



**“EVALUACIÓN Y BASES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA  
FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA”**

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

**Alumna: Consuelo Gabriela Espinoza González**

**Profesor Guía: José Antonio Muga Naredo**

**Santiago, 2018**

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	4
2.1	Planteamiento de Objetivos .....	4
2.1.1	Objetivo General .....	5
2.1.2	Objetivos Específicos.....	5
2.2	Alcance del Proyecto .....	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	7
3.1	Concepto de Inducción y su Importancia.....	7
3.2	Etapas del Proceso de Inducción.....	10
3.3	Bases Normativas para los Servicios Públicos en Materia de Inducción .....	13
3.3.1	Contraloría General de la República.....	14
3.3.2	Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) .....	14
3.3.3	Servicio Civil .....	15
3.3.4	Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de las Personas en el Estado. ....	17
3.4	Gestión del Conocimiento.....	18
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
4.1	Aspectos Generales .....	20
4.2	Diseño de la Investigación .....	20
4.3	Descripción del Grupo Considerado .....	20
4.4	Métodos de Recolección de Datos .....	21
4.4.1	Revisión de Documentos .....	21
4.4.2	Grupos Focales.....	21
5.	MARCO INSTITUCIONAL .....	23
5.1	Fiscalía Nacional Económica.....	23
5.2	Estructura Organizacional.....	24
5.3	Caracterización de los Funcionarios de la Fiscalía Nacional Económica.....	26

5.4	Importancia del Proceso de Inducción en la Fiscalía Nacional Económica .....	27
5.5	Diagnósticos Iniciales del Proceso de Inducción .....	29
5.6	Evolución del Proceso de Inducción .....	31
5.7	Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual .....	34
6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS: EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA .....	36
6.1	Análisis de la Revisión Documental .....	36
6.2	Análisis de los Grupos Focales .....	37
7.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: BASES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA. ....	44
7.1	Propuesta de Contenidos Inducción General. ....	45
7.2	Propuesta de Contenidos Inducción Específica .....	47
7.3	Propuesta de Contenidos Inducción del Negocio .....	47
8.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....	49
8.1	Propuesta de Carta Gantt para Aprobación y Puesta en Marcha del Programa. ....	49
8.2	Procedimiento, Hitos y Responsables .....	50
9.	CONCLUSIONES .....	51
	BIBLIOGRAFÍA.....	54
	ANEXO.....	56

## 1. INTRODUCCIÓN

La manera como la Organización recibe a sus nuevos colaboradores es fundamental, no solo como un proceso de bienvenida, socialización y conocimiento del nuevo puesto de trabajo sino también, para dar inicio a un contrato psicológico potente entre trabajador y empleador, lo que puede implicar un involucramiento temprano con los objetivos organizacionales. Un proceso de inducción bien planificado y correctamente ejecutado, determina la forma de adaptación y las relaciones que se establecen inicialmente. El proceso de Inducción y Socialización aporta al colaborador una visión panorámica de la cultura organizacional. La forma en que cada persona se siente recibida en un nuevo lugar de trabajo, disminuye la ansiedad y otorga claridad de las expectativas respecto del rol dado.

El desarrollo de los procesos de inducción en el sector público es muy heterogéneo. Para homogenizar los procesos de gestión y desarrollo de las personas, el año 2015 se dictó el Instructivo Presidencial que otorga lineamientos mínimos generales que debían implementar los Servicios Públicos entre los años 2015 y 2018. Complementariamente a esto, el año 2016 el Servicio Civil publicó una guía para la Implementación de los Procesos de Inducción para los Servicios Públicos, la que, en conjunto con el Instructivo, ha implicado que los procesos de Gestión y Desarrollo de las Personas en el Estado han avanzado significativamente en la implementación y desarrollo de los subsistemas correspondientes a la gestión y desarrollo del personal.

La presente investigación se ha planteado como objetivo analizar los principales componentes de todo el procedimiento de Inducción, revisar la normativa e instructivos que se han elaborado sobre la materia, y, particularmente, evaluar la aplicación del proceso de Inducción en la Fiscalía Nacional Económica (FNE), utilizando la metodología de investigación-acción, para, en definitiva, proponer algunas conclusiones que sirvan de base para una mejora del mismo.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Cada proceso de gestión de personas impacta de alguna forma en el ciclo de vida laboral de los colaboradores en una organización, pues la manera como se realiza el reclutamiento y la selección, constituye la primera aproximación de la persona con la cultura y los valores de la organización. La presente investigación se centrará en la etapa final del proceso de reclutamiento y selección, la inducción, en particular, el proceso que realiza la FNE, al ingreso de sus nuevos colaboradores. La literatura nos indica que la bienvenida y socialización de un nuevo funcionario *“pretende que de una forma correcta, eficaz y rápida los nuevos profesionales se integren a la nueva estructura (cultura, valores, procedimientos, etc.)”* (Federico Gan, 2006).

En el sector público este proceso se ha realizado de forma muy incipiente, es por eso que, desde el año 2015, a través del Instructivo Presidencial N°1, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, se instruyó a todos los Servicios Públicos que, en un plazo 4 años, debían desarrollar variados procesos, destinados a fortalecer y profesionalizar a los funcionarios que trabajan en la Administración Pública, dentro de los que se encontraba el proceso de Inducción del nuevo personal. Para el área de desarrollo organizacional este proceso es de suma importancia, pues, como lo señala el Servicio Civil, *“la inducción 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 desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales”*. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016).

### 2.1 Planteamiento de Objetivos

El propósito de la investigación, es evaluar, el procedimiento de Inducción de la FNE, a fin de contar con un diagnóstico que permita presentar las bases para la mejora del mismo, lo que se llevará a cabo, mediante un estudio realizado a los funcionarios de las áreas de negocio y soporte. Esto nos permitirá contar con una evaluación objetiva del proceso, para eventualmente decidir qué elementos mantener y cuales mejorar realizar las mejoras pertinentes, pues, coincido en que *“Si usted investiga su propia práctica, es muy probable que usted también mejorará su situación de trabajo porque usted entiende mejor su lugar en ella.*

*También es probable que los resultados de la acción que obtenga beneficien a su organización” (Dick, 2002).*

Para la FNE, específicamente, para el área de Desarrollo Organizacional, resulta relevante evaluar su procedimiento de Inducción, toda vez que los últimos 3 años se han dedicado al diseño e implementación de variados subprocesos, orientados a mejorar los ambientes y condiciones laborales, pero no se ha evaluado la percepción que tienen los funcionarios de estos mismos. Se ha trabajado en base a los comentarios y/o percepciones de las jefaturas y los directivos, y, en este caso en particular, se pretende obtener datos que respalden permitan entregar un diagnóstico más certero de la realidad actual, y, asimismo, contar con información relevante para implementar las mejoras que resulten necesarias.

### **2.1.1 Objetivo General**

Evaluar el proceso de Inducción de la Fiscalía Nacional Económica con el propósito de obtener la información necesaria que permita establecer las bases para una mejora del mismo.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Exponer algunas propuestas metodológicas que plantean diversos autores respecto del proceso de inducción y sus etapas.
- Analizar el proceso de inducción de la FNE en función de la normativa y directrices de gobierno, propuestas para la implementación del proceso de inducción en los servicios públicos.
- Indagar y analizar la percepción de los funcionarios que han participado en los procesos de inducción de la FNE.
- Conocer las observaciones de los funcionarios para mejorar el proceso de Inducción.
- Establecer las bases para la mejora del proceso de Inducción de la Fiscalía Nacional Económica.

## 2.2 Alcance del Proyecto

Este proyecto se desarrollará en la Fiscalía Nacional Económica. Se utilizará la metodología de recopilación de datos, levantando, en primer lugar, los diagnósticos del actual proceso de inducción con 3 actores, y, en segundo lugar, se realizará un marco referencial que permita contextualizar la investigación.

Posteriormente, se recopilará información, mediante una metodología cualitativa, que permitirá ahondar en las experiencias de los colaboradores respecto del proceso de inducción vivido en su oportunidad, lo que pudo haber resultado significativo para alguno de ellos. En este sentido, es importante para esta investigación conocer la manera en que el proceso de inducción impacta en los funcionarios que se incorporan a la Institución, lo que cobra especial relevancia considerando que la investigación psicosocial se centra en lo que llamamos *“experiencia vivida”* y, entendemos, *“está particularmente abocada a comprender los significados conscientes e inconscientes ligados a la experiencia vivida”* (Acuña & Sanfuentes, 2013).

### 3. MARCO TEÓRICO

Para contextualizar el proceso de inducción, inicialmente, veremos los distintos significados que esta tiene, cuáles son sus objetivos principales, y luego analizaremos las bases normativas en esta materia, considerando los lineamientos del Servicio Civil<sup>1</sup>, para finalmente analizar la importancia de la gestión del conocimiento.



#### 3.1 Concepto de Inducción y su Importancia

Una vez que la persona se integra a la organización, es necesario establecer un vínculo, socializarla y entregarle un marco normativo y cultural de la Institución donde se desempeñarán, además de realizar la presentación de sus funciones, responsabilidades y expectativas de su rol.

Durante los primeros meses en una organización, los nuevos colaboradores pasan por un periodo de adaptación en donde la persona debe ajustarse al rol dado y a las expectativas que tiene su jefatura respecto del desempeño, esta etapa de adaptación es más llevadera si la Organización acoge al funcionario mediante un proceso planificado de Inducción. En la literatura podemos encontrar diversos nombres para esta etapa, en algunos casos se llama Inducción, orientación o socialización.

La presente investigación se desarrollará en un Servicio Público, por lo tanto, es necesario iniciar con la definición sobre lo que entenderemos como inducción, revisando lo que establece el Servicio Civil: *La inducción 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 desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer*

---

<sup>1</sup> El Servicio Civil es el Servicio Público que tiene dentro de sus objetivos: participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.

*y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016).*

De acuerdo a lo señalado por el Servicio Civil, este proceso es de importancia para las personas que se integran a una nueva Organización ya que *no solo impacta en la percepción de acogida, sino que también puede contribuir al sentido de compromiso del funcionario con su desempeño, equipo de trabajo, institución y con la función pública (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016).*

Por otra parte, podemos encontrar diversas definiciones del proceso de inducción en la literatura asociada a la gestión de personas.

Dessler, 2001 señala en Arce 2012 que *“La inducción, de hecho, forma parte del proceso de sociabilización del empleador para los empleados nuevos. La Inducción es el proceso permanente para imbuir en los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.” (Arce, 2012).* Orozco 2001 señala que Dessler, 1991, *afirma que el fortalecimiento de esta relación podrá incrementar el compromiso de la persona con la organización y asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución.*

De acuerdo a lo que señala Víctor Orozco, *la inducción es un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les 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 (Orozco, 2001).* Este proceso reviste gran importancia por cuanto *la orientación del servidor (docente, misceláneo, guardia, oficinista, secretaria, jefe de unidad, otros) se convierte en el camino por el cual el funcionario se integrará de la mejor manera a sus funciones, a su grupo de trabajo y a la organización en general. Probablemente las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, se satisfacen en esta fase de incorporación del servidor a la organización (Orozco, 2001).*

Chiavenato sostiene que *la socialización organizacional, procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto (Chiavenato, 2001).*

*La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos, y sus unidades de trabajo... Se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto (Bohlander & Snell, 2013).*

*La socialización o inducción, es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. (García, 2009).*

Taormina (1994, 1997, 2004) en Lisboa, Morales y Palací 2009, agregan que *la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, también lleva a aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización. (Lisboa, Morales, & Palací, 2009)*

De las definiciones vistas se puede extraer que el proceso de inducción sirve para:

- Integrar a la organización a las personas que ingresan.
- Permite traspasar a los nuevos colaboradores las normas, cultura y clima de la Institución donde se está insertando.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus labores.
- Cuáles son las labores que debe realizar.
- Aprender los procesos y/o procedimientos internos de la Organización.
- Familiarizarse y/o adaptarse en el menor tiempo posible.

De acuerdo a lo que indica Bohlander y Snell, *el departamento de Recursos Humanos de una organización es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, beneficios y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. Sin embargo, el supervisor desempeña la función más importante en el programa de inducción (Bohlander & Snell, 2013).*

Por lo tanto, la inducción debe constar de a lo menos dos etapas. La **inducción general** que se relaciona con el encuadre del nuevo colaborador a la organización, conocer cuáles son los valores, los objetivos que la Institución persigue, cual es el marco normativo que debe considerar, la cultura, los deberes y derechos, de acuerdo a lo indicado esta primera etapa debería estar a cargo del área de gestión de personas. La segunda etapa debe enfocarse en una **inducción específica**, que se centre en entregar el perfil y/o descripción de cargo, indicar las expectativas de su rol, cuáles serán las funciones y responsabilidades, en esta etapa es central el rol de la jefatura, quien será el encargado de sociabilizar al nuevo empleado en la Unidad de Trabajo.

### 3.2 Etapas del Proceso de Inducción

Dependiendo del autor que estudiemos, existen distintas etapas identificadas para un proceso de inducción.

Bohlander y Snell, 2013, elaboran una lista de chequeo con las actividades que debería comprender el proceso de Inducción (Bohlander & Snell, 2013):

- *Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa.*
- *Mapa de las instalaciones, incluida información del estacionamiento.*
- *Identificaciones, contraseñas y calcomanía del estacionamiento.*
- *Organigrama actual.*
- *Información sobre dónde encontrar las noticias corporativas de la empresa, los sitios de intranet y los tableros de anuncios.*
- *Copia de las metas y descripciones del puesto.*
- *Números de teléfono, direcciones de emails y localización del personal importante.*
- *Horario de las sesiones de capacitación,*
- *Procedimiento de seguridad y emergencia,*
- *Copia del manual de políticas que incluya las políticas de igualdad en el empleo de la empresa, horario de oficina, código de vestimenta, vacaciones y reglas para el uso del internet del correo electrónico.*
- *Lista de beneficios del empleado que incluya los planes de seguros.*
- *Calendario de días festivos.*

De la lista de chequeo indicada, se logran distinguir dos etapas del proceso de incorporación de un empleado, la primera de inducción destinada a aspectos administrativos y una segunda etapa llamada Onboarding, destinado a socializar al empleado dentro de la empresa.

