ Dentro de las primeras 2 semanas ■ Dentro del primer mes
■ Sobre 30 días después de la inducción ■ No tuve visitas de seguimiento

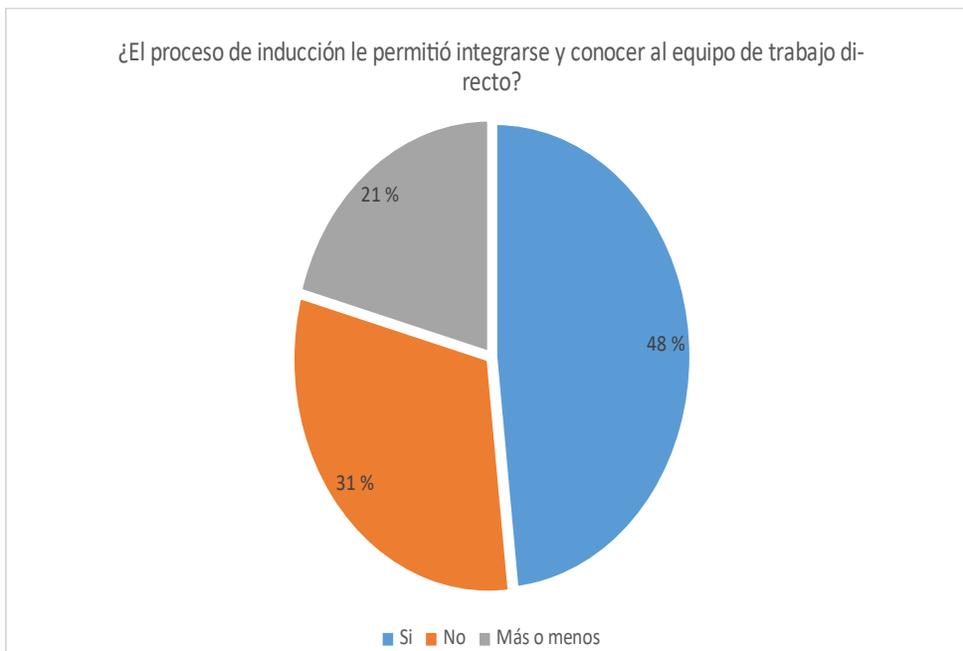
En cuanto a la inclusión de actividades de inclusión y conformación de equipo sólo un 43% declara que el proceso de inducción consideró este tipo de instancias, mientras el restante 57% considera que no estuvieron consideradas dentro del proceso (*Gráfico 13*).

Gráfico 13:



Por otro lado, un 48% declara que el proceso de inducción le permitió integrarse y conocer el equipo de trabajo, mientras que un 31% declara que el proceso de inducción no contribuye en este aspecto (*Gráfico 14*).

Gráfico 14:



En cuanto a los elementos que estuvieron presentes en el proceso de inducción, se observan en los gráficos N°15 al 23, considerando aspectos relativos a:

- Conocimiento del contexto institucional

- Visita guiada al jardín infantil
- Entrevista inicial con jefatura directa
- Presentación formal a los equipos de trabajo
- Entrega de manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes
- Presentación a los colegas
- Descripción del puesto de trabajo
- Expectativas del cargo
- Formas de evaluación de desempeño

Gráfico 15:

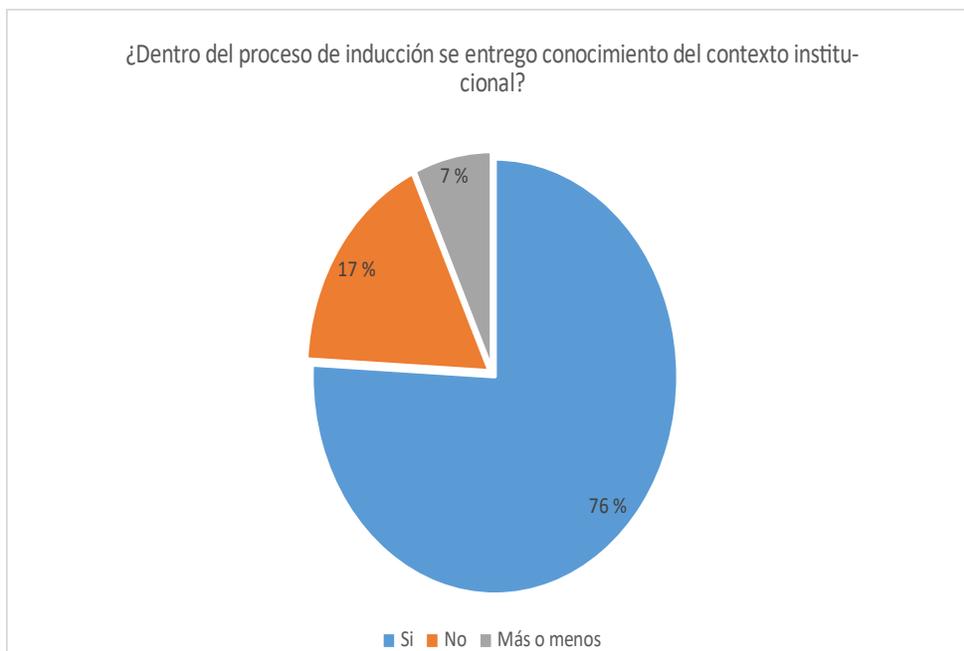


Gráfico 16:

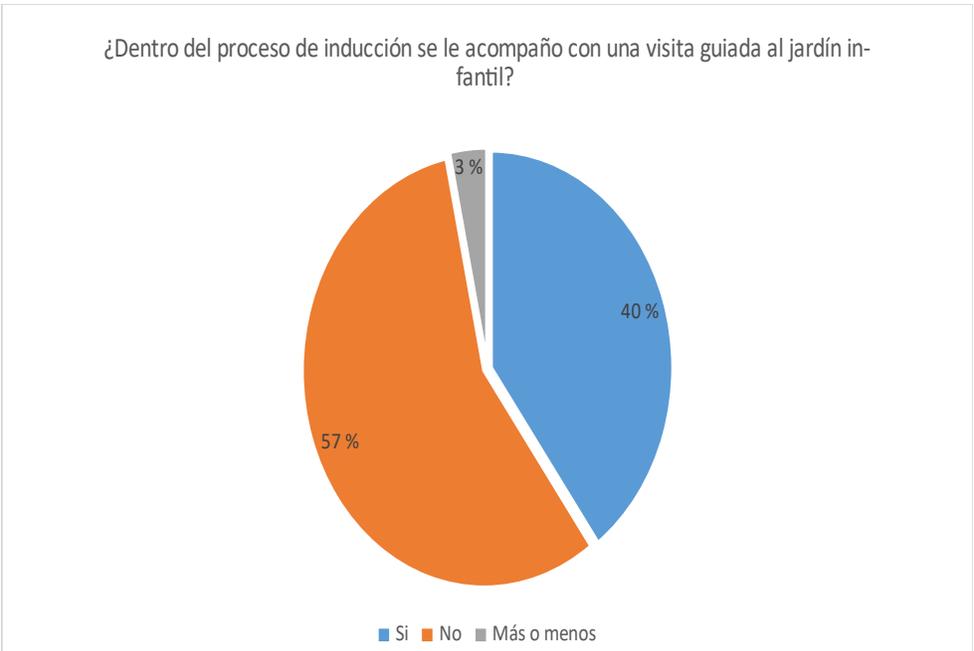


Gráfico 17:

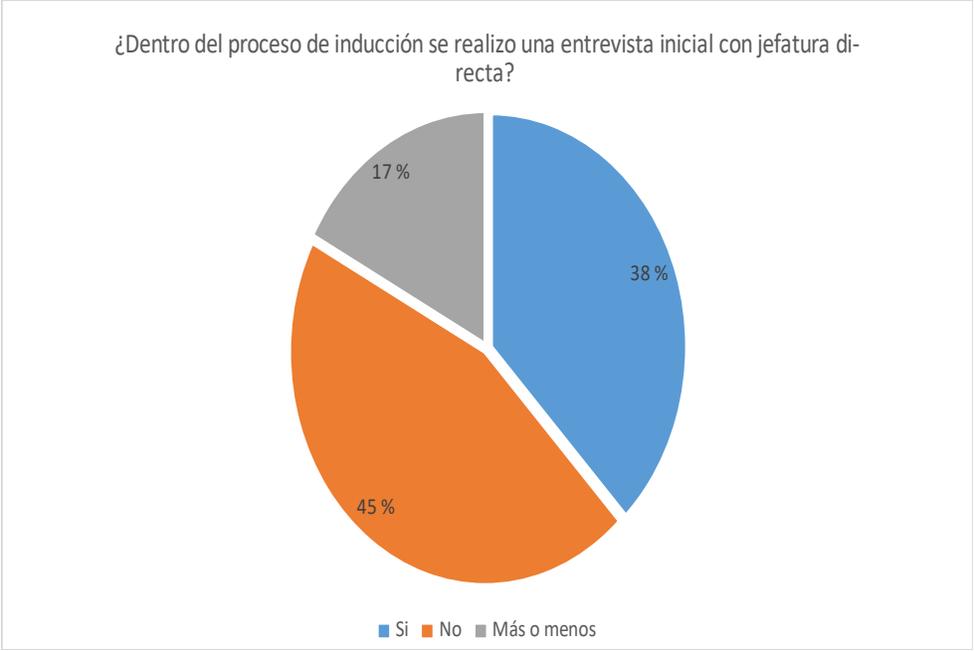


Gráfico 18:

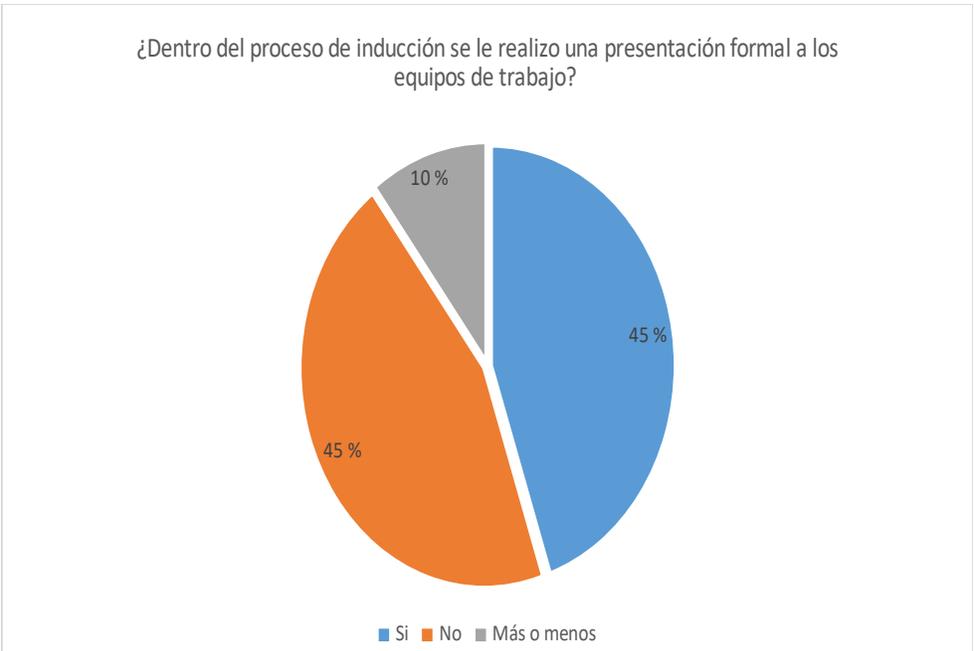


Gráfico 19:

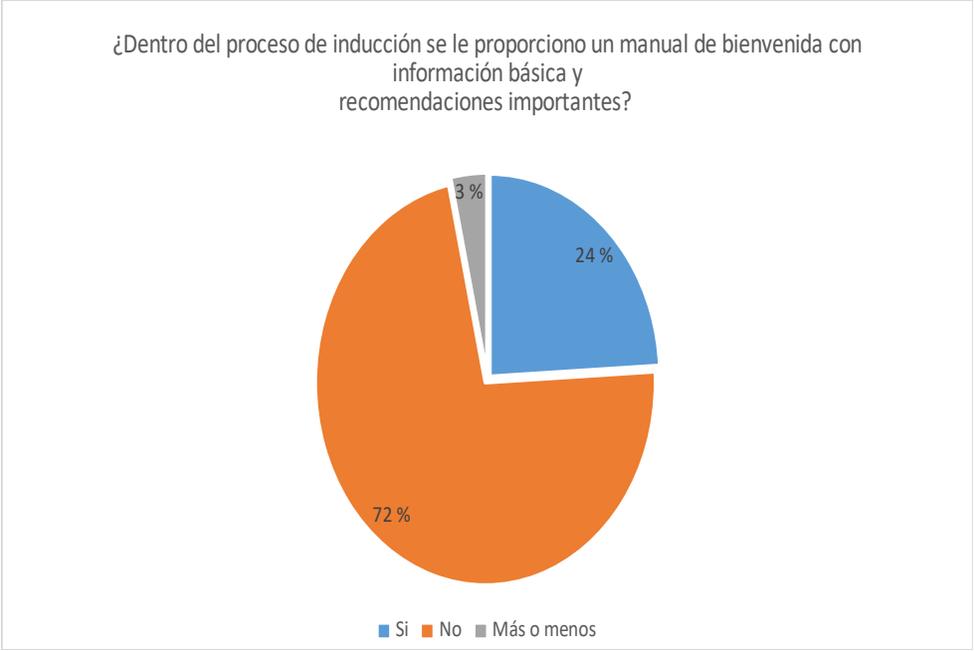


Gráfico 20:

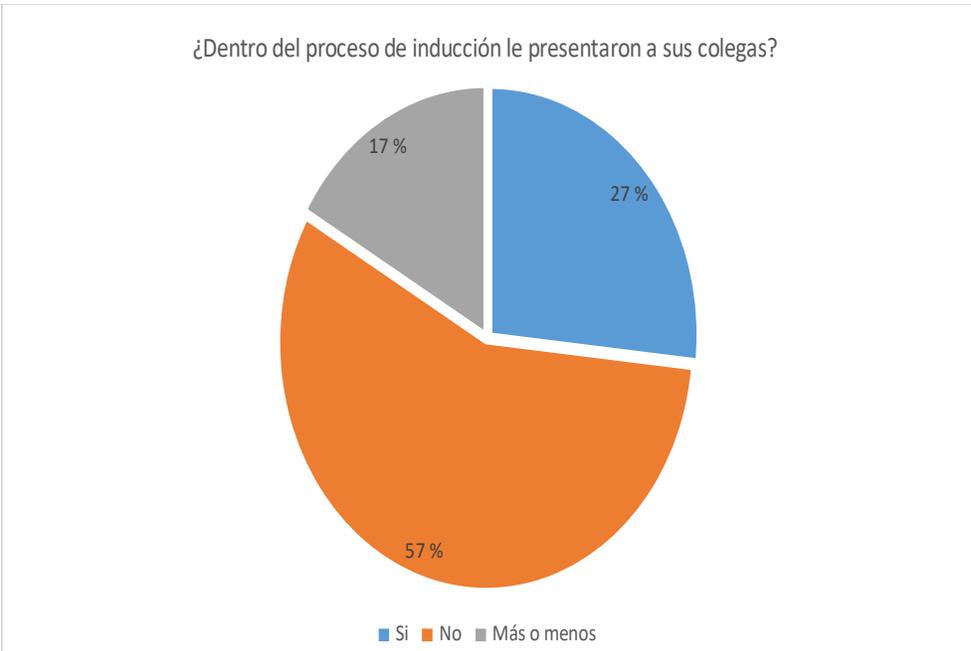


Gráfico 21:

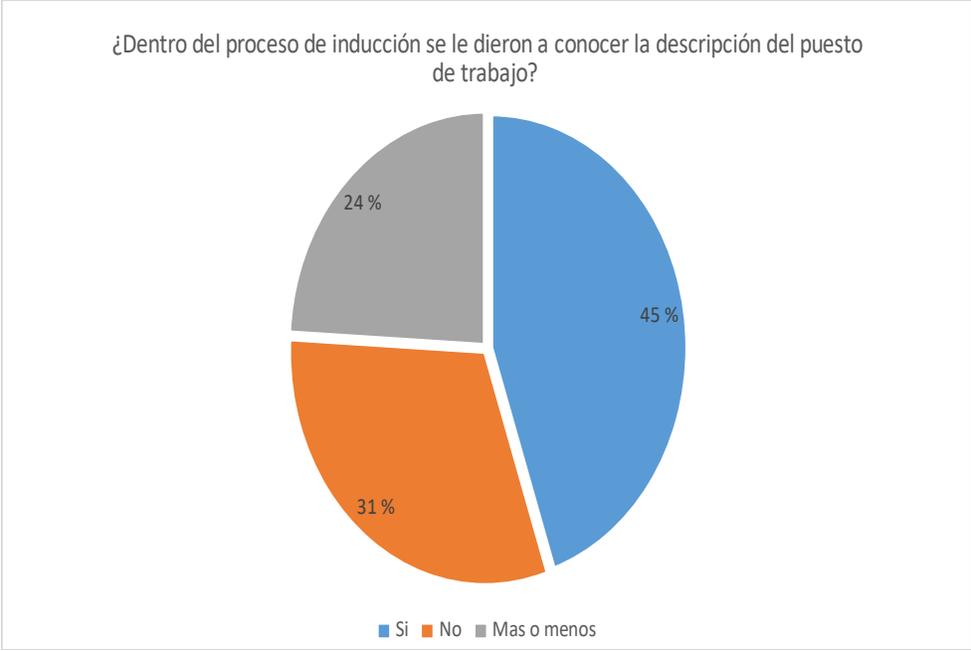


Gráfico 22:

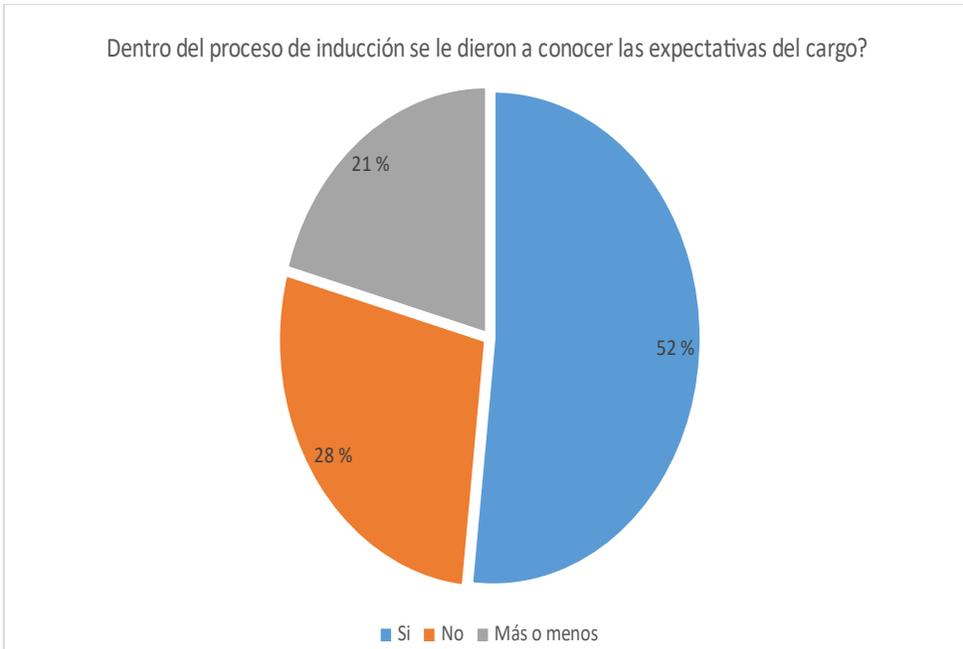
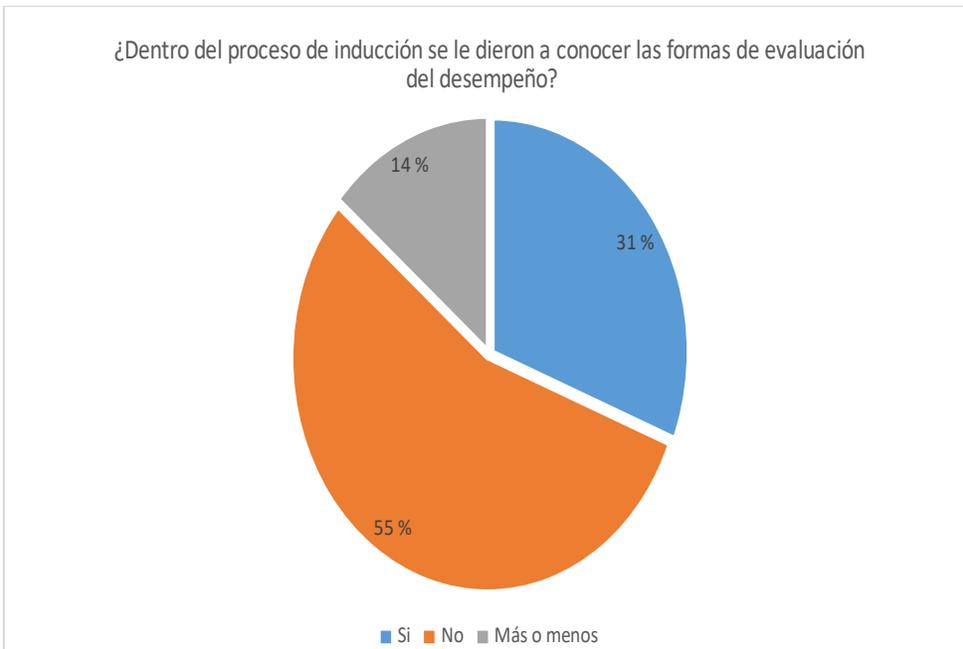


Gráfico 23:

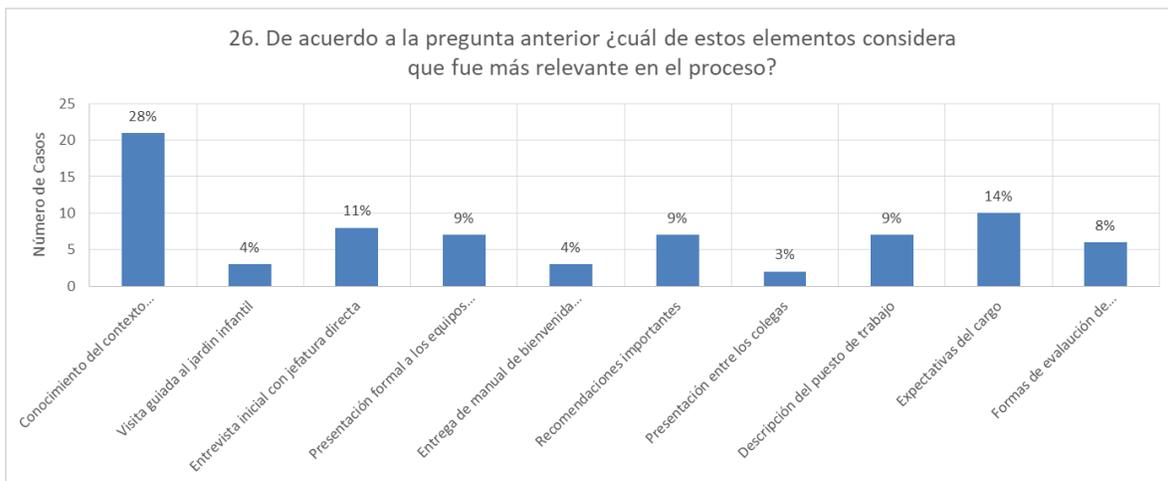


De acuerdo a la pregunta anterior, los elementos que las encargadas consideran más relevantes dentro del proceso de inducción son:

- Conocimiento del contexto institucional (28%)

- Visita guiada al jardín infantil (4%)
- Entrevista inicial con jefatura directa (11%)
- Presentación formal a los equipos de trabajo (9%)
- Entrega de manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes (4%)
- Presentación entre los colegas (3%)
- Descripción del puesto de trabajo (9%)
- Expectativas del cargo (14%)
- Formas de evaluación de desempeño (8%)

Gráfico 24:

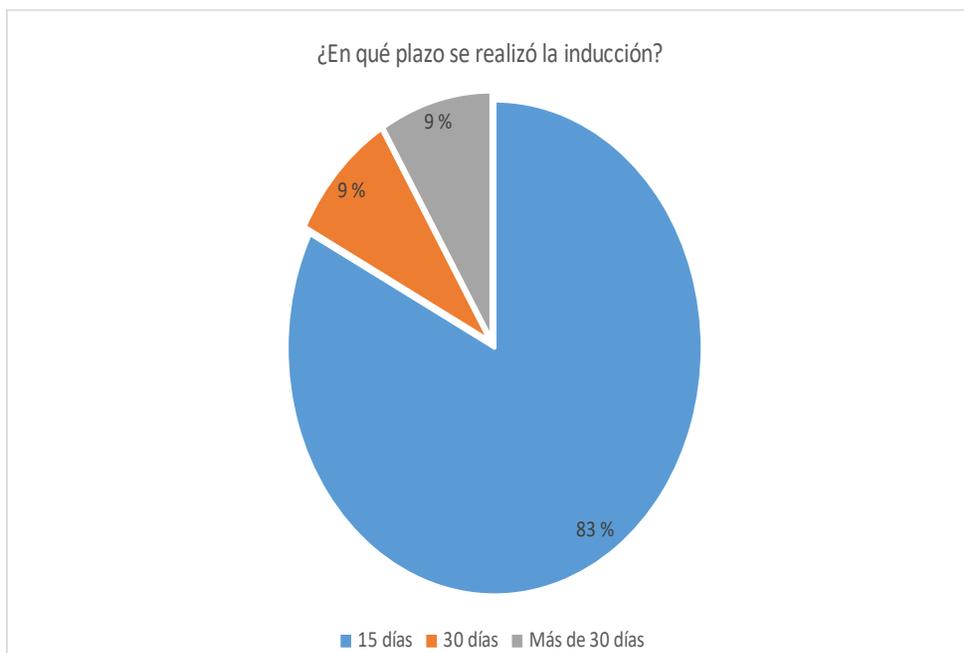


Tiempos de Inducción

En relación a los tiempos de inducción, se evalúa tanto la extensión de la inducción como el tiempo transcurrido desde el ingreso de la persona a la institución y el momento en que se realiza el proceso.

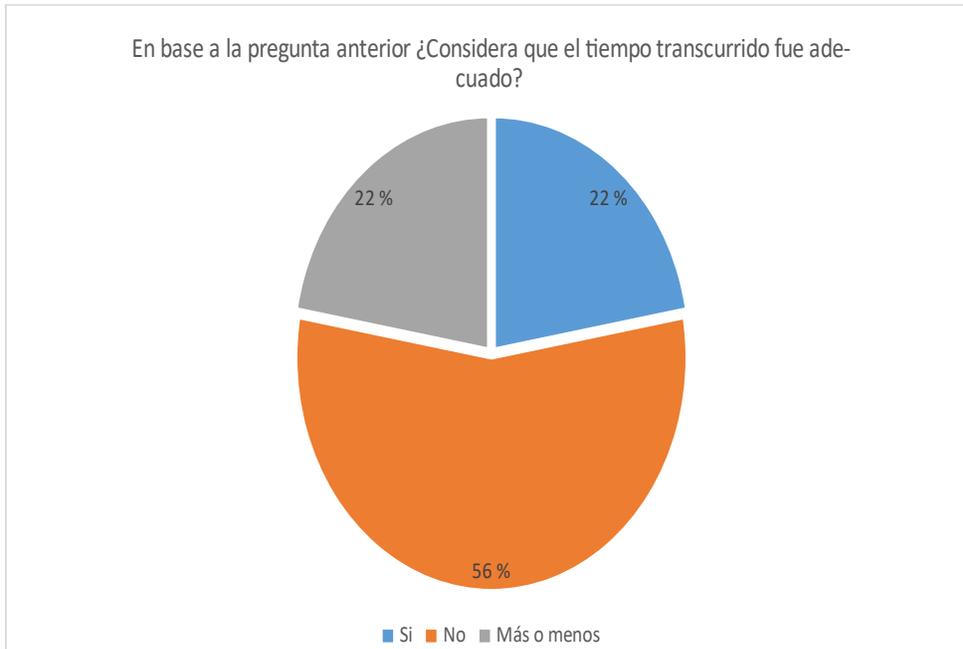
El 82% de las encuestadas declara que su proceso de inducción se realiza dentro de los primeros 15 días de ingreso. Sólo un 9% declara que esta se realizó sobre los 30 días de ingreso (*Gráfico 25*).

Gráfico 25:



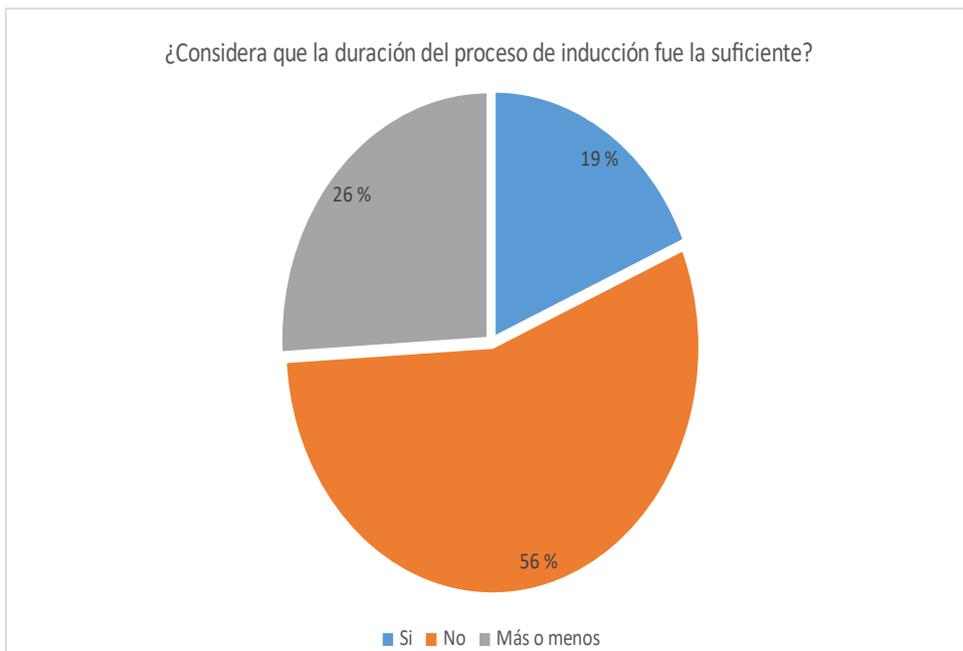
Sin embargo, sólo el 21% de las encuestadas declara que el tiempo transcurrido desde el ingreso fue suficiente (*Gráfico 26*).

Gráfico 26:



Finalmente, un 18% de las encuestadas declara que el tiempo dedicado al proceso de inducción fue suficiente, mientras que el 56% declara que no lo fue.

Gráfico 27:



4.3 Evaluación de Percepción-Análisis Cualitativo

Dentro del análisis cualitativo del proceso de investigación, se consideran 4 preguntas abiertas realizadas a través de la encuesta.

Las preguntas son:

- 1) ¿Qué actores considera que fueron relevantes en el proceso de inducción?
- 2) ¿Hay algún actor importante y que hubiese sido relevante y que no haya estado presente en el proceso?
- 3) Desde su perspectiva ¿Cuáles son los objetivos que cumple el proceso de inducción?
- 4) ¿Qué recomendaciones o sugerencias haría al proceso de inducción?

En base a las respuestas de las postulantes, se identifican las siguientes categorías por cada pregunta. Se presenta tabla resumen con frecuencia de aparición de las categorías. Cabe destacar que una misma respuesta puede incluir más de una categoría para cada pregunta, por lo que la cantidad de veces que se mencionan las categorías no necesariamente coincide con el número de respuestas. El análisis detallado puede verse en el Anexo 2 del presente trabajo.

A continuación se muestra tabla resumen con categorías y frecuencias de aparición

N° Pregunt a	Pregunta	Etiquetas	Definición	Frecuenci a	% Frecuenc ia
1	¿Qué actores considera que fueron relevantes en el proceso de inducción?	Calidad de Vida/Clima Laboral	Relevancia de las Unidades de Calidad de Vida y Clima Laboral	1	4%
		Calidad Educativa	Representantes del equipo de la Subdirección de Calidad Educativa, en especial equipo territorial	4	17%
		Encargados	Jefaturas o Encargados de Área	2	8%
		Equipo Total	Relevancia de todos los participantes en el proceso de Inducción	10	42%
		Gestión de Personas	Relevancia de la participación de unidades/funcionarios de Gestión de Personas	4	17%
		Recursos Físicos	Relevancia de la participación de unidades/funcion	1	4%

			arios de Recursos Físicos		
		Subdirectores	Subdirectores	2	8%
2	¿Hay algún actor importante y que hubiese sido relevante y que no haya estado presente en el proceso?	Calidad Educativa	Mayor relevancia de Calidad Educativa	5	26%
		Directora Regional	Participación de la Directora Regional	2	11%
		Encargado MAGCEP	Se refiere al Encargado de Sistema de Gestión de la Calidad de la Educación	1	5%
		Encargado RO y Control Normativo	Encargado de aspectos normativos de los jardines infantiles	1	5%
		Gestión de Personas	Mayor relevancia de Subdirección de Gestión de Personas	4	21%
		Inducción Integral	No hay sugerencias	4	21%
		Subdirección Jurídica	Participación Subdirección jurídica o abordaje relativo a estatuto administrativo, leyes específicas.	2	11%
		3	Desde su perspectiva cuales son los objetivos que cumple el proceso de inducción	Contenido Institucional	Contenido relativo a la misión y visión institucional, normativa general aplicable a JUNJI y normativa específica de los diferentes departamentos, incluyendo contenido pedagógico aplicado de manera institucional

		Redes internas	Se refiere a los contactos de personal de los diferentes departamentos a los que la persona en inducción podría recurrir en caso de requerirlo	6	17%
		Lineamientos del cargo	Contenido relacionado directamente a las funciones y expectativas del cargo	13	37%
4	¿Qué recomendaciones o sugerencias haría al proceso de inducción?	Estructura-forma	Se refiere a la forma en cómo se organizan o estructuran las etapas y contenidos de la inducción	3	9%
		Introducción al Equipo	Presentación y validación con el equipo directo de trabajo	5	16%
		Contextualización al Jardín	Familiarización con el jardín infantil específico en el cual se asume la dirección	2	6%
		Contenido	Falta de profundización de un contenido general	5	16%
		Extensión	Tiempo dedicado al proceso de inducción	11	34%
		Expectativas de Desempeño	Mención a las expectativas de la jefatura con respecto al desempeño del nuevo integrante	3	9%
		Seguimiento	Contacto y seguimiento de los actores de inducción en el	3	9%

			trabajo en terreno		
--	--	--	--------------------	--	--

4.4 Integración de Resultados

Al analizar y revisar la información levantada y contrastarlo con algunos de los modelos teóricos revisados en este estudio, podemos observar las siguientes **fortalezas y debilidades** del actual procedimiento de inducción para Directoras de Jardines Infantiles en la JUNJI DRM:

Fortalezas

Se destaca como una fortaleza la existencia de un procedimiento de inducción que contempla la ejecución de diversas actividades y etapas recomendadas desde la literatura para un proceso exitoso (contexto institucional, entrevista con jefe directo, visita guiada a las instalaciones, presentación al equipo, manual de bienvenida, expectativas del cargo). Si bien el procedimiento no llega actualmente a la culminación, es una fortaleza que estas etapas estén reconocidas dentro del procedimiento. Uno de los modelos más completos y respaldado por diversos autores (Orozco, 2001; Arellano, 2014; Rodríguez, 2005), donde se exponen las actividades base del proceso de inducción, incluye:

- 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

De acuerdo a la revisión del procedimiento de inducción, todas estas actividades están contempladas en el procedimiento. La existencia de ciertos protocolos de inducción ya establecidos puede verse reflejado en la percepción de las participantes, y lo anterior, se aplica en la práctica, ya que, el 83% de las directoras encuestadas dice haber pasado por un proceso de inducción al incorporarse al cargo de directora.

Se reconoce también como una fortaleza del procedimiento formal, la asignación de agentes inductores en el puesto de trabajo, y la capacitación realizada a los mismos. Esto se condice con las orientaciones señaladas por el Servicio Civil, el cual define y recomienda el rol de un “agente inductor”. Si bien, como se indica en el análisis del procedimiento, esta fase no se ejecuta de acuerdo a lo planteado en el análisis del procedimiento, se reconoce como una fortaleza el hecho de que la institución releva este rol en sus propios documentos.

~~Lo anterior, se aplica en la práctica, ya que, el 83% de las directoras encuestadas dice haber pasado por un proceso de inducción al incorporarse al cargo de directora.~~

Se destaca así mismo como una fortaleza, la entrega de redes institucionales, las cuales fueron mencionadas y valoradas por las funcionarias tanto en el análisis cuantitativo como cualitativo, ya que, el 69% hace alusión a que el proceso de inducción le proporcionó información de las personas con quien contactarse. Esto facilita el intercambio de información, recursos y apoyo, y fomenta a su

vez la independencia de las nuevas integrantes a su Rol. Desde la literatura, las redes de comunicación son un soporte fundamental para el acoplamiento de los nuevos integrantes, ya que, de acuerdo a lo señalado por Naisbitt (1992).— “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”.

Se rescata también como una fortaleza la entrega de material de contextualización de la institución, ya que, el 85% hace alusión a que se entregó información sobre la misión, visión y valores corporativos dentro del proceso de inducción, lo cual, les ayudo para comprender a mayor cabalidad la cultura institucional y su vinculación con el cargo. El lograr contextualizar a los nuevos integrantes de la organización, es uno de los objetivos clave de los procesos de inducción, buscando entregar información necesaria sobre la misión, normas y valores de la organización, comenzando el proceso de socialización (Gómez-Mejías, Blakin y Candy 2003, en García 2009).

Además, el 79% de las encargadas se sintió más comprometida o aumento su sentido de pertenencia con la institución luego del proceso de inducción y reconocieron como objetivos del proceso el entregar y alinear a las nuevas integrantes con la misión, visión, valores y estrategias de la institución, reconociendo también la entrega de los lineamientos del cargo como uno de sus objetivos. Esto se destaca como un logro del proceso de inducción, ya que mejorar la disposición y el sentido de pertenencia es declarado como parte de los objetivos que a los que apunta el proceso de inducción (Arellano, 2014).

Finalmente, el 69% de las funcionarias pudieron aplicar lo aprendido en el proceso de inducción al incorporarse a sus funciones, lo cual, favorece el desarrollo del rol de encargadas. Lo anterior da cuenta de una buena posibilidad de transferencia desde lo aportado por la inducción.

Debilidades y brechas

Al comparar con las recomendaciones descritas en la literatura, se observan varias brechas en relación a la metodología y ejecución del procedimiento, ya que, el 45% de las funcionarias entrevistadas declaran no haber pasado por una entrevista con su jefatura directa, así como no haber sido presentadas formalmente a sus equipos de trabajo y el 56% no haber sido presentadas a sus colegas:

Además, siguiendo con la revisión de las etapas planteadas en el modelo mencionado, el 55% de las encargadas percibe como una falta de elementos relevantes al proceso de inducción que no se les dieran a conocer las formas y evaluación de desempeño, así como el 57% de las funcionarias declara no haber pasado por una visita guiada al jardín infantil y el 72% tampoco haber recibido un manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes para el desarrollo de su rol.

En cuanto, a las debilidades respecto a la metodología del proceso de inducción, el 57% de las encargadas hace alusión a que el actual proceso no incluye actividades de integración de equipo directo, lo cual, dificulta la comunicación entre pares así como la colaboración en actividades propias del cargo o área.

Al analizar las brechas detectadas a través de la percepción de las participantes de este estudio, se destacan falencias que clasificadas a través de diversos modelos teóricos.

Siguiendo la línea del modelo de Arellano, Orozco y Rodríguez, la ejecución del actual proceso de inducción, no considera integralmente muchas de las actividades sugeridas por los autores, tales como: entrevista inicial con el jefe directo; visita guiada a las instalaciones (Jardín Infantil); presentación a los equipos de trabajo; manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes; y descripción del puesto de trabajo y expectativas del cargo. Si bien esto está escrito en el procedimiento, su realización en la práctica es más bien aleatoria.

Por otro lado, desde las etapas planteadas por Chiavenato (2001), se puede deducir que la etapa de introducción general se encuentra más avanzada. Sin embargo, habría un déficit en la etapa de introducción al 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. Esta última se condice con la fase de información específica, señalada por el Servicio Civil, la cual estaría

Además, el 55% de las encargadas percibe como una falta de elementos relevantes al proceso de inducción que se les dieran a conocer las formas y evaluación de desempeño, así como el 57% de las funcionarias declara no haber pasado por una visita guiada al jardín infantil y el 72% tampoco haber recibido un manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes para el desarrollo de su rol orientada al cargo con actividades para clarificar tareas, responsabilidades, funciones y metas esperadas.

En cuanto, a las debilidades respecto a la metodología del proceso de inducción, el 57% de las encargadas hace alusión a que el actual proceso no incluye actividades de integración de equipo directo, lo cual, dificulta la comunicación entre pares así como la colaboración en actividades propias del cargo o área.

Conclusiones

Generales sobre el Proceso de Inducción

Si bien existe un procedimiento de inducción, al momento de su aplicación, se dificulta su práctica debido a diferentes factores:

- Por un lado, desde la planificación, se hace complejo asegurar un número de inducciones, ya que los nuevos cargos y rotaciones de personal no son planificadas al inicio del año.
- El procedimiento no contempla una guía de contenidos de inducción, sino más bien entrega un marco estructural para su desarrollo, el cual requiere mayores recursos para su ejecución del que las personas y la institución puede entregar, de la manera en que este se plantea.
- Las responsabilidades asignadas en el procedimiento, no coinciden necesariamente con la orgánica institucional. Muchas veces no son posibles por el volumen de los nuevos ingresos y la carga laboral de los involucrados.
- No hay realmente un seguimiento a los procesos definidos. Muchas de las etapas mencionadas quedan a criterio de las jefaturas o equipos. Esto coincide con la diversidad de respuestas recolectadas en la encuesta.

Por otra parte, se observa que, a pesar de que en los jardines infantiles existen básicamente 4 perfiles de cargos (Directora, Educadora, Técnico y Administrativo), no hay un procedimiento que contenga contenidos y estructuras específicas para cada cargo.

No existe un procedimiento de inducción que sea acotado al perfil específico de directora, si bien se han hecho esfuerzos regionales para entregar contenidos específicos para este cargo.

En cuanto a la percepción de las funcionarias en relación a al tiempo de inducción, el 82% de estas, hace alusión a que el plazo en que se realizó el proceso de inducción fue de 15 días, causando la desconformidad del 56% de las encargadas al percibir el plazo como insuficiente.

Uno de los factores más débiles dentro de los hallazgos tiene relación con la inducción en terreno y visitas al puesto de trabajo, ya que, el 57% de las encargadas dice que no se le acompañó con una visita guiada al jardín infantil, percibiéndose un sentimiento de abandono en el proceso de desarrollar el cargo, aludiendo a falta de acompañamiento y seguimiento en terreno.

Finalmente, mientras la entrega de información general de inducción se presenta como una fortaleza, la entrega de información específica aparece como una brecha a desarrollar. Esta posiblemente podría ser incluida tanto en forma de acompañamiento en terreno, como a través de un manual de bienvenida específico para el cargo.

Capítulo 5 Propuesta de Intervención

Debido a que la institución actualmente cuenta con un procedimiento de inducción, las propuestas de mejora que se pueden desprender del presente estudio se harán considerando este como base. Es importante mencionar que el procedimiento ya cuenta con los elementos referidos en los modelos de Arellano, Orozco y Rodríguez, así como diversas recomendaciones del Servicio Civil. Debido a que el procedimiento actual es genérico y el presente estudio sólo aborda la inducción del cargo de Directoras, las recomendaciones se realizan en función de la inducción de Directoras. Sin embargo, al final de la propuesta se suman algunas consideraciones específicas.

En primer lugar, se recomienda simplificar el procedimiento actual, de manera de facilitar su cumplimiento y seguimiento. La etapa más larga del procedimiento resulta ser la Etapa de Elaboración, en la cual se recomienda eliminar y simplificar la mayor parte de las actividades

A continuación se sugiere una modificación de algunas de las actividades e incluso la eliminación de alguno de los pasos existentes.

Asociar estas propuestas según su naturaleza a algún modelo de inducción visto antes

Etapas de Elaboración de Planes de Inducción

Nº	Actividad	Recomendación
1	Estimar ingresos de personal	Debido a que la estimación de los nuevos ingresos resulta compleja, se recomienda mantener un calendario que contemple las fechas de inducción presencial/general. Idealmente planificar una jornada de fácil activación para adaptarse a las necesidades. Se recomienda por otro lado, planificar las etapas efectivas y tiempos de duración de la inducción.
2	Actualizar ingresos inducidos	Se recomienda eliminar esta etapa, debido a que en la práctica no resulta factible. Debe quedar en la etapa de seguimiento.
3	Priorizar actividades de Inducción	Se recomienda eliminar esta etapa y mantener sólo la proyección del presupuesto.
4	Proyectar presupuesto de inducción	Actualizar presupuesto para actividades de inducción, considerando disponibilidad presupuestaria y recursos gratuitos.
5	Definir selección de agentes inductores	Se recomienda hacer una selección de agentes inductores diferenciado por tipo de cargo y territorialidad, de manera de poder generar un acompañamiento efectivo y en terreno. Idealmente, la selección de los agentes inductores debe considerar que los agentes realicen tareas que cruzadas a la persona inducida, de manera que hacer un seguimiento se pueda dar dentro de sus propias labores. En el caso de las Directoras, se recomienda que el agente inductor sean otras directoras dentro del territorio y/o algún miembro del equipo territorial. Es posible generar una selección de Directoras que permita transferir las mejores prácticas del cargo a los nuevos integrantes como parte de su formación.
6	Formar Agentes Inductores	Se recomienda incluir, como parte de la formación de agentes inductores, un programa de actividades que deberán realizar con los funcionarios inducidos. Desde aquí, se recomienda nuevamente que los agentes inductores estén diferenciados por cargo, así como el programa a seguir.
7	Proponer contenidos de Inducción	Se recomienda eliminar esta actividad como un paso diferente a la elaboración de los contenidos, ya que, además, los contenidos generales se encuentran establecidos.
8	Elaborar contenidos de material de Inducción	Se recomienda asignar la responsabilidad de manera compartida a uno o más representantes de Gestión de Personas y Calidad Educativa. Esto debido a que el contenido general de la inducción estará ligado al departamento de Gestión de Personas, mientras que el contenido específico estará ligado a Calidad Educativa. Se recomienda que el contenido sea diferenciado por cargo, sobre todo el caso de Directoras. Se recomienda además incluir propuesta metodológica que considere entrega de material escrito, charlas y acompañamiento en terreno. Se sugiere establecer una fecha límite de acuerdo a la calendarización previa.

9	Elaborar Plan Anual de Capacitación de Inducción	Se recomienda eliminar esta actividad, ya que es parte del procedimiento general de Capacitación.
10	Elaborar Plan de Bienvenida y Plan de Integración al puesto de Trabajo	Debido a que esta actividad no se realiza en la ejecución, y las actividades están contenidas en la elaboración de contenido, se recomienda eliminar esta actividad del procedimiento.

Etapas de Ejecución de Planes de Inducción

En líneas generales, esta hace alusión a la ejecución del proceso, desde la selección del nuevo integrante hasta el acompañamiento en terreno.

N°	Actividad	Recomendaciones
1	Selección del Candidato	<p>Se recomienda cambiar esta actividad por “Presentación del nuevo funcionario”, la cual se debe desarrollar al incorporarse el nuevo funcionario.</p> <p>En este caso, se recomienda dar inicio al proceso de contratación, solicitud de cuenta de correo, puesto y equipo de trabajo, así como enviar correo base a Jefatura para primera presentación, quien deberá encargarse de presentar al funcionario al resto de la Región. Así mismo, se recomienda dar una lista de actividades recomendadas a la jefatura, de manera de estandarizar el ingreso.</p> <p>Se recomienda diseño de correo estándar de presentación, recorrido por las instalaciones y presentación al equipo.</p> <p>En el caso de las Directoras, la jefatura debiera ser coordinador provincial.</p>
2	Inducción en el Puesto de Trabajo	<p>Se recomienda que en esta etapa la jefatura directa u otro asignado por esta, tenga una entrevista inicial con el funcionario, en la cual pueda dar a conocer el perfil del cargo, tareas, expectativas de desempeño y orientaciones específicas sobre el cargo.</p> <p>Para garantizar que esta se realice, se recomienda elaborar una pauta de entrevista para guiar a la jefatura, donde se incluya el perfil del cargo y los principales indicadores de desempeño. Así también, se recomienda incluir Manual específico para el desarrollo del cargo de directora, incluyendo protocolos específicos y lineamientos para las distintas ramas de trabajo (lineamientos pedagógicos, trabajo con redes, trabajo con familia, protocolos de higiene y seguridad específicos, etc).</p> <p>Una de las actividades fundamentales de esta etapa debe ser una visita guiada al jardín específico que dirigirá la directora, presentándola formalmente con el equipo de trabajo. Se sugiere asegurar que el equipo esté informado del cambio de directora.</p>
3	Envío de Bienvenida	Se recomienda generar un kit de bienvenida con material general y específico por cargo. Se recomienda revisar asignación de responsabilidad, de acuerdo a quien active el correo electrónico o quien realice el proceso de contratación. La entrega del kit puede hacerse de manera simultánea a alguno de estos dos procesos. El contenido general debe contener los elementos establecidos en el actual procedimiento.

		<p>1.- Procedimientos y actos administrativos.</p> <p>2.- Protocolo de seguridad.</p> <p>3.- Correo institucional y protocolo de activación de este.</p> <p>4.- Link para acceder a la primera fase de la inducción que puede ser E-learning o un link que lo derive a la intranet, carpetas y archivos de inducción.</p> <p>5.- Kit de bienvenida que contiene boletines, instructivos de licencias médicas, preguntas frecuentes de Gestión de Personas.</p> <p>Elementos que son profundizados en la capacitación presencial.</p>
4	Activación Correo	Se recomienda eliminar esta etapa, ya que actualmente no hay un módulo de inducción e-learning. Por otro lado, la activación de la cuenta es responsabilidad del candidato desde que Gestión de Persona envía correo de activación.
5	Convocatoria Capacitación	No se proponen nuevas modificaciones a esta etapa. Se incluye en este caso tanto la agenda de directoras como la inducción general realizada a todo nuevo integrante.
6	Certificado Capacitación	No se proponen nuevas modificaciones a esta etapa.
7	Visita Puesto Trabajo	Se recomienda generar, en el caso de las directoras, un calendario de al menos 2 visitas programadas dentro del primer mes, y de manera independiente a la actividad de inducción al puesto de trabajo. Se sugiere la participación de uno o más de los siguientes actores: equipo territorial, Directoras dentro del Territorio (formación interna), otro agente inductor, presencia de gestión de personas y/o calidad educativa. Esto tiene por objetivo aumentar el tiempo real de inducción, así como fomentar una mayor sensación de acompañamiento por parte de las directoras.

Etapas de Seguimiento y Evaluación de Planes de Inducción

Describe los pasos para realizar la evaluación de los planes, desde la estandarización de pautas hasta la elaboración de compromisos de mejora.

N°	Actividad	Recomendaciones
1	Sistematizar Pautas de Evaluación	Se recomienda solicitar evaluación diferenciada por cada actividad propuesta al nuevo personal inducido, de manera de asegurar el cumplimiento de todos los pasos indicados.
2	Evaluar el cumplimiento de la planificación de actividades	Se sugiere hacer una evaluación anual, de manera de garantizar una sistematización de la información levantada.
3	Indicar compromisos para las actividades de	No se proponen nuevas modificaciones a esta etapa.

	Capacitación	
4	Evaluar Planes de Inducción	No se proponen nuevas modificaciones a esta etapa.

Si bien se abordan todas las brechas detectadas en las modificaciones sugeridas, a través de las modificaciones sugeridas se intenta mejorar los siguientes aspectos:

- Aumentar el tiempo de inducción mediante trabajo en terreno con las nuevas directoras.
- Mejorar las redes internas a través de vinculación y acompañamiento con otras directoras del mismo territorio.
- Entregar un manual de bienvenida con contenidos generales y específicos, en lo cual, se busca generar mayor seguridad sobre contenido normativo y gestión de personas.
- Asegurar una entrevista formal con la jefatura, donde se establezcan tareas, revisión de perfil de cargo, expectativas y formas de evaluación de desempeño.
- Reforzar la participación de Gestión de Personas y Calidad Educativa en el proceso de acompañamiento en terreno.
- Mejorar la entrega de conocimientos específicos del cargo.
- Mejorar la estandarización del procedimiento a través de pautas de entrevista y orientaciones para jefatura.
- Generar un seguimiento de la realización de todas las etapas y actividades contenidas.
- Asegurar los plazos de realización establecidos por el Servicio Civil.

Se recomienda mantener la Agenda de Directoras, así como la Inducción General Presencial en la medida de lo posible, ya que estos cumplen con la entrega de contenidos generales de la institución, los cuales han sido bien evaluados por las funcionarias.

De igual forma, se recomienda evaluar programa de formación interna para difundir mejores prácticas y realizar separación de contenidos por cargos para dar mayor claridad a cada encargada respecto a su rol y objetivo del cargo.

Capítulo 6 Conclusiones Finales

La aplicación del presente trabajo de titulación viene a dar nuevas luces a la Junta Nacional de Jardines Infantiles sobre su actual proceso de inducción, dirigido a las Directoras de las Unidades Educativas. Permitió tanto levantar sus fortalezas y debilidades, así como generar un contraste con los marcos de referencia relacionada con la temática de inducción, permitiendo generar una propuesta de mejoras al proceso de inducción ya existente, que permita sentar las bases para una óptima inserción y potenciamiento de las nuevas directoras en el cargo.

Habiendo concluido el análisis de la información levantada en el presente estudio, volvemos a retomar las preguntas iniciales que da pie al presente trabajo 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?

Frente a la pregunta “¿Es el actual programa de inducción una herramienta eficiente para facilitar la inserción al cargo de las nuevas directoras de la JUNJI DRM?”, dados los principales hallazgos del presente estudio, se puede plantear que el sistema de inducción actual cuenta con varias fortalezas, que lo convierten en una herramienta eficiente en cuanto a ciertos objetivos del proceso. Estos tienen principal relación a la entrega de los lineamientos y misión institucional, así como a la normativa interna y las redes institucionales. Desde el punto de vista de las Directoras que han pasado por el proceso de inducción en los últimos dos años, este cumple con la entrega de los lineamientos institucionales (85%), así como la comprensión de la estrategia institucional y su vinculación con el cargo (69%). También se destaca como una fortaleza la entrega de redes institucionales, que les permiten desenvolverse con mayor fluidez en su rol (69%). Así también, se destaca su efectividad en cuanto al sentido de pertinencia y compromiso de las funcionarias, ya que el 79% de las funcionarias se sintió más comprometida con la institución una vez habiendo pasado por la Inducción. Finalmente, se destaca como una prueba de su efectividad, el que el 69% de las funcionarias encuestadas pudieron aplicar lo aprendido en el proceso de inducción al incorporarse a sus funciones, lo cual, hace al programa de inducción una herramienta eficiente para facilitar la inserción al cargo de las nuevas directoras de la JUNJI DRM.

Sin embargo, el proceso de inducción actual da cuenta, a su vez, de ciertas brechas u oportunidades de mejora, relacionadas especialmente con la inducción en terreno, o en el puesto de trabajo, y el seguimiento a las actividades que las directoras realizan al interior del jardín infantil. Desde la percepción de las participantes del estudio, el 57% de las encargadas afirma que no se le asistió con una visita guiada al jardín infantil, percibiéndose un sentimiento de abandono en el proceso de desarrollar el cargo. De igual forma, el 57% de las encargadas hace alusión a que el actual proceso de inducción no incluye actividades de integración de equipo directo y el 56% reconoce no haber sido presentadas a sus colegas, lo cual, debilita la comunicación entre pares así como la colaboración en actividades propias del área. Se suma a lo anterior, que el 45% de las funcionarias declaran no haber pasado por una entrevista inicial con su jefatura directa. Finalmente, se observan brechas en la aplicación de las actividades descritas en el actual procedimiento de inducción, ya que al ser tan complejo, resulta poco efectivo en su aplicación. Esto se condice con algunas percepciones levantadas, como por ejemplo, que el 72% de las funcionarias encuestadas expresa no haber recibido un manual de bienvenida con información básica y recomendaciones importantes para el desarrollo de su rol y el 55% de las encargadas percibe como una falta de elementos relevantes al proceso que se les dieran a conocer las formas y evaluación de desempeño; ambas actividades se encuentran presentes en el procedimiento actual, al igual que la inducción en el puesto de trabajo, si bien no se realiza sistemáticamente en la práctica.

Así mismo, frente a la pregunta “¿El programa de inducción cumple con las expectativas de las directoras para facilitar el desarrollo de su cargo dentro de la institución?”, se repite en cierta forma el patrón de la pregunta anterior, ya que, precisamente en base a las percepciones de las participantes, se logran diferenciar aquellos aspectos más acabados del proceso y aquellos en los cuales es necesario trabajar. Así, las expectativas de las directoras, en su mayoría, se cumplen al hablar sobre la inducción general y la entrega de información institucional. Sin embargo, se observa una deuda en relación a la inducción y al acompañamiento en el puesto de trabajo. Puntualmente, la percepción de las funcionarias en relación al tiempo de inducción, el 82% de estas, hace alusión a que el plazo en que se realizó el proceso de inducción fue de 15 días, causando la desconformidad del 56% de las encargadas al percibir el plazo como insuficiente.

Finalmente, al volver a revisar el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo, se puede decir que se logró evaluar, tanto cualitativa como cuantitativamente el proceso de inducción, recatando fortalezas y debilidades, logrando generar una propuesta de acción para mejorar el mismo. Sin embargo, es necesario hacer notar que, debido a las contingencias sanitarias acaecidas durante el 2020, no fue posible ejecutar el total de las actividades metodológicas propuestas, lo que influye también en los alcances de la información levantada frente a una comprensión más profunda

del actual proceso. Se resguardan estas actividades a disposición de la institución en caso que requiera levantar esta información en un futuro.

Capítulo 7 Reflexión Personal sobre el Proceso Investigativo

A partir de la experiencia obtenida a través de la realización de este estudio, considero una oportunidad el haber podido abordar un tema como el de la inducción en una institución donde la gestión de las personas resulta compleja, dada la dispersión territorial, el volumen, y la gran cantidad de normativa asociada al cumplimiento institucional.

Al hablar de temáticas de gestión de personas, inevitablemente todos nos vemos aludidos, ya sea que se trabaje para una organización grande, pequeña, o sea de forma independiente. Todos debemos desenvolvemos en algún sistema organizacional, y hemos tenido diversas experiencias que nos predisponen de una u otra manera hacia una misma organización. Desde aquí, el proceso de inducción claramente puede hacer una diferencia en la experiencia de las personas.

Por otro lado, en el ajuste entre un nuevo integrante a una organización y la organización misma, puede haber diversas dificultades, dadas en parte por la experiencia y expectativas de cada una de las partes, así como la comunicación entre ambas. Normalmente, cuando se trabaja desde el lado de

“la organización”, la perspectiva que se adquiere suele ser unilateral. Considero que a través de este estudio y nuestro rol como investigadoras, tenemos la posibilidad de levantar información que, ya sea por disposición o por tiempo, no siempre es considerada al evaluar los desajustes o faltas en la adaptación de un nuevo integrante a la empresa. Desde ahí, el poder levantar información de manera imparcial, entrega a la labor un tinte ético, tanto con las personas, como con la organización, en el sentido de poder dar mayor transparencia e imparcialidad a los análisis realizados en la gestión diaria.

Finalmente, considero que al trabajar en el ámbito de gestión de las personas, si bien debe existir una mirada estratégica y firme hacia los objetivos y hacia la misión de la organización, nunca se puede dejar de lado la consideración de que el trabajo está dirigido también hacia las personas. El poder analizar los procesos abordados desde una perspectiva global y mejorarlos, no sólo debería llevar a una mejora en el desempeño institucional, sino también a levantar la dignidad de las personas que trabajan en ella.

Bibliografía

- Arellano Reinoso, V. T. (2014). *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia.
- Chiavenato, I (2001) *El Capital Humano de las Organizaciones*, Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cane, (1997, en Bermúdez 2001), *Inducción general en la empresa*. Portal de Revistas UR Universidad del Rosario. Obtenido desde <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1905/1682> (15/04/ 2020)

- Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium: revista de investigación científica*, (20), 5-22.
- Derven, M. (2008). ONBOARDING.
- Dessler, (2001, en Arce 2012). La implementación de un programa de inducción optimizará la adaptación del nuevo servidor público a la Corte Constitucional del Ecuador de la ciudad de Quito.
- Dolan, Shuler y Valle (1999, en Bermúdez, 2001), Inducción general en la empresa. Portal de Revistas UR Universidad del Rosario. Obtenido desde <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1905/1682> (15/04/ 2020)
- Gómez-Mejías, Blakin y Candy, (2003, en García 2009). Gestión de Recursos Humanos, 5ta. Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Naisbitt, L. 1992. *Sistema de comunicación y redes de información*. Edic. Haifer & Sons. New York.
- Orozco Delgado, V. H. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Educación*, 25(1).
- Pinelo, G. A. (2006). [integracionpersonal.galeon.com/productos204122](http://www.integracionpersonal.galeon.com/productos204122). Obtenido de <http://www.integracionpersonal.galeon.com>
- Restrepo, H. L. B. (2012). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna del Personal* (7 ed). México, Ixtapaluca: Cosegraf.
- Sánchez, (2012) Gestión de procesos y Procedimientos de inducción Reinducción Capacitación y Entrenamiento en la IPS Hospital San Roque del Municipio de Guacari. Valle del Cauca. Colombia.
- Schein, (1987) Socialización Organizacional y la Profesión de la Administración de Empresas. Encuadernado en Psicología de las Organizaciones; Problemas Contemporáneos.
- Servicio Civil (2018). Orientaciones para la elaboración de Procedimientos/Programas de Inducción para Servicios Públicos. Recuperado en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/02/Actualizaci%C3%B3n-2018-Orientaciones-para-la-laboraci%C3%B3n-de-procedimientos-de-inducci%C3%B3n-para-Servicios-P%C3%BAblicos.pdf>
- Stein, (2015) Las Políticas de Recursos Humanos: Claves operativas para una adecuada gestión de personas. *Harwad Deusto Business Review*. vol n° 250. 29-50.
- Koontz y Weihrich, (1994, en Bermúdez 2001). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*.