



**“BASES PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN PARA EL NUEVO MINISTERIO DE LA MUJER Y
LA EQUIDAD DE GÉNERO”**

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

Alumna: Daniela Cornejo Kunz

Profesor Guía: José Antonio Muga N.

Santiago, 2017

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL
POR: DANIELA CORNEJO KUNZ
PROFESOR GUÍA: SR JOSÉ ANTONIO MUGA N.**

**“BASES PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO
MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO**

El presente trabajo tiene por objetivo sentar las bases de un Programa de Inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Dado que la investigadora se desempeña como profesional de la Unidad de Desarrollo de las Personas de dicha institución.

Para ello, primero que todo, se planteará la problemática y se efectuará la siguiente pregunta ¿Cuán relevante es que un proceso de selección culmine con una inducción al nuevo/a funcionario/a?

Para la identificación fundada del problema planteado, se utilizará la auditoría de Recursos Humanos de John Mcconnell (2011), puntualmente el subproceso denominado “Planeación de la Fuerza Laboral y Proceso de Selección”, dado que, esta considera a la inducción como la última etapa del procedimiento de reclutamiento y selección en una organización.

Posteriormente se analizará la situación actual del nuevo Ministerio, se realizará una síntesis de sus antecedentes históricos, misión, objetivos instituciones y además se presentará su actual estructura organizacional.

Los medios que se utilizaron para recabar estos antecedentes, fueron diversas fuentes documentales, tales como mensaje presidencial del Proyecto de Ley que crea el Ministerio, Normas Legislativas, etc.

En base a esta información, se procedió a realizar un marco teórico, que fundamente académicamente la relevancia de realizar una inducción dentro de los procesos de

gestión de personas, considerando a lo menos los siguientes aspectos concepto, importancia, objetivos y etapas de la misma.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó la metodología cualitativa a través de la recolección de datos, por medio de grupos focales, cuyos resultados se contrastaron con los que arrojó la auditoría del subproceso, ello con el propósito de sentar las bases para el diseño de un Programa de Inducción.

Finalmente, y en virtud de los hallazgos encontrados, se proponen las bases para el diseño un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

ÍNDICE

1 Introducción	7
2 Presentación del Problema	8
2.1 Pregunta de Investigación.....	9
2.2 Objetivos de la Investigación	9
2.2.1 Objetivo General	9
2.2.2 Objetivo Específico	9
2.3 Alcances del Proyecto	9
3 Marco Institucional	11
3.1 Antecedentes Históricos del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	11
3.2 Responsabilidad y Funciones	12
3.3 Estrategia de Recursos Humanos.....	13
3.4 Dotación	13
4 Marco Teórico	14
4.1 Concepto, Importancia y Objetivos de la Inducción.....	14
4.1.1 Concepto	14
4.1.2 Objetivos.....	16
4.1.3 Importancia	17
4.1.4 Etapas	19
4.2 Gestión del Conocimiento	20
4.2.1 Concepto	20
4.2.2 Modelo de Gestión del Conocimiento.....	21
4.3 Inducción con Enfoque de Género.....	22
5 Auditoría de Recursos Humanos John Mcconnell (2011)	25
5.1 Aplicación de Auditoría	26
5.2 Resultado del Proceso	27
5.3 Análisis de los Resultados	28
5.3.1 Situación de la Unidad de Desarrollo de las Personas	28

5.3.2 Hipótesis Diagnósticas	29
6 Metodología de Investigación	31
6.1 Aspectos Generales.....	31
6.2 Diseño de la Investigación	31
6.3 Descripción de grupo considerado.....	32
6.4 Métodos de Recolección de Datos.....	32
6.4.1 Revisión de Documentos	32
6.4.2 Grupos Focales.....	32
7 Análisis de los Resultados Obtenidos	34
7.1 Análisis de la Revisión Documental	34
7.2 Análisis Respecto de los Grupos Focales	34
7.3 Observación del Análisis.....	42
8 Propuesta de Intervención	44
8.1 Aspectos Fundamentales de la Inducción.....	44
8.2 Propuestas para su Implementación	48
8.2.1 Hitos y Responsables	49
9 Conclusiones	51
10 Recomendaciones	55
10.1 Etapa de Elaboración del Programa de Inducción.....	55
10.2 Etapa de Presentación de la Propuesta de Inducción de la Autoridad	55
10.3 Implementación del Plan de Jornada de Inducción	55
10.4 Observaciones.....	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	60
Anexo 1 - Auditoría de Recursos Humanos John H. McConnell (2011)	61

Anexo 2 - Pauta y Transcripción Grupos Focales	79
Anexo 3 - Organigrama.....	88

1.- INTRODUCCIÓN.

En los últimos años las materias relativas a la gestión de personas, han cobrado considerable importancia para la Administración Pública y por lo mismo el Poder Ejecutivo, ha impulsado la creación de instructivos en temáticas relacionadas con esta área. Estas medidas tienen por objetivo fortalecer competencias, estandarizar procesos, alinear las condiciones laborales de los/as funcionarios/as del Estado, entre otras materias. Todo lo anterior, con el objetivo de fortalecer el mejoramiento de la gestión pública y así brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Es en este contexto y considerando el conjunto de políticas que se han generado en el ámbito de gestión de personas, es que cobra importancia estudiar los procesos relacionados con estas áreas, como lo son, por ejemplo, aquellos ligados a la selección de personal y a la inducción de los mismos.

El presente trabajo tiene por objetivo analizar el procedimiento de inducción, como la última etapa del subsistema de la “Planeación de la Fuerza Laboral y Selección de la Auditoría de Recursos Humanos” de John Mcconnell (2011), en el nivel central del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, que inicio su funcionamiento 01 de junio de 2016.

2.- Presentación del Problema.

En atención a lo reciente de su creación, el Ministerio se encuentra en proceso de confección de su política en materia de gestión de personas, la cual debe identificarse y alinearse con los fines institucionales y los nuevos desafíos que hoy se enfrenta.

En la actualidad el Ministerio trabaja en sentar directrices para la definición de los procesos en materia de recursos humanos, principalmente siguiendo las orientaciones del Servicio Civil en esta área.

De manera concreta, en la actualidad gestión de personas sólo está compuesta por las secciones vinculadas a la confección de contratos, remuneraciones y capacitación. Sin embargo, aquellos relacionados con la dinámica organizacional y al desarrollo de competencias se desarrollarán en el futuro próximo.

En ese sentido, se visualizan diferentes oportunidades de mejora, en las distintas áreas que aún no se han desarrollado, una de ellas es la relacionada con la última etapa del proceso de reclutamiento y selección, dado que falta, un programa de Inducción para el/la nuevo/a funcionario/a, que contemple por lo menos una aproximación de los aspectos básicos de la organización.

Por lo tanto, es justamente ésta última problemática la que se abordará en la presente investigación. Para ello, se comenzará con un diagnóstico que tenga por objetivo conocer si la falta de un protocolo de inducción afecta al conocimiento de los objetivos de la institución, a la buena integración y al buen desempeño del nuevo/a funcionario/a. Posteriormente se buscará identificar cuáles son aspectos básicos que debería contener un Procedimiento de Inducción a juicio de los/as mismos/as funcionarios/as, que permitan sentar las bases de un programa de inducción para el Ministerio.

2.1.- Pregunta de Investigación.

¿Cuán relevante es que un proceso de selección culmine con una inducción al nuevo/a funcionario/a?

2.2.- Objetivos de la Investigación.

2.2.1.- Objetivo General:

“Sentar las bases para el diseño de un programa de inducción para los/as nuevos/as funcionarios/as que ingresen al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género”.

2.2.2.- Objetivos específicos:

- Desarrollar un marco teórico referente a la importancia y beneficios que tiene para una organización de contar con un programa de inducción establecido.
- Investigar acerca de si la falta de un programa de inducción afecta al conocimiento de los objetivos institucionales, a la adaptabilidad y al buen rendimiento del nuevo/a funcionario/a.
- Levantamiento de información referente a los elementos fundamentales que permitan sentar las bases para el futuro programa de inducción del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

2.3.- Alcances del proyecto.

Este proyecto se llevará a cabo en el nivel central del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y considerará la aplicación de la auditoria de recursos humanos, diseñada por John H. McConnell (2011), puntualmente en lo que se refiere al subsistema de Planeación de la Fuerza Laboral y Selección, ello con propósito de diagnosticar cuan desarrollado se encuentra este proceso en la organización.

Junto con la aplicación de la auditoría, se utilizará la metodología de recopilación de datos, para confeccionar un marco teórico que permita analizar la problemática, en base a los resultados que arroje la mencionada auditoría.

Posteriormente y mediante una metodología cualitativa, se indagará a través de grupos focales, indicios que permitan ir respondiendo la pregunta de investigación.

En este sentido, jugará un rol fundamental el hecho que la investigadora se ha desempeñado, como profesional de la Unidad de Desarrollo de las Personas tanto del Servicio Nacional de la Mujer como en el Ministerio, cuya función principal se encuentra ligada a la preparación de bases de procesos de selección y concursos, además de llevar a cabo el cumplimiento del instructivo presidencial de buenas prácticas laborales, el cual entre otras tareas conlleva la realización de un Manual de Inducción.

Por lo anterior, es que este proyecto contempla la realización de las bases para el diseño de un Manual de Inducción para el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

3.- Marco Institucional.

3.1.- Antecedentes Históricos

El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, es una Secretaría de Estado que nace 25 años después de la creación de su antecesor, el Servicio Nacional de la Mujer, el cual nació en el año 1991, a raíz de las demandas que efectuaron diversos grupos de mujeres y feministas que reclamaban del Estado la creación de una institucionalidad que procurara garantizar los derechos de las mujeres en nuestra sociedad.

Es así que después de 25 años de la creación del Servicio Nacional de la Mujer y atendiendo a la realidad nacional y al entorno internacional, se crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género a través de la ley N° 20.820, como una de las 50 medidas impulsadas por S.E. la Presidenta de la República doña Michelle Bachelet Jeria, dentro de los primeros 100 días de gobierno en el año 2014.

Los objetivos del proyecto de ley indicados en el mensaje presidencial, dicen relación con garantizar los derechos de las mujeres y propender a una mayor equidad entre hombres y mujeres.

En ese sentido, el ejecutivo justifica la presentación de esta reforma legal, principalmente por las grandes brechas que existen en la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, en materias tales como; igualdad de remuneraciones, equidad en los costos que se generan con el cuidado de los hijos/as en común, el reconocimiento de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, además de garantizar el resguardo al derecho a vivir sin violencia para las mujeres, entre otras materias. (Mensaje Presidencial Proyecto de Ley, 2014)

En virtud de lo anterior, es que se aprueba por el Congreso la ley que crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y al Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (ex Sernam), institucionalidades que comenzaron sus funciones el día 01 de junio de 2016.

3.2.- Responsabilidades y Funciones.

Conforme a estas nuevas directrices, El Ministerio, actuará como “...Órgano rector, velará por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de equidad de género, los que deberán incorporarse en forma transversal en la actuación del Estado. La equidad de género comprende el trato idéntico o diferenciado entre hombres y mujeres que resulta en una total ausencia de cualquier forma de discriminación arbitraria contra las mujeres por ser tales, en lo que respecta al goce y ejercicio de todos sus derechos humanos...” (Artículo 1° Inciso 2° ley 20.820).

Asimismo le corresponderá “planificar y desarrollar políticas y medidas especiales con pertinencia cultural, destinadas a favorecer la igualdad de derechos y de oportunidades entre hombres y mujeres, procurando eliminar toda forma de discriminación arbitraria basada en el género, la plena participación de las mujeres en los planos cultural, político, económico y social, así como el ejercicio de sus derechos humanos y libertades fundamentales y velar por el cumplimiento de las obligaciones contenidas en los tratados internacionales ratificados por Chile en la materia y que se encuentren vigentes”. (Artículo 2° ley 20.820).

Para cumplir cada una de las funciones que le han sido encomendadas por ley, el Ministerio está estructurado por una/o Ministra/o, una/o Subsecretaria/o y Secretarías Regionales Ministeriales desde Arica a Punta Arenas.

En base a todo lo anterior, **la Misión Institucional** del Ministerio es la siguiente:

“El Ministerio de la Mujer y Equidad de Género es el órgano rector que diseña, coordina y evalúa las políticas, planes y programas para la equidad e igualdad de género, promoviendo la igualdad de derechos y la eliminación de toda forma de discriminación arbitraria en contra de las mujeres en toda su diversidad. Le corresponde transversalizar la igualdad y equidad de género en las políticas públicas y velar por la consistencia y coherencia de las mismas”.

3.3.- Estrategia de Recursos Humanos.

En materia de recursos humanos, el Ministerio y tal como se indicó al plantear la problemática, cuenta con una sola unidad que se encarga de la gestión de personas a nivel nacional.

Dicha unidad, está compuesta por dos áreas, una ligada a la gestión de contratos y ciclo de vida laboral del funcionario, y una segunda, ligada al área de remuneraciones.

3.4.- Dotación.

Este Ministerio cuenta con una dotación de 145 personas en calidad jurídica de planta y contrata.

La mayoría de sus funcionarios/as era parte del ex SERNAN, los cuales fueron traspasados al Ministerio para que se iniciara su funcionamiento.

4.- Marco Teórico.

4.1.- Concepto, Objetivos e Importancia de la Inducción.