Al analizar la lista de actividades que nos proponen los autores Bohlander y Snell, podemos observar que los elementos de los cuales se preocupa son más bien administrativos y operativos, en esta investigación queremos darle una mirada estratégica al proceso de inducción, entendiendo como tal, la primera instancia en donde el nuevo empleado tiene un acercamiento con la Institución, y si bien es importante que conozcan todos los pormenores administrativos, es necesario que tengan una visión general de la cultura organizacional, cuales son las normas de conducta y lo más importante que se espera de su función, el

desempeño esperado y los estándares de calidad. La inducción en el puesto de trabajo constituye un elemento crucial ya que le permitirá alcanzar el desempeño deseado tanto por su jefatura como por la Institución.

Por otra parte, Chiavenato, I. 2001, identifica como principales ítems de un programa de integración las siguientes actividades:

Asuntos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y objetivos básicos de la organización.</li> <li>2. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.</li> <li>3. Como se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento.</li> <li>4. Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro.</li> <li>5. Principales productos y servicios de la organización.</li> <li>6. Normas y reglamentos internos.</li> <li>7. Procedimiento de seguridad en el trabajo.</li> </ol>
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horarios de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios).</li> <li>2. Días de pago y anticipos salariales.</li> <li>3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.</li> </ol>
Presentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los superiores y colegas.</li> </ol>
Deberes de los cargos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li> <li>2. Tareas del cargo.</li> <li>3. Objetivos del cargo.</li> <li>4. Visión general del cargo.</li> </ol>

Fuente: (Chiavenato, 2001)

Idalberto Chiavenato 2001, agrega una etapa de socialización que contienen diversos métodos:

- *Contenido inicial de la tarea.*
- *Supervisor como tutor.*
- *Grupo de Trabajo.*
- *Programa de integración.*

Por su parte el Servicio Civil (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016) sugiere una serie de actividades divididas según su propósito. Distinguen 4 propósito del proceso de inducción:

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

2. *Alinear y Fidelizar: Proceso de fortalecimiento de la identificación del funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de un compromiso individual con sus funciones.*
3. *Orientar. Proceso a través del cual se apoya al funcionario/a para que comience a comprender y aceptar los valores, normas, derechos, deberes y convicciones de la organización y su contexto.*
4. *Entrenar. Proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del funcionario/a en las funciones propias, y cómo ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.*

Propósito	Objetivo	Actividad
Socializar	Recibir a la persona y presentar en términos generales a la institución	Recibir y dar la bienvenida al funcionario/a por parte de la Jefatura Directa, o quién ésta haya encomendado.
		Hacer una presentación al funcionario/a por parte del Director/a o Jefatura de los miembros de su equipo de trabajo directo.
		Hacer una presentación del funcionario/a a su equipo de trabajo directo.
		Informar respecto de las funciones propias del cargo.
Alinear y Fidelizar	Entregar contenidos relevantes de la institución y sus metas.	Organizar reuniones de trabajo individual de la persona con los Directivos y/o Jefaturas de las distintas divisiones, direcciones, subdirecciones y/o departamentos más cercanos a su gestión para conocer las funciones, servicios y productos de cada área de trabajo.
		Entregar documentación al nuevo funcionario/a respecto de la institución, indicada en los contenidos adjuntos.
		Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos institucionales. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.
Orientar	Informar y revisar normas administrativas y políticas de personas del sector público y la Institución.	Entregar material con normas administrativas y de políticas de personas de la institución.
		Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del servicio público y la institución.
Entrenar	Revisar objetivos, funciones y	Realizar reuniones con su Jefatura directa quien expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo,

	desempeño esperados del cargo.	definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.
		Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.
		Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.

Fuente: (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016)

Lo valioso de la propuesta del Servicio Civil, es que no solo se preocupa de entregar información de la Institución y dar un encuadre de lo que significa trabajar en el sector público, sino que enmarca al nuevo trabajador en el negocio del Servicio Público y da especial énfasis en entrenar al nuevo trabajador en lo que significa su nuevo cargo, expectativas del desempeño, productos y estándares, además establece la figura de un tutor, que acompañará al funcionario en su primer tiempo en la Institución. Releva el protagonismo de la jefatura en el proceso.

### 3.3 Bases Normativas para los Servicios Públicos en Materia de Inducción

El proceso de inducción cobra importancia en todo tipo de Organizaciones, ya sea pública y privada. En el sector público nos encontramos con normativa y entidades que se encargan de generar instancias que sirvan de directrices para el resto de los Servicios en materias de Inducción. Debemos considerar a lo menos:

- Contraloría General de la República.
- Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA).
- Directrices del Servicio Civil, específicamente el documento de “Orientaciones para la elaboración de Procedimientos de Inducción para Servicios Públicos”.
- Instructivo Presidencial N°1 sobre buenas prácticas en el desarrollo de las personas en el estado.

### **3.3.1 Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos. Es esencialmente una entidad que controla la legalidad de los actos de la Administración del Estado y resguarda el correcto uso de los fondos públicos, con independencia del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional. (Contraloría General de la República, 2017)

La labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, con sujeción a los procedimientos que la ley contempla y utilizando los recursos públicos eficiente y eficazmente.

Dada la naturaleza de sus funciones la CGR se preocupa de la integralidad del Sector Público. En este sentido podemos observar que algunos de sus objetivos estratégicos apuntan a:

- Apoyar el fortalecimiento del Sector Público.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Promover la probidad y combatir la corrupción.

Para apalancar estos objetivos es que la CGR no solo se preocupa de realizar fiscalizaciones sobre el cumplimiento de la normativa, sino que además se preocupa de capacitar a los funcionarios públicos en las materias que son de su competencia.

La Contraloría General de la República a través del Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) busca fortalecer la buena administración del Estado, a través de la formación a los funcionarios públicos, en materias de su competencia, con el apoyo de un equipo multidisciplinario de la CGR y la colaboración con otras entidades públicas.

### **3.3.2 Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA)**

Uno de los objetivos que persigue el CEA es: *la formación y capacitación de funcionarios y servidores públicos en materias transversales y técnicas, para lograr una mejora continua en la gestión pública. Entregando conocimiento mediante un diseño curricular flexible y participativo, estableciendo niveles de*

*especialización y distintas metodologías de enseñanza, permitiendo el desarrollo integral de los funcionarios del Estado (Contraloría, 2017).*

Dentro de la oferta curricular disponible para los funcionarios públicos encontramos como primera línea de acción un curso de: “Formación y desarrollo de funcionarios y servidores públicos en materias transversales y técnicas, para la gestión pública” que consta de una fase inicial de conocimientos básicos que debiera saber un funcionario público para el correcto ejercicio de sus funciones. Las materias básicas que se revisan en el curso son:

- El Estado Moderno.
- Bases Normativas y Organización de la Administración del Estado.
- Fundamentos Normativos para la función pública.
- Introducción a la Administración financiera del Estado.
- Ética pública, probidad y transparencia administrativa.

### **3.3.3 Servicio Civil**

El Servicio Civil, fue creado en el año 2003, con la promulgación de la ley N° 19.882 del Nuevo Trato Laboral ( Ministerio de Hacienda, 2003).Esta Ley definió entre otros, una *institucionalidad y un procedimiento para el reclutamiento y selección de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, mediante procesos competitivos basados en el mérito; además de organizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una mejor gestión de personas en la administración del Estado* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017). En este contexto el Servicio Civil, dicta normativas relacionadas a mejorar y establecer los procesos de gestión de personas en los Servicios Públicos.

En este tenor, este Servicio, publica directrices y/o recomendaciones para implementar los distintos subprocesos de Gestión de Personas en cada Servicio Público, con esto cada Servicio tiene una orientación y estándares mínimos para implementarlos en sus respectivas organizaciones, considerando la cultura y las normativas propias de cada una.

El Servicio Civil indica que *la inducción busca contribuir a un ajuste entre persona/puesto/organización a través de acciones deliberadas tendientes a apoyar a las nuevas personas en su integración a la cultura organizacional.*

*Es un proceso que además de entregar una visión global de la organización, sus proyectos y dar calidez al ingreso, involucra el inicio de la interiorización en los valores institucionales, conocer las prácticas predominantes y los comportamientos acordes a las expectativas de un sistema social estable. Implica el desafío de incorporar e integrar a un nuevo colaborador a una cultura colectiva que determina la manera de actuar.*

*El alcance de un proceso de inducción o socialización organizacional, se relaciona con la forma de poner al tanto al nuevo integrante sobre los roles, las normas, los derechos y deberes, los valores y las pautas de conducta exigidas en la organización (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016).*

Algunos de los principales beneficios (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016) que traen consigo los programas de inducción son:

- *Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.*
- *Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.*
- *Favorecer el contrato psicológico entre las personas y la institución, esto es, entre las expectativas del servicio y las que las personas tienen respecto a su desarrollo en el mismo.*
- *Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo funcionario/a.*
- *Posibilitar que las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.*
- *Facilitar y direccionar las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.*
- *Facilitar que la persona demuestre en el corto plazo resultados en su propio desempeño y en su aporte a la consecución de los resultados de la institución.*

*Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar. Para cada uno de estos objetivos se proponen distintas actividades, descritas más arriba.*

El Servicio Civil orienta el trabajo de las áreas de Gestión de Personas de toda la Administración Pública y para ello, pone a disposición de los Servicio Públicos una lista de chequeo para que cada uno pueda realizar un autodiagnóstico del proceso de Inducción que se establece en cada Servicio. Esta herramienta sirve de guía para mejorar el proceso en forma paulatina y de acuerdo a las necesidades de cada Organización. Asimismo, elabora pautas con contenidos mínimos que deben considerar los procedimientos de Inducción y difunde las buenas prácticas o experiencias exitosas que pudieran ser replicables en otras Instituciones.

Además el Servicio Civil establece que tipos de contenidos se les deben entregar a los nuevos funcionarios considerando su procedencia (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016):

Procedencia	Contenido
Organización privada	Programa de alta profundidad en materias referentes al funcionamiento del Estado, la administración pública, el servicio y su cultura organizacional.
Otra organización pública	Programa de alta profundidad en materias referidas al servicio y su cultura organizacional.
Misma organización, otro cargo	Programa de alta profundidad en las materias referentes al funcionamiento del nuevo cargo que asume su equipo de trabajo.
Re-inducción por ausencia prolongada	Programa de actualización de definiciones estratégicas, prioridades y eventuales ajustes de la organización.
Re-inducción por desalineamiento evidenciado en desempeño	Programa de reforzamiento de las definiciones estratégicas institucionales y las cadenas de valor en que participa la persona.

Fuente: (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016)

### 3.3.4 Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de las Personas en el Estado.

La Presidenta Michelle Bachelet dictó el 26 de enero de 2015 el Instructivo Presidencial N°1 sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de las Personas en el Estado. El propósito de este Instructivo es avanzar a un empleo público digno y bajo estándares de calidad que permita a los funcionarios públicos brindar una atención de excelencia a la ciudadanía. Para esto se generó la instrucción de que los Servicios Públicos trabajaran en base a 3 principios:

- I. Derechos Laborales: Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes.
- II. Condiciones Laborales: Las instituciones públicas deberán generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

- III. Ambientes Laborales: Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

Es en el segundo eje, donde uno de los procesos que se debe fortalecer en la Administración Pública es la Inducción. El Instructivo Presidencial indica que la operacionalización del proceso debe considerar como contenidos mínimos las siguientes temáticas:

- Derechos y deberes funcionarios.
- Derechos reconocidos sobre responsabilidades familiares y parentales.
- Prerrogativas legales de Asociaciones de Funcionarios.
- Rol y compromiso del servidor público.
- Socialización y entrenamiento en el puesto de trabajo o Reinserción en caso de ausencias prolongadas.
- Calidad de Vida Laboral.
- Procesos de gestión de personas.

### **3.4 Gestión del Conocimiento**

El proceso de Inducción, es la primera oportunidad que tiene la organización para transmitir el conocimiento a sus nuevos integrantes, es por eso que el concepto de gestión del conocimiento resulta importante de vincular al proceso que es materia de esta investigación.

Para comprender el término conocimiento utilizaremos la definición de Davenport, que expresa las características que hacen del conocimiento un recurso valioso y difícil de gestionar: *“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, embebido no solo en documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”*. Davenport en el Libro Gestión del Conocimiento, (Valhondo, 2003).

Nonaka & Takeuchi 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”*. (Nonaka, 2007).

Nonaka señala que existen dos tipos de conocimiento el tácito y el explícito. *El conocimiento tácito está compuesto por las habilidades técnicas de cada persona es difícil de formalizar y por lo tanto no se puede transmitir a otra persona, es conocido por el término “know how”, mientras que el conocimiento explícito es el conocimiento formal y sistemático. El proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal.* (Nonaka, 2007).

Nonaka plantea que las empresas creadoras de conocimiento, tiene como actividad básica poner el conocimiento personal a disposición de otras personas, expresando la idea de un “*conocimiento de tipo espiral*” (Nonaka, 2007).

Por otra parte, tenemos el aporte de Peter Senge a la gestión del conocimiento, introduciendo el termino de las organizaciones que aprenden y las define como “*Organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propicien nuevas formas de pensar, entiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender*” (Valhondo, 2003).

Para la investigación en materia de Inducción resulta interesante analizar el modelo de Nonaka respecto de la espiral del conocimiento que consta de 4 etapas:

1. *Socialización: se inicia con la transmisión de conocimiento tácito directamente con otra persona, mediante la observación, la imitación y la práctica. Es un proceso que consiste en compartir experiencias y modelos mentales.*
2. *Exteriorización: es generada por el diálogo y la reflexión colectiva significativa que ayuda a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.*
3. *Combinación: tiene que ver con el intercambio de información entre las personas por diferentes medios: distribución del conocimiento recién creado y el conocimiento ya existente en la organización a través de redes, por ejemplo, convirtiéndose así en un nuevo conocimiento.*
4. *Interiorización: se materializa directamente en el aprendizaje organizacional, es decir, el aprender haciendo de las personas en el trabajo.*

## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Aspectos Generales**

En el desarrollo del presente proyecto se utiliza la metodología de investigación-acción, que posee, como uno de sus propósitos más destacados, el lograr mejorar la situación de la realidad objeto de la investigación. Así, *“Si usted investiga su propia práctica, es muy probable que usted también mejorará su situación de trabajo porque usted entiende mejor su lugar en ella. También es probable que los resultados de la acción que obtenga beneficien a su organización”* (Dick, 2002).