Este marco teórico se desarrollará en base a tres apartados fundamentales; el primero de ellos dice relación con abordar las principales concepciones, importancia y objetivos que tiene para una organización, contar con un procedimiento formal de inducción, el segundo con la teoría de la Gestión del Conocimiento y en el tercero apartado, se abordarán algunos aspectos básicos y fundamentales de las concepciones de género, ello dado que este proyecto se llevará a cabo en una institución pública, que en el que su actuar tiene un enfoque de género.

4.1.1.- Concepto.

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.

Es así que, primeramente, se planteará la concepción que tiene respecto de la Inducción, el Servicio Civil, (2016), en atención a que es el organismo encargado de implementar políticas en materia de gestión de personas para las distintas reparticiones del Estado. Así entonces, Inducción para el Servicio Civil es 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).

Los autores Koontz y Wehrich, (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.

Ahora bien, Soto (2010), entiende por proceso de inducción al conjunto de actividades que son programadas y evaluadas que tienen por objetivo recibir y acoger al nuevo/a integrante, además de insertarlos y adaptarlos, a la Organización, considerando también en este proceso a aquellos/as funcionarios/as que asumen nuevas funciones o cargos de diversa responsabilidad o que se reincorporan después de un largo tiempo de ausencia.

En base a lo anterior, podemos entender como concepto de **inducción general**, como aquel procedimiento de orientación, que se realiza al nuevo integrante de la organización, respecto de a lo menos, lo referente a las normas, valores y principios de

la misma; y por **inducción específica**; a aquella la orientación que se le efectúa de manera particular al funcionario/a respecto de las principales funciones y responsabilidades en su nuevo puesto de trabajo.

4.1.2.- Objetivos.

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.

La Dirección del Servicio Civil (2016), contempla los siguientes objetivos para el proceso de Inducción.

- Socializar, a través de este proceso, al nuevo funcionario/a en el conocimiento y se integración con sus compañeros/as de trabajo y con la organización.
- Orientar, en el aprendizaje, aceptación de los principios, normas, derechos, deberes de los trabajadores.
- Entrenar al/ funcionario/a en las funciones propias de su cargo y con aquellas que se vinculan con el equipo.
- Alinear respecto al rol, vinculando el desempeño esperando del funcionario/a con las definiciones estratégicas de la organización.
- Fidelizar al funcionario/a fortaleciendo su identificación con la función pública en general y con la organización en particular, generando o fortaleciendo el compromiso individual con sus funciones”. (p.9)

4.1.3.- Importancia.

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 nos entregan atisbos de cuál sería el valor que este proceso le generaría a la empresa.

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 etapa dentro de la cadena productiva se encuentra su labor encaja 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.

Otro aspecto que es importante destacar, es que para el organismo fiscalizador de los servicios públicos, también es importante abordar las temáticas relacionadas con la inducción al personal del Estado y para ello ha creado el **Centro de Estudios de la Administración del Estado**, que tiene por objetivo fortalecer la gobernanza a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y la sociedad civil, promoviendo la implementación de buenas prácticas en la gestión pública, la generación de contenidos y la vinculación con la ciudadanía.

Este organismo implementa una serie de cursos de formación que tienen por objetivo realizar una inducción a los/as nuevos/as funcionarios/as de la administración del Estado. A modo de ejemplo, se encuentra el curso denominado “Inducción a la Administración del Estado, Nivel Básico”, el cual tiene como propósito que los participantes puedan comprender la importancia que tiene la Administración Pública para el Estado moderno a partir de sus bases normativas.

Por tanto, y considerando todo lo ya señalado por la doctrina estudiada, se puede aseverar que es importante que una organización cuente con un proceso de inducción, ya que esta permite mantener la motivación inicial del funcionario/a, al conocer la relevancia de su función y su posición dentro de los procesos centrales de la misma, se

cultiva el compromiso desde el inicio, permite que el individuo comience de manera más rápida a albergar los sentimientos de identidad, se reducen las ansiedades, dado que despejan las inquietudes de la organización y del puesto de trabajo, brindándole tanto información general de la Institución como información específica de su puesto de trabajo.

4.1.4 Etapas.

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.

Según García (2009), la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto por las siguientes etapas:

Pre-Ingreso: está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa, se les suministra información general de la compañía (historia, misión, estructura organizacional, entre otras).

Ingreso: se realiza la inducción, cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía; desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación.

En base a todo lo señalado, consideramos que los procesos de inducción tienen a lo menos 3 etapas:

- Inducción General: Respecto de los aspectos fundamentales y transversales de la organización
- Inducción Específica: Se realiza directamente en el puesto de trabajo, y está dirigida a la función propia del cargo a desempeñar.
- Re Inducción: Destinada a actualizar aspectos generales o específicos, tanto de la institución como del puesto de trabajo, esta se produce en caso de ausencias extensas, cambio de funciones, entre otras.

4.2.- Gestión del Conocimiento.

Se considera importante vincular los procesos de inducción con la estrategia de gestión de del conocimiento, dado la necesidad que tienen las organizaciones hoy en día de orientar el desarrollo de competencias y el trabajo en sí.

4.2.1.- Concepto.

Para entender la gestión del Conocimiento, debemos identificar conceptualmente, que es conocimiento y para ello, partiremos señalando, que para la Real Academia de la Lengua Española el término conocimiento, dice relación con la *“acción y efecto de conocer, también como entendimiento, inteligencia y razón natural”*.

Ahora bien, existen diversos autores que han realizado varias concepciones de lo que se entiende por gestión del conocimiento, algunos de ellos son Peluffo y Catalán (2002), quienes indican, que la gestión del conocimiento, es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*Know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Es decir que la gestión del conocimiento para estos autores tendría tres elementos; generar conocimiento, compartir este con los individuos y la comunidad; además de utilizar el conocimiento *Know-how* y el explícito (formal) en un determinado contexto para responder a las necesidades de un entorno.

Como complemento a lo anterior, Nonaka & Takeuchi (1995) indican que la gestión del conocimiento: “Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”.

Estos autores también identifican, el denominado conocimiento tácito o *Know-how*, como aquel personal que se constituye de aquellas habilidades técnicas, las cuales son difíciles de definir y el denominado conocimiento explícito, definiéndolo como aquel conocimiento formal y sistemático, por ejemplo, señala; el trabajador que realiza un informe en una compañía, en él se crea conocimiento.

Estos autores establecen que para crear nuevo conocimiento es fundamental que el individuo tenga un compromiso personal, un sentido de identificación con la empresa y con su misión. Añadiendo que una empresa creadora de conocimiento, tiene como actividad básica poner el conocimiento personal a disposición de otras personas, expresando la idea de un “conocimiento de tipo espiral”

4.2.2.- Modelo de Gestión del Conocimiento.

El Modelo Espiral de Nonaka tiene cuatro etapas:

1.- Socialización se sintoniza el conocimiento de tácito a tácito y se produce cuando una persona comparte conocimiento tácito con otra de manera directa. Por ejemplo, a través de la observación que hace el aprendiz del maestro. Sin embargo, ninguno de los dos obtiene una perspectiva sistémica del conocimiento de su oficio, dado que el conocimiento no se vuelve explícito y la organización no puede aprovecharlo fácilmente.

2.- Externalización en esta etapa se genera el conocimiento de explícito a explícito y se produce cuando un individuo puede combinar partes discretas de conocimiento en uno completamente nuevo. Por ejemplo, cuando un trabajador realiza un reporte consolidando información de toda la compañía, este insumo es un nuevo conocimiento, dado que sintetiza información de diversas fuentes. Sin embargo, esta combinación tampoco permite ampliar la base de conocimiento existente.

3.- Combinación cuando se comparte el conocimiento de tácito a explícito produciéndose cuando el individuo es capaz de expresar los fundamentos de su

conocimiento, creando algún mecanismo que permita compartir con el equipo el conocimiento que ha adquirido desde su *know – how*.

En este sentido, al efectuar un proceso de inducción, en el cual se incorpore la transmisión de conocimientos de los aspectos fundamentales de la organización se produce una creación de conocimiento en los nuevos integrantes de la misma.

4.- Internalización se utiliza el conocimiento de explícito a tácito y se produce al compartirse el nuevo conocimiento explícito a toda la institución, los otros empleados, en nuestro caso los nuevos funcionarios, comienzan a asimilarlo, usándolo para ampliar, extender y reformular su propio conocimiento tácito.

Un buen proceso de inducción, elaborado en base a un Manual de Inducción, que recoja los aspectos fundamentales de la organización, será un nuevo conocimiento que permitirá difundir de manera formal sistemática a los nuevos integrantes, permitiendo que ellos adquieran la información fundamental de la institución, con cual se podrá generar de manera más rápida y efectiva el desarrollo de las competencias generales y específicas de su cargo, así como también permitirá forjar de manera más rápida los sentimientos de pertenencia y fidelidad con la organización, comprometiéndose así con los objetivos y metas de la misma.

4.3. Inducción a la Teoría del Enfoque de Género.

En atención a que el proyecto se realizará en Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, se estimó fundamental, considerar a lo menos un marco teórico referente a las concepciones básicas de género, igualdad y equidad de género, con el objetivo de conocer su vinculación con las políticas públicas con enfoque de género en el Estado.

En atención a lo anterior, es que primeramente se procederá a distinguir los términos de sexo y género. El primero, según lo señala la UNICEF, apunta a las características fisiológicas y sexuales con las que nacen mujeres y hombres y el género por su parte se refiere a las ideas, normas y comportamientos que la sociedad ha establecido para cada sexo, y el valor y significado que se les asigna.

Para Barbieri (1993) “los sistemas de género y sexo son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anátomo-fisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general al relacionamiento entre las personas”. (p.149).

Ahora bien, conociendo las diferencias entre sexo y género, debemos vincular al género con las políticas públicas, para ello es importante clarificar que el propósito de construir políticas públicas con enfoque de género tiene una serie de objetivos generales, los cuales sintetiza fácilmente García (2003) al señalar:

1.- Que, doctrinariamente las políticas públicas con enfoque de género tienen como propósito principal contribuir decisivamente al logro de la igualdad de los géneros en la estructura de las posiciones, en la organización de la sociedad, en el orden cultural, para lo cual persigue la modificación de las relaciones de poder, transformando el paradigma de dominación por otro de poder compartido.

Esta perspectiva busca también, activar la conciencia, el interés y la actuación de la sociedad y de la comunidad para superar las causas profundas de la desigualdad.

2.- Desde una mirada más operativa, lo que se intenta es integrar la referencia de género, en la cultura de masas de las políticas de desarrollo en todas las fases que estas suponen en el marco de la institucionalidad que este propósito requiere.

Siguiendo a esta autora, un Estado que impulse políticas públicas con enfoque de género, propenderá a brindar a su comunidad soluciones y respuestas a las desigualdades que se expresan tanto en el plano institucional como, en las organizaciones, principalmente respecto a las desigualdades en el acceso a los recursos y beneficios de las instituciones y organismos gubernamentales; los distintos escenarios de ventaja o desventajas de las mujeres frente a los hombres; las inequidades de hombres y mujeres en las posibilidades de acceder en términos semejantes a los bienes y servicios públicos que garantizan el ejercicio de los derechos ciudadanos en todos los órdenes.

Todo lo anterior, se relaciona directamente con la misión y objetivos institucionales que están descritos en el marco legal del Ministerio, por ello se considera importante que dentro del programa de inducción se considere que el nuevo/a funcionario/a desde el inicio tome conocimiento de los aspectos básicos de las políticas con enfoque de género, dado que ello permitirá comprender con mayor rapidez y de manera más permanente las misión y objetivos de la organización.

5.- Auditoría de Recursos Humanos John H. McConnell (2011).

Considerando los procesos que aborda John H. McConnell (2011) en su libro “Auditoría de Recursos Humanos”, se ha determinado utilizar el subproceso denominado “Planeación de la Fuerza Laboral y Proceso de Selección”, dado que considera la inducción como la última etapa del procedimiento de reclutamiento y selección en una organización.

En ese sentido, cabe señalar que la auditoría comienza por la medición de las fortalezas y debilidades de este proceso de recursos humanos, partiendo por evaluar, por ejemplo; si los responsables de reclutar a la fuerza laboral tienen un conocimiento actualizado de las normas legales laborales, o como los responsables del reclutamiento, determinan las vacantes a proveer y los perfiles que corresponda.

Posteriormente la inspección se adentra en el proceso de selección en sí mismo y como este, es abordado por la política de recursos humanos, en el sentido de identificar si existen posibilidades de movilidad interna y si esto genera una posición de ventaja por sobre el reclutamiento externo. Este último aspecto es importante para un servicio público, dado que por ley se establecen que ciertos procesos como lo son el ingreso a la planta del personal, ascensos y promociones, deben realizarse primeramente por concurso interno, para continuar con la selección de personal externo a la organización, de manera que, identificar fortalezas y debilidades, en este ámbito, cobra especial relevancia para el área de reclutamiento.

Ahora bien, en lo que respecta a la selección de un candidato externo, la auditoría busca evaluar los canales de difusión de la oferta, la revisión y la constatación de los antecedentes del postulante, así como la transparencia del proceso.

Finalmente y como punto previo a la culminación de la selección, evalúan a quien le corresponde toma la decisión final de contratación y si existe un proceso de inducción al nuevo funcionario, que es el tema que aborda esta investigación.

Por todo lo ya señalado, resulta útil para esta investigación aplicar la auditoría a la unidad de desarrollo de las personas, ya que, el instrumento evalúa al proceso de manera amplia y transversal, desde el momento en que surge la necesidad de proveer una vacante hasta que el empleado ya se encuentra contratado en la organización y comienza a desarrollar sus funciones.

Con la aplicación de la auditoría se buscará recopilar la información básica para efectuar un adecuado diagnóstico, pretendiendo obtener una visión general y global del proceso, con lo cual se podrán identificar las fortalezas y áreas de mejoras de la selección del personal, para luego buscar las opciones que permitan mejorar los procesos.

5.1.- Aplicación de Auditoría:

La auditoría se utilizó, para analizar el subproceso “Planeación de la Fuerza Laboral y Proceso de Selección” en la Unidad de Desarrollo de las Personas del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Los ítems que aborda la auditoría son los que a continuación se indican:

1. Requisitos Legales y Regulaciones de Empleo
2. Identificación de los Requerimientos de la Fuerza de Trabajo
3. Proceso de Reclutamiento
4. Reclutamiento Interno
5. Reclutamiento Externo
6. Selección
7. Pruebas
8. Entrevista
9. Contrato
10. Inducción
11. Percepciones

5.2 Resultados del Proceso:

El formulario de aplicación completo de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 1 de la presente investigación.

5.3.-

N°	DIMENSIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁX	Porcentaje obtenido
1	Requisitos Legales y Regulaciones de Empleo	22 puntos	39 puntos	56%
2	Identificación de los Requerimientos de la Fuerza de Trabajo	68 puntos	77 puntos	88%
3	Proceso de Reclutamiento	22 puntos	31 puntos	71%
4	Reclutamiento Interno	16 puntos	34 puntos	47%
5	Reclutamiento Externo	22 puntos	47 puntos	47%
6	Selección	71 puntos	90 puntos	79%
7	Pruebas	61 puntos	70 puntos	87%
8	Entrevista	8 puntos	23 puntos	35%
9	Contrato	18 puntos	29 puntos	62%
10	Inducción	11 puntos	67 puntos	16%
11	Percepciones	12 puntos	27 puntos	44%

Análisis de los resultados obtenidos en la auditoría.

John H. McConnell, indicó que el análisis de los datos obtenidos se debe valorar de la siguiente manera:

1.- Una vez practicado el instrumento, se necesita comparar sus puntos totales con el total de puntos. Cuyos resultados se valoran en virtud de los tramos:

a) Si el total de puntos fueron 505 o más para esta categoría, se estima que el departamento de recursos humanos está funcionando muy bien en esta área. Sus acciones parecen ser el cumplimiento de la definición de una categoría y proporciona al departamento de recursos humanos y a la organización una base sólida para una eficaz

función en esta área. Su principal necesidad en esta categoría es siempre garantizar que el departamento obtenga candidatos con las aptitudes requeridas de manera oportuna y rentable.

b) Si el total de puntos fueron al menos 416 pero no más de 504, se estima que el departamento de recursos humanos está funcionando mejor de lo que parece ser un típico departamento de recursos humanos, pero puede que le tengan que prestar al departamento un poco de atención. Aunque actualmente es mejor que la media, los rápidos cambios en la tecnología, las leyes y la sociedad están teniendo un impacto directo en el rendimiento. Si esto llegara a ocurrir, podría haber una reducción de los puntos de sus respuestas. Al menos, usted debería revisar las preguntas en la que recibió la menor cantidad de puntos y determinar si estas áreas requieren investigación y atención posible.

c) Si el total de puntos fueron al menos 297 pero no más de 415, se estima que el departamento de recursos humanos está funcionando a un nivel que requiere algunas mejoras en este ámbito. Muy posiblemente, la calificación total es impactada por variables que necesitan ser investigadas, por lo que un primer paso aquí es examinar todas las calificaciones, respuestas y la base de las respuestas a las preguntas donde hubo bajo puntaje.

d) Si el total de puntos estaban por debajo de 297, el comité asesor estima que el departamento de recursos humanos puede ser un verdadero problema para la organización en esta categoría. Si la mayoría de tus preguntas recibieron calificaciones relativamente bajas, la categoría completa puede requerir de atención esta área están diseñados para satisfacer las necesidades de la Organización.

5.3.1 Situación de la Unidad de Desarrollo de las Personas.

Al aplicar el instrumento se obtuvo un total de 331 puntos, ubicándose por ende en la tercera banda de resultados que muestra la auditoría, es decir cuando el total de puntos fuese de al menos 297 puntos, pero no más de 415. Ahora bien y tal como señala Mcconnell (2011), el comité asesor, estima que el departamento de recursos humanos está funcionando a un nivel que requiere **algunas mejoras en este ámbito**. Muy

posiblemente, la calificación total es impactada por variables que necesitan ser investigadas.

En base a los resultados que arrojó el instrumento, existen variables que obtuvieron un puntaje notoriamente menor al máximo y son las siguientes:

N°	Variable	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo Aprox	Porcentaje Obtenido
1	Reclutamiento Interno	16 puntos	34 puntos	47%
2	Reclutamiento Externo	22 puntos	47 puntos	47%
3	Entrevista	8 puntos	23 puntos	35%
4	Inducción	11 puntos	67 puntos	16%
5	Percepciones	12 puntos	27 puntos	44%

5.3.2.- Hipótesis Diagnósticas.

Considerando las principales brechas obtenidas, se puede atribuir que este bajo resultado, se produce porque algunas áreas, como por ejemplo movilidad interna, inducción y percepciones en general de los procesos de recursos humanos, no han sido tratadas en la organización, por lo tanto, se deberían gestionar las acciones tendientes a incluir dentro de la política de recursos humanos, la creación de protocolos de movilidad interna e inducción.

Ahora bien, puntualmente el ítem correspondiente a la Inducción u orientación al nuevo empleado, obtuvo el puntaje más bajo, dado que la organización no se tiene procedimiento de inducción, ni un manual de funcionamiento que se entregue al ingresar a la Institución.

Con los resultados del análisis se reafirma la importancia que tiene para una organización contar con este tipo de procedimiento, dado que, para que culmine un buen proceso de selección y contratación, como se ha indicado en el marco teórico es fundamental contar con una socialización e inducción al nuevo funcionario/a, dado que esto permite que el individuo se integre a la organización rápidamente, pueda conocer elementos básicos de ella. Todo lo anterior, ayudará a la persona a mostrar de manera

más rápida sus competencias obteniendo un desempeño esperando, de acuerdo a su perfil de cargo.

En base a los resultados, se reafirma la importancia de sentar las bases para la elaboración de un Proceso de Inducción para este Ministerio.

6.- Metodología de Investigación.

6.1.- Aspectos generales

El presente proyecto utilizará la metodología de investigación acción, toda vez que tiene por objetivo, investigar una problemática y proponer acciones de cambio para una organización.

En ese sentido, para Rapoport (1979) la investigación acción busca contribuir tanto en los aspectos prácticos de las personas en una situación problemática inmediata, como en los objetivos de las ciencias sociales, por medio de la colaboración conjunta dentro de un marco ético mutuamente aceptado.

La metodología a utilizar será de tipo cualitativa realizándose tres grupos focales, con los cuales se producirán (Taylor, 1984) datos descriptivos; como por ejemplo las propias palabras de las personas y la conducta observable.

A partir de las técnicas que proporciona este método se podrá obtener una mirada transversal de la organización y considerando a las personas de manera holística, es decir como un todo, incluyendo sus comportamientos, perspectivas de la problemática y el contexto en el que se encuentran.

6.2.- Diseño de la investigación.

Conforme lo ya señalado, es que se plantea una investigación con diseño descriptivo transversal (Cea, 1998), ya que se describirá el hecho en forma detallada, efectuando la indagación a través instrumentos; normativas/guías metodológicas y grupos focales. De ellos se obtendrá la información que servirá en la caracterización del fenómeno que se analiza.

La recogida de los antecedentes se llevará a cabo en un único momento en el tiempo, aunque eventualmente se puedan incluir circunstancias temporales y contextos ambientales diferentes. (Cea, 1998).

6.3.- Descripción del grupo considerado.

La investigación se efectuará en el nivel central del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, seleccionando a un total de 17 funcionarios/as, que se desempeñan tanto en las áreas de soporte como en áreas de gestión estratégica. Esta selección, se realiza con el fin de obtener una mirada transversal de la problemática.

6.4.- Métodos de Recolección de Datos.

6.4.1.- Revisión de Documentos:

Se utilizará la revisión de leyes, reglamentos, manuales y/o guías metodológicas en materias de inducción.

Dentro de los documentos que se analizarán se encuentran la ley 20.820 que crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, DFL.N° 1/2016 Ministerio de Desarrollo Social, que fija la planta del Personal del Ministerio; D.S.N° 27/2016 Reglamento Interno del Ministerio, en el cual se fijó la estructura con las divisiones y departamentos que lo constituyen y leyes generales referidas a la administración del Estado en general y Guía de Orientaciones para efectuar un Manual de Inducción del Servicio Civil.

6.4.2.- Grupos Focales.

Se efectuarán tres grupos focales con distintos funcionarios/as del nivel central del Ministerio, cada grupo responderá a ciertas características, con los cuales obtendremos antecedentes, que puedan responder la pregunta de investigación y determinar qué áreas de conocimiento debe considerar un programa de inducción.

- ✓ El primer grupo focal estará compuesto por los/as funcionarios/as más antiguos de la institución. Para el cómputo de este grupo se contarán los años trabajados en el Servicio Nacional de la Mujer.
- ✓ El segundo grupo estará conformado por los/as funcionarios/as que hayan ingresado en los últimos cinco meses.
- ✓ El tercero, los/as funcionarios/as que sean destacados por su buen desempeño.

Esta actividad se efectuará con fin de facilitar el intercambio de opiniones en relación a los temas referentes a importancia de contar con un proceso de inducción, experiencias al ingresar al servicio por nuevos funcionarios y elementos claves para obtener un desempeño destacado. Tendrá un nivel bajo de estructuración y serán los participantes los que darán la importancia relativa a cada uno de los temas puestos en discusión.

Para la selección de participantes se buscará a personas que pertenezcan a las áreas señaladas y que se conozcan lo menos posible entre sí, esto con fin de facilitar la identificación y potenciar las opiniones vertidas entre ellos (Rainieri y Martínez, 1997).

7.- Análisis de los Resultados Obtenidos.

7.1.- Análisis de la Revisión Documental:

Una vez efectuado el análisis documental de los distintos cuerpos normativos y reglamentos del Ministerio, es posible señalar que:

En virtud de lo dispuesto en la ley 20.820, el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, es la nueva secretaría de Estado que se alinea con los actuales requerimientos de los Estados modernos en materia de igualdad y equidad de género.

De la misma norma citada, podemos colegir cuáles son los objetivos y fines institucionales, así como también la estructura organizacional del Ministerio, incluyendo las Secretarías Regionales Ministeriales y al Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género que se vincula con la Presidenta de la República a través de este Ministerio.

La guía de orientación del Servicio Civil, nos entrega las directrices para realizar un proceso de inducción, en base a los requerimientos presidenciales incorporados en el plan trienal en materia de recursos humanos, entre los años 2015-2018, estableciendo la obligatoriedad de dar cumplimiento a cada una de las exigencias que incorpora.

7.2.- Análisis Respecto de los Grupos Focales.

A partir de la aplicación de los 3 grupos focales, se realizó un análisis de codificación axial considerando las siguientes dimensiones:

1. Importancia y Beneficios.
2. Alcance
3. Oportunidad y tipos de Inducción
4. Áreas de conocimiento básico que debe contener un proceso de inducción
5. Inducción al enfoque de Género

1.- Dimensión Importancia y Beneficios: Los 3 grupos entrevistados concuerdan acerca de la relevancia que tiene para una institución contar con un procedimiento de inducción para el nuevo colaborador que ingresa. Dado que con ello se generan los lazos de pertenencia, compromiso, identificación del rol en la organización, así como también permite lograr que los colaboradores sean más productivos, tal como lo explican Dolan, Shuler y Valle (2009) al señalar que los principales fines de la socialización de los empleados son reducir los costos de la puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad,

reducir la rotación de personal y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.

Puntualmente los trabajadores nuevos comparan sus experiencias laborales anteriores, con la actual, en el Ministerio e indican que les causó extrañeza que no existiera una inducción.

“A mí me pareció raro cuando llegue que solamente me dijeron donde me iba a sentar y algunas cosas de recursos humanos, pero no me explicaron nunca del funcionamiento del ministerio”.

“En los otros trabajos en los que he estado, me habían hecho jornadas de inducción y es súper bueno porque uno conoce el lugar donde llega, donde están las oficinas, la misión y la visión, como funciona la organización cuáles son sus principales desafíos, cosa que acá no existió y finalmente lo que uno sabe es por lo que comentan los compañeros y la imagen que uno solo se va formando”.

Los funcionarios/as con mayor antigüedad, también consideran importante que exista un proceso de inducción señalando lo siguiente:

“...Contar con un programa de inducción al nuevo funcionario, le va ayudar a entender el rol del Ministerio dentro de nuestro país, con ello podrá identificarse con el trabajo que aquí se hace...”