Para la FNE, específicamente para el área de desarrollo organizacional, es de la mayor importancia evaluar su procedimiento de inducción, que permita tomar decisiones de forma fundada en cuanto a su evolución, dado que los últimos 3 años han sido de diseño e implementación de variados procesos que tienen como propósito mejorar los ambientes y condiciones laborales, pero no se ha evaluado la percepción que tienen los funcionarios de los mismos, limitándose a trabajar en base a los comentarios y/o percepciones de las jefaturas y los directivos. En este caso en particular, queremos tener datos objetivos que permitan evaluar la forma en cómo se está desarrollando el proceso de inducción, par de este modo tomar las mejores decisiones en miras a su permanente mejora.

### **4.2 Diseño de la Investigación**

La Investigación será cualitativa y se realizará mediante la revisión de bibliografía con el propósito de contextualizar el estudio y conocer los distintos aspectos que debe contener una inducción, y luego se realizarán 3 grupos focales con 21 funcionarios de la Fiscalía Nacional Económica.

### **4.3 Descripción del Grupo Considerado**

La investigación se realizará en la Fiscalía Nacional Económica, se seleccionarán 21 funcionarios, que se desempeñen en las áreas del negocio y de las áreas de soporte. Esta selección se realiza con el propósito de obtener información de forma transversal en la Organización.

## **4.4 Métodos de Recolección de Datos**

### **4.4.1 Revisión de Documentos**

Con el propósito de tener un marco referencial que encuadre la investigación se recolectó información relacionada a la academia, como libros, artículos de revistas, ensayos, entre otros, la que se ve reflejada en el marco teórico, expuesto anteriormente. Por otra parte, realicé la revisión de leyes, reglamentos, manuales y/o guías metodológicas en materias de inducción que rige el sector público.

### **4.4.2 Grupos Focales**

Para la recolección de información al interior de la organización utilicé la técnica de grupos focales. Se realizaron 3 grupos, el primero de ellos de los funcionarios que ingresaron el año 2017 y tuvieron una jornada de inducción con RRHH y con las áreas de negocio, el segundo grupo estará compuesto por funcionarios que tienen una antigüedad de 7 años o más en la institución recibieron una jornada de inducción de RRHH a su ingreso y un tercer grupo estará compuesto por funcionarios que tuvieron un desempeño individual sobresaliente durante el año 2017.

Durante la aplicación de la metodología de grupo focal, se pueden observar algunos aspectos facilitadores del proceso y algunas dificultades, entre las que se encuentran:

Aspectos facilitadores:

- Fue posible indagar sobre la temática de investigación de forma rápida.
- Las percepciones de los funcionarios son sobre las experiencias vividas en su proceso de inducción, por lo tanto, nos reporta información valiosa a considerar en la mejora.
- Al indagar sobre el tema específico, son los mismos participantes que entregan ideas sobre qué aspectos mejorar y como realizar esas mejoras.
- Permite a los funcionarios tener un espacio de participación y expresión de sus ideas, lo que contribuye al involucramiento con los procesos institucionales y genera una sensación de que aportan a la mejora.
- En la medida que los funcionarios se sienten cómodos con la temática que se está consultando, tienden a hacer más activa su participación.
- Permite conocer las expectativas de los funcionarios frente a la temática investigada.

Dentro de las dificultades observadas de la aplicación de la metodología se encuentran:

- Como investigador no experto en la aplicación de la metodología, puedo percibir algunas dificultades para conducir la actividad, por ejemplo, cuando la conversación se escapa de la temática de investigación o cuando algunos participantes aprovechan la instancia de reunión para hacer otros descargos.
- Existen dificultades para moderar a los funcionarios que acaparan la conversación.
- En momentos se observa que algunos funcionarios no participan activamente, al generarse coincidencias en las opiniones, asienten a las afirmaciones de los demás.
- Al generarse mucha información, los datos son difíciles de agrupar y por lo tanto de analizar, lo que dificulta el avance del investigador en el proyecto.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

### 5.1 Fiscalía Nacional Económica

La Fiscalía Nacional Económica es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que, conforme a su misión, le corresponde velar por la libre competencia en los mercados. Su función principal es la de investigar, en representación del interés público, todo hecho, acto o convención que tienda a impedir, eliminar, restringir o entorpecer la competencia, así como promover los beneficios de la libre competencia.

La institución cuenta con una estructura organizacional con sede en el nivel central, correspondiendo su dirección al Fiscal Nacional Económico, quien ejerce tanto la jefatura superior como la representación judicial y extrajudicial de la FNE. Las funciones de la FNE se canalizan principalmente a través de las divisiones Antimonopolios, Litigios, Fusiones, Estudios de Mercado y Anticarteles junto con las áreas de soporte y staff institucional.

Su misión es: *“Defender y promover la libre competencia actuando en representación del interés público como organismo especializado, para evitar que agentes con poder de mercado atenten individual o conjuntamente contra la libertad económica, procurando así el mayor bienestar general de la sociedad.”* (Fiscalía Nacional Económica, 2018)

Los objetivos estratégicos de la FNE apuntan a:

- Desarrollar investigaciones eficientes, de alta calidad técnica, mediante procesos internos que se transformen en acciones útiles y efectivas para hacer más eficaz la labor de la Fiscalía Nacional Económica.
- Implementar prácticas de detección, disuasión y persecución de carteles, a fin de promover que los consumidores y agentes económicos se beneficien de mercados más competitivos.
- Promover y desarrollar actividades para interceder preventivamente ante entidades públicas y privadas, para que tanto las autoridades como los agentes económicos y gremiales, internalicen el concepto de competencia.
- Fortalecer la participación activa en instancias internacionales y nacionales de libre competencia que permitan intercambiar prácticas, experiencias y cooperación recíproca.

Cabe destacar que, la Fiscalía Nacional Económica es un servicio público especializado en investigar hechos que puedan atentar en contra de la libre competencia de los mercados. Por la naturaleza de sus funciones,

tiene valores fundamentales e intransables como son “*la equidad, eficiencia, excelencia, compromiso y respeto por las personas y la dignidad*” (Fiscalía Nacional Económica, 2017). Además, debido a las funciones que deben realizar, “*los funcionarios y demás personas que presten servicios en la Fiscalía Nacional Económica, estarán obligados a guardar reserva sobre toda información, dato o antecedente de que puedan imponerse con motivo u ocasión del ejercicio de sus labores*” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 1973).

Debido a lo anterior, es necesario que los candidatos y, posteriormente, los nuevos funcionarios cumplan con un perfil determinado, en donde el manejo de información confidencial, la ética, probidad, el ego, entre otros, sean factores que se evalúan y consideren al momento del ingreso. Las definiciones de este perfil y sus competencias asociadas pueden reforzarse en el proceso de inducción, ya que es la instancia inicial para traspasar la importancia de la reserva, confidencialidad, ética y probidad funcionaria intachable de las personas que trabajan en la FNE.

## **5.2 Estructura Organizacional**

La FNE posee tres niveles jerárquicos, en donde todos sus directivos son seleccionados por el sistema de Alta Dirección Pública. La estructura organizacional es mixta, primando la especialización de cada División, más un área funcional relativa al área de Administración y Gestión. Esta estructura permite que los procesos del negocio sean eficientes, cada división se especializa en un área de investigación, estableciendo metodologías que permitan a los profesionales mejorar los procesos de investigación, generando experiencia valiosa tanto para ellos como para la organización.

Por su parte la división vertical de 3 niveles jerárquicos permite que la información fluya de forma adecuada en todas las direcciones (superiores jerárquicos y pares).



En el primer nivel jerárquico encontramos al Fiscal Nacional Económico, quien es el jefe de servicio y le corresponden las siguientes funciones:

1. Instruir las investigaciones que estime procedentes para comprobar infracciones a la ley y formular las acusaciones que sean pertinentes ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia.
2. Representar el interés general de la colectividad en el orden económico, ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia y los tribunales de justicia, con todos los deberes y atribuciones que le correspondan en esa calidad.
3. Defender o impugnar ante la Corte Suprema, los fallos del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia.
4. Velar por el cumplimiento de los fallos, decisiones, dictámenes e instrucciones que dicten el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia o los tribunales de justicia en las materias a que se refiere a la ley.
5. Emitir los informes que solicite el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, en los casos no contenciosos y en aquellos contenciosos en que el Fiscal Nacional Económico no tenga la calidad de parte.
6. Establecer alianzas de cooperación recíproca con servicios públicos del país, universidades, agencias u otros organismos extranjeros que permitan celebrar convenios y que tengan por objeto el intercambio de información y de conocimiento, y la capacitación de los recursos humanos.
7. Empezar acciones de promoción de la competencia a través de informes, charlas, seminarios, exposiciones, etc., que surjan de la propia iniciativa de la institución o bien como reacción frente a propuestas de terceros que puedan afectar la competencia

Por su parte le corresponde al Subfiscal las siguientes funciones:

1. Velar por la correcta gestión de la institución, siendo responsable de la implementación de las instrucciones y políticas internas adoptadas por el Servicio.
2. Ejercer la subrogancia del Fiscal Nacional Económico en los casos que dicha autoridad deba abstenerse del conocimiento de ciertas investigaciones.
3. Establecer alianzas de cooperación recíproca con servicios públicos del país, universidades, agencias u otros organismos nacionales e internacionales que permitan celebrar convenios y que tengan por objeto el intercambio de información y de conocimiento.
4. Desarrollar acciones de promoción activa de la libre competencia.
5. Asumir la representación del Fiscal Nacional Económico, ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, Corte Suprema, Tribunales de Justicia, autoridades administrativas y otras instancias jurisdiccionales, en aquellos casos que así lo estime procedente el/la Jefe/a superior del servicio.

### **5.3 Caracterización de los Funcionarios de la Fiscalía Nacional Económica**

A la fecha de esta investigación<sup>2</sup>, la FNE cuenta con una dotación total de 120 funcionario/as, el 76% de ellos se desempeña en las líneas propias del negocio, siendo abogados e ingenieros comerciales las profesiones que más se repiten. El promedio de edad de los profesionales que se desempeñan en estas áreas es de 34 años y en las áreas de apoyo de 45 años.

El 50% de los funcionarios que hoy se desempeñan en la FNE son los denominados *milennials*<sup>3</sup>, por lo tanto las políticas de gestión de personas se centran en capacitar y desarrollar a los funcionarios en el menor tiempo posible, con el propósito de que su paso por la Institución sea lo más provechosa.

La política de contratación que se ha establecido, de acuerdo al perfil de los profesionales que ingresan a la FNE, consiste en que su permanencia sea a lo menos de 2 años, tiempo que es esperable para desarrollar una investigación adecuadamente. Luego de este período, un porcentaje importante de los funcionarios que renuncian a la institución, lo hace para perfeccionarse en el extranjero.

Respecto de la rotación del personal del área del negocio en la Fiscalía Nacional Económica, los últimos dos años fue de 17% (el 52% y 35 % de los funcionarios que renunciaron el 2015 y 2016 respectivamente,

---

<sup>2</sup> La Investigación se desarrolló durante el año 2017. Los datos estadísticos fueron recogidos de la Unidad de Gestión de Personas en septiembre de 2017.

<sup>3</sup> Para efectos de esta investigación se considerarán Millennials, a las personas nacidas entre 1980 y 2000.

fue para perfeccionarse en el extranjero), lo que es esperable para el Servicio, de acuerdo a las características indicadas en el párrafo anterior y a los índices de rotación que se manejan a nivel nacional en el sector público (21.8%<sup>4</sup>). (Banco Central, 2016).

La Institución promueve el ingreso y desarrollo de las personas, procurando formar equipos de excelencia en todas las áreas, con conocimientos actualizados y de acuerdo a estándares internacionales aplicables a agencias de competencia. Con ese propósito, durante el ingreso de los funcionarios, se ha establecido un proceso de inducción que pretende disminuir el tiempo que toma entender el negocio de la FNE y alcanzar un rendimiento esperado, de acuerdo a los estándares establecidos. La inducción está relacionada con el proceso de capacitación y desarrollo existente. La capacitación contribuye al perfeccionamiento y desarrollo de los funcionarios, promoviendo la adquisición y/o actualización de conocimientos y habilidades que guarden relación con los objetivos estratégicos y desafíos institucionales.

La estrategia de capacitación Institucional promueve la especialización de los/as funcionarios/as en materias técnicas, que permitan mejorar los rendimientos en el puesto de trabajo, asimismo incentiva el desarrollo de las habilidades relacionales que impacten positivamente el desempeño al interior de la Institución y los equipos de trabajo.

#### **5.4 Importancia del Proceso de Inducción en la Fiscalía Nacional Económica**

Los valores institucionales, así como las cláusulas especiales de confidencialidad, son temas centrales para la Fiscalía Nacional Económica, ya que esto puede afectar el curso de una investigación, por esto, durante el ciclo laboral de una persona en la FNE, son temáticas que se repiten a menudo y se hace énfasis de su importancia en diferentes momentos.

Aquí cobra especial importancia el proceso de inducción, ya que, esta actividad les da un encuadre a los nuevos funcionarios sobre sus obligaciones tanto como funcionarios públicos como funcionarios de la FNE.

---

<sup>4</sup> Fuente: Banco Central- Informe de Política Monetaria junio 2016.