La inducción le genera valor a la institución dado que el nuevo integrante va desde su inicio identificándose con los valores, principios, pertenencia, y empatía con la Institución.

Este grupo también realiza análisis comparativos con experiencias pasadas, visualizando la importancia contar con acciones de inducción desde el primer momento a las personas que se integran.

“...Por ejemplo en la empresa privada antes de entrar ya te entregan una carpeta con los documentos e información y los procedimientos están establecidos, entonces uno se siente parte de inmediato de la institución al tiro”.

“...Cuando uno llega acá nadie te dice por ejemplo donde está el baño, tú estás solo y también nadie sabe lo que hace el otro. Nadie te dice mira este es el servicio, ahí está la intranet, cada uno tiene que ir averiguando las cosas. Y tienes que comenzar a rendir de inmediato...”.

“...Ahora cuando un funcionario llega, está sólo, nadie lo acompaña formalmente, sino que solo puede recurrir a sus compañeros, los que no siempre te ayudan porque cada uno está en lo suyo...”.

El mismo grupo de funcionarios/as antiguos/as hace presente que existe un criterio diferenciador de una institución pública a una privada, por tanto es importante que desde un inicio las personas que ingresan sepan la diferencia entre ambos vínculos contractuales.

“...Otro punto importante es que para la gente que viene del mundo privado, no conoce que gran parte de la organización del servicio se encuentra regulada por ley y que acá no se aplica el código del trabajo, de modo que es muy importante que se le explique a las personas las diferencias a través de la inducción al inicio. Porque la gente reclama...”

Con lo que hemos analizado respecto de las opiniones de grupos focales, estas se encuentran en armonía con lo que Gómez-Mejías, Blakin y Candy, (2003, en García, 2009), señalan; respecto de que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, debiendo enfocarse a que los nuevos empleados aprendan, las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan por parte de la organización.

Los participantes de los grupos focales de funcionarios/as antiguos con los mejores evaluados consideran que el Ministerio es una organización “especial” que tiene un sello distintivo, dado que lo que hace es crear políticas que permitan fortalecer el lugar de la mujer en la sociedad y a propender eliminar cualquier tipo de discriminación entre hombres y mujeres. Señalando por ejemplo:

“La Inducción ayuda para desde del día 1 te sientas parte del Ministerio de la mujer, porque tenemos que recordar porque esta institución es especial, estamos haciendo

políticas para las mujeres y ellas tienen una sensibilidad especial, debemos ser diferentes”.

Por tanto, la creación y ejecución de un proceso de inducción provoca la integración desde el comienzo del trabajador/a con respecto a sus valores, principios y objetivos, además de como dice Sanchez,(2012) motivarlos para que participen de la visión institucional, garantizando su compromiso, generando un sentido de pertenencia, además de instruir al empleado sobre todos los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos, iniciando también el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los grupos de trabajo

Ahora bien, las personas que destacan por su buena valoración o evaluación, podrían identificar cuáles serían las claves o que factores que consideran importantes para un buen desempeño y como esas claves podrán cruzarse con la inducción, al respecto señalaron se evidenció que estos/as funcionarios/as cuentan con un conocimiento acabado de la Institución, tienen plena claridad del rol, función e importancia que tiene su trabajo dentro de la cadena productiva del Ministerio.

Por ejemplo, para este grupo la fórmula para obtener buenas evaluaciones tienen que ver con creer en el valor que le otorga la Institución al país, dado que uno de los principales motivadores para efectuar su trabajo de manera eficiente es que conocen los objetivos institucionales, para que se identifiquen con ellos, puedan concientizarse de lo importante que es lo que cada uno hace para el país para que puedan creer en el valor que tienen el trabajo que hacen, además también destacan como pilares de su buen rendimiento y desempeño son la responsabilidad, la autogestión perfeccionamiento y capacitación permanente en atención a los avances y nuevas exigencias en el trabajo.

Estos funcionarios, señalan que los logros alcanzados y sus buenas evaluaciones se basan principalmente en:

“...En mi caso, yo pienso que lo principal es creer en el trabajo que uno hace, creo que con cada informe o con mi colaboración en la división, contribuyo en la creación de instancias para disminuir la desigualdad entre hombre y mujeres...”.

“...Hay que creer en esta causa, para poder hacer bien el trabajo, ya que así se hace con más dedicación, se reducen los márgenes de errores y es más eficiente...”.

“...Hay que estarse capacitando y perfeccionando constantemente, porque los tiempos cambian, las leyes son más exigentes, los procedimientos se complejizan cada vez que más, de modo que hay que ir aprendiendo de acuerdo a las nuevas exigencias...”

Por tanto, este rico conocimiento se puede utilizar como una importante contribución, en la creación de un manual de inducción, dado que, para su elaboración, ellos podrían colaborar con sus habilidades y competencias, desde el conocimiento que han adquirido y vivido a lo largo de los años, tanto en Sernam como en el Ministerio.

Con estas habilidades, competencias y *know-how* pueden producir gestión del conocimiento a través de la etapa de institucionalización, dado que formalizan su conocimiento tácito y lo transforman en explícito o formal, a través, por ejemplo, de un Manual de Inducción.

3.- Dimensión de alcance de la inducción: Se observa que para los funcionarios/as es importante que la inducción se aplique a todas las personas que trabajan en el Ministerio, independientemente de su vínculo contractual, ya que desde los distintos lugares en los cuales se desempeñan, se relacionan con las otras unidades y oficinas. Por tanto es importante que participen de este proceso ya que este ayudará al nuevo miembro a aprender la escala de valores, las normas y pautas de conductas exigidas por la sociedad, la organización o el grupo al que se incorpora (Shein 1987).

“...La inducción debe incluir a todos los funcionarios/as independiente de la calidad jurídica y el estamento, desde el auxiliar hasta los directivos...”.

“...La inducción también se debería hacer con los funcionarios/as de la empresa externa, porque ellos de igual forma están acá y trabajan junto con nosotros...”

Por tanto, un buen proceso de inducción debe considerar a todas las personas que trabajan para la organización, desde el estamento directivo (jefes de división, Secretarios/as Regionales Ministeriales, etc) hasta el estamento auxiliar, ya sean planta, contrata u honorarios.

En el caso de los trabajadores de la empresa externa, es más compleja la posición, dado que ellos se vinculan con el Ministerio a través de esta empresa principal, por tanto no le son aplicables por ejemplo, las normativas laborales de los trabajadores del Ministerio, pero si resulta útil que conozcan los objetivos institucionales por tratarse de una institución gubernamental.

4.- Dimensión de oportunidad y tipos de Inducción

De las opiniones vertidas por los participantes en los tres grupos focales, estos han hecho referencia a la oportunidad y a los tipos de inducción. Con respecto a la oportunidad los participantes señalaron que evidentemente este proceso debe realizarse al momento del ingreso de los funcionarios, con el objeto que se familiaricen lo más rápido posible y se sientan parte de la institución desde el primer momento.

Así también han señalado lo importante que es contar con una inducción específica al puesto de trabajo, dado que cuando se producen cambios de funciones el funcionario/a en la mayoría de los casos no tiene claridad de las tareas a realizar y a los objetivos esperados por la jefatura. Puntualmente en el grupo focal los participantes hacían presente que;

“Cuando ingresé yo conocía a la institución, porque había trabajado antes acá, pero en una función muy distinta, cuando llegue me dijeron vas a esta unidad y yo me empecé a preguntar ¿Qué hago aquí? porque no sabía hacer el trabajo que me entregaron, eso provoca estrés, inseguridad y un mal el estado anímico, a pesar que igual yo conocía a las personas, pero uno se siente mal al no tener una inducción respecto a las funciones que realizar, así que al tercer día no quería venir”.

“...También se debería orientar al funcionario/a respecto de su trabajo en si, de los procesos que hay, de los tiempos, de su equipo directo de trabajo, eso lo debería hacer el jefe.”

“Esta inducción debería hacerse dentro de los primeros dos días del ingreso o antes incluso, cuando ya se sabe que va a ingresar una persona, el día antes ya le podrían hacer esta inducción...”

“...Si la inducción se hace pasado un tiempo, no tiene mucho sentido, ya que la persona se ambienta y se hizo una imagen del Servicio, por ejemplo hacer la inducción un mes después no tiene mucho sentido...”

“...Las orientaciones de la jefatura deben ser dadas al funcionario/a nuevo el día uno, desde su ingreso, de manera que la asignación del trabajo venga de él y no de los compañeros de trabajo...”

Por lo anterior, es que se considera en síntesis que una inducción general, debe hacerse, dentro en un corto espacio de tiempo, la determinación de cuantos días son los adecuados para efectuar esta actividad se analizará más adelante, lo que si no se debe olvidar es que, la oportunidad para que se realice la inducción es de suma importancia para que se cumplan con los objetivos que se esperan de este proceso.

Otro aspecto, que queda de manifiesto, es la necesidad que además de producirse la inducción general, se produzca una instancia, particular y más cercana con la jefatura directa, dado que debe ser esta quien realice una orientación específica, al nuevo funcionario/a respecto de las funciones que conllevan ese cargo y los resultados esperados, además de presentarlo e integrarlo al equipo que la jefatura lidera.

5.- Dimensión áreas de conocimiento que debe contener un proceso de inducción:

De las opiniones de los/as funcionarios/as en los grupos focales, se observan que ciertas temáticas son consideradas como claves en el contenido de un proceso de inducción.

Los participantes identificaron las siguientes:

“Informar los derechos y deberes de los funcionarios, presentar a las personas nuevas tal vez con una foto, ya que no se asocia caras con nombres, sobre todo con la gente de regiones”

“Es necesario que se comparta el organigrama con las personas nuevas”.

“El manual debe ser hecho por los mismos funcionarios/as y no por una empresa externa, porque ellos no saben cómo son los tiempos acá”.

Desde las opiniones vertidas es posible desprender que la comunidad quiere participar en los procesos que los atañen directamente, dado que son ellos quienes conocen el flujo y los tiempos de los mismos.

“A mí me pareció raro cuando llegue que solamente me dijeron donde me iba a sentar y algunas cosas de recursos humanos, pero no me explicaron nada del funcionamiento del ministerio”.

“En el manual de inducción se deben colocar todo lo básico respecto a su modalidad contractual, fechas de pago, beneficios, derechos y deberes que indica el estatuto administrativo, las vacaciones, los permisos administrativos, etc”.

Con estas opiniones es posible visualizar las líneas que debiese tener un manual de inducción, referente principalmente a la misión, objetivos, derechos y deberes funcionarios, entre otros.

6.- Dimensión Inducción al enfoque de Género

De igual manera los tres grupos focales consideran que es importante que a los nuevos/as funcionarias/os se les instruya sobre los aspectos básicos relacionados con el enfoque de género, dado que la institución es el impulsor de concientización del género en nuestro país.

“...Algo importante también es que como somos una institución pública con enfoque de género, las personas que llegan también las deberían orientar en ese ámbito, por lo menos una pincelada, es fundamental que conozcan algo porque somos nosotros como Ministerio quienes impulsamos las políticas en materia de género por eso todos deberíamos tener una noción...”.

“...La inducción tiene que mostrar la institución, por ejemplo, los nuevos no sabemos nada de género, a diferencia de los que ya están, por eso, igual deberían compartir ese conocimiento con nosotros porque por ejemplo nos preguntan afuera y no sabemos que es lo que hace el Ministerio y nos quedamos con lo que nos cuentan nuestros compañeros y lo que aparece desde comunicaciones...”.

7.3.- Observaciones del Análisis.

De la Auditoría de Recursos Humanos y de los Grupos Focales.

Claramente de la aplicación de la auditoría de John Mcconnell, se identifica que el ítem de inducción fue el que más bajos resultados obtuvo, dado que tal como se ha revisado en la presente investigación, no existe en el Ministerio un Programa de Inducción ni para las personas que ingresan ni para aquellos/as que cambian de funciones, a pesar de existir una baja movilidad interna.

Estos resultados los contrastamos con aquellos que se obtuvieron de la aplicación de los grupos focales en funcionarios/as que trabajan en la organización y claramente se evidencio la no existencia de un manual actual y la necesidad de contar con este proceso, dado que para los/as funcionarios/as es importante que el nuevo integrante se sienta parte de la organización desde el primer día, que se le acompañe para que pueda adaptarse de manera más rápida.

En base a los resultados obtenidos y en atención a la mirada de la problemática desde el rol de la investigadora, dentro de la organización también visualiza la necesidad de que el Ministerio cuente con sus procesos de recursos humanos institucionalizados, aplicables permanentemente, dado que el nivel central es el referente técnico para todas las materias relacionadas con gestión de personas, tanto para las Secretarías Regionales Ministeriales como en el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género.

Por tanto, tiene la responsabilidad de que su política en materia de gestión de personas se encuentre actualizada e institucionalizada, lo cual le permite cumplir también los mandatos presidenciales en esta área.

8.- Propuesta de Intervención.

“Bases para el Diseño de un Programa de Inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género”.

En atención a los resultados arrojados por la aplicación de la metodología cualitativa, unido a lo señalado por los autores en el marco teórico, queda de manifiesto la importancia que tiene para una organización contar con un programa de inducción y es posible identificar las siguientes bases para diseñar un programa de Inducción para esta institución.

8.1 Aspectos Fundamentales de la Inducción

La doctrina ha identificado diversas materias que son fundamentales y que deben estar presentes en todo proceso de inducción. Por ejemplo tomaremos lo que Shein (1987) incluye en el proceso de socialización:

1. Las políticas que fundan la organización
2. Los medios para alcanzar metas propuestas por la organización.
3. Las responsabilidades fundamentales.
4. Las reglas conductuales requeridas para el desempeño del rol.
5. Principios normativos y valores que permitan conservar la identidad de la organización.

Ahora bien, el Servicio Civil, (organismo gubernamental encargado de impulsar las políticas de recursos humanos en la administración del Estado) ha señalado, que los procesos de inducción deben considerar a lo menos las siguientes materias: misión, visión, valores, historia, estrategia, organigrama, estructura, leyes vigentes, presupuesto, dotación, entre otras.

En base a las dos ideas expuestas y al análisis efectuado de la aplicación de la metodología cualitativa en los grupos focales dentro del Ministerio, se han encontrado antecedentes que permiten sentar las bases para el diseño de un programa de inducción.

Las bases mencionadas se sistematizarán desde lo general a lo específico, identificando primeramente una inducción general realizada por la Unidad de Desarrollo de las Personas y una Inducción específica realizada por la jefatura directa del cargo provisto. Quedando en síntesis de la siguiente manera:

- **Inducción General a la Institución:**

Esta Inducción general, debe ser efectuada por la Unidad de Desarrollo de las Personas y debe contener los siguientes aspectos:

- a) **Bienvenida y Génesis del Ministerio**

Junto con la bienvenida se debe comenzar con una Introducción respecto a la Historia del Ministerio, su proyecto de ley y el cuerpo legal que lo crea. Siguiendo con ello se debe presentar a los nuevos funcionarios; La misión del Ministerio, sus principales objetivos y responsabilidades para la sociedad civil.

Para efectuar lo anterior, es fundamental acudir a lo que señalan los primeros artículos de la ley 20.820.

b) Organización Interna

Se debe mostrar la estructura organizacional del Ministerio, en base a lo señalado en el reglamento de la ley 20.820, dado que en él se consignan las principales áreas de trabajo, estructurándolas en divisiones y departamentos, y las Secretarías Regionales Ministeriales desde Arica a Punta Arenas.

Para efectuar esta fase se considera pertinente mostrar el organigrama de la Institución.

c) Principios y Valores de la Administración Pública.

El programa de inducción debe contemplar con la exposición de los principios y valores comunes que debe conocer toda persona que trabaja para el Estado, independiente de su calidad jurídica, tales como Probidad, Juridicidad y Transparencia.

d) Marco Jurídico Laboral.

Este marco jurídico laboral, debe incluir las normas establecidas en el Estatuto Administrativo, leyes generales de la administración pública y la jurisprudencia de la Contraloría General de la República

Ahora bien, y en atención a que desde los grupos focales se visualizó la necesidad de efectuar un programa de inducción que fuera transversal, para todos los tipos de estamento y calidades jurídicas, se debe efectuar una inducción que incluya a todas las personas contratadas por el Ministerio, es decir planta, contrata, honorarios y por ende hacer una contextualización del marco jurídico laboral que los vincula a la administración pública para cada una de las calidades.

En el caso de las personas que trabajan para la empresa externa, se debería estipular dentro de los términos del contrato de licitación, que al ingresar el trabajador/a al Ministerio se le entregue un manual que incluya al menos la información referente la historia y estructura del Ministerio.

d.1 Derechos y Deberes.

Exponer los derechos y deberes que tiene la persona que es contratada por el Ministerio, en base a lo establecido por el Estatuto Administrativo o por los términos pactados en su contrato a honorarios cuando corresponda.

Derechos:

- 1- Remuneración o pago de Prestaciones
- 2- Permisos administrativos o permiso con goce de remuneraciones
- 3- Feriado legal o Descanso anual
- 4- Licencia Médica o pago de remuneración por enfermedad, entre otros.

Deberes:

Estos deben distinguirse de acuerdo la naturaleza de su contrato, dependiendo si sus contratos son de planta, contrata y honorarios.

Para el caso de las personas contratadas en calidad de planta y contrata sus obligaciones se encuentran establecidas por ley principalmente en los artículos 61 y siguientes del DFL N° 29/2004 Ministerio de Hacienda, entre las que se encuentran realizar las labores con eficiencia, cortesía, esmero, eficiencia, etc.

En el caso de las personas contratadas a honorarios, sus obligaciones son sólo aquellas establecidas en su contrato y no aquellas contenidas en la norma indicada en el párrafo anterior, salvo el respeto a los principios transversales para todas aquellas que trabajan en la administración del Estado.

e) Aspectos de Higiene y Seguridad.

Respecto a este ámbito, cabe señalar que, si bien las opiniones vertidas en los grupos focales no hicieron explícita mención a lo relativo con la higiene y seguridad, si se considera importante que se oriente al/los funcionarios/as, respecto de los temas ligados a estos temas. En ese sentido considerar temáticas relacionadas con accidentes de trabajo o de trayecto, que acciones se debe hacer en cada caso, indicar las vías de evacuación, comité paritarios, entre otras.

f) Inducción al Enfoque de Género.

Con el objetivo de agregarle un valor especial a esta inducción y considerando que para los tres grupos de funcionarios/as fue importante que todas las personas que ingresan al Ministerio, adquieran las nociones mínimas relativas a las concepciones de género, y entre sus temas más básicos, contemplar, por ejemplo, la definición del concepto de Género; responsabilidad e importancia del Ministerio en el impulso de las Políticas Públicas de igualdad con enfoque de género. Dado que nuestro fin institucional se encuentra ligado con esta área.

- **Inducción Específica.**

Una vez efectuada la inducción general al nuevo funcionario, la jefatura directa debe realizar la orientación específica al puesto de trabajo, entregando para ello las indicaciones relacionadas con las funciones y tareas que realizará de acuerdo al perfil del cargo, presentándolo al equipo y suscribiendo una encuesta de satisfacción referente a la entrega de aquella información.

Para efectuar dicha encuesta, se debe elaborar un formulario tipo que cuente con a lo menos la siguiente información; entrega de manuales de procedimiento, presentación al equipo, entrega de las principales tareas y responsabilidades del cargo, entre otras.

Por lo tanto una vez firmada dicha encuesta por el funcionario/a y su jefatura, deberá remitirla a la Unidad de Desarrollo de las Personas, la cual la incorporará a la respectiva hoja de vida del funcionario/a.

En lo que respecta a la entrevista con la jefatura directa, esta debe contener a lo menos las siguientes temáticas:

- a. Principales Funciones
- b. Principales Responsabilidades
- c. Entrega de Manuales de Procedimiento
- d. Ámbito de Competencia

8.2.- Propuesta para su implementación.

En atención a los hallazgos encontrados a partir de los resultados de la autoría de recursos humanos de John Mcconnell (2011), además de los resultados de la aplicación de la metodología cualitativa en los grupos focales con funcionarios/as del Ministerio, se considera fundamental que esta nueva organización efectúe para sus nuevos integrantes un proceso de Inducción, creando para ello un Manual que se alinee con las bases encontradas.

Para ello, se deberán establecer plazos y responsables para su elaboración y posteriormente para su aplicación.

8.2.1. Hitos y responsables.

HITO	RESPONSABLE	PLAZO MAXIMO	OBSERVACION
Elaboración de Manual de Inducción	Unidad de Desarrollo de las Personas	30 días	En ese sentido y considerando la buena acogida y participación que se obtuvo de los/as funcionarios/as en los grupos focales, se propone que para esta etapa de confección del Manual de Inducción, se

			<p>considere la participación de estos/as funcionarios/as.</p> <p>El Manual de Inducción debe la incorporación de actividades de carácter expositiva o jornadas que tengan por objetivo transmitir la información que contiene el referido manual.</p>
Envío de Propuesta al Jefe de Servicio	Unidad de Desarrollo de las Personas	5 días	La unidad de Desarrollo de las Personas, una vez elaborado el Manual de Inducción con apego a las orientaciones dadas en este trabajo, debe remitir el respectivo manual al o la Jefe/a de Servicio para su correspondiente aprobación
Aprobación de la Propuesta	Jefe/a de Servicio	10 días	El o la Jefe/a de Servicio emitirá su aprobación del respectivo manual o solicitará modificaciones
Jornadas de Inducción	Unidad de Desarrollo de las Personas	Primeros 5 días	La unidad de Desarrollo de las Personas realizará las jornadas de inducción, de manera presencial para el nivel central y por videoconferencia para el caso de regiones.
Inducción Específica al Puesto de Trabajo	Jefatura Directa Cargo a proveer	Primeros 2 días	El/la jefatura directa deberá realizar la entrevista de orientación al nuevo/a funcionario y debiendo ambas partes suscribir la respectiva encuesta de satisfacción.

9.- Conclusiones.

Una vez efectuada la investigación, respecto a, ¿Cuán relevante es que un proceso de selección culmine con una inducción al nuevo/a funcionario/a? Y considerando el marco teórico establecido y la aplicación de la metodología cualitativa, es posible arribar a las siguientes conclusiones:

- 1.- Se generaron las bases para el diseño de un programa de inducción para los/as nuevos/as funcionarios/as que ingresen al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

2.- A través del marco teórico y los grupos focales, cumplieron los objetivos específicos planteados para el desarrollo de esta investigación, evidenciándose los objetivos, importancia, beneficios, impacto y elementos fundamentales de la inducción.

Es así que, conforme los resultados que arrojaron los grupos focales, se constató la importancia que tiene para una organización contar con un proceso de inducción para sus nuevos miembros, para aquellos que cambian de funciones y para aquellos funcionarios/as que se encuentran alejados de la organización por un gran espacio de tiempo.

Por otro lado, que la inducción le agrega valor a la organización, ya que permite que el nuevo integrante se familiarice desde el comienzo con la misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos. Además este proceso permite generar los sentimientos de pertenencia obteniendo como consecuencia empleados comprometidos desde el inicio, esto ayuda a la disminución de la deserción y/o rotación del personal.

También se corroboró, mediante las opiniones vertidas por los participantes en los grupos focales, y tal como lo señalan los autores en el marco teórico, que cuando una persona ingresa a una organización, viene con temores, ansiedades, inquietudes y que, al no existir una socialización o un acompañamiento, estas se demoran más en desaparecer y dificultan que el nuevo integrante ponga en práctica sus competencias y talentos.

Además, que este proceso debe ser transversal considerando a todos/as funcionarios/as que ingresan a trabajar al ministerio independientemente de su calidad jurídica, desde el estamento directivo al auxiliar.

Asimismo, la inducción permite que el trabajador/a conozca de manera clara y formal los procedimientos asociados a sus labores, su posición en la organización, acorta sus tiempos de adaptación y permite que el trabajador demuestre sus competencias de acuerdo a su perfil del cargo.

3.- Que, se desarrolló un marco teórico, mediante el cual se abordó la temática de la Inducción desde lo general a lo específico, partiendo con los conceptos, importancia, objetivos y etapas de la inducción, los cuales fueron correlacionados posteriormente con las opiniones vertidas por los participantes en los grupos focales, con lo cual se pudieron validar sus opiniones.

Además de ello, el marco teórico también abordó, las temáticas relacionadas con la gestión del conocimiento a través del modelo de Nonaka, a través del cual se explicó como el conocimiento tácito (*Kow How*) lo podemos transformar en explícito cuando se plasma en algún instrumento. Esto último se relacionó con la materialización del Manual de Inducción, dado que si se consideran todos aquellos conocimientos tácitos que los integrantes de la Institución han adquirido y se transforman en un instrumento, tal como un manual, se crea y gestiona el conocimiento desde sus bases. Por tanto si se toman las opiniones y las experiencias que los participantes compartieron en los grupos focales se puede crear un constructo que responda a la necesidad de contar con un manual o procedimiento de inducción confeccionado a través de la participación de los miembros del ministerio

4.- Que, tal como ya se indicó en el cuerpo de esta investigación y como se reflejó al aplicar la Auditoría de John Mcconnell, el Ministerio no cuenta con un Programa de Inducción, que responda la etapa final de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Por tanto este item quedó muy por debajo del esperable en esta área, bajando por ende sustancialmente la evaluación total del subproceso ya indicado. En este sentido y como respuesta a las hipótesis diagnósticas, es posible corroborar que efectivamente la inducción es un tema de relevancia que se encuentra ligado directamente con los procesos generales de reclutamiento y selección, dado que una vez que es elegido el postulante, este pasa a integrarse a la organización y su único vínculo con ella lo constituyen aquellas personas que participaron de ese proceso. Por ello, resulta de toda lógica que la inducción sea la finalización del reclutamiento y selección del postulante, dado que con ella se incorpora al

funcionario/a, se le muestra la institución y posteriormente ya queda instalado en su puesto de trabajo.

5.-Que, en base a los objetivos específicos planteados se consiguió mediante los grupos focales y el marco teórico, conocer que temáticas debería abordar un proceso de inducción.

Al respecto se evidenciaron materias que son clásicas de los procesos de inducción, tales como misión, estructura, objetivos, marco jurídico laboral...etc. Sin embargo entre los participantes afloro la inquietud de que dentro de las temáticas a bordar se consideraran aquellas ligadas al marco conceptual de la equidad de género, dado que el Ministerio es una Institución Pública que tiene por objetivo institucional crear políticas públicas con enfoque de género. Por ello, es que, conocer los aspectos básicos de la teoría del género es básico para entender de manera clara la misión y los objetivos institucionales.