<[http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjfvPL8nI3SAhVDg5AKHXipDC4QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.bcentral.cl%2Fes%2FDownloadBinaryServlet%3Bjsessionid%3DygbLKErKO5xII\\_zk0mo1CuDiiKDxDtk3OjhPb\\_x0IknbUwlmyfUo!493384367!NONE%3FnodeId%3D%252FUCM%252FBCCH\\_DOCUMENTO\\_164651\\_ES%26propertyId%3D%252FUCM%252FBCCH\\_DOCUMENTO\\_164651\\_ES%252Fprimary%26filename%3Dipm062016\\_flujos\\_laborales.pdf&usg=AFQjCNGdJsVHad-QfnTS92v\\_Pkft735Vmw&sig2=8bvVYgcZsAhYQPXrAV\\_4Zw](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjfvPL8nI3SAhVDg5AKHXipDC4QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.bcentral.cl%2Fes%2FDownloadBinaryServlet%3Bjsessionid%3DygbLKErKO5xII_zk0mo1CuDiiKDxDtk3OjhPb_x0IknbUwlmyfUo!493384367!NONE%3FnodeId%3D%252FUCM%252FBCCH_DOCUMENTO_164651_ES%26propertyId%3D%252FUCM%252FBCCH_DOCUMENTO_164651_ES%252Fprimary%26filename%3Dipm062016_flujos_laborales.pdf&usg=AFQjCNGdJsVHad-QfnTS92v_Pkft735Vmw&sig2=8bvVYgcZsAhYQPXrAV_4Zw)> recuperado por última vez el 13/02/2017

Las funciones principales de los profesionales investigadores de la FNE son:

1. Desarrollar, junto al equipo del caso, las investigaciones destinadas a comprobar o descartar la existencia de hechos y actos restrictivos o atentatorios contra la libre competencia.
2. Gestionar y custodiar el expediente digital y físico de las investigaciones.
3. Dar cumplimiento al Instructivo Interno para las investigaciones y otros procedimientos específicos de la División.
4. Dar cumplimiento a otras instrucciones que el Jefe de División encomiende, relativas al inicio y desarrollo de las investigaciones.
5. Preparar y revisar las versiones confidenciales de los expedientes e información solicitada mediante Ley de Transparencia.
6. Entregar propuestas para el inicio de nuevas investigaciones o actividades de promoción en temas de relevancia para la Fiscalía.
7. Realizar aquellas tareas encargadas por la jefatura relacionadas a la temática de trabajo o en apoyo a otras dependencias de la División que le sean requeridas.

Para realizar todas estas labores, los profesionales cuentan con información privilegiada y confidencial, la que muchas veces se recopila en el marco de las investigaciones. Por esto, es de suma importancia que, todas las personas que se desempeñan en la Fiscalía comprendan, desde el primer día de labores, que todo el trabajo que se realiza debe contar con altos estándares de excelencia y confidencialidad. Lo anterior se ve reflejado en que, los funcionarios no pueden hablar de su trabajo con sus familias, no pueden comentar acerca de los mercados que se encuentran investigando, así como tampoco entregar información en cuanto a las comisiones de servicio en las que participan, relacionadas con alguna investigación. El nivel de confidencialidad es tan alto que colegas de la misma división no conocen qué mercado puede estar investigando un equipo en particular.

Los temas de confidencialidad y exclusividad están normados en el DL 211, que crea a la Fiscalía Nacional Económica, donde señala expresamente:

- Artículo 38°.- El personal de planta y a contrata de la Fiscalía Nacional Económica tendrá dedicación exclusiva al desempeño de los cargos que ocupen en el Servicio, los que serán incompatibles con toda otra función en la Administración del Estado...
- Los funcionarios y demás personas que presten servicios en la Fiscalía Nacional Económica, estarán obligados a guardar reserva sobre toda información, dato o antecedente de que puedan imponerse

con motivo u ocasión del ejercicio de sus labores. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 1973).

En conclusión, para la Institución es crucial que las personas que trabajan en ella comprendan cuál es el negocio de la FNE, cuáles son sus objetivos, valores y deberes. Esta información la deben considerar desde el día que ingresan a realizar labores.

Por lo tanto, la inducción no solo entrega bases normativas, organizacionales y valóricas, sino que también cumple un rol de socialización del nuevo funcionario con varios actores de la Institución, lo que le facilita el proceso de integración tanto a nivel organizacional como a nivel de División.

## **5.5 Diagnósticos Iniciales del Proceso de Inducción**

En el período que va desde agosto de 2012 a junio de 2014, la unidad de desarrollo organizacional funcionó de forma inorgánica, no contaba con una jefatura designada, a consecuencia de lo cual muchos de sus procesos dejaron de realizarse. En junio de 2014 me incorporé a la FNE como Encargada de la Unidad de Desarrollo Organizacional me correspondió revisar e implementar un nuevo proceso de inducción para el personal que se integre a la FNE. Los diagnósticos iniciales se recopilan de la experiencia de 3 personas que ocupan un rol vinculado a la recepción de los nuevos funcionarios a la FNE, a saber:

1. Mi propia experiencia, como profesional de Desarrollo Organizacional.
2. Experiencia de la profesional de Gestión de Personas.
3. Experiencia de la profesional de Control de Gestión.

### Mi experiencia:

El primer diagnóstico que obtuve respecto del proceso de inducción, fue desde mi propia experiencia, al incorporarme a la Institución. Ingresé en junio de 2014 y me recibió la encargada de control de gestión, me presentó a los funcionarios de la División de Administración y Gestión.

Al recibir el cargo, no existían perfiles de cargo o una descripción de las funciones que debía realizar, esta información la tuve que obtener en una reunión con mi par de Gestión de Personas, quien me indicó las funciones que la encargada de desarrollo organizacional realizaba antes de renunciar en el año 2012. A esta información le sumé los compromisos que Servicios Públicos solicitaban y armé en un mes las funciones que debía realizar.

Debido a las responsabilidades que tenía mi cargo, me presenté con los distintos jefes de la FNE y con los funcionarios. Luego de 5 meses en el cargo, me conocían en casi toda la Institución. Fue un proceso largo y de mucha autogestión, en donde mi experiencia profesional me ayudó a desenvolverme de mejor manera en este nuevo rol. No fue un proceso fácil, ya que dependí de la voluntad de la mayoría de mis compañeros para comprender: la envergadura de mi rol, de las responsabilidades y de las expectativas que tenía mi jefatura de mi cargo. En este devenir, sentí angustia, ansiedad e incertidumbre, sobre todo porque si la Institución había trabajado sin un encargado de DO, era porque quizás no lo necesitaba, además los procesos del área tenían diferentes grados de madurez. Con En este escenario, me di cuenta, que la Institución no se preocupaba de recibir de forma adecuada y estandarizada a todas las personas que se incorporaban, faltaba una bienvenida oficial, un recibimiento de la jefatura y presentación al equipo, así como también de los procedimientos y la cultura de la FNE.

Fue en ese momento que comencé a elaborar una primera propuesta de proceso de Inducción, que permitiese recibir a los funcionarios y se preocupara de integrarlos con ciertas bases normativas de lo que significaba trabajar en la FNE.

#### Experiencia de la profesional de Gestión de Personas:

El segundo diagnóstico que consideré para reactivar el proceso de Inducción fue el que recolecté con el área de Gestión de Personas. La encargada de Gestión de Personas identificaba que los funcionarios ingresados durante los últimos años a la FNE (2013 y 2014), tenían reiteradas consultas respecto de sus deberes y derechos como funcionarios públicos, lo que los hacía incurrir en varios errores, que significaban una carga de trabajo considerable para la encargada del área y un desgaste sistemático de las energías de la profesional, por las reiteradas consultas administrativas que realizaban los funcionarios.

#### Experiencia de la profesional de Control de Gestión.

Finalmente, la encargada de Control de Gestión releva la importancia que tiene que los nuevos funcionarios conozcan cuales son las metas institucionales que impactan en un bono trimestral que reciben todos los trabajadores de la FNE y, la forma en que cada uno contribuye al cumplimiento de las metas institucionales. Porque desgasta al área tener que realizar el seguimiento de las metas institucionales, si la mayoría de los funcionarios no las conoce, así como tampoco percibe cual es el impacto de no cumplirlas.

Con estos 3 diagnósticos, se ha relevado la importancia que tiene en reactivar un proceso de inducción que contenga:

- Una etapa de bienvenida, que permita contextualizar a los nuevos funcionarios respecto del funcionamiento institucional, su lugar de trabajo, integrantes y su rol dentro del grupo.
- Bases normativas y estratégicas de funcionamiento organizacional, que permita contextualizar al colaborador, respecto del rol del funcionario público.
- Derechos, deberes funcionarios, y beneficios.

## **5.6 Evolución del Proceso de Inducción.**

El proceso de inducción es un proceso necesario en toda organización, sin embargo, los Servicios Públicos no contaban con directrices formales obligatorias para ejecutarlo sistemáticamente. Hasta el año 2014 existían directrices sugeridas por el Servicio Civil para implementar este proceso en los Servicios Públicos. Revisando los antecedentes que tenía disponibles, constaté que en la FNE se realizaba un cierto proceso de inducción, pero de forma intuitiva y con el propósito de disminuir las consultas de los nuevos funcionarios respecto de los temas administrativos que maneja la Unidad de Gestión de Personas, además de contextualizar respecto de las metas institucionales. El año 2015 la Presidenta de la República dictó un Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas en la Gestión de Personas, en donde releva el proceso de Inducción en los Servicios Públicos y, en ese contexto, se establece un procedimiento de Inducción en la FNE con el propósito de estandarizar esta práctica.

Desde el año 2014 el proceso de Inducción se ha ido robusteciendo, en virtud de la madurez del proceso y de las propuestas del área de Desarrollo Organizacional. A continuación, se presenta una descripción de la evolución del proceso de Inducción en la FNE.

### **Año 2014**

En el año 2014 se reactivó, después de casi dos años de encontrarse inactivo, el proceso de inducción, con la colaboración de las Unidades de Gestión de Personas, Control de Gestión y Comité Paritario de Higiene y Seguridad. El programa de inducción se realizó en el mes de octubre, a las 16 personas que habían ingresado durante el año y tenía los siguientes contenidos:

- Actividad de bienvenida y presentación.
- Presentación de la misión, objetivos y productos estratégicos de la FNE.
- Metas de Eficiencia Institucionales (MEI).
- Aportes de cada línea de negocio a las MEI.

- Deberes y derechos funcionarios (deberes estatutarios y normativa vigente).
- Procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación.
- Beneficios del Servicio de Bienestar.
- Que hacer en caso de accidentes laborales y/o de trayecto.

Esta actividad tuvo una duración de 2 horas.

### **Año 2015 y 2016**

El proceso de inducción realizado en el año 2014 había resultado una buena experiencia, considerando que habían bajado las consultas reiteradas a la Unidad de Gestión de Personas, a lo que se sumó el Instructivo Presidencial N° 1 de buenas prácticas laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, donde uno de los procesos a implementar y/o mejorar era justamente el de Inducción. Para lo anterior se actualizó y mejoró el proceso, robusteciéndolo con actividades de bienvenida que permitieran al nuevo funcionario incorporarse de forma más armónica a la Institución:

- Correo de bienvenida a los nuevos funcionarios.
- Correo de presentación institucional.
- Entrega de un manual virtual de inducción.
- Jornada de Inducción de 4 horas que consta de las siguientes charlas:
  - ✓ Funcionamiento Estratégico de la FNE.
  - ✓ Metas de Eficiencia Institucional.
  - ✓ Deberes y Derechos Funcionarios.
  - ✓ Accidentes del Trabajo y/o de Trayecto.
  - ✓ Proceso de Gestión del Desempeño
  - ✓ Capacitación Institucional.
  - ✓ Bienestar.
  - ✓ Seguridad de la Información.
  - ✓ Ley de Transparencia y solicitudes de acceso a la información.
  - ✓ Presentación de la Asociación de Funcionarios.

Este programa se realizó en dos oportunidades durante el año 2015, en el mes de agosto y octubre, donde participaron 13 funcionarios de un total de 14, que ingresaron durante dicho año. Durante el año 2016 el programa se realizó en tres oportunidades, en el mes de enero, mayo y septiembre, participando 15 de los 21 funcionarios/as que ingresaron en esa anualidad.

## Año 2017

El año 2017 se incorporó al plan desarrollado durante los años 2015-2016, jornadas de inducción realizadas por cada una de las áreas de negocio, con el propósito de que los nuevos funcionarios comprendieran las principales tareas de las distintas áreas de negocio que tiene la FNE, de esta forma el programa quedó compuesto por las siguientes actividades:

Actividad	Día del hito
Correo de bienvenida a los nuevos funcionarios.	1° día de trabajo.
Correo de presentación institucional.	
Entrega de un manual virtual de inducción.	
Jornada de Inducción de 4 horas que consta de las siguientes charlas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento Estratégico de la FNE.</li> <li>• Metas de Eficiencia Institucional.</li> <li>• Deberes y Derechos Funcionarios.</li> <li>• Accidentes del Trabajo y/o de Trayecto.</li> <li>• Proceso de Gestión del Desempeño</li> <li>• Capacitación Institucional.</li> <li>• Bienestar.</li> <li>• Seguridad de la Información.</li> <li>• Ley de Transparencia y solicitudes de acceso a la información.</li> <li>• Presentación de la Asociación de Funcionarios</li> </ul>	Hasta 3 meses luego del ingreso
Jornada de Inducción de las áreas de negocio (duración 4 horas) que consta de las siguientes charlas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Litigios.</li> <li>• Antimonopolios</li> <li>• Anti-carteles</li> <li>• Fusiones y operaciones de concentración</li> </ul>	Durante el 3° mes de trabajo en la FNE.
Charla de ética y probidad (1 hora)	Durante el 3° mes de trabajo en la FNE.

## 5.7 Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual

Desde la experiencia descrita previamente, se observa una evolución positiva del proceso, que se inició para dar respuesta a un problema puntual del área de gestión de personas (disminuir las consultas por temas administrativos) hasta incorporar a todas las áreas del negocio de la FNE, con el propósito de contextualizar a todos los funcionarios que ingresan al Servicio, respecto de los las investigaciones que se realizan, por lo tanto, analizando la evolución antes presentada, se pueden visualizar las siguientes fortalezas y debilidades del proceso.