Por tanto, en la definición de las bases para el manual de inducción, se incorpora un apartado referente a la inducción al enfoque de género, con el objetivo de concientizar a los nuevos/as funcionarios/as respecto de la misión institucional. Sin perjuicio de que realicen otro tipo de cursos relacionados con esta área, para toda la comunidad del Ministerio.

6.- A raíz del resultado del análisis de los referidos grupos focales, fue posible identificar las bases para el diseño de un programa de inducción, las cuales se correlacionan con de la auditoría de recursos humanos y permite identifica dos tipos de Inducción, una general, que estaría a cargo de la unidad de Desarrollo de las Personas y una específica a cargo de la jefatura directa de la vacante.

Estas bases proponen un programa de Inducción completo, que integre a toda la comunidad del Ministerio, funcionarios/as de planta, contrata y a honorarios,

Esta Inducción general, debe ser efectuada por la Unidad de Desarrollo de las Personas y debe contar con a lo menos los siguientes aspectos; Ejemplo bienvenida y génesis del Ministerio; Organización Interna; Marco Jurídico Laboral, Principios y Valores; Derechos y Deberes funcionarios; Aspectos de Higiene y

Seguridad; Inducción de la Concepción de Género; Inducción Específica (entrevista con la jefatura, principales funciones, entrega de Manuales de Procedimiento, entre otros).

10.- Recomendaciones.

Dentro de las sugerencias o recomendaciones que puede entregar el presente trabajo debemos distinguir las siguientes etapas

10.1 Etapa de Elaboración del Programa de Inducción:

Para la elaboración de este programa se recomienda primeramente que la organización utilice las bases encontradas como consecuencia de la presente investigación, además de proceder a la elaboración de manera conjunta con otros actores del ministerio, seleccionado o llamando a aquellas personas que deseen participar de la confección de este instrumento. Ello con el objetivo de que se produzca a través de un proceso participativo, la gestión del conocimiento en base a la teoría espiral de Nonaka y Takeuchi, la cual dice relación con que el conocimiento tácito del kow how se convierte en explícito cuando se formaliza.

Por tanto, le agrega valor a la organización, que este programa de inducción se realice desde sus bases, con las percepciones de los mismos integrantes de la organización, dado que ellas tienen su origen en sus mismas experiencias.

En el mismo instrumento debe contemplarse el plan de jornadas de inducción para los nuevos/as funcionarios/as.

10.2.- Etapa de Presentación de la propuesta de Programa de Inducción a la Autoridad.

Esta presentación tiene por objetivo que la autoridad valide el programa de inducción y se pueda implementar en el corto plazo.

10.3.- Implementación del Plan de Jornadas de Inducción.

En esta implementación se deberá considerar a aquellas personas que trabajan tanto en el nivel centro del Ministerio como a aquellas que se desempeñarán en regiones respecto de los cuales se deberán realizar por videoconferencia.

10.4.- Observaciones.

Para el caso, de las primeras jornadas de inducción, se sugiere que participen de ella, todos/as funcionarios/as que hayan ingresado con posterioridad al inicio de funcionamiento del Ministerio, con el objetivo de nivelarlos respecto de los conocimientos de los/as funcionarios/as que fueron traspasados desde el otrora Sernam.

Se debe tener en cuenta que para cada jornada se debe realizar con un mínimo de personas, de modo que esa limitante puede surgir cuando ingrese una sola persona mensual al Ministerio. En este caso se sugiere que se realice una reunión con un/a profesional de la Unidad de Desarrollo de las personas, la cual le efectuará la inducción, entregándole toda la documentación que corresponda.

Bibliografía:

- Arce C. Ana (2012) Tesis 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. Universidad Central de Ecuador <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2742> (31/07/2016).
- Bermúdez Restrepo, Héctor (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>(26/06/2016)
- Bermúdez, H. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. Cuadernos de administración. Publicación semestral de la facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle. 143-147 ISSN Impreso N° 0120- 4545 ISSN electrónico 2256-5078. <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/1601/0> (31/07/2016).
- Barbieri, T. (1993) Sobre la categoría de Género. Una Introducción Teórico Metodológica”, en Revista de Sociología PUCP. 1993 N° 18. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5OjRN5URdPQJ:ezproxybib.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/download/6680/6784+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl> (02/11/2016)
- Canals, A. (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento. España (2003). [en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 08/10/2016]. <<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>> (02/11/2016)
- Cea, M.A. (1998). “Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de investigación social”. MADRID: Editorial Síntesis.
- Chiavenato, I (2001) El Capital Humano de las Organizaciones, Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Chile, Ministerio de Hacienda (2016) Orientaciones para la elaboración de Procedimientos de Inducción para Servicios Públicos. Santiago, Dirección del Servicio Civil.

- Colmenares, L (2008) Proceso de Inducción del Personal Docente en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. Compendium n° 20, 6-20.
- García, E. (2003) Hacia la Institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Fundación Friedrich Ebert. Venezuela. 2003. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6ZaY3bLh0vkJ:www.artemisnoticias.com.ar/images/FotosNotas/G%25C3%25A9nero%2520y%2520polit%2520pub%2520Latinoam.%2520y%2520Caribe.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl> (02/11/2016)
- García, M. (2009) Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión [online]. 2009, n.27, pp.162-200. ISSN 2145-941X. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf> (31/07/2016).
- J.L.,Alvarez-Gayou (2003) ¿Cómo hacer metodología cualitativa? Fundamentos y Metodología, Capitulo 1, extraído de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf> (26/06/2016)
- Ley 19.023 de fecha 03 de enero de 1991 “Crea el Servicio Nacional de la Mujer” www.bcn.cl.
- Ley 20.820 de fecha 20 de marzo de 2015 “Crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Modifica Normas Legales que indica” www.bcn.cl .
- Mensaje de S.E. Presidenta de la Presidenta de la República con el que se Inicia el Proyecto de Ley que crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y modifica normas legales que indica. www.minmujeryeg.cl.
- McConnell, John H. (2011). Auditando tu Departamento de Recursos Humanos, una Guía Paso a Paso para Evaluar las Áreas Clave de tu Programa. 2° Edición, American Management Association.
- Nonaka, I. (1997). La Empresa Creadora de Conocimiento. En Harvard Bussines Review. Julio - Agosto 2007. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qERfq8EyuQAJ:www.redalyc.org/pdf/737/73711658012.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl> (02/11/2016)

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
- Orozco, V (2001) Reflexiones Teórico Metodológicas para Desarrollar el Proceso de Inducción como Apoyo a la Gestión del Recurso Humano Universitario. Revista Educación. Universidad de Costa Rica vol n°25, núm. 1, 27-33. <http://www.redalyc.org/html/440/44002504/> (31/07/2016).
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002), "Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público" Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPS. Cepal. Chile 2002. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NJU655vIQVEJ:preval.org/files/00427.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl> (02/11/2016).
- Rainieri, A. y Martínez, A. (1997), "Diagnóstico Organizacional: Un enfoque estratégico y práctico", en Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. N°19. Pp.1-32
- Sánchez, Diana., Figueroa, Maria., Domínguez, Heriberto., Arango, Rene., (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. <http://200.21.94.179:8080/jspui/handle/10839/265> (31/07/2016).
- Schein, E (1987) Socialización Organizacional y la Profesión de la Administración de Empresas. Encuadernado en Psicología de las Organizaciones; Problemas Contemporáneos, 1-17.
- Stein, G (2015) Las Políticas de Recursos Humanos: Claves operativas para una adecuada gestión de personas. Harwad Deusto Business Review. vol n° 250. 29-50.
- Soto, K. (2010) Tesis de Pregrado "*Propuesta de Políticas Específicas de Gestión de Recursos Humanos, Chile, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Instituto de Seguridad del Trabajo*". Tesis de Pregrado. Universidad de Chile.
- www.minmujeryeg.gob.cl

ANEXOS

ANEXO 1

AUDITANDO TU DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS JOHN H. MCCONNELL (2011)

PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO Y SELECCIÓN. INFORMACIÓN A RECOPILAR.

Corresponde a la planificación, implementación y evaluación del proceso de obtención y selección de candidatos calificados de fuentes internas y externas que permitan cumplir con los requisitos de desempeño establecidos en toda la organización.

Si su Departamento de recursos humano no es responsable de esta categoría, ir directamente a la siguiente categoría (p. 27).

1.- REQUISITOS LEGALES Y REGULACIONES DE EMPLEO (22)

1	3	¿Existe alguien en el Departamento de recursos humanos responsable de revisar y comunicar nuevas y revisadas leyes y regulaciones que puede afectar las políticas de empleo y procedimientos?			
		SI		NO	X
2	8	¿Los procedimientos y actividades para contratar personal son revisadas periódicamente de modo de garantizar el cumplimiento de la legislación y reglamentos aplicables?			
		SI	X	NO	
3	2	¿Todo el personal involucrado en el proceso de contratar personal tienen un conocimiento apropiado de la legislación y regulación?			
		SI		NO	X

4	2	¿Todo el personal quien realiza entrevistas de trabajo han sido entrenados de manera correcta en adquirir técnicas para hacer entrevistas desde el punto vista legal?			
		SI		NO	X
5	7	¿Es un requisito que los avisos de trabajo sean publicados en un boletín de información del departamento de reclutamiento y, si aplica, en el sitio web de la organización?			
		SI	X	NO	

2.- IDENTIFICANDO LOS REQUERIMIENTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO (68)

6	8	¿Existe una persona en el Departamento de recursos humanos responsable del proceso de selección y reclutamiento de toda la organización?			
		SI	X	NO	
7	3	¿El departamento de recursos humanos desarrolla un plan de proyección de los requerimientos del personal que se necesitará en la organización?			
		SI		NO	X
8	8	¿Quién tiene la principal responsabilidad para solicitar y autorizar la contratación de un nuevo empleado?			
		SOLICITAR		Jefatura del área requirente	
		APROBAR		Directora	
9	9	¿La autorización para la contratación de un nuevo empleado requerido estar debe ser por escrito?			
		SI	X	NO	

10	8	¿La autorización para contratar a un nuevo empleado requiere una descripción de cargo actual?			
		SI	X	NO	
11	9	¿La autorización para contratar a un nuevo empleado requiere la vacante actual cuente con un estándar de objetivos e indicadores de rendimientos?			
		SI	X	NO	
12	6	¿La autorización para contratar a un nuevo empleado requiere un de una declaración de requisitos específicos del cargo (competencias, formación académica, experiencia y habilidades técnicas o especiales)?			
		SI	X	NO	
13	8	¿Los criterios de selección se encuentran basados en una descripción de cargo y requerimientos específicos de trabajo?			
		SI	X	NO	
14	9	¿Son los requisitos del cargo idénticos para candidatos internos y externos que estén aplicando a la misma posición?			
		SI	X	NO	

3.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO (22)

15	7	¿Se hacen intentos de llenar las vacantes de trabajo con el personal del mismo departamento antes de comunicar la disponibilidad del cargo a otros empleados?			
		SI	X	NO	

16	7	¿Se hacen intentos de llenar las vacantes de trabajo con fuentes internas antes de buscar fuentes externas?			
		SI	X	NO	AVECES
17	2	¿El Departamento de recursos humanos tiene una política establecida con respecto al como se debe rellenar una vacantes de una fuente interna o externa?			
		SI		NO	X
18	6	¿Las vacantes disponibles son publicadas en el sitio web de la organización?			
		SI	X	NO	
19	0	¿Quién determina los métodos utilizados para la obtención de candidatos para las vacantes disponibles?			
		SI		NO	

4.- RECLUTAMIENTO INTERNO 16

20	7	¿Qué fuentes internas su organización utiliza para la obtención de candidatos? (Marca todas las que apliquen).			
		<input checked="" type="checkbox"/>	OFERTA DE TRABAJO		
		<input checked="" type="checkbox"/>	RECOMENDACIÓN DEL SUPERVISOR		
		<input type="checkbox"/>	RENDIMIENTO DEL EMPLEADO		
		<input type="checkbox"/>	RECOMENDACIÓN DEL EMPLEADO		
		<input checked="" type="checkbox"/>	OTRAS		
		<input type="checkbox"/>	NINGUNA		
21	1	¿Los detalles de cualquier fuente que tu organización usa para obtención de candidatos internos ha sido comunicada a todos los empleados?			
		SI		NO	x
22	2	¿Los empleados tienen conciencia de la existencia de vacantes disponibles en la organización?			
		SI		NO	AVECES X
23	2	¿Cuál de los siguientes trabajos son notificados a los empleados cuando se abre una nueva vacante?			
		<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS LOS TRABAJOS		
		<input type="checkbox"/>	SOLAMENTE TRABAJOS OPERATIVOS		
		<input type="checkbox"/>	SOLAMENTE TRABAJOS CON UN CIERTO NIVEL DE EXPERTIS		
		<input type="checkbox"/>	SOLAMENTE TRABAJOS DE INVOLUCRAN GESTIÓN		
		<input type="checkbox"/>	NINGUNA		
24	4	¿La organización a veces decide no publicar una vacante disponible?			
		SI	x	NO	

5.- RECLUTAMIENTO EXTERNO (22)

25	1	¿Cuál de los siguientes recursos utiliza su organización utiliza para la obtención de candidatos? (Marca todas las que apliquen).			
		X	SITIOS DE INTERNET		BÚSQUEDA EN EMPRESAS
			AGENCIAS DE EMPLEO		ESCUELAS
			CONSULTORAS		AVISOS EN PERIÓDICOS
			CONSEJOS DE PROFESIONALES		RECOMENDACIÓN
			ASOCIACIONES PROFESIONALES		FERIAS DE TRABAJO
			REALOCALIZACIÓN DE EMPLEADOS		EVENTOS INTERNOS
			REALOCALIZACIÓN CON EMPRESAS		OTRAS
			RECLUTAMIENTO UNIVERSITARIO		
		26	8	¿Quién determina los métodos utilizados para la obtención de candidatos externos para las vacantes disponibles?	
Rrhh					
27	6	¿Qué ítems de información de la siguiente lista son incluidos en los anuncios y mensajes que dan a conocer la vacante disponible? (Marca todas las que apliquen).			
		x	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	x	UBICACIÓN
		x	DIRECCIÓN		NÚMERO DE TELÉFONO
		x	COMPENSACIONES		BENEFICIOS

		x	REQUISITOS DEL TRABAJO		NOMBRE DE CONTACTO
		x	REQUISITOS ESPECIALES		CONFIDENCI
			CONFIDENCIALIDAD DEL CONTACTO		RESPONSABLE DE
			RESPONSABLE DE RESPONDER DUDAS		OTRAS
			"NUESTROS EMPLEADOS SABEN DE ESTE AVISO" O PALABRAS SIMILARES		
		x	"OPORTUNIDAD DE TRABAJO IGUALITARIA" O PALABRAS SIMILARES		
28	7	¿la organización considerar empleados referidos como una fuente de candidatos?			
		SI	x	NO	

6.- SELECCIÓN (71)

29	7	¿Existe un cantidad mínima de candidatos a entrevistas para una vacante disponible?			
		SI		NO	X
30	7	¿Quién inicialmente filtra los candidatos? (Marca todas las que apliquen).			
			SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE		
		x	JEFE DEL SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE		
			GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA VACANTE DISPONIBLE		
		x	JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
		x	PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO		
		x	PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO		
			OTRA		
31	0	¿La organización requiere que todos los candidatos firmen un documento que indica que la información del mismo es verídica?			
		SI		NO	X
32	3	Si se realizan controles de de la información del candidato, ¿Cuándo se realiza? (Marca solo una opción)			
			CUANDO LA APLICACIÓN ES REVISADA		
			ANTES DE LA PRIMERA ENTREVISTA		
		x	DESPUÉS DE LA PRIMERA ENTREVISTA		
			CUANDO UN CANDIDATO HA SIDO SERIAMENTE CONSIDERADO		
			ANTES DE LA OFERTA DE TRABAJO		
			DESPUÉS DE LA OFERTA DE TRABAJO PERO ANTES DE CONTRATAR		
			DESPUÉS DE LA CONTRATACIÓN		
			NO SE HACEN CONTROLES		

33	20	¿Quién determina que candidatos entrevistar? (Marca todas las que apliquen).	
			SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
		x	JEFE DEL SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
			GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA VACANTE DISPONIBLE
		x	JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
		x	PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
		x	PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO
	OTRA		
34	8	¿Quién conduce la entrevista inicial con el candidato? (Marca todas las que apliquen).	
			SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
		X	JEFE DEL SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
			GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA VACANTE DISPONIBLE
		X	JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
			PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
			PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO
	OTRA		
35	8	¿Quién de las siguientes personas pueden entrevistar a un candidato antes que se ha tomado la decisión de contratación? (Marca todas las que apliquen).	
			SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
		x	JEFE DEL SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE
			GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA VACANTE DISPONIBLE
	x	JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	

			PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO			
			PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO			
			OTRA			
36	8	¿Son las personas que entrevistan el candidato quienes deben hacer una evaluación inmediata de las calificaciones de candidato para la vacante?				
		SI	x		NO	
37	8	Si las evaluaciones de calificación del candidato a una vacante fueron hechas, ¿Se encuentran basadas estas evaluaciones en las necesidades y competencias identificadas?				
		SI	X	NO		NO SE HACEN EVALUACIONES
38	2	¿Ocupa la organización un sistema que le permite a los postulantes realizar un seguimiento a su postulación?				
		SI			NO	X

7.- PRUEBAS (61)

39	6	¿Se utilizan sistemas de medición de aptitudes y/o conocimientos, tales como pruebas?					
		SI		NO		ALGUNAS VECES	X
40	8	Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, o algunas veces, ¿Son estos sistemas basados en un análisis de los requisitos de la vacante de trabajo?					
		SI	X	NO		NO HAY SISTEMA DE MEDICIÓN	
41	8	Si ha respondido a la pregunta 39 sí, o algunas veces, ¿Estos sistemas de medición de aptitudes y conocimientos se encuentran profesionalmente validados?					
		SI	X	NO		NO HAY SISTEMA DE MEDICIÓN	
42	7	Si ha respondido a la pregunta 39 sí, o algunas veces, ¿La persona quien aplica estos sistema de aptitudes y conocimientos ha sido correctamente entrenado o certificado?					
		SI	X	NO		NO HAY SISTEMA DE MEDICIÓN	
43	8	Si ha respondido a la pregunta 39 sí, o algunas veces, ¿La persona quien recibe los resultados (jefatura) ha sido correctamente entrenado para una correcta interpretación de los resultados?					
		SI	X	NO		NO HAY SISTEMA DE MEDICIÓN	

44	3	¿Su organización requiere pruebas de detección de drogas antes de la contratación?			
		SI		NO	X
45	4	Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿es una política indicada por el área de contratación y/o es comunicada a todos los candidatos?			
		SI		NO	NO APLICA
46	4	Si ha respondido a la pregunta 44 fue afirmativa, ¿son estas pruebas de drogas realizadas a todos los candidatos antes de contratarlos?			
		SI		NO	NO APLICA X
47	7	¿Su organización requiere exámenes físicos antes de contratar?			
		SI		NO X	ALGUNAS POSICIONES
48	6	Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿es una política indicada por el área de contratación y/o es comunicada a todos los candidatos?			
		SI		NO	NO APLICA X

8.- ENTREVISTANDO (8)

49	1	¿Todas las personas quienes entrevistan candidatos han sido entrenados en técnicas para realizar entrevistas de manera correcta?			
		SI		NO	X
50	3	Si multiples entrevistas se realizan, ¿Se encuentran las preguntas coordinadas?			
		SI		NO	X
51	4	¿Se utiliza un grupo, panel o comités para selección de los entrevistados?			
		SI	x	NO	

9.- CONTRATANDO

52	3	¿Quién toma la decisión final de contratar o no a un candidato? (Marca solo una).			
			SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE		
			JEFE DEL SUPERVISOR DE LA VACANTE DISPONIBLE		
			GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE LA VACANTE DISPONIBLE		
			JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
			PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO		
			PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO		
		x	OTRA		
53	6	¿Son todos los candidatos notificados de la decisión de contratación?			
		SI	X	NO	
54	1	¿Quién entrega los currículums y solicitudes que la organización requiere? (Marca todas las que apliquen).			
		X	LOS PROPIOS CANDIDATOS		
			UNA AGENCIA DE EMPLEO / EMPRESAS ESPECIALIZADAS		
			CANDIDATOS RECOMENDADOS POR EMPLEADOS		
			DE RECOMENDACIONES DE ASOCIACIONES PROFESIONALES Y/O ACADÉMICAS		
			DE CANDIDATOS QUE ENVIAN CURRICULUM SIN SER SOLICITADOS		
			CANDIDATOS DE INTERNET		
			OTRAS OPCIONES		
55	8	¿Existe información descriptiva disponible para todos los candidatos con respecto a la organización y las vacantes disponibles?			

		SI	X	NO	
--	--	----	---	----	--

10.- INDUCCIÓN

56	2	¿Los nuevos empleados reciben un programa de orientación?			
		SI		NO	x
		ALGUNAS VECES			
57	0	Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿Cuándo se realiza este programa?			
		x	NO HAY PROGRAMA DE ORIENTACIÓN		
58	0	¿Cuál de los siguientes temas se cubre en la orientación?			
			HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN		MISIÓN
			INDICADORES DE DESEMPEÑO		HISTORIA FINANCIERA
			INFORMACIÓN DE LA VACANTE		REGLAS Y REGULACIONES
			INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO		BENEFICIOS
			TIEMPO LIBRE		REVISIÓN DE RENDIMIENTO
			COMO DESVINCULARSE		COMPENSACIONES
			PROMOCIÓN Y TRASLADO		OPORTUNIDADES DE CARRERA
			PERSONAS CLAVES A QUIENES CONTACTAR PARA HACER PREGUNTAS		
			OPORTUNIDADES DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO		
		x	NO HAY PROGRAMA ORIENTACIÓN		OTRAS
59	2	¿Los nuevos trabajadores reciben un manual del empleado?			
			SI		NO
60	0	¿Los nuevos empleados reciben un programa de orientación?			

		SI		NO		NO HAY MANUAL DEL EMPLEADO	X
61	0	¿Cuándo son requeridos los formularios federales I-9 completados a los nuevos empleados?					
62	7	¿Se utiliza un sistema tipo E-VERIFY o similar?					
		SI		NO		OTRO SISTEMA SIMILAR	X

11.- PERCEPCIONES

63	4	En una escala de 1-9 (1 = bajo; 5 = normal; 9 = alto), ¿Cuál es tu percepción del rendimiento de los recursos humanos acerca de la planificación y selección de la fuerza de trabajo?
64	4	En una escala de 1-9 (1 = bajo; 5 = normal; 9 = alto), ¿Cuál es tu percepción acerca de cómo las personas que pertenecen al departamento de recursos humanos sienten el rendimiento del departamento acerca de la planificación y selección de la fuerza de trabajo?
65	4	En una escala de 1-9 (1 = bajo; 5 = normal; 9 = alto), ¿Cuál es tu percepción acerca de los clientes del departamento de recursos humanos en la organización y su sentimiento al rendimiento del departamento acerca de la planificación y selección de la fuerza de trabajo?

Puntaje Total :331

ANEXO 2

PAUTA Y TRANSCRIPCIÓN

Grupo Focal I

Funcionarios/as con Mayor Antigüedad,

1.- Objetivos

Este Grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios con antigüedad igual o superior a 10 años dentro de la Institución, (experiencia desde SERNAM) respecto a la importancia de contar con un procedimiento de inducción.

2.- Participantes:

Profesionales Áreas de Soporte (3)	Administrativos Unidades de Gestión Estratégica (3)
------------------------------------	---

3.- Transcripción:

Importancia de un Programa de Inducción

“Es importante que el Ministerio de ahora en adelante cuente con una inducción, ya que eso ayuda a la gente nueva a hacer el trabajo más rápido, además también podría hacerse algo parecido para las personas que ya están trabajando”

“La inducción ayuda a los funcionarios nuevos a integrarse más rápido a los equipos, a conocer más de la institución, la mayoría que llega acá son personas jóvenes, este es su primer trabajo y no conocen nada del trabajo en el sector público, por eso acompañarlos desde el inicio, dándoles información hará que se sientan parte del ministerio desde el principio”.

“Otro punto importante es que para la gente que viene del mundo privado, no conoce que gran parte de la organización del servicio se encuentra regulada por ley y que acá

no se aplica el código del trabajo, de modo que es muy importante que se le explique a las personas las diferencias a través de la inducción al inicio. Porque la gente reclama”.

“Como organización hemos tenido dos grandes hitos, el primero cuando se creó el SERNAM y ahora cuando se creó el ministerio, algunos de acá estuvimos desde el inicio y a lo largo de estos años las cosas han cambiado mucho, los procesos y las exigencias son distintas y es necesario hacer una inducción a las personas nuevas, porque ahora cuando un funcionario llega, está sólo, nadie lo acompaña formalmente, sino que solo puede recurrir a sus compañeros, los que no siempre te ayudan porque cada uno está en lo suyo”.

“El contar con una Inducción es válido, porque con ella pueden orientar al funcionario/a respecto a su nuevo cargo, sus funciones y en qué lugar está dentro del servicio y que no tengas que depender de otra persona que te enseñe”.

“Cuando yo llegue al servicio habían procesos establecidos, había inducción, había mucha información de los procesos y en la intranet, en recursos humanos me hizo una inducción principalmente referente a los derechos funcionarios, por ejemplo los días administrativos, las vacaciones, a mí me sirvió mucho. Si bien no fue la gran inducción pero si me sirvió, lo mejor es que mi unidad tenía todos los manuales y solo había que leerlos”.

“Cuando llegue al servicio, yo llegue a crear los procedimientos, cuando uno llega acá nadie te dice por ejemplo donde está el baño, tú estás solo y también nadie sabe lo que hace el otro. Nadie te dice mira este es el servicio, ahí está la intranet, cada uno tiene que ir averiguando las cosas. Y tienes que comenzar a rendir de inmediato”.

“Por ejemplo en la empresa privada antes de entrar ya te entregan una carpeta con los documentos e información y los procedimientos están establecidos, entonces uno se siente parte de inmediato de la institución”.

“También nosotros como más antiguos, debemos tener empatía con el compañero nuevo acogelo, orientarlo porque todos hemos sido nuevos”.