Fortalezas	Debilidades
Proceso que se ha desarrollado sistemáticamente los últimos 3 años.	No se ha monitoreado la inducción en el puesto de trabajo
Comunicación entre la coordinadora del programa (Encargada de Desarrollo Organizacional) y el resto de los relatores es fluida, rápida y expedita.	Los perfiles de cargo estarán listos el 100% a fines del 2017, lo que imposibilita la entrega de las funciones de cada profesional que ingresa a la FNE.
Proceso que está en constante mejora.	No se ha realizado evaluación del proceso.
Se logra traspasar la importancia de los valores organizacionales y de la confidencialidad en el ejercicio de las funciones de todos los profesionales de la FNE.	El proceso se realiza en promedio a los 3 meses de ingresada la persona a la FNE, ya que no existe una planificación de los ingresos de nuevos funcionarios, por lo tanto hay que esperar juntar a un grupo.
Se entrega información general, aplicable a cualquier funcionario público, más materias propias de las áreas de negocio de la FNE (Anti Carteles, Antimonopolios, Litigios, Fusiones, etc.)	Las jefaturas sienten que es responsabilidad del área de RRHH realizar la inducción y se desligan de la inducción en el puesto de trabajo

Existen aspectos facilitadores en este proceso, dentro de los cuales se encuentra la voluntad de los directivos de realizar esta actividad y que participen los nuevos funcionarios, así como también que los funcionarios que trabajan en la Fiscalía realicen labores como relatores de las materias tratadas en las jornadas de inducción.

Otro aspecto facilitador, es la permanencia del Fiscal Nacional Económico por dos periodos de Alta Dirección Pública (8 años en total) lo que ha permitido un avance en materias de gestión de personas. La

continuidad administrativa ha sido un aspecto clave en los procesos implementados, ya que han podido ir evolucionando en virtud de la madurez de los mismos. Han pasado ciclos completos desde la implementación, revisión, ajuste y puesta en marcha nuevamente, lo que favorece la madurez, buscando el aporte de los procesos de gestión de personas en el cumplimiento de los objetivos de la FNE.

Los valores organizacionales se logran traspasar al quehacer de los nuevos funcionarios, esto se refleja en que no existen incumplimiento de normativas, el resguardo de la información confidencial es una práctica internalizada y muy valorada, así como también tener un comportamiento funcionario intachable.

Dentro de las debilidades del proceso, se encuentra la temporalidad en que se realiza la Inducción, la que muchas veces puede realizarse después de 3 meses de ingresada una persona a la FNE, lo que provoca un vacío de información inicial. Lo anterior se debe a que no es factible realizar una planificación del ingreso de nuevos funcionarios, por lo tanto, resulta imposible implementar el proceso de inducción completo, en los términos que se ha estructurado, cada vez que ingresa un nuevo funcionario.

Uno de los factores en los que considero necesario generar conciencia, dice relación con que esta actividad no solo debe ser realizada por Gestión de Personas, sino que deben involucrarse en ella las jefaturas, quienes no han sido capaces de implementar inducciones en el puesto de trabajo, así como tampoco se ha implementado la práctica de tutores que acompañen a los nuevos funcionarios por un tiempo determinado.

Sin embargo, se puede visualizar que, en la medida que los procesos de gestión de personas sigan madurando, este proceso también irá evolucionando, aumentando tanto la importancia de este para los nuevos colaboradores, como para las jefaturas que reciben a los nuevos profesionales.

Se observa que el trabajo que aún está pendiente es lograr convencer a las jefaturas de la importancia y los beneficios que conlleva el realizar un proceso exitoso de inducción, ya que este impactará directamente en el desempeño de su equipo de trabajo.

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS: EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA

### 6.1 Análisis de la Revisión Documental

De la literatura revisada en el marco teórico, y las directrices normativas revisadas anteriormente, se establece que el propósito final de la inducción, para los efectos de esta investigación, serán los planteados por el Servicio Civil, en el sentido que de esta actividad pretende **socializar** al nuevo funcionario, **alinearlo** con los objetivos y valores tanto del Servicio Público como de la Fiscalía Nacional Económica, **orientar** respecto del marco normativo desde lo más general (Estatuto Administrativo) hasta lo más particular (Decreto Ley N° 211 que crea el sistema de libre competencia), así como también sobre la cultura organizacional, para finalmente **entrenarlo en su puesto de trabajo**, con el propósito de que el nuevo colaborador tenga un rendimiento adecuado a las exigencias Institucionales.

Del análisis documental normativo se desprende que los Servicios Públicos deben considerar en materias de inducción las directrices de Presidencia, en el entendido que se fijan contenidos básicos que se deben considerar para enmarcar en la función pública a los nuevos funcionarios, para esto tanto la Contraloría General de la República como el Servicio civil han generado mecanismos de apoyo a la gestión de los servicios en estas materias ya sea, disponibilizando plataformas informáticas para que los funcionarios puedan contar con una inducción de lo que significa trabajar en la administración del estado o mediante la difusión de guías metodológicas, que permiten orientar de forma transversal y homogénea a los Servicios en materia de Inducción.

La Fiscalía Nacional Económica, debe considerar el marco normativo indicado anteriormente y aplicarlo en sus procesos de inducción de acuerdo a lo que indica el decreto Ley N° 211 que fija normas para la defensa de la libre competencia, considerando especial atención en las materias propias del funcionamiento del negocio y de los valores institucionales en lo que respecta a la probidad, ética, confidencialidad y resguardo de información sensible, en el marco del desarrollo de las investigaciones que se realizan sobre posibles hechos que atenten contra la libre competencia.

## 6.2 Análisis 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:

- Recepción: percepción de ser esperado, ingreso en grupo y clima laboral.
- Temporalidad
- Temáticas importantes del proceso: contenidos Institucionales, del negocio y de gestión de personas
- La confidencialidad

Dimensión recepción: los funcionarios que participaron en los grupos focales concuerdan en la importancia que tuvo para ellos ser esperados por alguien del equipo ya sea para indicarles su puesto de trabajo o para presentarlos al equipo. De acuerdo a lo que nos señala la literatura, este proceso es de importancia para las personas que se integran a una nueva Organización ya que *no solo impacta en la percepción de acogida, sino que también puede contribuir al sentido de compromiso del funcionario con su desempeño, equipo de trabajo, institución y con la función pública* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016). Respecto a la percepción de recepción, las opiniones se dividieron en 3 sub dimensiones:

- Percepción de ser esperado
- Ingreso en grupo
- Clima Laboral

Respecto a la percepción de ser esperado, los funcionarios indican: *“Cuándo uno llega está el puesto de trabajo listo, el computador con las claves y correo institucional, esto ayuda a sentirse esperado. Los jefes también hacen reuniones cortas para presentarte al equipo...”*

*“En mi primer día me estaba esperando la secretaria y el jefe de División. Los coordinadores también cumplen un rol importante de orientación de las funciones y de los trabajos que uno tiene que realizar”*

*“Yo llegué a la FNE para incorporar el tema de control de gestión y fue grato ser recibida por una reunión con todos los integrantes del equipo”*

*“...el primer día los jefes hacen una reunión de 10 minutos de bienvenida, para conocer al equipo”*

*“El recibimiento de la División fue bueno, me esperaron con un desayuno en donde participó todo el equipo y pude conocer a grandes rasgos las áreas que conformaban la división, uno no se aprende todo, pero ayuda a tener una llegada más expedita a los encargados de las áreas.”*

De las percepciones de los funcionarios se puede extraer una emocionalidad positiva respecto del proceso de incorporación a la FNE, la sensación de sentirse esperado y ser presentado a los demás integrantes del equipo facilita las labores que cada nuevo integrante llega a desempeñar, como lo indica la literatura, “... la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos, y sus unidades de trabajo... Se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto...” (Bohlander & Snell, 2013).

Una situación diferente se aprecia en un funcionario que no recibió inducción al incorporarse a la FNE, que señala:

*“Yo no tuve inducción... Yo llegué a aprender el trabajo que tenía que hacer , más que a entender que era la FNE, como funcionaba o como podía aportar el trabajo que uno hace al cumplimiento de los objetivos del servicio, eso no existía, no se contextualizaba a los funcionarios del área de apoyo un contexto de lo que hacían la FNE, no sabíamos de quien dependía, no existía eso, en comparación al proceso que se hace hoy en donde hay un enfoque en los deberes y derechos de los funcionarios, igual hay una mirada, un foco en donde te explican: “esto se hace por esta razón”, “La FNE tiene una misión, tiene objetivos, nos informan esos temas” “el trabajo que realizas se hace por tal razón”, lo que se hace hoy es tratar de vincular al funcionario con sus funciones y su aporte a los objetivos , ese es el plus de la inducción que se realiza hoy, se contextualiza al funcionario, para que la gente se sienta más perteneciente al servicio”*

*“Yo llegué a aprender lo que tenía que hacer, para lo que había sido contratada. Me pasaba también cuando me cambiaban de unidades, aprendía que era lo que había que hacer, el trabajo específico, más que tener una visión global, más integrada de lo que es la FNE”*

En este caso, el funcionario indica expresamente que al no tener inducción no entendía las funciones del servicio, ni cuál era el vínculo de sus funciones con los objetivos Institucionales. Este funcionario se desempeña en un área de soporte, por lo tanto, desde su percepción se evidencia la dificultad para entender el giro del negocio desde su rol.

Por otra parte, este funcionario logra identificar el valor que genera el proceso de inducción, al contextualizar como cada cargo aporta al cumplimiento de la misión de la FNE, generando una visión global que supera las responsabilidades de su propio cargo.

Un segundo aspecto relevado en el proceso de recepción es la importancia que le dan los nuevos funcionarios al haber ingresado en grupo:

*“Fue importante que entramos varios profesionales juntos a la División, ahí nos conocimos y apoyamos en el primer tiempo”*

*“Es importante porque crea un sentido de pertenencia, uno siempre se acuerda de “los que llegaron conmigo”, llegamos juntos, a la larga impacta positivamente porque es más fácil socializar después”*

*“Como son varias charlas uno se encuentra con las mismas personas, entonces es entretenido y amigable participar. Uno sabe quiénes somos los nuevos”*

De estas opiniones se puede extraer aspectos importantes del proceso de inducción, uno es el sentido de pertenencia, otro el apoyo que pudieron darse al entrar varias personas a una misma división y participar en conjunto las mismas personas en varias actividades en un nuevo lugar, esto les permite socializar de forma más fluida y genera una sensación de familiaridad con el nuevo entorno laboral.

Un último aspecto relevado respecto de recepción al ingreso en la FNE fue la percepción de que existía un clima laboral grato, lo que se reflejaba en la disposición de los funcionarios que reciben a los nuevos funcionarios y los orientan, hacen que el proceso de adaptación sea en el marco de una emocionalidad positiva, que es percibida por los nuevos integrantes a los equipos.

*“El ambiente laboral ayuda mucho, en general son profesionales jóvenes que tienen buena disposición. La mayor parte de las veces el compañero que se sienta al lado del nuevo es el que orienta en materias tanto laborales como de procedimientos administrativos.”*

*“La disposición de trabajo del equipo para resolver dudas, ayudarte y orientar a los nuevos en temas domésticos facilita la incorporación”*

Dimensión Temporalidad: ya hemos revisado en la literatura sobre la importancia que reviste el proceso de inducción de los nuevos funcionarios, reafirmado en la percepción respecto de la recepción que tuvieron al incorporarse a la FNE, sin embargo, en el proceso de investigación, una temática relevante a la hora de la importancia que tiene el proceso se debe conjugar con la temporalidad y la duración del mismo, así señalan algunos funcionarios lo siguiente:

*“...la inducción fue un poco tarde, yo ya llevaba un par de meses en el Servicio y ya conocía algunos de los temas que se tocaron en la inducción”.*

*“Yo recuerdo que tuve una inducción, debo haber llevado como un mes aproximadamente desde que ingresé.”*

*“La oportunidad es relevante, quizás se pueden hacer cosas más breves, sobretodo lo de administración...”*

La habitualidad es que desde que un nuevo funcionario ingresa hasta que recibe la inducción pueden pasar desde 1 hasta 4 meses, y por lo tanto la relevancia del proceso cambia, un funcionario que recibe la inducción con 4 meses de desfase es probable que las consultas que tuvo a su incorporación ya fueron resueltas, asimismo pasa con las labores que debe realizar, probablemente le fueron entregando las responsabilidades de forma paulatina y no de acuerdo a un proceso planificado de inducción.

Otro aspecto relacionado con la temporalidad es la duración del proceso ya que entregar tanta información resulta ser poco efectivo, porque los nuevos funcionarios no son capaces de asimilar toda la información si se les entrega de una sola manera y en una jornada extensa:

*“Me gustaron las charlas, pero fueron muy largas, eran muchos temas y al final cuando uno debe pedir permisos o hacer trámites en administración igual tiene que preguntar”*

*“Como era mucha información y era mucho tiempo, no se retiene mucha información, el tema de las licencias médicas, los permisos administrativos se olvidan fácilmente”*

*“...deberían dividirlo en dos, porque la jornada se hace muy extensa, es mucha información y uno no retiene mucho. Es interesante la información, pero como es mucha, se diluye. Quizás habría que tener la información disponible en la intranet para consultas posteriores”*

*“...Esos contenidos podrían trabajarse de alguna manera para que queden en la cabeza de los funcionarios. Hay que “marketear” más las normas. Este es un sector que funciona de forma particular...”*

De acuerdo a lo indicado por los participantes es necesario plantearse la incorporación de medios tecnológicos para hacer más digerible la entrega de información, una de las temáticas más extensas en el proceso tiene que ver con la información entregada por las áreas de administración y gestión, por lo tanto, se debe analizar de qué forma es más efectivo entregar los contenidos a los nuevos funcionarios.

Dimensión: Temáticas importantes del proceso: contenidos Institucionales, del negocio y de gestión de personas

Al consultarles a los funcionarios sobre que materias debería contemplar el proceso de inducción, estos indicaron varias materias dentro de las que destacan las opiniones sobre la importancia de las temáticas administrativas alusivas a los procesos de gestión y administración de personas.

*El tema de ser funcionarios públicos es importante, falta permear la forma de funcionar del sector público, porque a veces cuando las personas renuncian siguen preguntando por los finiquitos.*

*Los temas normativos son importantes, los feriados, los días administrativos, las labores docentes también son súper importantes porque por contrato nosotros tenemos exclusividad, y hay un % importante de funcionarios que hace clases, entonces es necesario saber cómo se puede realizar estas labores que son paralelas.*

*Los temas de administración siempre son importantes, yo llevo mucho tiempo aquí y sigo llamando a Gestión de Personas para consultar como se hacen algunos trámites.*

*Muy pocos funcionarios que conocen el sector público, por lo tanto, llegan acá con muchas dudas, es necesario enmarcar a los funcionarios a donde llegan y es importante saber que esta institución es muy normativa.*

*Es importante tener una orientación de que es lo que puedo o no hacer en el servicio público, a quien debo solicitarle los permisos, nosotros funcionamos muy interrelacionados, sobre todo con administración.*

De acuerdo a los lineamientos entregados por el Servicio Civil es necesario entregar información a los nuevos funcionarios respecto de las normas que rigen el empleo público, esto cobra mucha relevancia cuando los nuevos funcionarios provienen del sector privado, es por eso que se dedican muchas horas a entregar esta información a los funcionarios, sin embargo, el nivel de retención o asimilación de la información es poca.

Al consultar a los participantes de los grupos focales sobre que otro tipo de información debería ser considerado en el proceso ellos indican que es necesario considerar las líneas estratégicas del Servicio, para incorporar en este proceso materias que permitan a los nuevos funcionarios incorporarse de forma más rápida a sus labores, de acuerdo a las exigencias de cada cargo. Dentro de las opiniones de los grupos focales se destaca la especificidad del trabajo que se desarrolla en la FNE y la importancia de indicar los productos y la forma de trabajar.

*“Hay que considerar que la FNE hace cuestiones que son súper particulares...pero cuestiones más prácticas, de cómo se trabaja, en esos temas deberían centrarse las inducciones: de los productos que se hacen...”*

*“Es importante la inducción, para comprender la estructura institucional, la cultura. Es fácil, si llegas y tienes esa información en los primeros días. Es importante saber que existe una ley que le da la estructura a la fiscalía, que uno se va a relacionar con ciertas áreas. No vale hacer solo una inducción general, sino que también es importante que la inducción sea vinculada con el cargo específico que uno viene a desarrollar...”*

*“...El perfil del cargo, cuales son las funciones que uno viene a realizar, porque a veces pasan meses sin que uno tenga claridad de que es lo que viene a hacer...”*

Los nuevos funcionarios necesitan tener un contexto organizacional además de saber cuáles son las funciones de su responsabilidad, esto aporta sensación de seguridad al conocer el ambiente en el cual se van a desenvolver además de tener claridad respecto de las expectativas que tiene la jefatura directa de su trabajo.

Al consultarles a los participantes sobre otras materias que debería contemplar el proceso de inducción, estos indicaron que unas de las temáticas importantes de entender son relativas a los procesos propios del negocio, que hace cada área y cómo interactúan entre ellas:

*“Es necesario entender cuáles son los productos que hace la FNE, pero también es importante que las personas sepan que están trabajando en un servicio Público, que tiene características particulares, no se parece q ninguna empresa privada, ni tampoco a lo que se hace en los estudios de abogados.*

*“...Los flujos de interacción entre las divisiones serían interesantes de incorporar, para saber que divisiones interactúan con otras, con cuanta frecuencia...”*

*“...En mi área estaban publicadas las guías de fusiones, pero los temas institucionales no se conocen bien...”*

*“...Saber que hacen otras divisiones ayuda a entender bien todo, a veces uno no sabe lo que hacen otras divisiones...”*

De estas opiniones se desprende que los nuevos funcionarios son capaces de entender las funciones de su trabajo, de lo que hace su división, pero se pierden cuando tienen que incorporar como se interrelacionan las diferentes áreas de trabajo, queda una sensación de que se trabaja en parcelas y esto va en desmedro del entendimiento global del negocio, que es identificado como un proceso complejo y particular.

Así se evidencia en las siguientes declaraciones:

*“...me pasaron un manual, que me costó mucho asumirlo porque traía las funciones de cada división. Era una manual muy bueno si era acompañado por una reunión explicativa, o muy malo si era solamente el*

*manual porque costaba digerirlo, era agotador. Cumplía con presentar a la organización, pero me costó entender el negocio de la FNE...”*

Dimensión, Confidencialidad: Una dimensión relevante que apareció en esta investigación, es la relevancia que le otorgan los funcionarios al manejo de información confidencial, esta dimensión se relaciona con la cultura organizacional y sus valores. Los participantes del grupo focal hacen alusión a esta dimensión:

*“El manejo de información confidencial debería estar escrito en algún procedimiento o algún instructivo. Cuando entramos, la encargada de transparencia nos indica cuales son los criterios para realizar las versiones públicas de los documentos, pero yo no he visto nada escrito, es todo de boca a boca”*

Al momento de realizar estos grupos focales, no existía un procedimiento o instructivo que sirviera de guía a los funcionarios respecto de la confidencialidad, lo que se evidencia en la necesidad planteada por los funcionarios en esta instancia. El manejo de información es tan relevante que el Fiscal Nacional Económico se reúne con todos los funcionarios nuevos de las áreas del negocio en donde recalca la importancia de este aspecto, así es identificado por un funcionario:

*“... el Fiscal también recalca la importancia de mantener la confidencialidad, enfatiza mucho ese punto, sobre todo porque nosotros entramos justo cuando había salido en prensa el caso papeles, que derivó en pañales.”*

*“En general nos hablan de la confidencialidad, pero de forma muy general, cuando uno se va metiendo en las investigaciones se da cuenta que incluso hay detalles o información muy sutil que no debe comentar tampoco.”*

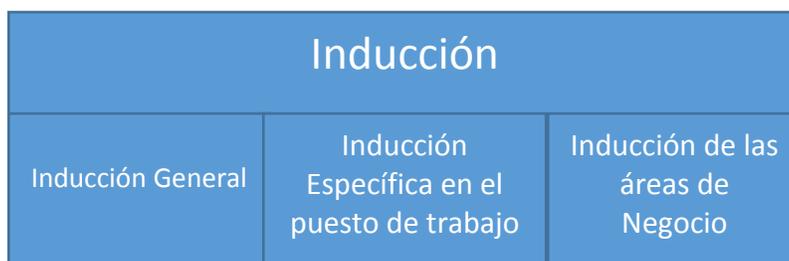
La información a la que tienen acceso los funcionarios, en el marco de las investigaciones, es mucha y sensible, por lo tanto, en ocasiones los funcionarios tienden a dudar respecto a que información es sensible, sin embargo, una de las premisas básicas que se difunde en el Servicio, es que lo mejor es no comentar nada respecto de las investigaciones que se realizan.

Para la Unidad de Desarrollo Organizacional es muy valioso que esta temática sea nombrada en el marco del proceso de inducción, porque indica que los nuevos funcionarios han entendido la importancia de resguardar la información y viven el valor de la confidencialidad en el ejercicio de sus funciones como funcionarios públicos de la FNE.

## **7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: BASES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA.**

De la aplicación de la metodología cualitativa, la revisión bibliográfica y experiencial, se desprende la importancia del proceso de inducción en las organizaciones y se pueden extraer las bases para la mejora del proceso de Inducción de la FNE.

Se propone estructurar el proceso de Inducción en 3 etapas:



Para establecer estas 3 etapas hay que considerar diversos ámbitos que abarcan las temáticas que deben ser abordadas en el proceso de Inducción y que fueron revisadas en el marco de esta investigación, revisión de la teoría, normativa del sector público y específica de la FNE.

El proceso de Inducción debe contener temáticas que se enfoquen a lo menos a (Chiavenato, 2001):

- Asuntos organizacionales: políticas, productos de la organización, normas y procedimientos.
- Beneficios.
- Presentación a superiores y colegas.
- Deberes del cargo.

Adicionalmente debemos considerar los contenidos que el Servicio Civil propone para los procesos de inducción (Servicio Civil, 2017):

1. Bases generales de la Administración del Estado.
2. Estructura, organización e historia de la administración del estado y de la Institución.
3. Ética pública, probidad y transparencia administrativa.

4. Principal marco normativo para el ejercicio de la función pública.
5. Derechos y deberes laborales.
6. Normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares.
7. Para directivos y jefaturas, obligaciones contenidas en el artículo 64 del estatuto Administrativo.
8. Contenidos que permitan orientar, socializar, alinear y fortalecer las competencias específicas en relación al cargo y a los principios, valores y responsabilidades de los funcionarios públicos con el buen trato en la gestión de personas.

Al tratarse de una Fiscalía, existen temáticas y procedimientos que son necesarios presentar a los funcionarios que ingresan, con el propósito de poder contextualizarlos en la cultura y prácticas que son propias del trabajo de investigación de mercados y conductas anticompetitivas.

1. DL N°211 y sus posteriores modificaciones que perfeccionan el sistema de libre competencia en Chile.
2. Funcionamiento del Sistema de Libre Competencia en Chile.
3. Organismos Internacionales Homólogos.
4. Procedimiento de Investigaciones.
5. Inhabilidades por conflictos de interés en una Investigación.
6. Confidencialidad en las temáticas investigadas y estándar esperado.
7. Código de ética de la Fiscalía Nacional Económica.

### **7.1 Propuesta de Contenidos Inducción General.**

Esta inducción es la primera que se deberá realizar a los funcionarios, y estará a cargo de la Unidad de Gestión y Desarrollo de las Personas y deberá abordar los siguientes aspectos:

- Bienvenida y presentación al equipo: La Unidad de Gestión y Desarrollo de las Personas, deberá recibir al nuevo funcionario en su primer día, entregarle las claves de acceso a la organización, y a los sistemas correspondientes y acompañarlo a su respectiva División.

El primer día de trabajo se le enviará un correo de bienvenida y se le explicará cual es el proceso de inducción y adjuntará un manual virtual de presentación de la FNE.

- Organización Interna: Charla destinada a presentar la Historia y Estructura de la FNE de acuerdo a lo indicado en el DL N° 211 que crea a la FNE y perfecciona el sistema de libre competencia en Chile. Se presentará el organigrama, los objetivos estratégicos, los principales productos y metas Institucionales.
- Principios y Valores de la Administración Pública: Los contenidos que se entregarán en esta etapa son: Bases generales de la Administración del Estado, estructura, organización e historia de la administración del estado, ética pública, probidad y transparencia administrativa y principal marco normativo para el ejercicio de la función pública.

Estos contenidos serán entregados mediante un curso en línea proporcionado por el Centro de estudios de la Administración del Estado, dependiente de la Contraloría General de la República, para esto la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas coordinará la inscripción de los funcionarios durante el primer mes de ingreso.

- Marco Normativo Laboral: Debe contener las temáticas relativas a los deberes y derechos funcionarios, asociado a los procedimientos internos, control de horario laboral, autorización de labores docentes, uso de vacaciones, licencias médicas, prevención de riesgos, y distintos tipos de permisos (administrativos, sin goce de sueldo, post natal parental, etc.)

De acuerdo a lo indicado por los funcionarios, en los grupos focales estas temáticas se deberían recordar, por vías complementarias de comunicación. Para lo que se habilitará un boletín de Inducción en donde se les recordarán las temáticas que son consultadas reiteradamente a la Unidad de Gestión de Personas. Este boletín será enviado durante los primeros 3 meses en la FNE.

- Procesos de Desarrollo y Carrera Funcionaria: En esta charla se abordarán aspectos a los procedimientos internos relativos a la Gestión del Desempeño, capacitación, movilidad, oferta de talleres de desarrollo de competencias conductuales, sesiones de coaching, medición de riesgos psicosociales.

El propósito de esta charla es contextualizar a los funcionarios de los procesos internos existentes que propenden a desarrollarlos profesionalmente.

- Funcionamiento de las Oficinas: Dada la naturaleza de las funciones de la FNE, existen periodos en donde los funcionarios deben permanecer extensas jornadas en las dependencias, para dar un buen

uso a los recursos públicos, se deberá explicar el procedimiento interno de solicitud de autorización y coordinación logística.

## **7.2 Propuesta de Contenidos Inducción Específica**

Esta etapa de la inducción estará a cargo de la jefatura de cada área. Tendrá como propósito realizar la orientación del funcionario en su cargo y el contexto de la Unidad de Negocio donde se desempeñará, para esto cada jefe deberá:

- Entregar información general del funcionamiento de la División.
- Presentación al equipo de trabajo.
- Presentación de su perfil de cargo y de las expectativas del desempeño funcionario.
- Revisión de intranet y sistemas de gestión de investigaciones (SGI).
- Principales procedimientos de la División.
- Confidencialidad en el manejo de la información de las investigaciones.

Para que esta etapa sea más efectiva, la jefatura nombrará un tutor que orientará al funcionario el primer mes de trabajo.

## **7.3 Propuesta de Contenidos Inducción del Negocio**

Uno de los temas que se desprendieron de los grupos focales es que es necesario que los funcionarios tengan una inducción de cada área de negocio, con el propósito de conocer de forma global las labores y el tipo de investigación que se realiza al interior de la FNE.

De acuerdo a las Unidades de negocios, se deberá planificar la entrega de contenidos vía e-learning de las siguientes temáticas:

- Fusiones y Operaciones de Concentración.
- Litigios y vínculo con el Tribunal de Libre Competencia.
- Antimonopolios.
- Anticarteles.

- Estudios de Mercado.

Para una mayor ilustración se puede observar el organigrama institucional.



Fuente: Fiscalía Nacional Económica

Asimismo, es necesario contextualizar a los nuevos funcionarios sobre el funcionamiento de sistema de Libre Competencia Chileno y de organismos homólogos, se deben entregar los siguientes contenidos mediante una plataforma e-learning:

- Sistema de Libre Competencia chileno DL N° 211.
- Presentación de organismos homólogos de mayor consulta de la FNE, revisión de jurisprudencia y casos emblemáticos: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), American Bar Association (ABA), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI- PERÚ), Federal Trade Commission (FTC-EEUU), International Competition Network, Consejo Administrativo de Defensa Económica (Brasil), entre otros.

Para esta línea de capacitación se propone trabajar los contenidos 100% mediante el uso de las tecnologías existentes en la Institución, habilitación de una plataforma e-learning, y la utilización de videos institucionales sobre las conductas que investiga la FNE, permitirá la entrega de contenidos al nuevo funcionario durante la primera semana de trabajo.

## 8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

De la revisión bibliográfica, normativa y experiencial, es posible desprender que resulta importante establecer un espacio temporal en el que se realizará el programa de inducción, además de establecer plazos máximos y responsables de cada una de las etapas para la correcta implementación del proceso.

Por su parte el Servicio Civil indica que es obligación de los Servicios Públicos realizar el proceso de inducción, los primeros 30 días hábiles, desde el ingreso del nuevo funcionario. Por lo tanto, la inducción general y específica se deberá realizar los primeros 30 días hábiles desde la incorporación del nuevo funcionario a la FNE, y por último la inducción del Negocio se realizará una vez por semestre, con el propósito de realizarla a un número importante de funcionarios, mientras se realice de forma presencial, una vez implementada la plataforma e-learning se realizará durante el mes de ingreso del nuevo funcionario.

### 8.1 Propuesta de Carta Gantt para Aprobación y Puesta en Marcha del Programa.

Para aprobar el proyecto se deben cumplir hitos formales que forman parte de la cultura de la FNE en materias de implementación de nuevos procesos. Para tener mayor claridad de los hitos obligatorios:

Semana		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6
<b>Programa de inducción</b>							
1	Presentación de propuesta a jefe División de Administración y Gestión	x					
2	Presentación proyecto a la Asociación de Funcionarios	x					
3	Presentación proyecto a la Dirección		X				
4	Creación y/o actualización de documentos asociados al proyecto ( Manual de Inducción, correos de bienvenida, procedimiento, boletín de Inducción, videos y capsulas e-learning )		X	x	x		
5	Publicación de Manual en Intranet				x		
6	Coordinación de relatorías con distintos actores institucionales			x	x		
7	Citación de primera actividad de inducción					x	
8	Evaluación de las primeras actividades						x

## 8.2 Procedimiento, Hitos y Responsables

Responsable	Actividad	Plazo
<b>Unidad de Gestión de Personas</b>	Actualización de Manual de Inducción	Permanente y de acuerdo a las necesidades Institucionales
<b>Unidad de Gestión de Personas</b>	Recepción del nuevo funcionario y enrolamiento	1° día de trabajo.
<b>Unidad de Gestión de Personas</b>	Envío de correo de bienvenida	1° día de trabajo.
<b>Unidad de Desarrollo Organizacional</b>	Envío de Boletín de Inducción	1°y 2° mes de trabajo.
<b>División que recibe al nuevo/a funcionario/a</b>	Inducción Específica	1° semana de trabajo.
<b>Unidad de Desarrollo Organizacional</b>	Coordinación de las charlas de la inducción general	Permanente y de acuerdo al ingreso de nuevos funcionarios, considerando máx 30 días.
<b>Unidad de Desarrollo Organizacional</b>	Envío de claves de acceso a la plataforma e-learning y videos	1° semana de trabajo.
<b>Unidad de Desarrollo Organizacional</b>	Evaluación de satisfacción del proceso de inducción	Al término del 1° mes de trabajo.

## 9. CONCLUSIONES

Como corolario al trabajo realizado, habiendo revisado el marco teórico atinente a la problemática planteada, revisado el contexto y realidad fáctica de la FNE en la materia, y levantado los datos necesarios conforme a la metodología de investigación-acción, ha sido posible arribar a las siguientes conclusiones:

1. De la doctrina revisada en relación con el proceso de inducción y sus etapas, se concluye que el proceso de inducción es una etapa valiosa tanto para la organización como para el funcionario que se integra a sus nuevas labores. En primer lugar, la organización planifica un recibimiento para el nuevo funcionario, que le permitirá traspasar la cultura organizacional, los valores que se promueven al interior de la misma, además de facilitar la socialización del nuevo funcionario no solo con los integrantes del que será su equipo directo de trabajo, sino con el resto de los integrantes de la Organización. En segundo lugar, el nuevo funcionario recepciona su rol por parte de su nueva jefatura, lo que permite alinear las expectativas, explicitar el lugar que ocupa dentro del equipo y el aporte que se espera pueda generar de acuerdo a los estándares y la historia de la organización.

El proceso de inducción hace que el nuevo integrante y el equipo que lo recibe, se relacionen en una primera instancia en base a las actividades planificadas por la misma organización para su integración. Esta planificación de actividades permite una adaptación más fluida y alineada a la estrategia organizacional, y permite que la etapa de adaptación y socialización en la organización, no dependa de la voluntad de algunos integrantes de la organización.

Los diferentes autores estudiados a lo largo de la investigación, plantean que el proceso de inducción debe abarcar los procesos administrativos de gestión de personas, el traspaso de los valores y la cultura organizacional y las expectativas del rol esta última etapa a cargo de la jefatura directa.

2. Al realizar el análisis del proceso de inducción de la FNE, en función de la normativa y directrices de gobierno propuestas para la implementación del proceso de inducción en los Servicios Públicos, nos encontramos con directrices claras respecto de las temáticas que deben ser abordadas en un proceso de inducción. Con ese objetivo, el Servicio Civil y la Contraloría General de la República han establecido instrucciones que deben ser cumplidas y reportadas una vez al año. Esto permite planificar el proceso de inducción con contenidos mínimos exigidos y desde ahí construir y mejorar el proceso de acuerdo a la realidad y necesidad Institucional.

3. El proceso de investigación permitió, mediante los grupos focales, indagar y analizar respecto de la percepción de los funcionarios que han participado en los procesos de inducción de la FNE, quienes relevan la importancia de este proceso, no solo para el funcionario recién llegado, sino también sobre la importancia que tiene la socialización formal y planificada del nuevo integrante. Esto permite que la entrega de conocimientos internos se encuentre estandarizada y abarca las temáticas necesarias para poder desarrollar el nuevo cargo de mejor manera. Además, fue posible constatar que el nuevo integrante percibe una recepción más cordial, que le permite bajar los niveles de ansiedad propios del primer día de trabajo.

Asimismo, los funcionarios hacen hincapié que la inducción es una etapa en donde se sobre carga al nuevo integrante de información, relacionada con la organización, la normativa, su cargo, etc. Por lo tanto, las probabilidades de que la retención de esta información sea adecuada es baja. En este contexto, se sugiere el reforzamiento de la información entregada en este proceso, por vías alternativas de información, que permitan tener a la mano las temáticas que posiblemente pueden ser consultadas en el futuro. Asimismo, la utilización de medios tecnológicos disponibles en la organización, permite al funcionario de forma rápida y amigable, encontrar información necesaria y útil durante los primeros meses, o simplemente conocer a quienes puede acudir a resolver sus dudas.

Los medios tecnológicos disponibles deben ser de apoyo al proceso, para eso la disponibilidad de la intranet, el uso de correos electrónicos, boletines virtuales, uso de videos o infografía, y/o plataforma e-learning, pueden apalancar el período de adaptación, a lo que se suma los rituales de bienvenida de sus demás compañeros, lo que podría hacer que el desempeño del nuevo colaborador sea mejor en el menor tiempo posible.

4. El propósito final de esta investigación era “*Establecer las bases para la mejora del proceso de Inducción de la Fiscalía Nacional Económica*”, en donde, si bien ya existía un proceso sistematizado de inducción, aun se observan algunas deficiencias en el proceso, que son abarcadas en la propuesta. Como resultado del trabajo, es posible señalar que las mejoras tienen una gran probabilidad de ser implementadas, por lo tanto, podemos concluir que el proceso de investigación-acción logra su cometido, en el sentido de que mejorará tanto el proceso estudiado como la práctica en la organización, estableciendo un proceso más robusto y que abarque de forma integral la etapa de inducción y socialización del nuevo funcionario de la FNE.

La propuesta de mejora que se plantea en el presente trabajo, abarca 3 etapas en el proceso de inducción, general, específica y del negocio. Tanto la inducción general como la de las áreas del negocio se han implementado anteriormente, la tercera etapa que se relaciona con la Inducción en el puesto de trabajo es la que probablemente presente una dificultad mayor de ser implementada, ya que debemos convencer a las jefaturas de la importancia del proceso y del impacto que tiene en el desempeño de un nuevo funcionario, contar con toda la información relativa a su nuevo rol, conocer no solo el negocio, sino cuales son las expectativas que tiene la jefatura respecto del rol que se desempeña en la Institución es crucial para poder alinear el rol tomado con el rol dado.

Además de los contenidos de la Inducción, otro aspecto que se ha propuesto mejorar es la temporalidad del proceso de Inducción, que se desarrollará, en casi todas sus etapas, durante la primera semana de ingreso a la FNE. Además, se establecerán hitos de inducción de las áreas de Negocio de forma semestral, mientras se implementa la plataforma e-learning, junto con la emisión de boletines informativos durante los dos primeros meses de ingreso del nuevo funcionario, con el propósito de reforzar temáticas administrativas de interés de los funcionarios, por ejemplo, solicitud de feriados, días administrativos, beneficios de jardín infantil, solicitud de capacitación, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ministerio de Hacienda. (2003). *Ley N°19.882 Ley del Nuevo Trato Laboral*. Santiago.
2. Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2013). *Métodos sociocuantitativos para la gestión y el cambio en las organizaciones*. Santiago: Universitaria.
3. Arce, A. (2012). *La implementación de un programa de inducción optimizará la adaptación del nuevo servidor público a la Corte Constitucional del Ecuador de la ciudad de Quito*. Quito.
4. Banco Central. (2016). *Informe de Política Monetaria*. Santiago. Recuperado el lunes de agosto de 2017, de [http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjfvPL8nI3SAhVDg5AKHXipDC4QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.bcentral.cl%2Fes%2FDownloadBinaryServlet%3Bjsessionid%3DygbLKErkO5xII\\_zk0mo1CuDiiKDxDtk3OjhPb\\_x0IknbUwlmyfUo!493384367!NONE%3Fn](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjfvPL8nI3SAhVDg5AKHXipDC4QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.bcentral.cl%2Fes%2FDownloadBinaryServlet%3Bjsessionid%3DygbLKErkO5xII_zk0mo1CuDiiKDxDtk3OjhPb_x0IknbUwlmyfUo!493384367!NONE%3Fn)
5. Baptista.Hernández.Fernandez. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
6. Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
7. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
8. Contraloría General de la República. (10 de 2017). *Contraloría General de la República*. Obtenido de [www.contraloria.cl](http://www.contraloria.cl)
9. Contraloría, G. d. (14 de 08 de 2017). *Centro de Estudios de la Administración del Estado*. Obtenido de <http://www.ceacgr.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA+Repository/Sitios/CEA/Index>
10. Dick, B. (2002). *The Learning Organization*.
11. Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016). *Orientaciones para la elaboración de Procedimientos de Inducción para Servicios Públicos*. Santiago.
12. Dirección Nacional del Servicio Civil. (14 de 08 de 2017). *Servicio Civil*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia/>
13. Federico Gan, J. T. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

14. Fiscalía Nacional Económica. (2017). Código de Ética. 19.
15. García, M. (2009). Los macro procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte, Colombia*, 162-200.
16. Lisboa, A., Morales, F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 89-100.
17. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (1973). Decreto Ley 211. Artículo 42.
18. Nonaka, I. (2007). La Empresa Creadora de Conocimiento. *Harvard Business Review*.
19. Orozco, V. (2001). Reflexiones Teórico Metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Educación Universitaria de Costa Rica*, 27-33. Recuperado el 14 de 08 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44002504.pdf>
20. Servicio Civil. (2017). *Resolución Afecta N°1 Aprueba Normas de Aplicación general en materia de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los servicio públicos conforme la facultad establecida en el artículo 2°, letra Q, de la Ley orgánica del Servicio Civil*. Santiago.
21. Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.

## ANEXO

### GRUPO FOCAL I

#### PAUTA Y TRANSCRIPCIÓN

Objetivo: Este grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios que han ingresado a la Fiscalía Nacional Económica los últimos 11 meses, respecto de su experiencia al ingreso, importancia de contar con un proceso de inducción planificado.

Participantes: 4 profesionales de las áreas de negocio y 1 profesional del área de soporte.

Transcripción:

Como fue su experiencia al ingresar a la FNE.

- Cuando ingresé el recibimiento fue bueno, respecto de la inducción fue un poco tarde, yo ya llevaba un par de meses en el Servicio y ya conocía algunos de los temas que se tocaron en la inducción. En mi área estaban publicadas las guías de fusiones, pero los temas institucionales no se conocen bien, en ese sentido creo que fue buena la charla de gestión de personas, en donde nos cuentan sobre las vacaciones, los días administrativos.
- Me gustaron las charlas, pero fueron muy largas, eran muchos temas y al final cuando uno debe pedir permisos o hacer trámites en administración igual tiene que preguntar.
- Con el cambio de la ley que nos rige tuvimos muchas charlas internas, que se juntaron con la inducción, entonces creo que fue una actividad que duró mucho.
- Yo sentí que las charlas eran espaciadas en el tiempo. Teníamos 1 o 2 charlas a la semana de una hora cada una, en donde se trataban los temas más importantes de cada división. Esta actividad sirve mucho para entender que hace cada área.
- Como era mucha información y era mucho tiempo, no se retiene mucha información, el tema de las licencias médicas, los permisos administrativos se olvidan fácilmente.
- La charla de gestión de personas fue muy útil porque venía del mundo privado entonces todo es distinto.
- Como son varias charlas uno se encuentra con las mismas personas, entonces es entretenido y amigable participar. Uno sabe quiénes somos los nuevos.

- Cuando yo llegué a mi puesto, me pasaron los protocolos de la División y me hicieron leer los casos que se estaban investigando, también me enseñaron a hacer oficios en el sistema de gestión documental, estuve todo el día ocupado leyendo material que se relacionaba con las funciones que iba a realizar.
- En mi primer día me estaba esperando la secretaria y el jefe de División. Los coordinadores también cumplen un rol importante de orientación de las funciones y de los trabajos que uno tiene que realizar, generalmente si entra un economista el coordinador económico recibe a esta persona y lo orienta inicialmente, lo mismo pasa con los abogados. El primer día uno tiene que leer mucho, hay hartas guías y documentos para entender que hacer.

#### La importancia de la inducción

- Es importante por el manejo de la información. Es bueno que cuando uno ingresa nos digan donde uno debe guardar la información en el computador, que cosas puede guardar, que la información no se debe transportar en pendrives.
- Es necesario una orientación sobre cómo preparar reuniones, porque a veces hay cosas que no se pueden decir por el tipo de investigación que estamos haciendo, a mí me pasó que casi digo algo que no debería.
- Es bueno cuando hacen reuniones las mismas divisiones, por ejemplo, a nosotros nos hizo una presentación un abogado antiguo sobre cómo funciona la ley y sus modificaciones, esto fue súper útil para nosotros, los economistas, porque hay mucha terminología que uno no maneja cuando recién ingresa, eso de los oficios, reclamaciones, resoluciones...

#### Que temáticas debería contemplar un programa de inducción

- El manejo de información confidencial debería estar escrito en algún procedimiento o algún instructivo. Cuando entramos, la encargada de transparencia nos indica cuales son los criterios para realizar las versiones públicas de los documentos, pero yo no he visto nada escrito, es todo de boca a boca.
- Cuando tenemos reunión con el Fiscal él también recalca la importancia de mantener la confidencialidad, enfatiza mucho ese punto, sobre todo porque nosotros entramos justo cuando había salido en prensa el caso papeles, que derivó en pañales.

- En general nos hablan de la confidencialidad, pero de forma muy general, cuando uno se va metiendo en las investigaciones se da cuenta que incluso hay detalles o información muy sutil que no debe comentar tampoco.
- El sistema de libre competencia de Chile, como funciona es útil para poder entender bien el trabajo. Las actuaciones frente al tribunal, es necesario saber cómo funciona la FNE con quienes se relaciona y cuáles son sus atribuciones.
- Saber que hacen otras divisiones ayuda a entender bien todo, a veces uno no sabe lo que hacen otras divisiones.
- La parte administrativa es muy útil, yo me demoré mucho en conocer el sistema de gestión documental y como nunca había trabajado con él, hace un tiempo me demoré 1 día en hacer 10 oficios y después alguien me dijo que había una forma de hacerlo más fácil.

Que aspectos facilitaron su incorporación a la FNE

- Fue importante que entramos varios profesionales juntos a la División, ahí nos conocimos y apoyamos en el primer tiempo.
- La disposición de trabajo del equipo para resolver dudas, ayudarte y orientar a los nuevos en temas domésticos facilita la incorporación.
- El ambiente laboral ayuda mucho, en general son profesionales jóvenes que tienen buena disposición. La mayor parte de las veces el compañero que se sienta al lado del nuevo es el que orienta en materias tanto laborales como de procedimientos administrativos.
- Cuando uno llega está el puesto de trabajo listo, el computador con las claves y correo institucional, esto ayuda a sentirse esperado. Los jefes también hacen reuniones cortas para presentarte al equipo, nosotros salimos a almorzar con el nuevo integrante.

## GRUPO FOCAL II

### PAUTA Y TRANSCRIPCIÓN

Objetivo: Este grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios de la Fiscalía Nacional Económica que tienen una antigüedad superior a 7 años, respecto de su experiencia al ingreso, importancia de contar con un proceso de inducción planificado y las temáticas que debe contemplar el programa.

Participantes: 4 profesionales de las áreas de negocio y 2 profesional del área de soporte.

Transcripción:

Como fue su experiencia al ingresar a la FNE.

- Yo no tuve inducción específica, no tuve nada. Me recibió la secretaria y después el jefe me recibió, igual es diferente porque yo cuando llegué a la FNE era practicante, entonces yo creo que por eso no me incluyeron en el proceso de inducción. Tengo entendido que ahora el proceso lo hacen todos (contratas, practicantes y procuradores).
- La primera actividad que tuve al ingresar a la FNE fue una mañana de inducción... me entregaron un manual... creo que fue súper positivo, porque la hicieron el mismo día que llegué a la institución, sirve para entender cómo funciona, es como una introducción a la Fiscalía. Nos estaban esperando para comenzar la actividad. Fue como desde las 10 de la mañana hasta como las 13 horas, fue una inducción que hace administración, no eran charlas del negocio, o de investigaciones, eran charlas de soporte.
- Yo no me acuerdo mucho, si me acuerdo de la carpeta que entregaban, pero no me acuerdo de haber tenido una inducción propiamente tal, sí que cuando llegue el jefe de la época me paseo por todas las oficinas y me presentó, pero en esa época era la división jurídica y económica que estaban juntas, no recuerdo nada de administración y la inducción era individual, cada vez que llegaba un funcionario se le pasaba la carpeta se paseaba y se les presentaba al resto, en general eso, no más allá.
- Yo me acuerdo del manual, pero no sé si después de la actividad alguien lo revisa nuevamente.
- Creo que fue útil el manual, pero para la actividad puntual, era material de apoyo, nunca más lo revisé.

Lo que he visto de la inducción me parece muy completo. Yo no tenía idea de lo que hacía administración y además ahora es muy distinto, (Antes) estábamos más separados por lo tanto cada división tiene sus actividades propias, Administración estaba en un edificio a parte y el resto de las divisiones estábamos en otro edificio.

#### La importancia de la inducción

- Es importante contar con un proceso de inducción, pero no se debe perder de vista la temporalidad del proceso. Creo que es más provechoso durante los primeros días de ingreso a la FNE, ya que después uno tiene asignado casos y ahí es más difícil poder asistir.
- Creo que es importante, pero deberían dividirlo en dos, porque la jornada se hace muy extensa, es mucha información y uno no retiene mucho. Es interesante la información, pero como es mucha, se diluye. Quizás habría que tener la información disponible en la intranet para consultas posteriores.
- Los temas de administración siempre son importantes, yo llevo mucho tiempo aquí y sigo llamando a Gestión de Personas para consultar como se hacen algunos trámites.
- Es importante para comprender la estructura institucional, la cultura, es fácil, si llegas y tienes esa información en los primeros días. Es importante saber que existe una ley que le da la estructura a la fiscalía, que uno se va a relacionar con ciertas áreas. No vale hacer solo una inducción general, sino que también es importante que la inducción sea vinculada con el cargo específico que uno viene a desarrollar.
- Hay que considerar que la FNE hace cuestiones que son súper particulares, entonces tanto para la gente que trabaja en el negocio, son cosas que entiende de libre competencia, pero cuestiones más prácticas, de cómo se trabaja, en eso deberían centrarse las inducciones: de los productos que se hacen.

#### Que temáticas debería contemplar un programa de inducción

- Es necesario entender cuáles son los productos que hace la FNE, pero también es importante que las personas sepan que están trabajando en un servicio Público, que tiene características particulares, no se parece que ninguna empresa privada, ni tampoco a lo que se hace en los estudios de abogados.
- Es importante tener una orientación de que es lo que puedo o no hacer en el servicio público, a quien debo solicitarle los permisos, nosotros funcionamos muy interrelacionados, sobre todo con administración.

- La terminología más de abogados es difícil de entender para los economistas, por ejemplo, que es una resolución, una sentencia.
- Transparencia, ley de lobby... que otros temas...
- La confidencialidad nosotros lo remarcamos harto, es parte de la cultura de la División. Todos saben que nadie, ni siquiera la familia tiene que saber qué hacemos.
- La oportunidad es relevante, quizás se pueden hacer cosas más breves, sobretodo lo de administración, y las charlas del negocio podrían hacerse una vez al año o al semestre. Pero cuando uno llega es importante saber el tema de las vacaciones, los permisos administrativos...
- Uso de la página web y de la intranet, como pedir permisos, donde sacar certificados.
- El tema de ser funcionarios públicos es importante, falta permear la forma de funcionar del sector público, porque a veces cuando las personas renuncian siguen preguntando por los finiquitos.
- Esos contenidos podrían trabajarse de alguna manera para que queden en la cabeza de los funcionarios. Hay que “marketear” más las normas. Este es un sector que funciona de forma particular.
- Los flujos de interacción entre las divisiones serían interesantes de incorporar, para saber que divisiones interactúan con otras, con cuanta frecuencia.
- Sería bueno publicar más los beneficios que tenemos los funcionarios públicos, lo relativo a las capacitaciones, los permisos, el beneficio de jardín infantil, la jornada flexible, porque a veces queda la sensación de que trabajar aquí es malo, que no hay muchos beneficios y trabajar en el sector público tiene muchos beneficios.

Que aspectos facilitaron su incorporación a la FNE

- Que me presentaron a todas las personas del equipo.
- Nosotros generalmente vamos a almorzar con el funcionario nuevo. Se hace una invitación a todo el equipo y es voluntaria su adhesión, pero en general todos van.
- También el primer día los jefes hacen una reunión de 10 minutos de bienvenida, para conocer al equipo.

### GRUPO FOCAL III

Objetivo: Este grupo focal tiene por objetivo conocer las opiniones y percepciones que tienen los funcionarios mejor evaluados de la Fiscalía Nacional Económica el año 2017, respecto de su experiencia al ingreso, importancia de contar con un proceso de inducción planificado.

Participantes: 4 profesionales de las áreas soporte.

Transcripción:

Como fue su experiencia al ingresar a la FNE.

- Yo recuerdo que tuve una inducción, debo haber llevado como un mes aproximadamente desde que ingresé. En comparación con la Inducción que se hace hoy, es bastante la diferencia. En ese momento solo se enfocaba en temas administrativos, cuál era el horario de ingreso, temas de horarios de colación, días administrativos, el feriado legal. Se tocó a grandes rasgos cual era la misión institucional, esa era la inducción que había antes, no se adentraba mucho a lo que era la FNE, nos decían la misión de la FNE es esta, hace x cosas y nos entregaban el DFL 211, por lo tanto, si se compara con lo que se hace hoy es un gran cambio. Esa es mi experiencia, no sé si la de ustedes fue similar...
- Yo no tuve inducción. A pesar de que mi pasada por la FNE ha sido de idas y venidas, en ninguna de las vueltas tuve inducción formal, y tampoco tuve cuando pasé de honorario a contrata, por ejemplo. Que fue cuando ya estaba establecido un vínculo con la Institución, porque yo pasé por distintas áreas. Yo llegué a aprender el trabajo que tenía que hacer , más que a entender que era la FNE, como funcionaba o como podía aportar el trabajo que uno hace al cumplimiento de los objetivos del servicio, eso no existía, no se contextualizaba a los funcionarios del área de apoyo un contexto de lo que hacían la FNE, no sabíamos de quien dependía, no existía eso, en comparación al proceso que se hace hoy en donde hay un enfoque en los deberes y derechos de los funcionarios, igual hay una mirada, un foco en donde te explican: “esto se hace por esta razón”, “La FNE tiene una misión, tiene objetivos, nos informan esos temas” “el trabajo que realizas se hace por tal razón”, lo que se hace hoy es tratar de vincular al funcionario con sus funciones y su aporte a los objetivos , ese es el plus de la inducción que se realiza hoy, se contextualiza al funcionario, para que la gente se sienta más perteneciente al servicio.
- Yo llegué a aprender lo que tenía que hacer, para lo que había sido contratada. Me pasaba también cuando me cambiaban de unidades, aprendía que era lo que había que hacer, el trabajo específico, más que tener una visión global, más integrada de lo que es la FNE.

- Yo llegué a la FNE para incorporar el tema de control de gestión y fue grato ser recibida por una reunión con todos los integrantes del equipo. No era una inducción propiamente tal, pero me sirvió para conocer todas las áreas de la DG, después me pasaron un manual, que me costó mucho asumirlo porque traía las funciones de cada división. Era una manual muy bueno si era acompañado por una reunión explicativa, o muy malo si era solamente el manual porque costaba digerirlo, era agotados. Cumplía con presentar a la organización, pero me costó entender el negocio de la FNE.

#### La importancia de la inducción

- Creo que el proceso de inducción es necesario, pero es un proceso difícil, porque el nuevo funcionario entra en desmedro respecto del conocimiento que tienen los otros. Uno llega sin saber, con ganas de incorporarse, pero no quiere ser un problema para la organización, en términos de exigir una inducción, para pasar bajo perfil, pero a la vez ir aprendiendo lo más rápido posible sobre la organización. Entonces a veces se junta que uno quiere aprender lo más bajo perfil posible, pero como no hay inducción, el proceso de integración es más lento al igual que el aprendizaje del trabajo.
- Hay dos ámbitos importantes, el primero es intelectual, en donde una persona se incorpora a una nueva organización, que tiene ciertos procesos y por ende necesita conocerlos y entender su trabajo y el otro ámbito es emotivo, que tiene que ver con la recepción de cualquier grupo humano, porque muchas veces influye más el tema afectivo por sobre el intelectual (manejo de conocimientos) para poder hacer bien el trabajo.
- Es importante porque crea un sentido de pertenencia, uno siempre se acuerda de “los que llegaron conmigo”, llegamos juntos, a la larga impacta positivamente porque es más fácil socializar después.
- Es importante porque son muy pocos funcionarios que conocen el sector público, por lo tanto, llegan acá con muchas dudas, es necesario enmarcar a los funcionarios a donde llegan y es importante saber que esta institución es muy normativa.

#### Que temáticas debería contemplar un programa de inducción

- Los temas normativos son importantes, los feriados, los días administrativos, las labores docentes también son súper importantes porque por contrato nosotros tenemos exclusividad, y hay un % importante de funcionarios que hace clases, entonces es necesario saber cómo se puede realizar estas labores que son paralelas.

- El perfil del cargo, cuáles son las funciones que uno viene a realizar, porque a veces pasan meses sin que uno tenga claridad de que es lo que viene a hacer.
- Como mínimo debería ser los temas que ya se tratan, lo que tienen que ver con personal, la misión institucional, los objetivos, también debe contemplar las áreas que conforman la FNE, ya que evitaría el trabajo de parcelas que perjudica a veces el trabajo.
- Debería dividirse en dos tandas una que tiene que ver con los trabajos propios de cada división, que es de largo aliento. Más las temáticas propias del sector público.
- La inducción debería estar segmentada por tipo de funcionario que ingresa, ya que no es lo mismo un funcionario junior que una jefatura o un funcionario que viene del sector privado que otro que conoce el sector público.

Que aspectos facilitaron su incorporación a la FNE

- El recibimiento de la División, me esperaron con un desayuno en donde participó todo el equipo y pude conocer a grandes rasgos las áreas que confirmaban la división, uno no se aprende todo, pero ayuda a tener una llegada más expedita a los encargados de las áreas.
- Mi jefatura me presentó al equipo directivo y con eso pude hacer un levantamiento de información que era vital para poder realizar mis tareas.
- Tener un vínculo con la persona de gestión de personas, gracias a eso supe a quién preguntarle cosas administrativas o también me derivaban a quien me podía ayudar.