“Esto ayuda para desde del día 1 te sientas parte del Ministerio de la mujer, porque tenemos que recordar porque esta institución es especial, estamos haciendo políticas

para las mujeres y ellas tienen una sensibilidad especial, debemos ser diferentes”. Sello distintivo de acuerdo a la organización

“Uno cuando llega no sabe para dónde va la institución al empezar, que es lo que hace, sino que uno lo va conociendo en el día a día”.

“Esta inducción debería hacerse dentro de los primeros dos días del ingreso o antes incluso, cuando ya se sabe que va a ingresar una persona, el día antes ya le podrían hacer esta inducción...”

“...Si la inducción se hace pasado un tiempo, no tiene mucho sentido, ya que la persona se ambienta y se hizo una imagen del Servicio, por ejemplo hacer la inducción un mes después no tiene mucho sentido...”

“Es bueno conocerse, para que podamos hacer el trabajo más rápido, por ejemplo en el verano podrían existir instancias para conocerse”.

“A mí me pareció raro cuando llegue que solamente me dijeron donde me iba a sentar y algunas cosas de recursos humanos, pero no me explicaron del funcionamiento del ministerio”.

Temáticas que debe abordar la inducción.

“Es importante también que la inducción se aborden temáticas de género, ya que uno llega acá y nadie le explica los fines de la institución”.

“Es necesario que se comparta el organigrama con las personas nuevas”.

“El manual debe ser hecho por los mismos funcionarios/as y no por una empresa externa, porque ellos no saben cómo son los tiempos acá”. (Integrar a toda la comunidad).

“La inducción también se debería hacer con los funcionarios/as de la empresa externa, porque ellos de igual forma están acá y trabajan junto con nosotros”.

“Informar los derechos y deberes de los funcionarios, presentar a las personas nuevas tal vez con una foto, ya que no se asocia caras con nombres, sobre todo con la gente de regiones”.

“La inducción debe incluir a todos los funcionarios/as independiente de la calidad jurídica y el estamento, desde el auxiliar hasta los directivos”.

“Al tener el organigrama y saber cómo funciona el servicio es fundamental para que se adapte más rápido al trabajo y poder hacerlo de mejor medida”.

Grupo Focal II

Funcionarios/as que han ingresado recientemente a la Institución

1.- Objetivos

Este grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios que han ingresado en los últimos 5 meses a la Institución respecto a su experiencia al ingreso e importancia de contar con un procedimiento de inducción.

2.- Participantes:

Profesionales Áreas de Soporte (4)	Administrativos Unidades de Gestión Estratégica (1)
------------------------------------	---

3.- Transcripción:

Experiencia al ingresar al Ministerio

“Cuando ingrese no tenía mayores conocimientos del Ministerio, pensaba que era el mismo SERNAM, cuando llegue directamente me dejaron en la unidad en la cual me iba a desempeñar y me dijeron cuáles eran las cosas pendientes que había que resolver y los papeles que tenía que traer para mi contratación y algunas orientaciones de parte de recursos humanos, nada más”.

“Yo venía del mundo privado, estaba contratado por el código del trabajo y pensaba que acá también se aplicaban las mismas reglas, no sabía bien lo que hacía el Ministerio y aún no lo tengo tan claro, al principio me costó mucho ubicarme dentro del ministerio, conocer las unidades con las cuales me vinculaba, ahí me apoye principalmente en mis

compañeros, ellos me orientaron respecto al estatuto administrativo y que nuestros contratos se rigen por esa ley”.

“Cuando ingresé yo conocía a la institución, porque había trabajado antes acá, pero en un función muy distinta, cuando llegue me dijeron vas a esta unidad y yo me empecé a preguntar ¿Qué hago aquí? porque no sabía hacer el trabajo que me entregaron, eso provoca estrés, inseguridad y un mal el estado anímico, a pesar que igual yo conocía a las personas, pero uno se siente mal al no tener una inducción respecto a las funciones que realizar, así que al tercer día no quería venir”.

“Para nosotros como personas nuevas es muy difícil integrarnos en este nuevo trabajo, sólo vamos averiguando las cosas básicas con los compañeros, el hecho de que nos demoremos más en integrarnos, hace que estemos nerviosos y ansiosos, eso igual repercute al hacer el trabajo operativo porque uno se demora más en asimilar los procesos y relacionarse con las otras unidades”.

“Cuando yo llegue y comparto con mis compañeros, no sabía nada del Ministerio, en recursos humanos me comentaron los términos de mi contrato, los papeles que tenía que traer, los días de pago, el horario, pero después eso se me olvido, así que le empecé a preguntar a mis compañeros, yo creo que deberían entregar por escrito todas esas cosas que te dicen porque uno llega nervioso y después se le olvidan las cosas, así que si crean un Manual de Inducción sería súper bueno ya que se lo podrían entregar a uno cuando llega”.

La importancia de una Inducción

“Es importante que exista una inducción, ya que eso nos permitirá conocer lo básico de la institución a la cual nos integramos, saber cual es nuestra posición dentro de la institución”.

“La inducción debería ser obligatoria, ya con ella sabemos para donde vamos, en otros trabajos me habían entregado un manual y el organigrama, lo que recibí en este caso fue sólo algunas indicaciones de recursos humanos y el apoyo de mis compañeros”.

“La inducción tiene que mostrar la institución, por ejemplo los nuevos no sabemos nada de género, a diferencia de los que ya están, por eso, igual deberían compartir ese conocimiento con nosotros porque por ejemplo nos preguntan afuera y no sabemos que es lo que hace el Ministerio y nos quedamos con lo que nos cuentan nuestros compañeros y lo que aparece desde comunicaciones”.

“En la inducción debería existir un parte especial que nos explicara en términos simples los aspectos más importantes del género o enfoque de género. Dando ejemplos de políticas públicas con enfoque de género porque uno no conoce nada del tema”.

“En los otros trabajos en los que he estado, me habían hecho jornadas de inducción y es súper bueno porque uno conoce el lugar donde llega, donde están las oficinas, la misión y la visión, como funciona la organización cuáles son sus principales desafíos, cosa que acá no existió y finalmente lo que uno sabe es por lo que comentan los compañeros y la imagen que uno solo se va formando”.

Grupo Focal III

Funcionarios/as con mejor rendimiento.

1.- Objetivos

Este Grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios que se destacan por su buen desempeño laboral dentro de la Institución respecto de las razones de su buen desempeño y a la importancia de contar con un procedimiento de inducción.

2.- Participantes:

Profesionales Áreas de Soporte (4)	Administrativos Unidades de Gestión Estratégica (2)
------------------------------------	---

3.- Transcripción:

Percepciones de su buen desempeño

“Yo creo que lo principal para que un funcionario le vaya bien en el trabajo es que sea responsable, tanto en el cumplimiento de la jornada como en los plazos que establece la jefatura para realizar el trabajo”.

“En mi caso, yo pienso que lo principal es creer en el trabajo que uno hace, creo que con cada informe o con mi colaboración en la división, contribuyo en la creación de instancias para disminuir la desigualdad entre hombre y mujeres”.

“Hay que creer en esta causa, para poder hacer bien el trabajo, ya que así se hace con más dedicación, se reducen los márgenes de errores y es más eficiente”.

“Hay que estarse capacitando y perfeccionando constantemente, porque los tiempos cambian, las leyes son más exigentes, los procedimientos se complejizan cada vez que más, de modo que hay que ir aprendiendo de acuerdo a las nuevas exigencias”.

“También es importante recalcar el respeto con el otro, privilegiando la conversación clara para evitar los chismes y conflictos, ya que eso hace que el trabajador pierda el rumbo de su trabajo”.

“Otro aspecto que también valoran las jefaturas es que uno sea proactivo y responsable, o sea que al ver la ocurrencia de por ejemplo un problema busquemos primero alguna propuesta de solución o tal vez anticiparnos a algún hecho que pueda traer problemas a la unidad”.

“El hacer nuestro trabajo a tiempo y bajo estándares de calidad con el propósito de cumplir los fines de la institución, para no actuar en sobre la urgencia permanentemente, ya que cuando eso pasa siempre pasa algo”.

“Lo otro importante es que hay que enfocarse en lo que uno está haciendo, eso creo que se llama autogestión, tratando de sacar la pega de forma simple y eficiente, o sea sabemos que en la administración pública hay mucha burocracia, pero a pesar de eso tenemos que simplificar el trabajo”.

Importancia de la Inducción

“Contar con un programa de inducción al nuevo funcionario, le va ayudar a entender el rol del Ministerio dentro de nuestro país, con ellos podrá identificarse con el trabajo que aquí se hace”.

“Le va a servir para conocer el funcionamiento y la organización del Ministerio, las unidades con las que se va relacionar, para que se ambiente más rápido”.

“Si bien es importante un programa de inducción al nuevo funcionario, de igual forma podrá existir algo parecido par los que ya estamos acá, porque ahora con el cambio de institución, no todos sabemos bien las nuevas unidades que se formaron”.

“También, si existe un plan de inducción, podrían ponerlo en la intranet para que todos lo podamos ver y al presentar a los funcionarios se le podría acompañar una foto para conocerlos de inmediato”.

“En el manual de inducción se deben colocar todo lo básico respecto a su modalidad contractual, fechas de pago, beneficios, derechos y deberes que indica el estatuto administrativo, las vacaciones, los permisos administrativos, etc”.

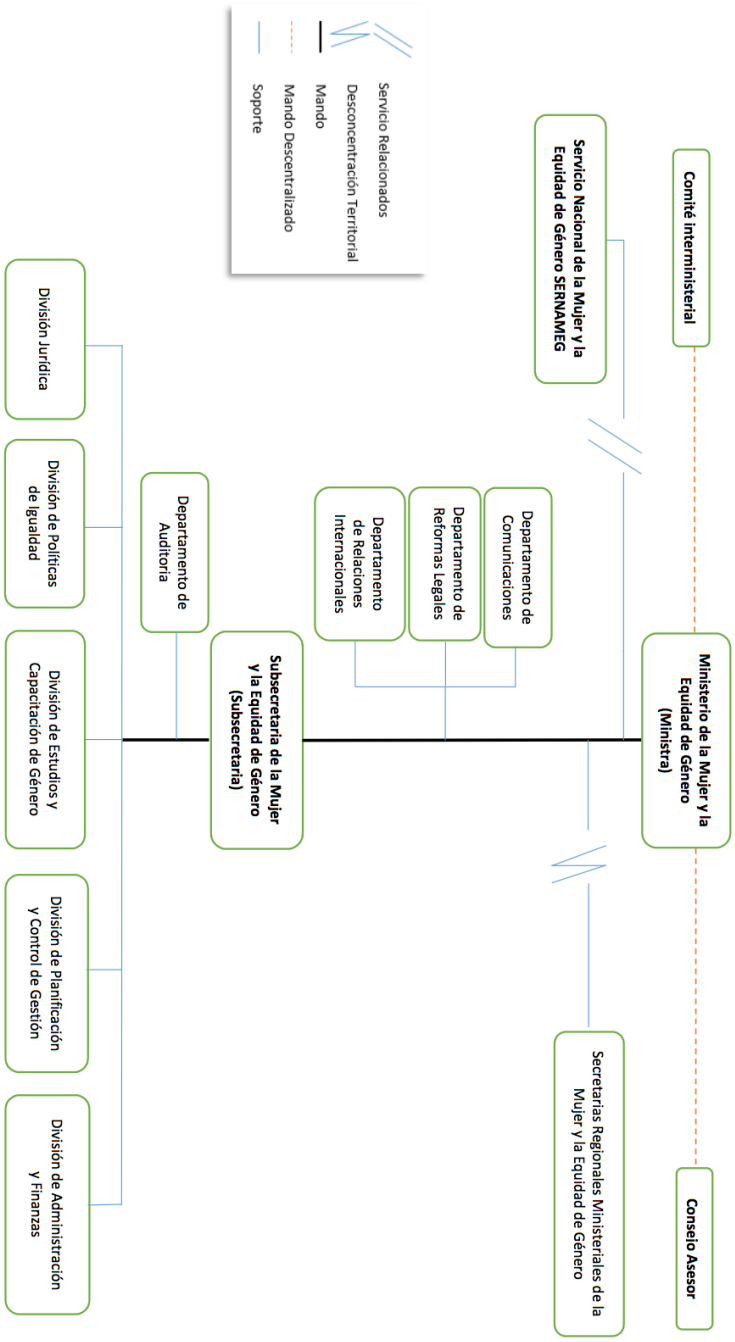
“...Las orientaciones de la jefatura deben ser dadas al funcionario/a nuevo el día uno, desde su ingreso, de manera que la asignación del trabajo venga de él y no de los compañeros de trabajo...”

“También se debería orientar al funcionario/a respecto de su trabajo en si, de los procesos que hay, de los tiempos, de su equipo directo de trabajo, eso lo debería hacer el jefe.”

“Algo importante también es que como somos una institución pública con enfoque de género, las personas que llegan también las deberían orientar en ese ámbito, por lo menos una pincelada, es fundamental que conozcan algo porque somos nosotros como Ministerio quienes impulsamos las políticas en materia de género por eso todos deberíamos tener una noción”.



Estructura Organizacional Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género DFL N° 1 - 2016



ANEXO 3

ORGANIGRAMA MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO