



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN –
SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA AUTORIDAD
NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL – SERVIR”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Patricia Natalia Cuadra Rabines
Sra. Magali Ella Meza Mundaca
Srta. Maribel Alejandra Valdez Makinaga**

Asesor: Profesor Martin Otiniano

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2020

Índice de contenidos

Índice de tablas	iv
Índice de gráficos	v
Índice de anexos	vi
Capítulo I. Perfil competitivo de la institución	1
1. Reseña institucional	1
2. Alcance y funciones	3
3. Estructura organizacional y recursos humanos	6
Capítulo II. Marco teórico	11
1. El servicio civil en la región	11
2. El proceso de inducción en el servicio civil	12
Capítulo III. Relación y acuerdos entre consultor y cliente	16
1. Antecedentes.....	16
2. Identificación inicial del problema y de la oportunidad	16
3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	17
3.1. Objetivo general.....	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	18
1. Entorno político	18
2. Entorno económico	19
3. Entorno social	20
4. Entorno tecnológico	21
5. Entorno global	22

Capítulo V. Análisis interno de la organización	24
1. Marco estratégico.....	24
2. Modelo de negocio.....	25
3. Cadena de valor	27
4. Análisis VRIO	28
5. Análisis FODA	30
Capítulo VI. Diagnóstico del problema	34
1. Auditoría de los procesos de gestión de recursos humanos	34
2. Selección de los procesos operativos/comportamiento humano a diagnosticar y definición de personas y grupos que proveerán la información	38
3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas	39
4. Recogida de la información y análisis.....	40
5. Definición final del problema	53
6. Diseño de la solución	54
6.1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad	54
6.2. Alineamiento estratégico de la propuesta	56
6.3. Diseño de la propuesta de solución	57
Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta	63
1. Plan de implementación	63
2. Cronograma	64
3. Análisis de riesgos	65
Conclusiones y recomendaciones	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Sistemas administrativos	3
Tabla 2.	Indicador para medir el avance en la calidad de la recepción dentro del servicio civil de la región	14
Tabla 3.	Calificación de las variables encontradas en el análisis PESTG.....	23
Tabla 4.	Visión, misión y valores de Servir	24
Tabla 5.	Objetivos estratégicos de Servir.....	25
Tabla 6.	Modelo de negocio de Servir	26
Tabla 7.	Análisis VRIO de Servir.....	29
Tabla 8.	Análisis FODA cruzado de Servir.....	31
Tabla 9.	Resumen de respuestas – Gerencias de línea.....	49
Tabla 10.	Resumen de respuestas – Áreas de apoyo	51
Tabla 11.	Contenido del video de inducción de nivel base	58
Tabla 12.	Encuesta de satisfacción con el proceso de inducción y adaptación al puesto	61
Tabla 13.	Inversión anual requerida	64
Tabla 14.	Cronograma de implementación	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Pilares de la política nacional de modernización de la gestión pública.....	2
Gráfico 2.	SAGRH	5
Gráfico 3.	Organigrama de Servir	9
Gráfico 4.	Cadena de valor de Servir.....	27
Gráfico 5.	SAGRH	35
Gráfico 6.	Evaluación del período de prueba	62

Índice de anexos

Anexo 1. Auditoría a los procesos del SAGRH.....	74
--	----

Capítulo I. Perfil competitivo de la institución

1. Reseña institucional

En las últimas décadas, el crecimiento del servicio civil en el Perú se ha dado de manera desestructurada, con normas desvinculadas entre sí y regulaciones que no permitían un desarrollo ordenado del mismo. La ausencia de una política nacional de recursos humanos tuvo como consecuencia un servicio civil desordenado, con la coexistencia de diversos regímenes laborales que generan derechos y obligaciones diferenciadas de acuerdo con el régimen al que pertenece cada servidor.

A pesar de los constantes intentos por mejorar la situación del servicio civil, las acciones propuestas no producían los resultados esperados. En el año 2007 se intentó nuevamente la reforma integral de la administración pública, con el objetivo de facilitar la firma e implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos, para lo cual el Poder Ejecutivo tuvo que legislar en materias que permitieran mejorar el marco regulatorio, el fortalecimiento institucional y la simplificación administrativa; modernizar el Estado; impulsar la innovación tecnológica, la mejora de la calidad y el desarrollo de capacidades, etcétera. Es así que, como parte de los decretos legislativos emitidos y aprobados, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), marcando el inicio del actual proceso de reforma del servicio civil.

Servir fue creada en el año 2008, después de varios intentos fallidos de reforma y años después de que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) fuera disuelto en la década de 1990. Así, Servir se convierte en el ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en el Estado, constituyéndose como un organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) que cuenta con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental respecto de la gestión las personas al servicio del Estado y con el objetivo de propiciar un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los ciudadanos (Decreto Legislativo N°1023 2008).

Posteriormente se crea la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM), con la finalidad de mejorar el bajo desempeño del Estado, lo que genera desconfianza e insatisfacción ciudadana y a partir de ello se propone emprender un proceso de reforma integral de gestión a nivel gerencial u operacional y transitar de una administración pública que se mira a sí misma a un Estado moderno orientado al ciudadano, unitario,

descentralizado, eficiente, abierto e inclusivo, para lograr una gestión basada en resultados al servicio de los ciudadanos.

La política nacional de modernización de la gestión pública es un proceso político-técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes nacionales e institucionales, y para ello se definen cinco pilares:

Gráfico 1. Pilares de la política nacional de modernización de la gestión pública



Fuente: Secretaría de Gestión Pública – SGP (2013)

La política de modernización, en su cuarto pilar, comprende el servicio civil meritocrático como uno de los pilares fundamentales. Así, la política de modernización da prioridad a una reforma del servicio civil que priorice el establecimiento de un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público, la disposición de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, y el fortalecimiento de la institucionalización del sistema de gestión de personas del Estado.

En esa línea, el mismo año, el Congreso de la República aprueba la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, que tiene por objeto lo siguiente:

- Contar con un servicio civil que ofrezca servicios de calidad en favor de la ciudadanía

- Profesionalizar el servicio civil: ingreso, permanencia y progresión basados en méritos
- Gradualmente, alcanzar un único régimen: terminar con el desorden en contrataciones, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores
- Consolidar el sistema de gestión de personas del Estado y sus actores clave: contar con instrumentos y técnicas modernas de gestión fortalecer las oficinas de recursos humanos
- Generar una cultura distinta en el servicio civil orientada al ciudadano

2. Alcance y funciones

Los sistemas administrativos del Estado peruano son el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública, y que requieren ser realizados por todas las entidades de los tres niveles de gobierno, de los diferentes poderes del Estado y los organismos constitucionales (Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo). El Estado cuenta con once sistemas administrativos que tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública; es decir, se encargan de las funciones de apoyo (administración interna) a las funciones esenciales de cada entidad, con el objetivo de utilizar eficaz y eficientemente, los medios y recursos materiales, económicos, presupuestales y humanos que intervienen en la gestión de las entidades públicas:

Tabla 1. Sistemas administrativos

Sistemas administrativos
1. Abastecimiento (OSCE)
2. Presupuestopúblico (MEF)
3. Tesorería (MEF)
4. Endeudamiento público (MEF)
5. Contabilidad (MEF)
6. Inversión pública
7. Planeamiento estratégico (Ceplan)
8. Defensa judicial del Estado (Minjus)
9. Control (CGR)
10. Modernización del Estado (PCM-SGP)
11. Gestión de recursos humanos (Servir)

Fuente: Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos (SAGRH), se encuentra normado y desarrollado en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las entidades públicas”, así como en los

lineamientos específicos de cada proceso del sistema y que son de obligatorio cumplimiento para todas las oficinas de recursos humanos del Estado en sus tres niveles de gobierno.

En este punto es importante mencionar que, durante décadas, las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas han operado bajo modelos de gestión de acuerdo a la experiencia que traían consigo los directivos de recursos humanos o modelos de gestión adaptados de la empresa privada. Es recién a partir del año 2008, con la creación de Servir, que se empieza a instituir un modelo de gestión de personas para el sector público. Así, el SAGRH es uno de los sistemas administrativos más jóvenes que tiene el Estado y, por ende, su implementación por parte de las entidades es incipiente y aún precaria.

El referido modelo propone una forma de ordenamiento de la gestión de personas, sin considerar estrategias de implementación. A partir de entonces, Servir realizó diferentes acciones de difusión, capacitación a las oficinas de recursos humanos, como asesorías y asistencia técnica en la comprensión del modelo. Este modelo parte de la propuesta del académico Francisco Longo, quien definió un Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos (2002) que pudiera ser tomado como base por los países de la región, para la creación de sus propios modelos, así como de los principios rectores de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) que establecen las bases para la articulación de los procesos de la administración pública que todo sistema del Estado debe tener, los mismos que deberán inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos, que a su vez se traducirán en las prácticas concretas de personal.

En el Perú, el SAGRH establece 7 subsistemas y 23 procesos que deben ser implementados por todas las entidades públicas.

Gráfico 2. SAGRH



Fuente: RPE N° 238-2014-SERVIR-PE que formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del Sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”

A la fecha, la implementación del modelo aún no concluye por parte de Servir y se ha normado únicamente el 60 % de los procesos del sistema. Ello teniendo en cuenta que cada proceso que se norma requiere del fortalecimiento de capacidades a todas las oficinas de recursos humanos.

Ese es uno de los motivos por los que desde la rectoría se ha decidido enfocar los esfuerzos en cinco procesos priorizados, que son aquellos que garantizan los principios de mérito, transparencia y sobre todo el acceso al empleo público y al desarrollo de los servidores civiles:

- Perfiles de puestos
- Selección
- Inducción
- Capacitación
- Gestión del rendimiento

De esta manera, el proceso de inducción, que es materia de la presente investigación, es uno de los procesos priorizados por Servir, ya que forma parte de la entrada al servicio civil. Servir, como

ente rector del SAGRH, tiene atribuciones que son de carácter normativo, supervisor, sancionador, interventor y de resolución de controversias. En dicho marco y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de Servir (2008) y modificado en el 2017, las principales funciones asignadas son las siguientes:

- Planificar y formular las políticas nacionales del sistema en materia de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, rendimiento, evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, y relaciones humanas en el servicio civil
- Dictar normas técnicas para el desarrollo e implementación del sistema
- Capacitar a las oficinas de recursos humanos, apoyarlas en la correcta implementación de las políticas de gestión y evaluar su implementación, desarrollando un sistema de acreditación de sus capacidades
- Desarrollar y gestionar políticas de formación y evaluar sus resultados
- Emitir opinión técnica vinculante en las materias de su competencia
- Proponer o aprobar los documentos e instrumentos de gestión, de acuerdo con la normatividad vigente sobre la materia
- Dictar normas técnicas para los procesos de selección de recursos humanos que realicen las entidades públicas, entre otros

3. Estructura organizacional y recursos humanos

De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones de Servir y sus modificatorias (2008), la estructura orgánica de Servir comprende los siguientes órganos:

– Órganos de alta dirección

- Consejo directivo: Máximo órgano de Servir y conformado por cinco miembros: el director general de presupuesto público del MEF, el director general de gestión fiscal de recursos humanos del MEF, el secretario de gestión pública de la PCM, y otros dos consejeros designados en mérito a sus calificaciones profesionales y reconocida experiencia en gestión pública o en gestión de recursos humanos. Uno de estos últimos es el presidente ejecutivo, quien conduce el funcionamiento institucional y representa a la institución ante las entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- Gerencia general: Ejecuta los encargos y decisiones del consejo directivo y del presidente ejecutivo. El gerente general ejerce la titularidad del pliego presupuestal y es la máxima autoridad administrativa de la institución.

- Órgano resolutivo
 - Tribunal del Servicio Civil: Tiene por función la resolución de controversias individuales que se susciten al interior del SAGRH del Estado. Está conformado por la secretaría técnica y las salas que gozan de independencia técnica para conocer y resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación.

- Órgano de defensa jurídica
 - Procuraduría Pública: Se encarga de representar y defender los derechos e intereses de Servir, ante los órganos jurisdiccionales y en los procedimientos administrativos, de conciliación, arbitrales o judiciales, en el ámbito nacional, en donde se considere que existe afectación de derechos o intereses de Servir, en el marco de la normatividad que dicte el Sistema de Defensa Jurídica del Estado.

- Órganos de línea
 - Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública: Conduce y gestiona el cuerpo de gerentes públicos, así como diseña, organiza y ejecuta los procesos de selección y asignación de gerentes y directivos públicos conforme a lo dispuesto por el consejo directivo, evaluando posteriormente su desempeño y desarrollando acciones para profesionalizar el segmento directivo.
 - Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil: Diseña y desarrolla el marco político y normativo del sistema administrativo de gestión de los recursos humanos al servicio del Estado.
 - Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos: Implementa y supervisa las políticas de gestión de los recursos humanos, mediante el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de las oficinas de recursos humanos y el desarrollo de herramientas que contribuyan al proceso de implementación.
 - Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil: Gestiona los subsistemas de desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño en el marco de la gestión del rendimiento del SAGRH.
 - Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP): Provee formación y capacitación para el servicio civil peruano en temas de administración y gestión pública. Los servicios de la ENAP se brindan en el marco de la oferta académica pública y privada.

- Órgano de control
 - Órgano de control institucional: Realiza el control gubernamental en Servir, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Su jefe depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, lo cual le permite gozar de imparcialidad en el ejercicio de sus funciones de control.

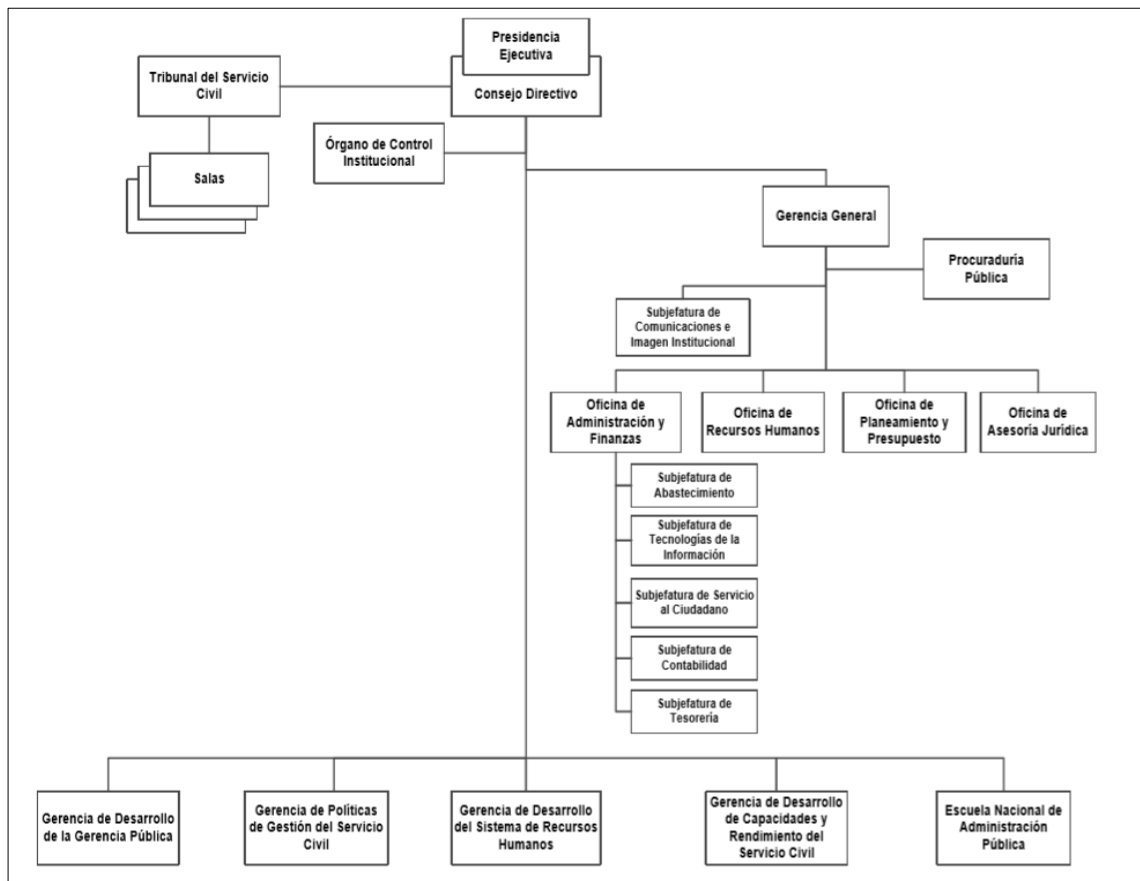
- Órgano de apoyo
 - Oficina de administración y finanzas: Administra los recursos materiales, financieros, la contabilidad, las adquisiciones, la administración documentaria, el archivo central, y el centro de documentación. Asimismo, coadyuva al fortalecimiento de la organización mediante la adecuada gestión de tecnologías de la información y de los recursos informáticos.
 - Oficina de recursos humanos: Se encarga de formular, proponer y supervisar las políticas, normas, planes y otros instrumentos administrativos relacionados con la planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales; para gestionar el servicio civil de Servir.

- Órganos de asesoramiento
 - Oficina de asesoría jurídica: Presta asesoramiento jurídico-legal a la alta dirección y a los órganos de Servir, así como pronunciamiento sobre la legalidad de los actos o propuestas normativas que le sean remitidos para su revisión o visación. Apoya en la defensa jurídica de Servir dentro de los límites establecidos en la Ley del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.
 - Oficina de planeamiento y presupuesto: Asesora a la alta dirección en materia de planeamiento, presupuesto, inversión pública y racionalización de la gestión institucional. Asimismo, orienta y programa la cooperación técnica no reembolsable, conforme a la normativa legal vigente.

Como se mencionó previamente, Servir es una entidad técnica especializada, ajena a las acciones político-partidarias, compuesta por el máximo órgano, que es el consejo directivo, el cual tiene como función aprobar las normas de carácter general y con alcance nacional en lo referido al desarrollo del SAGRH. La entidad cuenta con cinco órganos de línea encargados de diseñar e implementar las políticas vinculadas con la mejora del servicio civil en el país: gerencia de desarrollo de la gerencia pública, gerencia de políticas de gestión del servicio civil, gerencia de desarrollo del sistema de recursos humanos, gerencia de desarrollo de capacidades y rendimiento

del servicio civil y escuela nacional de administración pública (ENAP). Cada uno de estos cinco órganos de línea permite a la entidad para cumplir los propósitos de su creación (ver gráfico siguiente).

Gráfico 3. Organigrama de Servir



Fuente: Decreto Supremo que aprueba la modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (Decreto Supremo N° 003-2017-PCM)

Siguiendo lo propuesto por Robbins (2010), se observa que Servir tiene una estructura de departamentalización por funciones. Esto quiere decir que la forma en que agrupa sus áreas y dependencias es a través del conocimiento especializado, a fin de que ese conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la organización. En ese sentido, las ventajas de este tipo de estructura son dos: por un lado, facilita la especialización del conocimiento por función, y, por el otro, disminuye la duplicación innecesaria de los recursos por función. Sin embargo, entre las desventajas de una estructura como esta, es posible que se generen problemas de

coordinación entre cada función, se puede limitar la atención que se presta al usuario y cliente, y las decisiones podrían implicar múltiples funciones que se concentran solo en los jefes.

Por otro lado, de acuerdo con el modelo de Mintzberg (1979), es posible afirmar, además, que la sub Jefatura de Recursos Humanos de Servir se ubica dentro del grupo de *staff* de apoyo, e incluso se ve opacada por la estructura técnica de línea, donde se encuentran todos los especialistas que se encargan de establecer las políticas y los lineamientos de recursos humanos del Estado. Esto debe generar que la sub Jefatura de Recursos Humanos a través de su oficina de recursos humanos sea el modelo de la implementación de las políticas que como ente rector se definen para todo el Estado.

Capítulo II. Marco teórico

1. El servicio civil en la región

Desde la década de 1970, el modelo de gestión del sector público ha seguido una lógica orientada al ciudadano (Oliás De Lima 2001). Ello fue motivado por la tendencia de que los ciudadanos miden el desempeño de las organizaciones del Estado con criterios de mercado. En efecto, la preocupación de los ciudadanos está ahora marcada por criterios de eficacia, eficiencia, equidad y economía. Así, según Echebarría y Mendoza (1999), a esta revolución gerencial se le denominó Nueva Gestión Pública (NGP), orientada a llevar las mejores prácticas del mundo empresarial al Estado. Así, el debate académico gira en torno a cómo hacer efectiva la responsabilidad de los gestores públicos por su propia gestión o sobre los mecanismos más idóneos para garantizar una prestación de bienes o servicios públicos que genere valor en los ciudadanos (Moore 1998).

Es así que, a nivel de la región, los países están apostando por la reforma del servicio civil como un factor determinante en la capacidad institucional del Estado. De esa manera, se ve la profesionalización del servicio civil como el medio para mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público y, por lo tanto, los servicios que reciben los ciudadanos (Cortazar *et al.* 2014).

El servicio civil se define como el “conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran este, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general” (Carta Iberoamericana de la Función Pública 2003).

A nivel regional, la Carta Iberoamericana, convertida en documento oficial de las Naciones Unidas por su Asamblea General, es tomada como referencia para los países para la gestión de los recursos humanos de sus respectivos servicios civiles, dado que en el documento se establece un conjunto de bases sobre las que deberían articularse los diferentes sistemas y procesos.

Así, el panorama regional se caracteriza por una serie de rasgos comunes, entre los que se encuentran (Longo 2005) los siguientes:

- a. La mayor parte de los países de América Latina cuentan con servicios civiles de carrera, ya sean generales o parciales.
- b. El funcionamiento de los subsistemas de gestión del empleo y las personas en el sector público se caracteriza por una fuerte discrecionalidad de las decisiones, que da lugar con frecuencia a prácticas arbitrarias o de clientelismo político.
- c. Como consecuencia de ello, existe un déficit significativo de profesionalización del empleo público.
- d. El exceso de discrecionalidad coexiste con elementos de rigidez en los procedimientos de organización del trabajo, asignación de tareas, movilidad o desvinculación, de los que derivan serios obstáculos para implementar con eficacia las políticas públicas y adaptarse a los cambios.

En ese sentido, los países de la región enfrentan desafíos para concretar sus reformas. En la mayoría de los países latinoamericanos, la falta de verdaderos sistemas burocráticos de carrera, y la falta de profesionalización de un amplio sector de la burocracia genera un proceso creciente de cuestionamientos y baja confianza por parte de los ciudadanos hacia la administración pública. De esa manera, el desafío de los servicios civiles de la región es tanto establecer la verdadera profesionalización de los funcionarios como incorporar las características más positivas de las reformas en el mundo desarrollado: mayor flexibilidad y agilidad, capacidad de respuesta, cercanía a los ciudadanos, y alta calidad en los servicios públicos (Mascott s.f.).

Para ello y como pieza clave en la gestión de los recursos humanos de los servicios civiles de la región, el académico Francisco Longo (2002) ha propuesto un “marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”, como un modelo integrado de gestión del empleo y los recursos humanos que contempla varios subsistemas y procesos de gestión que apoyen a las entidades públicas a lograr sus objetivos estratégicos. El Perú, así como otros países de la región, ha tomado este modelo como base para crear sus propios modelos de gestión de recursos humanos; incluso dicho modelo es utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para elaborar análisis comparativos y diagnósticos del avance del servicio civil en los países de la región.

2. El proceso de inducción en el servicio civil

Se han planteado diversos conceptos del proceso de inducción. Dessler (1994) define la inducción como aquella que permite “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la

empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores”. Por otra parte, De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como las “actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo”. Estos últimos autores presentan un concepto más completo de la inducción al enfocarse no solo en el desempeño de las funciones del nuevo trabajador, sino en la reducción de la ansiedad por iniciar un nuevo trabajo.

Luego, para Chiavenato (2002), la inducción “constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización. Este periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización, es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización”. Así, este concepto no solo se refiere a la adaptación del nuevo trabajador, sino al resultado a largo plazo en la reducción de las tasas de rotación para la empresa.

En la revisión de la literatura se encontró que la inducción, como un programa de recibimiento del nuevo empleado, es también llamada “socialización”, en donde además de recibir y orientar al nuevo ingreso, la importancia del proceso reside en que es el primer contacto del trabajador con la empresa, y la primera impresión es fundamental en el desarrollo laboral dentro de la misma (Bermudez 2012). Por otro lado, autores como Madera *et al.* (2014) señalan que la inducción tiene cuatro etapas básicas: bienvenida (*onboarding*), introducción a la organización, proceso de enseñanza y capacitación (inducción al cargo), y evaluación y seguimiento.

Así, de acuerdo con los conceptos y definiciones revisados, la implementación de un proceso de inducción genera varios beneficios, entre los que resaltan: facilitar el proceso de socialización, construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, lo que redundará en mayor compromiso y mejor rendimiento, reducir la rotación y disminuir la ansiedad por el nuevo ingreso (Jofre 2012).

También es importante entender la importancia del proceso de inducción para la empresa. Willyerd (2012) menciona que, según el Grupo Aberdeen, el 86 % de los nuevos empleados decidan quedarse o abandonar una empresa dentro de los primeros seis meses, así como el hecho de que los nuevos empleados tienen un 69 % más de probabilidades de quedarse más de tres años

si experimentan una incorporación bien estructurada. Willyerd también comenta que Michael Watkins, en su libro *Los primeros 90 días*, afirma que el punto de equilibrio en el que los nuevos empleados agregan más valor del que han consumido, generalmente es de 6,2 meses. De esta manera, la aplicación de un proceso de inducción puede generar resultados positivos en la productividad de una empresa, haciendo que las instituciones puedan usar este proceso para tener un impacto positivo en los resultados planeados.

Si se revisa el concepto de inducción específicamente para el sector público y el servicio civil, Longo (2002) propone como parte de uno de los subsistemas de gestión de recursos humanos, el de gestión del empleo, definido como “el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización”. En el mismo, el autor incluye el proceso de recepción o inducción, “que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlos en sus primeros pasos en el puesto y su entorno”.

En el informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, realizado por Koldo Echebarría para el BID en el año 2006, se define dentro de los indicadores del subsistema de gestión del empleo la llamada calidad de la recepción, que abarca indicadores para medir el avance en el proceso de inducción dentro del servicio civil de la región. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en los países analizados, considerando un rango del 0 al 5, donde 0 representa el nivel mínimo/inexistente de avance y 5 el estado óptimo del indicador:

Tabla 2. Indicador para medir el avance en la calidad de la recepción dentro del servicio civil de la región

Gestión del empleo		Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	México	Nicaragua	Panamá	Paraguay	Perú	Rep. Dominicana	Uruguay	Venezuela
Indicador	Factor																		
Calidad de la recepción	33. Existen, y se aplican, procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, y transmitirles principios y pautas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.	1	1	3	1	3	3	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1

Fuente: BID 2006. Elaboración propia

Así, de acuerdo con lo observado, el Perú se encuentra en el nivel 1 de avance en la evaluación del indicador del proceso de inducción, situación parecida a la mayoría de países evaluados, a excepción de Brasil, Colombia y Costa Rica, que se encuentran en un nivel 3 de avance en el tema. Por ejemplo, en Colombia, la inducción, llamada ‘calidad de la recepción’, está amparada en el artículo 64 de la Ley N° 190 de 1995, la cual establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años. Asimismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha preparado manuales de inducción y guías (Echebarría 2006).

En el 2015, Mercedes Iacovello, a solicitud del BID, desarrolló el diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina. El Perú, sin embargo, no consideró un indicador respecto del proceso de inducción de las entidades públicas del país, por lo que no es posible realizar un análisis comparativo del avance en el mismo. De ello se puede inferir que, en el Perú, las entidades públicas se encuentran aún en un nivel básico de desarrollo del proceso de inducción. Por ello, la presente investigación podría servir como base en el desarrollo del proceso.

Capítulo III. Relación y acuerdos entre consultor y cliente

1. Antecedentes

El presente trabajo se centrará en el análisis y la propuesta de mejora del proceso de inducción del Servir, para lograr que los nuevos ingresantes se adapten más rápido a la organización, fomentando un pensamiento positivo y brindándoles la información para integrarlos a la organización (Bermúdez 2011), así como para que disminuya la curva de aprendizaje de las funciones principales de cada puesto, reduciendo así el tiempo necesario para que los trabajadores se ajusten al ritmo de la entidad (Mondy 2010).

2. Identificación inicial del problema y de la oportunidad

En los últimos años, la cantidad de personas que trabajan en Servir se ha incrementado en más de un 50 % en todas las gerencias que pertenecen a la entidad. Sin embargo, la llegada de estas personas y la falta de acompañamiento en su proceso de inducción – socialización a los puestos de trabajo, ocasionaron que se ‘estaque’ el desarrollo de las funciones principales que son responsabilidad tanto de las gerencias de línea como de las áreas de apoyo de la entidad.

A la problemática definida en el párrafo anterior se le suma que actualmente Servir no cuenta con un plan adecuado de inducción, pues este está basado en la capacitación e información general del Estado, la entidad y el puesto, limitándose a un programa instructivo de cuatro horas. No cuenta con mecanismos de acompañamiento y seguimiento, lo cual dificulta aun más la socialización y la organización del trabajo de los nuevos trabajadores. Es por este motivo que es necesaria la implementación de un correcto proceso de inducción – socialización, como pieza clave para el aprendizaje de las funciones principales.

Así, el presente trabajo se desarrolla a partir de la necesidad de proponer una mejora en el proceso de inducción que tenga como objetivo la socialización y orientación de los nuevos trabajadores de Servir para asegurar la continuidad de las funciones sustanciales de la entidad. De esa manera, los resultados obtenidos servirán para diseñar el plan de inducción enfocado en facilitar la adaptación de los servidores a las funciones que desempeñarán, principalmente a aquellas funciones que tienen impacto directo en la rectoría del sistema.

Por otro lado, esta investigación se desarrolla con la finalidad de contribuir al campo del conocimiento en proceso de inducción en el sector público, y podría ser tomada como base para las demás entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

El servicio de consultoría propuesto a Servir, sobre la base de los antecedentes y el problema planteados anteriormente, tiene los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Proponer la mejora al proceso de inducción de personal, a través del diseño de un plan de inducción - socialización, para asegurar la efectividad de las funciones sustantivas de las áreas de Servir.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de inducción de personal de Servir
- Diseñar los mecanismos adecuados para garantizar el proceso de inducción – socialización en las diferentes áreas de Servir
- Establecer los lineamientos de seguimiento del proceso de inducción – socialización para Servir

El alcance del presente trabajo abarca la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del proceso de inducción en Servir, la aplicación de entrevistas y encuestas a los servidores de la institución y la propuesta de mejora del proceso de inducción para Servir, incluyendo las estrategias de seguimiento – acompañamiento y los lineamientos para su efectiva aplicación.

El método que se usará es de carácter exploratorio – descriptivo y en un menor nivel analítico. Se usarán instrumentos cualitativos a través de entrevistas individuales, así como cuantitativos a través de encuestas al personal de Servir. La metodología consistirá en la elaboración de un diagnóstico para identificar el proceso de inducción – socialización actual de Servir y sus principales oportunidades de mejora. A partir de ahí, se propondrá un plan que incluya las oportunidades de mejora identificadas.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Entorno político

El Perú, en términos generales, es un país que padece de una débil institucionalidad, baja calidad en los servicios públicos, especialmente en temas de salud y educación, producto de una inadecuada política de recursos humanos y deficiencias normativas en la gestión de recursos humanos del Estado, que traen como consecuencia un servicio civil desordenado en el que conviven varias modalidades de contratación (régimenes laborales, estatutarios y administrativos).

Entre las características más resaltantes del sistema de servicio civil, desde mediados de la década de 1990, se tiene la ausencia de una política remunerativa unificada, la inexistencia de una homogenización de niveles y grupos ocupacionales, un gran número de procesos administrativos y expedientes pendientes en el Poder Judicial sobre empleo público, sistemas de capacitación y evaluación poco desarrollados, entre otros.

Dentro de las diferentes reformas abordadas, se encuentra la reforma del servicio civil, que busca fortalecer la institucionalidad, la meritocracia y eficiencia en el sector público a fin de proveer servicios públicos de calidad a la población que contribuyan al desarrollo del país.

Existe una serie de dispositivos legales que han servido como base para el marco de acción de la implementación de la reforma del servicio civil. Entre ellas, se tiene el Decreto Legislativo 1024 que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos para proveer al Estado de profesionales de alta trayectoria, el Decreto Legislativo 1025 que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, el Decreto Supremo 086-2010-PCM que incorpora al servicio civil como política nacional de obligatorio cumplimiento, la Ley 30057 que crea la Ley del Servicio Civil como régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios al Estado. En ese sentido, se observa que ha existido voluntad política por encaminar el proceso de reforma desde su creación hasta la fecha.

La creación del ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos se debe a las facultades legislativas en el marco del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos. Al ente rector se le encargó la elaboración de un nuevo modelo de servicio civil para el país, basado en un conjunto de medidas institucionales con las que se articula y gestiona el

personal al servicio de Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

Servir cumple un papel fundamental para lograr la reforma del servicio civil. El acompañamiento y orientación de las entidades públicas para mejorar sus procesos y la gestión de sus recursos humanos tiene como resultado final la mejora en la calidad del servicio al ciudadano, impactando positivamente en la continuidad de Servir.

2. Entorno económico

El crecimiento económico de los últimos diez años no ha tenido relación directa con la mejora de capacidades del Estado peruano. Se evidencian deficiencias en la prestación de servicios, los cuales inciden negativamente en la confianza y percepción de la ciudadanía respecto de la gestión pública y el desempeño del Estado. Se observa que el Perú se destaca en cinco aspectos: entorno macroeconómico, eficiencia de mercado, desarrollo financiero, eficiencia en el mercado de valores y tamaño del mercado; aspectos considerados positivos y que son resultado de las medidas del gobierno en la política fiscal y monetaria. Sin embargo, se observan problemas de competitividad en materia institucional, innovación y salud y educación primaria.

En materia laboral, el Estado peruano emplea cerca de 1 millón 300 mil servidores públicos y, en promedio, alrededor de 42 mil personas ingresan a trabajar al Estado cada año, a pesar de las normas de austeridad y sin una previsión de las necesidades de personal que responda a una política de Estado articulada con los planes nacionales o sectoriales. Un aspecto preocupante es que este crecimiento en el número de servidores públicos se debería a contratos temporales. La presencia de contratos temporales responde a la dificultad que tienen las entidades del Estado para desvincular al personal nombrado; por tanto, se opta contratar personal temporal a fin de suplir las deficiencias de capacidades de aquel personal nombrado que no puede ser desvinculado. Así, la Ley del Servicio Civil representa una oportunidad para restablecer dentro de la gestión del rendimiento, criterios por los cuales se evaluará al personal para determinar el mérito en función de sus aportes a los objetivos de la entidad para la que laboran. Tras esta evaluación, los servidores civiles que sean desaprobados serán desvinculados automáticamente de la entidad.

En cuanto a las remuneraciones, existe una elevada dispersión del promedio de ingresos de los servidores públicos por la incompatibilidad legal existente. Esto quiere decir que una persona puede percibir diferentes ingresos según la entidad en la que se encuentre, aun cuando desempeñe

las mismas funciones. En este contexto, es necesario que exista voluntad política en el actual gobierno y en los siguientes para asignar recursos presupuestales y financieros, que son requeridos para la implementación de la reforma del servicio civil.

Finalmente, mejorar el nivel de calidad del servicio civil es uno de los requisitos para el ingreso de Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por lo tanto, es un pilar para el desarrollo económico del país. Es por ello que Servir debe tener como aliado estratégico al MEF, para el desarrollo de políticas y lineamientos conjuntos que aceleren la implementación de la reforma.

3. Entorno social

La percepción de corrupción en el Estado, así como la falta de institucionalización, pueden acarrear problemas en el largo plazo. Los gobiernos democráticos están perdiendo credibilidad, lo que implica el riesgo de regresar a una dictadura. La baja calidad y el rendimiento del personal del sector público no es un problema menor, puesto que dichas personas ejecutan las políticas y los servicios que brinda el Estado a los ciudadanos.

En el país es necesario implementar políticas de fortalecimiento de las capacidades al personal del Estado. Servir como ente rector, ha tomado acciones para efectuar el diagnóstico de las oficinas de recursos humanos a nivel nacional. Sin embargo, desde una mirada sistémica de la gestión de recursos humanos, aún quedan por desarrollar instrumentos normativos y técnicos que regulen los procesos de planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la capacitación y el desarrollo, gestión de las compensaciones y gestión de las relaciones humanas.

Por ello, es crucial que el diseño de los instrumentos que promuevan la mejora de la gestión de recursos en el país contemple la participación de los servidores públicos en dichos procesos de cambio. De aquí que la articulación con los actores sea una pieza fundamental para asegurar una adecuada reforma y a su vez constituye una oportunidad para Servir en la medida en que se generen espacios de diálogo y de negociación con quienes tengan a cargo la gestión recursos humanos para obtener resultados sostenibles.

Asimismo, es importante considerar la relación con los sindicatos desde una visión estratégica que proponga pasar de la confrontación hacia la cooperación. Es necesario promover un trato

equitativo que reconozca el papel del sindicato sin renunciar a liderar las iniciativas y a solucionar los problemas. Esto significa construir una cultura de cooperación y de intereses compartidos, a fin de crear confianza y apostar por los sindicatos, creyendo en su capacidad para transformarse en actores del cambio.

En la actualidad, la extensión de la violencia se ha desbordado ocasionando un clima generalizado de criminalidad, teniendo como causas el desempleo, la deserción escolar que vive gran cantidad de personas, que atentan contra los bienes y la integridad física de los ciudadanos. Los más pobres y excluidos se encuentran entrapados en un círculo vicioso de inseguridad que obstaculiza su movilidad social.

4. Entorno tecnológico

El rápido crecimiento tecnológico, la mayor capacidad de análisis, la cercanía entre personas geográficamente alejadas, la necesidad de aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas, son un desafío que demanda una más rápida adaptación al cambio.

Servir, como ente rector, debe contar con personal capacitado y flexible, que se adapte rápidamente a los cambios. Asimismo, deben mejorarse los sistemas de información y los tiempos de respuesta, para lo cual se requiere innovación en los servicios, un enfoque orientado al ciudadano, incremento en el uso de las redes sociales, que permita recoger y brindar información, de manera que mejore la comunicación con los ciudadanos.

La política de modernización de la gestión pública define como un eje transversal al gobierno electrónico, ya que complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite implementar el gobierno abierto. La era digital en la que se encuentran los países hace que el gobierno electrónico sea una herramienta importante para el proceso de modernización, ya que permite que los órganos de la administración pública articulen y mejoren los canales de información sobre los servicios ofrecidos a los ciudadanos, fomenten la transparencia pública y la participación de los ciudadanos.

En este escenario, el reto del Estado es desarrollar propuestas para interactuar con los ciudadanos en los diferentes niveles de gobierno. El papel de Servir como ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos es promover que la reforma del servicio civil se articule con los mecanismos del gobierno electrónico, a fin de que los servicios públicos se

orienten y respondan a las necesidades de los ciudadanos. Las innovaciones en materia tecnológica son una oportunidad para Servir, pues permiten dinamizar su margen de acción en su trabajo directo con las entidades del Estado con quienes se implementan cambios progresivos sobre la gestión de recursos humanos.

5. Entorno global

Las reformas civiles en el mundo buscan que el Estado logre mayores niveles de eficiencia y eficacia, que decanten en brindar servicios de calidad a la ciudadanía. El servicio civil debe considerar como motor la profesionalización de los funcionarios públicos, asimismo, es importante incluir un sistema de rendición de cuentas y transparencia en la información, de manera que el ciudadano pueda ejercer su derecho de vigilancia de la gestión pública.

Es común encontrar, en los países con menor índice de desarrollo del servicio civil, debilidades como una baja institucionalidad, poca orientación al mérito, a diferencia de los países cuyo servicio civil tiene altos niveles, que suelen presentar características como sistemas sólidos, eficientes y flexibles, con orientación al mérito, con entidades rectoras con el peso político necesario para desarrollar estrategias sostenibles en el tiempo, que se enfoquen en desarrollar políticas públicas de Estado y no gobierno, destinadas a satisfacer al ciudadano.

Los países con un servicio civil de carrera poseen un menor nivel de corrupción, de esa forma se fortalece la gestión pública restringiendo el acceso por mérito, fomentando la progresión y permanencia, mediante evaluaciones de desempeño y capacitación. Por su parte, Servir trabaja para hacer frente a los retos de la función pública que son comunes a los países de América Latina, busca atender al ciudadano, brindando la satisfacción de sus necesidades y la mejora de su calidad de vida. Es importante resaltar que, pese a los avances del servicio civil en América Latina, existen muchas oportunidades de mejora, por lo que aún es difícil atraer al talento necesario a los servicios civiles.

Por su parte, Servir debe brindar el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas a las entidades públicas en lo concerniente a la gestión de los recursos humanos. Lograr una mejor gestión del capital humano por parte del ente rector al interior de las entidades y promover una cultura de la evaluación que busque una mejora continua de los recursos contribuye en el posicionamiento del ente rector en la gestión del sistema administrativo de recursos humanos del Estado peruano.

A continuación, se presenta un resumen de las principales variables encontradas en el análisis previo y el impacto que tienen para Servir:

Tabla 3. Calificación de las variables encontradas en el análisis PESTG

Análisis PESTG			
Variable	Comportamiento de la Variable (Tendencia)	Impacto	Calificación
Política			
Servicio Civil	Mejorar la gestión del personal al servicio del Estado.	Nivel de eficiencia de Servir.	Oportunidad
Institucionalidad	Debilidad institucional que genera una cultura de desconfianza.	Riesgo en el control de Servir.	Amenaza
Económica			
Remuneración	Se mantiene heterogénea.	Rotación del personal de Servir.	Amenaza
Asignación de Recursos	Baja, de acuerdo al presupuesto asignado.	Viabilizar los objetivos de Servir.	Amenaza
Social			
Corrupción	Aumento de la corrupción en las instituciones, que genera servicios públicos de baja calidad.	Credibilidad de Servir.	Amenaza
Rendimiento del Personal	Bajo rendimiento del personal en el sector público.	Capacidad en el personal de Servir.	Amenaza
Inseguridad	Incremento en la inseguridad.	Intereses económicos del país.	Amenaza
Tecnológica			
Sistemas de Información	Mejorar la gestión.	Canales de información de Servir.	Oportunidad
Gobierno Electrónico	Fortalecer los mecanismos de respuesta a los ciudadanos, mediante innovaciones en materia tecnológica.	Comunicación efectiva de Servir.	Oportunidad
Global			
Servicio de Calidad	Mejora de los servicios otorgados a los ciudadanos.	Nivel de gestión de Servir.	Oportunidad
Gestión Pública	Transparencia en los procesos	Percepción de Servir.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Análisis interno de la organización

1. Marco estratégico

Servir posee una visión (proyecto deseado a futuro) y una misión (propósito), a fin de que sus actividades estén orientadas a la consecución de los objetivos y funciones sustantivas otorgadas por su ley de creación. Así, las declaraciones de misión y visión de la entidad responden a la necesidad de contar con una entidad pública que permita ordenar y profesionalizar los recursos humanos del Estado. Su relevancia estriba en el hecho de que busca solucionar la baja calidad y el rendimiento del personal del sector público, puesto que esas personas ejecutan las políticas y los servicios que brinda el Estado a los ciudadanos.

Además, Servir cuenta también con cuatro valores que guían el comportamiento de las personas que trabajan para la entidad.

En la siguiente tabla se presentan la visión, misión y valores de Servir:

Tabla 4. Visión, misión y valores de Servir

Visión
“Líder de un servicio civil que asegura servicios públicos de alta calidad para las personas”
Misión
“Mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir al ciudadano”
Valores
<ul style="list-style-type: none">• Vocación de servicio: Brindamos atención a los demás como si fuera para nosotros mismos, inspirados en nuestro proyecto de vida laboral. Actuamos con disposición para satisfacer las necesidades e intereses de nuestros usuarios.• Responsabilidad: Trabajamos comprometidos, buscando que prevalezca el bien común. Reconocemos y aceptamos las consecuencias de nuestros actos.• Excelencia: Realizamos nuestro trabajo con esmero, de manera adecuada y oportuna. Cuidamos los detalles de cada una de las tareas encomendadas.• Respeto: Practicamos la tolerancia hacia las opiniones o prácticas de los demás; así como, el reconocimiento, equidad (incluyendo la equidad de género), y equilibrio entre la vida personal y laboral, de modo que garanticen la no discriminación de las personas.

Fuente: Planeamiento Estratégico 2015-2021 - SERVIR (2014)

Por otro lado, y de acuerdo con el Plan Estratégico 2015-2021 de Servir, se establecen los siguientes objetivos estratégicos (uno general y dos específicos), que se enmarcan en el planeamiento estratégico nacional y sectorial que promueve un Estado moderno, eficiente, descentralizado y orientado al servicio del ciudadano, y que orientan las actividades de la entidad en el marco multianual de su actividad:

Tabla 5. Objetivos estratégicos de Servir

Objetivo estratégico general
Consolidar y legitimar la rectoría de Servir respecto del sistema administrativo de gestión de recursos humanos ante los servidores públicos y la ciudadanía.
Objetivos estratégicos específicos
<ul style="list-style-type: none">• Liderar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil en los tres niveles de gobierno• Desarrollar las competencias y funciones de Servir en el ámbito de la rectoría en materia del sistema administrativo de gestión de recursos humanos

Fuente: Planeamiento Estratégico 2015-2021 - SERVIR (2014)

La consecución de la misión, la visión y los objetivos estratégicos requiere del esfuerzo de los servidores civiles que forman parte de la entidad. Para ello, uno de los pilares fundamentales es el proceso de inducción – socialización de los servidores, para que desde el inicio de sus labores puedan aportar a las actividades fundamentales y misionales de cada área con miras a lograr los objetivos de la entidad.

2. Modelo de negocio

Para entender el modelo de negocio de Servir, se utilizó la herramienta *Business Model Canvas* (Osterwalder 2009), la cual permite mostrar de manera gráfica la propuesta de valor de Servir, así como los módulos y factores que contribuyen a conseguirla y forman parte principal del funcionamiento de la entidad. Servir tiene como propuesta de valor “asegurar servidores civiles idóneos para aportar a la mejora del servicio público”. Al ser una entidad pública, dicha propuesta responde al objetivo y necesidad de su creación. En la siguiente tabla se puede observar el *Business Model Canvas* de Servir:

Tabla 6. Modelo de negocio de Servir

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidencia del Consejo de Ministros. - Ministerio de Economía y Finanzas. - Servicios Civiles de la región (Colombia, Chile) 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad normativa, a través de la elaboración de normas, lineamientos y guías metodológicas para uso de las entidades, en materias del servicio civil. - Actividad supervisora, para verificar que se esté cumpliendo la normativa definida en materias del servicio civil. - Fortalecimiento de capacidades de las oficinas de recursos humanos. 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Asegurar la calidad del servicio público a través de la actuación idónea de los servidores civiles.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>SERVIR ejerce la rectoría del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTE</p> <p>Entidades públicas bajo el ámbito de SERVIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Nacional - Gobierno Regional - Gobierno Local
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planillas - Infraestructura física - Infraestructura tecnológica 	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en Recursos Humanos. - Información privilegiada por ser ente rector. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físico a través de asistencias técnicas, cursos, talleres, etc. - Consultas virtuales a través de la web y redes sociales 	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas en base al presupuesto del Estado.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo observado en la tabla, se concluye que es a través del desarrollo de las actividades normativas, de supervisión y fortalecimiento de capacidades, así como a través del uso de sus recursos clave y el apoyo de sus socios, que Servir puede brindar la propuesta de valor definida para las entidades públicas bajo su rectoría. En este punto se debe recalcar la importancia de sus especialistas en recursos humanos, como principal recurso clave de la organización, ya que se encargan de desarrollar las actividades previamente mencionadas.

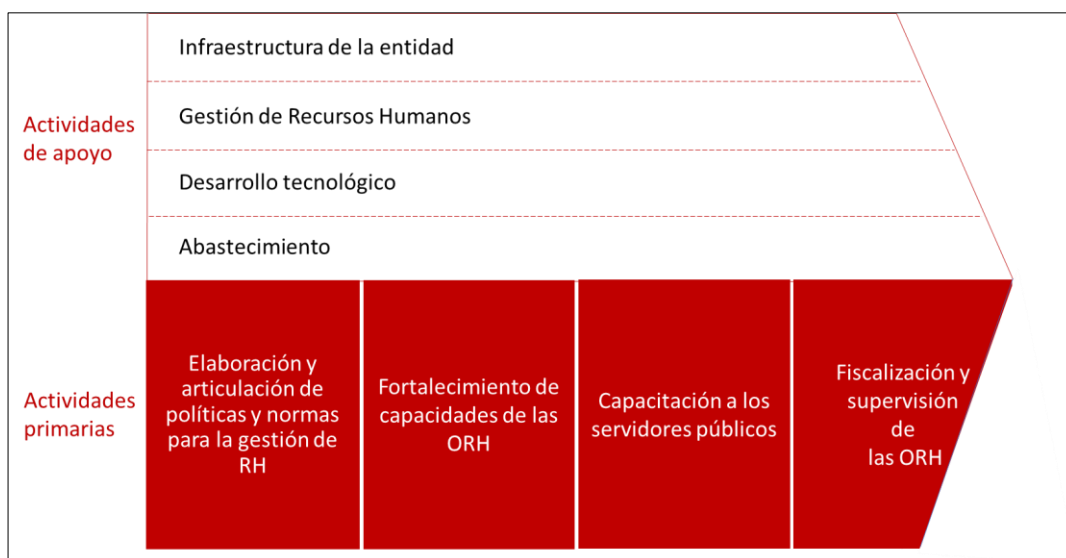
Por otro lado, se debe considerar también que Servir comunica su propuesta de valor por medio de un canal físico permanente en sus oficinas en Lima, y también a través de diferentes canales virtuales, de gran importancia para tener presencia a nivel nacional y llegar a todas las entidades bajo su rectoría en las diferentes regiones del país, tanto para la difusión de la normativa desarrollada como para el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos.

En cuanto a la fuente de ingresos y la estructura de costos, al ser una entidad pública, su única fuente de ingresos es el presupuesto asignado y otorgado por el MEF al inicio de cada año, sobre la base del presupuesto del Estado peruano. Con respecto a los costos de la entidad, el mayor porcentaje de este es el asignado a los salarios de los servidores de la entidad.

3. Cadena de valor

Al ser una entidad pública y ejercer la rectoría y regulación de los recursos humanos del Estado, las actividades primarias de Servir están orientados a brindar servicios a las oficinas de recursos humanos y servidores públicos de las entidades bajo su rectoría. Estas actividades son apoyadas por las actividades secundarias de gestión institucional, que soportan sus procesos internos. A continuación, se presenta la cadena de valor de manera gráfica:

Gráfico 4. Cadena de valor de Servir



Fuente: Elaboración propia.

La actividad clave de fortalecimiento de capacidades que se presentó en el modelo de negocio explicado previamente, se ha dividido para efectos de la cadena de valor en las siguientes actividades primarias:

- Fortalecimiento de capacidades de las ORH
- Capacitación a los servidores públicos

Esta diferencia sirve para mostrar que existe un enfoque exclusivo hacia el fortalecimiento de las capacidades con las que cuentan los gestores que laboran en las oficinas de recursos humanos, como socios estratégicos para lograr la reforma necesaria para mejorar el servicio al ciudadano. Es así como, de acuerdo con lo presentado en la estructura de Servir, la entidad cuenta con una gerencia enfocada en capacitar a todos los servidores públicos del país, y otra gerencia que tiene

como uno de sus objetivos principales el fortalecimiento de capacidades únicamente de las oficinas de recursos humanos.

Por otro lado, es importante volver a recalcar la importancia de los recursos humanos de la organización para el desarrollo de las actividades primarias de la entidad, pues tanto el desarrollo y la articulación de políticas y normas, la capacitación y el fortalecimiento de capacidades, y la fiscalización y supervisión a las ORH son desarrolladas por los profesionales que laboran en la entidad y que tienen como ámbito de acción la rectoría de entidades a nivel nacional. Es por ello que los especialistas en recursos humanos de la entidad son el factor clave de éxito de esta, haciendo fundamental su adecuada gestión para el logro de los objetivos y la propuesta de valor.

Por lo antes expuesto, el proceso de inducción de personal, a través de la implementación de un proceso de socialización en Servir, se convierte en la clave para garantizar que las actividades primarias de la organización sean desarrolladas de manera eficiente y efectiva.

4. Análisis VRIO

Servir cuenta con recursos y capacidades que le permiten desarrollar sus funciones y trabajar hacia el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, algunos de ellos pueden considerarse vitales e imprescindibles para la continuidad de la institución. A continuación, se presenta un listado de los principales recursos y capacidades de Servir, así como su implicancia competitiva, de acuerdo con el análisis VRIO, cuyos creadores definieron que la ventaja competitiva de una organización se basa en la heterogeneidad de sus recursos, los cuales deben hacer que la empresa se diferencie de las demás (Barney y Griffin 1992).

Tabla 7. Análisis VRIO de Servir

Recursos / Capacidades	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Recursos Humanos					
Conocimiento de los servidores	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Acceso a formación	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Conocimiento de los directivos	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Motivación de los servidores	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Recursos Tangibles					
Asignación presupuestal	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Infraestructura	-	-	-	X	Desventaja competitiva
Recursos Intangibles					
Reputación	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Rectoría del SAGRH	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenida
Cultura Organizacional	X	-	-	X	Pariedad competitiva
Capacidades					
Capacidad para generar normas, herramientas, metodologías de RH	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad para fiscalizar	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia.

Servir nace de la necesidad de dotar un mayor ordenamiento y profesionalización de los recursos humanos del Estado. Su relevancia radica en que busca solucionar la baja calidad y rendimiento del personal del sector público, dado que esas personas ejecutan las políticas y los servicios que brinda el Estado a los ciudadanos.

La gestión de los recursos humanos es una herramienta fundamental al servicio de la eficacia organizativa, ya que contribuye al logro de los objetivos esperados en las entidades públicas. Por

ello, es necesario impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los servidores y funcionarios públicos, que aporten al desarrollo de la cultura organizacional y mejore el conocimiento y competencias profesionales.

En cuanto a los recursos tangibles, Servir, al igual que otras entidades del Estado, tiene asignado un presupuesto por parte del MEF, que le permite viabilizar su gestión como ente rector en los tres niveles de gobierno y el total de oficinas de recursos humanos del Estado. Se cuenta con una infraestructura similar a la del sector privado, con acceso a tecnología; sin embargo, falta desarrollo en los sistemas de información que permita facilitar las labores.

En cuanto a los recursos intangibles, en Servir prima la meritocracia, tiene reputación de ser un organismo no político, con prestigio ganado entre las entidades del Estado, por la rigurosidad técnica con la que seleccionan a los profesionales, lo que refuerza la ideología de un organismo técnico y especializado en materia de recursos humanos.

Los profesionales que laboran en esta entidad poseen conocimiento, buena preparación académica, experiencia en el sector público y el perfil técnico requerido para cumplir con las exigencias de la institución. Estas características favorecen el posicionamiento de la entidad como ente rector del SAGRH del Estado.

A pesar de ser una organización relativamente joven, se ha generado una cultura implícita, que es reconocida por todos los colaboradores como una ventaja competitiva temporal; sin embargo, es necesario que la institución trabaje en gestionar y homogeneizar la cultura, orientándola al servicio al cliente (ciudadano y servidor público).

Las capacidades de Servir para generar normas, herramientas, metodologías y fiscalizar el desempeño de las oficinas de recursos humanos del Estado, son de vital importancia y deben articularse a la promoción de un servicio civil eficiente con capacidades para enfrentar los desafíos de la administración pública y asegurar el desarrollo sostenible del país.

5. Análisis FODA

A partir del análisis realizado, se han definido las principales características internas (fortalezas y debilidades), así como las características externas (oportunidades y amenazas) que tiene Servir como entidad pública y que la pueden afectar para el logro de sus objetivos estratégicos. Para

ello, se ha utilizado la herramienta de FODA cruzado, donde no solo se observan las características antes mencionadas, sino que permite definir y aplicar estrategias que puedan resolver situaciones adversas o aprovechar los puntos fuertes de la entidad. A continuación, se presenta una tabla con el análisis realizado:

Tabla 8. Análisis FODA cruzado de Servir

	Fortalezas	Debilidades
	1. Posicionamiento como ente rector. 2. Personal competente y con capacidades multidisciplinarias. 3. Apoyo político a alto nivel.	1. Falta de infraestructura tecnológica y desarrollo de sistemas. 2. Limitada capacidad para sistematizar herramientas y lineamientos de RH. 3. Alto nivel de rotación de personal. 4. Dependencia presupuestal.
Oportunidades	Estrategias O - A	Estrategias O - D
1. Necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos del personal al servicio del Estado. 2. Política nacional de obligatorio cumplimiento permite ejercer la rectoría de SERVIR. 3. Interés de cooperación técnica internacional en contribuir al desarrollo del Servicio Civil en la región, para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. 4. Transparencia en los procesos de gestión pública.	Diseñar herramientas de alcance nacional en materia del SAGRH que puedan ser monitoreadas periódicamente. (O2 - F2) Evaluar el nivel de implementación de los procesos del SAGRH en los tres niveles de gobierno. (O1 - F1)	Diseñar e implementar sistemas informáticos que sirvan de soporte a la implementación de los procesos del SAGRH. (O2 - D1) Fortalecer los procesos de incorporación e inducción para reducir la rotación del personal. (O1 - D3)
Amenazas	Estrategias A - F	Estrategias A - D
1. Diversidad de regímenes laborales que dificultan la labor de SERVIR. 2. Bajo rendimiento y falta de capacidades del personal en el sector público. 3. Sobrecarga de funciones encomendadas a SERVIR. 4. Autonomía de gobiernos regionales y locales que dificulta el accionar de SERVIR.	Impulsar el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y las ORH, a través de la ENAP. (A2 - F1) Impulsar la implementación del régimen del servicio civil para disminuir la diversidad de regímenes laborales. (A1 - F3)	Mejorar los procesos clave institucionales para asegurar que las obligaciones de SERVIR se cumplan en los plazos oportunos. (A3 - D3)

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado se pudo definir las siguientes estrategias:

- Estrategias O-A
 - Diseñar herramientas de alcance nacional en materia del SAGRH que puedan ser monitoreadas periódicamente
 - Evaluar el nivel de implementación de los procesos del SAGRH en los tres niveles de gobierno

Ambas estrategias permiten aprovechar las oportunidades que tiene Servir de implementar las herramientas del SAGRH que son de obligatorio cumplimiento por las entidades públicas del

país. Al ser reconocido como el ente rector y tener profesionales altamente capacitados, así como apoyo político de alto nivel, es posible el diseño y la implementación de nuevas herramientas de alcance nacional, así como la implementación de un seguimiento continuo también de alcance nacional. Esto puede ser posible gracias al apoyo de la cooperación técnica internacional para tener presencia en más ciudades del país.

- Estrategias O-D
 - Diseñar e implementar sistemas informáticos que sirvan de soporte a la implementación de los procesos del SAGRH
 - Fortalecer los procesos de incorporación e inducción para reducir la rotación del personal

Actualmente, Servir carece de una infraestructura tecnológica adecuada, así como de la posibilidad de sistematizar la información existente, por lo que puede aprovechar la necesidad de implementar los procesos del SAGRH, así como el interés de la cooperación técnica internacional, tanto para el diseño como para la implementación de sistemas informáticos que brinden soporte a las actividades de la entidad.

Por otro lado, se propone la estrategia de fortalecer los procesos de incorporación e inducción de personal como un medio para reducir los niveles de rotación, tomando en cuenta la necesidad de contar con profesionales para implementar los procesos del SAGRH a nivel nacional.

- Estrategias A-F
 - Impulsar el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y las ORH, a través de la ENAP
 - Impulsar la implementación del régimen del servicio civil para disminuir la diversidad de regímenes laborales

La diversidad de regímenes laborales y la falta de capacidades que decanta en el bajo rendimiento de los servidores públicos de las ORH son las principales amenazas al logro de los objetivos de Servir, por lo que se proponen como estrategias el impulso al fortalecimiento de capacidades de los gestores, así como el impulso a la implementación del régimen del servicio civil para disminuir la diversidad de regímenes y la inequidad existente.

- Estrategias A-D
 - Mejorar los procesos clave institucionales para asegurar que las obligaciones de Servir se cumplan en los plazos oportunos

La sobrecarga de funciones de Servir y la alta rotación de personal afectan el logro de los objetivos de la entidad y el desarrollo de sus funciones principales. Por ese motivo se propone mejorar los procesos clave institucionales, incluyendo los procesos de diseño de puestos, selección, inducción y periodo de prueba, para contar con el personal idóneo que apoye en el cumplimiento de las metas propuestas en los plazos establecidos.

Capítulo VI. Diagnóstico del problema

1. Auditoría de los procesos de gestión de recursos humanos

De acuerdo con lo expuesto en los capítulos anteriores, Servir, como ente rector del SAGRH, cuenta con una oficina de recursos humanos como órgano de apoyo a las gerencias de línea de la entidad. Al igual que las demás entidades públicas del país, dicha oficina tiene la responsabilidad de implementar todo el sistema administrativo de recursos humanos, el cual se encuentra normado y desarrollado en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las entidades públicas”, así como en los lineamientos específicos de cada proceso del sistema y que son de obligatorio cumplimiento para todas las oficinas de recursos humanos del Estado en sus tres niveles de gobierno.

El sistema administrativo de recursos humanos es un modelo de gestión que, según norma, cuenta con 7 subsistemas y 23 procesos de gradual implementación. En el caso de la oficina de recursos humanos de Servir, la importancia de implementar los procesos normados de manera inmediata y de la forma correcta es de gran importancia, ya que la misma suele ser vista como un ejemplo para las demás oficinas de recursos humanos de las entidades públicas. De ahí que las gerencias de línea encargadas de normar los procesos del sistema vean a la oficina de recursos humanos interna de la entidad como el piloto de lo que debe ocurrir con todas las oficinas de recursos humanos a nivel nacional. De ahí la importancia de que todas las herramientas, lineamientos y directivas emitidas desde las gerencias de línea sean implementadas en Servir, lo que permite evaluar la viabilidad en la práctica.

A continuación, se presenta un análisis del avance de los procesos que gestiona la oficina de recursos humanos de Servir, a través de una auditoría realizada a los procesos contenidos en el sistema que se presentan en el gráfico 5. El detalle de los resultados obtenidos se encuentra en el anexo 1.

Gráfico 5. SAGRH



Fuente: Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos 2008

- Subsistema 1: Planificación de políticas de recursos humanos

La entidad cuenta con documentos desactualizados acerca de las políticas y procedimientos de recursos humanos (incluyendo el Reglamento Interno de Servidores Civiles, así como planes e indicadores de gestión). De esa manera, si bien existen algunas reglas para gestionar al personal, estas no se ajustan a las actuales normas emitidas para dicho propósito.

En cuanto al presupuesto de la entidad, este sí es actualizado de manera anual de acuerdo con el presupuesto otorgado y aprobado por el MEF.

- Subsistema 2: Organización del trabajo y su distribución

Servir, como ente rector del SAGRH, ha definido una metodología para el diseño de perfiles de puestos que contiene los campos para identificar la ubicación del puesto dentro de la entidad, la misión y funciones del mismo, así como los requisitos de conocimientos, formación y experiencia requeridos para el desempeño de las funciones. Servir, como entidad, cumple con elaborar y

gestionar sus perfiles de puesto de acuerdo con dicha metodología. Además, cuenta con un manual de perfiles de puestos como documento para gestionar los puestos del régimen de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

En cuanto a la valorización y administración de los puestos de la entidad, Servir ha cumplido con valorizar sus puestos siguiendo la metodología establecida por el MEF para dicho propósito. Sin embargo, el traslado de los servidores a los puestos valorizados según dicha metodología es progresivo y se realiza de acuerdo con un plan de implementación definido para tres años (iniciado en mayo del 2019), plan que no ha sido actualizado de acuerdo con los últimos cambios ocurridos en los documentos de gestión de la entidad.

- Subsistema 3: Gestión del empleo

Cada régimen laboral cuenta con normas que establecen las etapas mínimas de un proceso de selección. Actualmente, Servir cuenta con dos regímenes laborales: D. Leg. 1057 (CAS) y D. Leg. 30057 (Ley del Servicio Civil). En ambos se establece como mínimo las siguientes etapas de selección: convocatoria y reclutamiento, evaluación (curricular, conocimientos y entrevista final) y elección. El proceso de selección es cancelatorio. Los candidatos pasan por diversas evaluaciones que por puntaje y de manera objetiva permiten identificar al candidato idóneo para el puesto.

Por otro lado, la información de los concursos vigentes y aquellos que concluyeron, se encuentra documentada y es pública, ya que por norma, todas las convocatorias deben ser publicadas obligatoriamente en el portal de Talento Perú, que es administrado por Servir como parte de su rectoría a todo el Estado. Asimismo, para cada proceso de selección, Servir, como entidad, cuenta con una base de postulantes que califican o no califican según los requisitos establecidos en el perfil del puesto. Esta información forma parte del expediente de cada proceso; sin embargo, no es utilizada como base de datos para los demás procesos de selección de la entidad, sino únicamente como resguardo documental. A esto se le suma que no se analizan métricas ni indicadores del proceso.

Finalizado el proceso de selección, la vinculación a la entidad se realiza por medio de contratos o resoluciones de acuerdo con el régimen laboral y el tipo de puesto concursado, según lo que dicte la norma.

En cuanto a la inducción, en la entidad existe una presentación de inducción general, en la que se muestra la razón de ser de Servir, el organigrama, y se explica en líneas generales el quehacer de cada una de las gerencias de la entidad. Esta inducción general es responsabilidad del área de recursos humanos y se realiza una vez al mes. Es importante recalcar que no existe una inducción específica al área ni a las funciones propias del puesto, por lo que el proceso no cumple con la función de socialización ni orientación al servidor civil ingresante, dificultando así el inicio de sus labores.

Respecto del proceso de periodo de prueba, si bien se cumple con la formalidad de completar un formato acerca del rendimiento durante dicho periodo, no se hacen encuestas de salida a aquellas personas que no pasaron dicho periodo, por lo que no hay información que se pueda analizar acerca de las motivaciones y opiniones de dichos servidores.

Finalmente, la administración de personas y legajos son dos de los procesos base del SAGRH. En el diagnóstico realizado no hubo mayores comentarios al respecto, puesto que se cumple con los procedimientos para los ingresos, salidas, pagos de remuneraciones y prestaciones, aplicación de beneficios, entre otros. Además, se cumple con tener actualizados los legajos con información de todos los servidores civiles de la entidad.

- Subsistema 4: Gestión del rendimiento

Para el proceso de evaluación de desempeño, el ente rector ha definido una metodología que se encuentra publicada y es de acceso a todas las entidades públicas del país. Por ser un proceso que no ha sido aplicado en las entidades del Estado, aún se están desarrollando pilotos de implementación.

Servir es una de las entidades que ha dado inicio al piloto de evaluación de desempeño con el objetivo de conocer la brecha de los servidores y desarrollar el plan de capacitación necesario para el cierre de las brechas identificadas. Sin embargo, al ser un proceso reciente y que aún no ha finalizado, no cuenta con métricas ni resultados.

- Subsistema 5: Gestión de la compensación

Al ser una entidad pública, no se utilizan las metodologías del mercado para valorizar puestos o definir la competitividad externa de las remuneraciones; tampoco se tiene permitido aplicar

incrementos salariales salvo se otorguen por norma expresa. Estas se definen sobre la base del presupuesto existente y la escala interna de la entidad. En cuanto a la equidad interna, se cuenta con una escala interna donde se define la remuneración media de acuerdo al nivel de puesto.

Finalmente, no existen promociones, ya que cualquier cambio de puesto se debe realizar por concurso público de méritos.

- Subsistema 6: Gestión de la capacitación

En lo que se refiere a la capacitación, el ente rector ha definido una metodología que deben seguir todas las entidades públicas y que inicia con un diagnóstico de necesidades de capacitación que luego servirá como insumo para elaborar el plan de desarrollo de personas de acuerdo a las necesidades de cada área. Este proceso es realizado de manera anual y se cumple con las capacitaciones programadas. Sin embargo, no existe una metodología que evalúe la calidad ni el impacto de la efectividad de las capacitaciones otorgadas al personal.

- Subsistema 7: Gestión de las relaciones humanas y sociales

- Proceso de negociación colectiva: La entidad no tiene sindicatos.
- Proceso de salud y seguridad en el trabajo (SST): Se cuenta con un comité en SST y un plan y programas de SST de acuerdo con la normativa vigente.
- Proceso de bienestar social: La entidad cuenta con un plan de bienestar anual y realiza convenios con instituciones de acuerdo a las necesidades del personal.
- Proceso de clima y cultura organizacional: Se ha realizado un diagnóstico de clima y cultura organizacional, y se ha elaborado un plan de acción sobre la base de los resultados, el cual se encuentra en desarrollo.
- Proceso de comunicación interna: No existe un plan de comunicación interna en la entidad, por lo que hay mucha comunicación informal entre los trabajadores.

2. Selección de los procesos operativos/comportamiento humano a diagnosticar y definición de personas y grupos que proveerán la información

Sobre la base de lo diagnosticado previamente, y de acuerdo con la problemática y oportunidad halladas para la elaboración del presente documento, se ha tomado la decisión de diagnosticar el proceso de inducción, como el principal proceso en donde se enmarca la socialización de las personas hacia la entidad, por lo que es fundamental diagnosticar y conocer tanto el proceso de

inducción general realizado por el área de recursos humanos, como el proceso que siguen los ingresantes para socializar e iniciar sus funciones una vez presentados al área correspondiente. Adicionalmente, es importante indagar acerca del impacto de dicho proceso en el proceso posterior de periodo de prueba, para conocer si la inducción incide en la superación o no superación de dicho periodo.

Para diagnosticar el proceso antes mencionado, se ha decidido hacer una indagación con los gerentes de línea que tienen mayores ingresos de personal (Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, Gerencia de Políticas del Servicio Civil, Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública y la ENAP), además, de con las jefaturas de algunas áreas de apoyo (asesoría jurídica, planeamiento y presupuesto y logística). Adicionalmente, se decidió indagar también con los servidores de las áreas mencionadas para conocer su percepción acerca de la inducción recibida durante su ingreso a la entidad.

3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas

El método que se usará para el desarrollo del presente trabajo es de carácter exploratorio – descriptivo y en un menor nivel analítico y comparativo. Para ello, se usarán instrumentos cualitativos a través de entrevistas individuales a los líderes de las áreas de línea y apoyo seleccionados, así como grupos focales con el personal.

Las entrevistas serán de carácter semiestructurado, estableciéndose una serie de preguntas que guíen la entrevista, pero considerando también la posibilidad de formular preguntas que puedan surgir de la conversación que está siendo llevada a cabo.

En cuanto a los grupos focales, se realizarán tres reuniones con los actuales servidores de la entidad agrupados por antigüedad, entre seis y diez participantes por cada uno de ellos, con la finalidad de indagar sobre su experiencia de inducción – socialización dentro de Servir.

- Guía de entrevista

Muchas gracias por su disposición para recibirnos el día de hoy. La siguiente entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y tiene el objetivo de conocer su percepción acerca del proceso de inducción – socialización a la entidad y especialmente al área que usted dirige, así como conocer los factores que usa para valorar la superación del periodo de prueba.

- 1) En la actualidad, ¿cómo se realiza la inducción a la entidad y a su área de trabajo?
- 2) ¿Utiliza alguna herramienta/metodología para la inducción de personal?, ¿cuál es?
- 3) ¿Cómo es el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos ingresos?
- 4) Con respecto a la inducción, ¿cómo evalúa usted el rol que cumple recursos humanos?
- 5) Mencione tres fortalezas y tres oportunidades de mejora del proceso de inducción actual.
¿Cómo mejoraría el proceso?
- 6) ¿Cuáles son los factores que toma en cuenta para evaluar la superación del periodo de prueba?
- 7) ¿Considera que la inducción podría ayudar a los trabajadores a superar el periodo de prueba?,
¿de qué manera?

- Guía de grupo focal

Muchas gracias por su disposición para participar el día de hoy. Nuestro objetivo con este grupo focal es conocer su percepción acerca del proceso de inducción – socialización a la entidad y especialmente al área en la que ustedes laboran, así como las oportunidades de mejora de dicho proceso. Las respuestas serán confidenciales y solo se presentarán resultados generales de la información obtenida tanto en este como en los siguientes grupos focales programados.

- 1) ¿Podrías describir cómo fue su primer día al ingresar a la entidad?
- 2) ¿Pasaron por el proceso de inducción a la entidad?, ¿cuánto tiempo después de su ingreso?,
¿consideran que fue de utilidad?
- 3) ¿Cómo fue su inducción al área en la que trabajan?
- 4) ¿El proceso de inducción lo ayudó a entender mejor su posición dentro de su área, equipo de trabajo y funciones asignadas?
- 5) ¿Hay algo que debería mejorar en el proceso de inducción?

4. Recogida de la información y análisis

- Grupos focales

Se realizaron tres grupos focales con los actuales servidores de la entidad, para indagar acerca del proceso de inducción por el que pasaron, sus percepciones y las posibles oportunidades de mejora para dicho proceso. Se agruparon de la siguiente manera:

- Grupo 1: Personas que tienen más de cinco años en la entidad (siete participantes)
- Grupo 2: Personas que tienen entre uno y tres años en la entidad (nueve participantes)

- Grupo 3: Personas que tienen menos de un año en la entidad (diez participantes)

A continuación, se presentan las principales respuestas obtenidas y los resultados de cada uno de los grupos focales.

- Grupo 1: Personas que tienen más de cinco años en la entidad

- o Pregunta 1: Al ingresar a la entidad, ¿podrías describir cómo fue tu primer día?

Para los siete participantes, fue difícil recordar los detalles de su primer día en Servir. Tres de ellos iniciaron diciendo que su ingreso fue fácil, pues ya conocían la entidad, sea por algún amigo que los recomendó o por haber brindado servicios personales (locación de servicios) previamente:

- “Mi primer día fue como cualquier otro día. Yo ya estaba trabajando como locadora en Servir y gané un CAS de asistente, así que en mi primer día ya conocía a la gente con la que iba a trabajar y el trabajo que tenía que hacer”.
- “Yo llegué a la entidad y fui recibido por la persona que me recomendó, el me recibió, me mostró mi sitio y me presentó con mi gerente. Yo ya lo conocía de la entrevista, pero es más fácil cuando un amigo te acompaña y te presenta. Tuve suerte porque a la mayoría no le ocurre de esa manera”.

El resto de participantes recordó que en su primer día fueron recibidos por un miembro de su equipo, quien les mostró su sitio y les presentó al resto de su equipo de trabajo. Luego, durante el día fueron llamados por su gerente, quien les dio la bienvenida, los recibió y les explicó acerca del trabajo que realizarían.

- o Pregunta 2: ¿Pasaron por el proceso de inducción a la entidad?, ¿cuánto tiempo después de su ingreso?, ¿consideran que fue de utilidad?

Cinco de los siete participantes respondieron que no hubo un proceso de inducción formal a la entidad. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “No hubo inducción, que yo recuerde. Empecé a trabajar y aprendí a la mala. Creo que sí daban inducción algunos días, pero yo no participé del proceso”.
- “Yo no tuve inducción, creo que no se hacía en esa época. Después de una temporada en Servir yo me fui de la entidad, y cuando volví a postular y gané un CAS en otra gerencia, ahí

sí pasé por una inducción donde me presentaron cómo funcionaba Servir, cómo estaba organizado y todo eso. Pero la primera vez que ingresé, no, no tuve”.

- “En esa época no era necesaria la inducción, éramos tan poquitos en Servir que era muy fácil saber qué hacía quién y conocer a todos no te tomaba tanto tiempo. Ahora sí es necesaria, tenemos varias sedes y tanta gente que ya nadie sabe qué hace quién”.

Los otros dos participantes respondieron que hubo un proceso de inducción, organizado por recursos humanos, el cual duraba todo un día y se les presentaba las funciones de Servir, lo que hacía cada gerencia y las personas con las que tendrían que coordinar sus temas personales como vacaciones, permisos, pagos, rendiciones de viáticos, entre otros. A continuación, se presenta una de las respuestas más resaltantes:

- “Yo pasé por una inducción como tres semanas después de que entré, pero fue bien aburrida, creo que no me sirvió porque para cuando la tuve, ya había leído sobre Servir y ya conocía a la gente ahí. Como que me repitieron todo lo que yo ya sabía”.

- Pregunta 3: ¿Cómo fue su inducción al área en la que trabajan?

Todos los participantes respondieron que no sintieron una inducción formal al área de trabajo. Cuando llegaron, se les asignó funciones de acuerdo con la necesidad inmediata de la gerencia y empezaron a trabajar según los requerimientos diarios. No hubo un plan de aprendizaje. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “No tuve inducción al área. Solo me presentaron y me sentaron en mi escritorio a leer normas y empezar con lo básico. Si no fuera por el amigo que me pasó la voz para postular a ~~jaló~~-a Servir, no hubiera sabido qué hacer o cómo hacerlo. He visto cómo otros compañeros la han sufrido para entender su chamba”.
- “Mi inducción fue una reunión con mi gerente, que me dijo cómo funcionaba el área. De ahí fueron mis compañeros de trabajo los que me ayudaron a empezar, se podría decir que ellos me hicieron la inducción”.

- Pregunta 4: ¿El proceso de inducción los ayudó a entender mejor su posición dentro de su área, equipo de trabajo y funciones asignadas?

Debido a que en la pregunta anterior se estableció que no hubo un proceso formal, esta pregunta fue respondida con lenguaje no verbal de negación. Solo dos personas comentaron:

- “En mi caso, las funciones eran fáciles de entender, pero me hubiera gustado tener a alguien que me guíe”.
- “A mí no me ayudó en nada, aprendí cayendo”.
- Pregunta 5: ¿Hay algo que debería mejorar en el proceso de inducción?

Los participantes se demoraron en responder a esta pregunta y la mayoría se enfocó más en la inducción general a la entidad, la cual, según su criterio, debería darse a todos de manera obligatoria y en la primera semana de ingreso a la entidad para que sea de utilidad. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “Creo que la inducción debería ser ni bien entras a trabajar a Servir. No que tengas que esperar semanas”.
- “Debería ser un proceso institucionalizado, no que cada gerencia lo maneje de acuerdo a sus prácticas internas”.
- “La inducción de recursos humanos debería ser más corta y dinámica, es muy aburrida y te dicen cosas que ya sabes al entrar a la página *web* de Servir. Ahora creo que han mejorado en eso, al menos es lo que he escuchado de los nuevos ingresos”.
- “Los gerentes deberían involucrarse más, se dejan envolver por el trabajo diario y no le asignan tiempo suficiente para hacer seguimiento a la gente nueva”.

- Grupo 2: Personas que tienen entre uno y tres años en la entidad

- Pregunta 1: Al ingresar a la entidad, ¿podrías describir cómo fue tu primer día?

Todos los participantes recordaron su primer día en Servir y compartieron sus experiencias. A nivel general fue un proceso bastante similar, en algunos casos llegaron a su área con alguien de recursos humanos, quien los presentó a un miembro del equipo que sería el responsable de darle las indicaciones básicas. En otros casos llegaron por su cuenta, pero también fueron recibidos por alguien de su equipo, quien les presentó al resto de sus compañeros y les mostró su lugar asignado para trabajar. Luego de la entrega de equipos de trabajo, tuvieron una pequeña reunión con el gerente del área antes de iniciar sus labores. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “Mi primer día lo recuerdo como si hubiera sido ayer. Me recibió Daniel, uno de los chicos del equipo, y me mostró mi sitio. Me presentó al que sería mi coordinador y tuve la suerte de sentarme a su lado, así que él me dijo qué hacía cada uno y me presentó al resto. Luego me

- llamó la gerenta, fue superlinda, me dijo por qué había entrado y qué esperaba de mí. De ahí me dieron cosas para leer y así se acabó el día”.
- “Mi primer día es similar al de los demás. Me recibieron y me presentaron a algunos del equipo, que es con quienes trabajaría directamente. Me dieron el acceso a mi computadora y correo y luego me fui a almorzar con los chicos del área. Creo que eso ayudó a romper el hielo. En la tarde me reuní con mi gerente que no estaba en la mañana porque tenía una reunión. Ahí me explicó qué hacía la gerencia y cómo podía aportar al logro de los objetivos”.
 - Pregunta 2: ¿Pasaron por el proceso de inducción a la entidad?, ¿cuánto tiempo después de su ingreso?, ¿consideran que fue de utilidad?

Todos los participantes pasaron por el proceso de inducción general a la entidad. En todos los casos fue entre una y dos semanas después de haber ingresado y les pareció bastante útil para entender qué hace Servir y sobre todo qué hacen las otras gerencias de la entidad. Todos tuvieron muy buenos comentarios respecto de la participación del presidente ejecutivo y del gerente general en la charla de inducción. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “Yo pasé inducción como dos semanas después de entrar a Servir. Sí me pareció útil, aunque algo aburrida por momentos. Fue alguien de cada gerencia a explicar qué hacían, y también fueron Juan Carlos y Marcelo. Me pareció bien chévere que fueran ambos y explicaran sobre lo que se espera de la entidad y la forma de ver las cosas. Tener esa cercanía con tu presidente ejecutivo hace que te sientas bien desde el inicio”.
- “No me acuerdo bien cuánto tiempo pasó, no sé si una o dos semanas, pero no más que eso. Fue útil conocer gente de otras áreas y saber qué es lo que hace cada una en Servir. Sobre todo, porque luego si tienes que coordinar algo ya los identificas y hasta los buscas por su nombre. En mi caso también fue Juan Carlos a la inducción y me gustó bastante su charla sobre integridad, hablaba bien de lo que es Servir”.
- Pregunta 3: ¿Cómo fue su inducción al área en la que trabajan?

Por las respuestas recibidas de los participantes, en este grupo no se notó la existencia de un proceso de inducción formal a sus respectivas áreas de trabajo. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “Mi inducción me la dio la gerenta del área en una reunión de una hora *maso*. De ahí me dieron normas para leer y algunas preguntas frecuentes, creo que no tuve más inducción que esa porque de ahí empecé a hacer el mismo trabajo que los demás”.
 - “Mi inducción me la hizo mi coordinador. Como me sentaba a su lado era muy fácil preguntarle todo y poder entender cómo hacer el trabajo que me pedían. Creo que si no me hubiera sentado a su lado hubiera sido muy difícil. He visto a varios chicos que ingresan que no se ubican y no tienen a alguien que los oriente”.
 - “No tuve inducción. Mis compañeros me explicaron qué hacer y cómo hacerlo. De ahí aprendí preguntando a cada rato hasta que fui preguntando cada vez menos”.
- Pregunta 4: ¿El proceso de inducción los ayudó a entender mejor su posición dentro de su área, equipo de trabajo y funciones asignadas?

En líneas generales, a la mayoría le costó entender su posición dentro del área e iniciar sus labores. Esto puede deberse a que no hubo un proceso de inducción formal a su área de trabajo y está muy relacionado a la pregunta anterior. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “No, a mí me costó aprender, hay demasiadas normas en el Estado y tenía que conocerlas para poder responder a las consultas que me hacían. Me hubiera gustado tener más documentos resumen o algo así que facilite mi aprendizaje”.
- “En mi caso todos fueron muy amables y me ayudaron un montón. Sin los compañeros que me tocó hubiera estado perdida. Ellos fueron los que me enseñaron todo”.
- “Tal vez dentro del área sí, pero no somos islas y a mí me hubiera gustado interrelacionarme con otras áreas desde el inicio. Cuando me tocó coordinar con otra gerencia fue bien difícil porque yo ni siquiera sabía en dónde estaban físicamente ubicados”.

- Pregunta 5: ¿Hay algo que debería mejorar en el proceso de inducción?

Todos los participantes dieron aportes para mejorar el proceso de inducción, a continuación, se presentan los comentarios más resaltantes y que tuvieron mayor cantidad de réplicas positivas:

- “La inducción debería incluir un recorrido por todas las sedes de Servir. Yo llevo ya más de un año acá y hasta ahora no sé dónde está el tribunal, por ejemplo”.
- “Tal vez deberían asignarte algo así como un mentor que te haga seguimiento. No es posible que te dejen a solas y que sean los compañeros los que te tienen que ayudar por buena gente.

El gerente tampoco tiene tiempo para hacerte seguimiento, así que tal vez un mentor sería de ayuda”.

- “No sé si sea posible que haya una reunión de toda el área el primer día que llegas a Servir. Así te dan la bienvenida y conoces a todos con los que vas a trabajar. Me parece que se crearía un ambiente de más familiaridad”.
- “Yo creo que cada área debería tener como un kit de inicio, que contenga todo lo que debes saber para empezar a trabajar. Ahora lo que hacen es darte normas o informes a leer por puchos, debería ser algo que ya está definido y que no dependa de quién toque que te asigne algo, sino que ya todos asignan lo mismo”.
- “Los gerentes deberían darle más tiempo a la gente nueva. No solo una reunión al ingreso, sino hacerle un seguimiento semanal o mensual para ver cómo le va”.
- “Debería ser un proceso institucionalizado, no que cada gerencia lo maneje de acuerdo a sus prácticas internas”.
- “La inducción de recursos humanos debería ser más corta y dinámica, es muy aburrida y te dicen cosas que ya sabes al entrar a la página *web* de Servir. Ahora creo que han mejorado en eso, al menos es lo que he escuchado de los nuevos ingresos”.
- “Los gerentes deberían involucrarse más; se dejan envolver por el trabajo diario y no le asignan tiempo suficiente para hacer seguimiento a la gente nueva”.

De acuerdo con las respuestas de los participantes, es posible observar que la percepción sobre el proceso de inducción brindado por recursos humanos es que es genérico, únicamente les ayuda a reafirmar información básica de la entidad. En cuanto al proceso de inducción del área, se observa que no hay un proceso formal y homogéneo al que los nuevos ingresos puedan acceder, tampoco hay un seguimiento semanal de su desempeño que los ayude a reducir la curva de aprendizaje en su puesto de trabajo.

- Grupo 3: Personas que tienen menos de un año en la entidad

o Pregunta 1: Al ingresar a la entidad, ¿podrías describir cómo fue tu primer día?

Todos los participantes recordaron su primer día en Servir. Al igual que los grupos anteriores, los nuevos ingresos fueron recibidos en recepción por un miembro de la oficina de recursos humanos o por alguna persona del área en la que empezarían a laborar. Al llegar a su espacio físico de trabajo se les mostró el escritorio en el que desarrollarían sus labores y se les presentó a las personas más cercanas a dicho lugar. Normalmente, una de esas personas trabajaría directamente

con el ingresante, por lo que tomaba la posta para presentarle al resto del equipo y darle la inducción correspondiente. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “El día que llegué a Servir no sabía por quién preguntar. Le dije a la recepcionista que era mi primer día y al rato llegó la secretaria de mi gerencia para llevarme a la oficina. Ahí me recibió uno de mis compañeros y me mostró el lugar. Me llevó al *kitchenet*, a los baños y me explicó cómo funcionaban las cosas en la oficina. De ahí ya me dieron mi usuario para la computadora y estuve leyendo normas hasta la hora de almuerzo. En la tarde me presentaron a algunas personas del equipo que no estuvieron en la mañana y seguí leyendo hasta la salida”.
 - “Cuando llegué me recibió la secretaria de la gerenta y me llevó a reunirme con ella. Me recibió con bastante empatía y me explicó cómo estaba distribuida la gerencia y cuál sería mi aporte. De ahí llamó a dos personas del equipo y me los presentó para que me me den todo lo necesario para empezar a trabajar. Fue un día muy bonito porque pude conocer a todos mis compañeros ese día, hicieron una reunión para presentarme y para conocernos y luego almorcé con varios de ellos, lo que hizo que el día fuera muy ameno”.
- Pregunta 2: ¿Pasaron por el proceso de inducción a la entidad?, ¿cuánto tiempo después de su ingreso?, ¿consideran que fue de utilidad?

Al igual que en el grupo anterior, todos los participantes pasaron por el proceso de inducción general a la entidad. En todos los casos fue entre una y dos semanas después de haber ingresado y les pareció bastante útil para entender a la entidad, cómo están distribuidas las áreas y las funciones de cada una. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “A mí me llamaron para pasar por inducción a la semana de entrar a Servir. Mi jefe ya me había agendado una reunión para ese mismo día con otra entidad y era muy importante que asista, por lo que tuvieron que reprogramarla para la semana siguiente. Sí me pareció útil, pero creo que fue muy larga, todo el día ahí me quitó la opción de avanzar con el trabajo que tenía acumulado. Tal vez sea porque yo ya conozco la entidad de antes”.
 - “Mi inducción fue a los pocos días de entrar a Servir. Me pareció superútil y nada aburrida. Nos hicieron juegos en grupo para conocernos con gente de otras gerencias y creo que sirvió para conocer lo básico de la entidad”.
- Pregunta 3: ¿Cómo fue su inducción al área en la que trabajan?

En este grupo tampoco se notó la existencia de un proceso de inducción formal al área de trabajo; sin embargo, los participantes sí recibieron algún tipo de inducción por un miembro de su equipo de trabajo. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “Mi inducción al área, creo que duró toda la semana. Estuve trabajando al lado de mi compañero que me explicaba todo lo que no entendía y me mostraba cómo hacer las cosas”.
 - “Mi inducción me la hizo la ejecutiva del área. Nos reunimos apenas llegué y me marcó la cancha. Ella me estuvo haciendo seguimiento todos los días y me asignaba tareas hasta que me fuera acostumbrando al área”.
- Pregunta 4: ¿El proceso de inducción los ayudó a entender mejor su posición dentro de su área, equipo de trabajo y funciones asignadas?

En este grupo la respuesta general fue que la inducción los ayudó a entender sus funciones y la forma de trabajar en Servir. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más resaltantes:

- “A mí me pareció muy útil, definitivamente sin la inducción de mis compañeros no hubiera podido sobrevivir a las consultas que me hacían por teléfono o correo”.
 - “Yo creo que la inducción sí me ayudó a conocer a mis compañeros y su forma de trabajar. Cuando me dieron proyectos específicos sabía a quién preguntarle qué, y eso fue gracias a que mis primeros días me ayudaron y explicaron los diferentes temas de la gerencia”.
- Pregunta 5: ¿Hay algo que debería mejorar en el proceso de inducción?

Varios no supieron que responder a esta pregunta. Luego de la participación de un par de personas, el resto de participantes reafirmaron lo dicho por ellos:

- “En la inducción falta que te hagan un recorrido por las instalaciones y sedes de la entidad. Yo vine aquí a la sede central, pero resultó que iba a trabajar en las oficinas de Natalio”.
- “Cuando entré no sabía en qué carpetas del compartido buscar información, no sé si sea posible que eso se incluya tanto en la inducción general como en la específica del área”.
- “La inducción debería durar varios días y no solo uno. Me parece que es muy poco para entender lo que hace cada gerencia y es muy importante conocerlo para tus funciones diarias”.
- “Los gerentes deberían involucrarse más, se dejan envolver por el trabajo diario y no le asignan tiempo suficiente para hacer seguimiento a la gente nueva”.

- Entrevistas

Se realizaron siete entrevistas con los gerentes/jefes de Servir para conocer el proceso de inducción que tienen en sus respectivas áreas, así como las oportunidades de mejora del mismo. Los resultados se han resumido en dos tablas presentadas a continuación:

Tabla 9. Resumen de respuestas – Gerencias de línea

Pregunta	Gerencia de Línea 1	Gerencia de Línea 2	Gerencia de Línea 3	Gerencia de Línea 4
En la actualidad, ¿cómo se realiza la inducción a la entidad y a su área de trabajo?	La inducción a la entidad la hace RH y el área depende del nivel del puesto, pero normalmente la inducción la hace el jefe inmediato o coordinador de la persona que ingresa.	La inducción de la entidad no la conozco, pero creo que RH hace una serie de talleres de temas vinculados a Servir en general y al sector público. En el área pues cada equipo de trabajo es el encargado de hacerle la inducción a su nuevo integrante.	En el caso de la entidad, la responsabilidad es de RH y Administración, pero siempre va alguien de esta gerencia a explicar en líneas generales nuestras funciones. En el área de trabajo, la inducción la hago yo primero y luego designo a alguien que se encargue de monitorear y ayudar a la persona que ingresó.	La inducción a la entidad se hace en un full day y siempre participa alguien de cada gerencia para explicar a nivel macro lo más resaltante de cada área. La inducción específica se hace por equipos, y normalmente es la gente del equipo de trabajo los que le explican a la persona cómo hacer las cosas.
¿Utiliza alguna herramienta/metodología para la inducción de personal?, ¿cuál es?	No, no tenemos herramientas o fichas de inducción.	Pues no como metodología institucionalizada, pero lo que se usa son reuniones entre los miembros del equipo para que se conozcan.	Básicamente es un acompañamiento continuo a la persona que ingresó. No hay un tiempo definido, pero al menos la primera semana alguien se encarga de apoyar a la persona y hacer seguimiento. Yo también los llamo para preguntar los avances y saber si hay algún percance.	La inducción la hace cada equipo. No hay una metodología específica, pero en general se le entrega al nuevo ingreso las principales normas e informes que enmarcan sus funciones para que las lea y a partir de ahí se le asignan tareas a las que se les va haciendo seguimiento para el cumplimiento dentro de los estándares de calidad de la gerencia.
¿Cómo es el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos ingresos?	La persona que ingresa suele tener reuniones periódicas con su	La gente se integra muy rápido a la gerencia. La mayoría son	El proceso de aprendizaje toma varias semanas porque al ser un	El aprendizaje acá es bien rápido, los procesos están

Pregunta	Gerencia de Línea 1	Gerencia de Línea 2	Gerencia de Línea 3	Gerencia de Línea 4
	coordinador o jefe directo para hacerle preguntas respecto de las tareas asignadas. En cuanto a la integración, tenemos la política de tener reuniones semanales con toda la gerencia, ahí presentamos a los nuevos ingresos y cada equipo expone sus proyectos y el status de cada uno.	bastante amables con los nuevos ingresos. En cuanto al aprendizaje, pues hay una buena parte del proceso que es autoaprendizaje. Nosotros manejamos muchas normas y es importante que la persona conozca los informes técnicos y respuestas brindadas como Servir para realizar sus labores. Sobre todo en el equipo que atiende consultas de otras entidades. Así que quien entre aquí tiene que leer mucho.	ente rector, hacemos cosas diferentes al resto de entidades. Le cuesta mas a la gente que llega del sector privado, porque aparte de sus funciones tienen que aprender como funciona el Estado. La integración se da de manera natural, en esta gerencia todos son muy amables.	estandarizados y la información necesaria al alcance de la mano. No he tenido problemas con ese tema. La integración también es rápida porque somos pocos y es muy fácil conocernos. Además, tenemos reuniones cada semana o cada 15 días y tratamos de hacer almuerzos o salidas de integración para conocernos en un ambiente diferente al laboral.
Con respecto a la inducción, ¿cómo evalúa usted el rol que cumple recursos humanos?	Me parece que están haciendo un buen trabajo. La inducción dura todo un día pero la gente me ha dado buenos comentarios. Si sería importante que den lineamientos claros sobre cómo debe ser la inducción específica. Me parece que cada gerencia lo maneja a su criterio, pero no hay una política que parta desde la ORH.	La inducción es buena. No solo hablan de la entidad en general, sino que invitan a una persona de cada gerencia para que le explique a los ingresos su rol dentro de Servir. Me parece que la ORH está haciendo un buen trabajo en ese aspecto.	Creo que está mejorando, he escuchado que es más amena y a la gente le gusta. Me parece que le falta hacer seguimiento a los ingresantes, luego de esa inducción se olvidan de la persona y ya no se comunican con ellos, le dejan toda la responsabilidad al área usuaria.	Me parece un rol muy pasivo y por cumplir. No siento que haya un seguimiento sobre el performance de la persona que ingresó y creo que tampoco están en comunicación constante con este nuevo ingreso para saber sus percepciones acerca del área, la entidad y su trabajo.
Mencione tres fortalezas y tres oportunidades de mejora del proceso de inducción actual. ¿cómo mejoraría el proceso?	Me parece que se realiza en el tiempo correcto, con información clave y precisa. Puede mejorar teniendo políticas claras de inducción a la entidad y al área, definiendo herramientas y metodologías para hacer del proceso algo más llevadero para la persona y para todo el equipo.	El proceso es dinámico, claro y se ajusta a cada puesto. Puede mejorarse el contenido de la inducción al área y tener un proceso establecido por gerencia para saber quien se encarga de que parte de la inducción de la persona. Tal vez también sea necesaria una valoración final de ambas partes (jefe y el nuevo ingreso).	Es rápido, permite a la persona conocer toda la entidad y socializar con gente de otras áreas. Se debería implementar un proceso continuo de seguimiento tanto desde la ORH como de la misma gerencia.	Es un buen espacio para que la gente socialice y se mimetice con la cultura de la entidad. Se podría trabajar más los valores institucionales como pilar de todo trabajador de Servir. Es importante generar compromiso desde el primer día en la entidad.
¿Cuáles son los factores que toma en cuenta para evaluar la superación del periodo de prueba?	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas - Actitud - Evaluación de compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las habilidades demostradas. - Buena disposición al momento de realizar sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El logro de las metas establecidas o tareas asignadas. - El nivel de acoplo con el área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que tenga las habilidades necesarias para el puesto. - Que tenga buena disposición y actitud.

Pregunta	Gerencia de Línea 1	Gerencia de Línea 2	Gerencia de Línea 3	Gerencia de Línea 4
¿Considera que la inducción podría ayudar a los trabajadores a superar el periodo de prueba?, ¿de qué manera?	Si, con una buena inducción las personas sabrán qué hacer y cómo hacerlo.	De todas maneras. Es la que da los lineamientos sobre como actuar en la entidad.	Claro que sí. Sin una buena inducción los nuevos trabajadores no saben por donde empezar y no podrían lograr sus metas ni ajustarse a la cultura de Servir.	Si, la inducción es la que marca la pauta. A partir de ahí las personas empiezan a trabajar y a demostrar sus habilidades en el campo. Sin una inducción adecuada ese proceso se puede hacer más largo o nunca darse.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Resumen de respuestas – Áreas de apoyo

Pregunta	Jefatura de Apoyo 1	Jefatura de Apoyo 2	Jefatura de Apoyo 3
En la actualidad, ¿cómo se realiza la inducción a la entidad y a su área de trabajo?	La inducción a la entidad la hacer RH. Acá no tenemos un proceso de inducción como tal. Yo me encargo de presentar a la persona que ingresa a sus compañeros y ellos son los que le indican las funciones y aquello que daba saber.	La inducción general es realizada por la ORH y nosotros también participamos dando información sobre el servicio que prestamos a los trabajadores de Servir, correos de contacto y todo lo que les pueda ser útil. De ahí en el área de trabajo se maneja con la ayuda de los compañeros.	La ORH hace la inducción a la entidad, presenta a la gente y en la celebración mensual de cumpleaños se nombra a todos los nuevos ingresos y se les presenta al resto de la entidad. En el área yo hago una breve introducción de lo que hacemos y cómo lo hacemos y luego ya la gente del equipo hace la inducción.
¿Utiliza alguna herramienta/metodología para la inducción de personal?, ¿cuál es?	No, no hay metodología.	La ORH tiene su manual de contenido y ya sabe que dictar, creo que hasta usan dinámicas para que la gente aprenda los valores y cosas así. En el área no.	No, no hay metodología ni herramientas.
¿Cómo es el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos ingresos?	La gente que entra ya viene con experiencia y sabe qué hacer en el trabajo, no se necesita un aprendizaje muy largo en ese sentido. Al ser pocos tenemos una cultura de mucha apertura, así que es fácil integrarse.	El aprendizaje es bastante rápido, los compañeros se ayudan entre ellos y al nuevo siempre se le asignan tareas fáciles hasta que se acostumbre al ritmo de trabajo. Además, se suele trabajar en grupo, no de manera individual, por lo que las personas sienten un mayor soporte.	El aprendizaje para desarrollar las funciones es como en cualquier otro lugar. La persona que entra tiene que ver cómo trabajan los demás y ellos ayudarlo a que se adecue más rápido. Se hacen reuniones semanales así que ahí las personas conversan, interactúan y se integran.
Con respecto a la inducción, ¿cómo evalúa usted el rol que cumple recursos humanos?	Es muy bueno. Sin embargo, creo que le dan mucho espacio a los temas de administración y poco a las gerencias de línea que son el objetivo de la entidad. Entonces los que trabajamos en las áreas de	Opino que la inducción debe mejorar. Es necesario que lleven a las personas a recorrer las distintas sedes y oficinas de SERVIR. También que recursos humanos presente a los nuevos integrantes a toda la oficina y no dejarle esa responsabilidad a cada área.	Me parece que la ORH está haciendo su papel y cumpliendo. Cuando yo ingresé hace años casi no tuve inducción, ahora ha mejorado bastante.

Pregunta	Jefatura de Apoyo 1	Jefatura de Apoyo 2	Jefatura de Apoyo 3
	apoyo no entendemos bien que hace cada gerencia o como diferenciarlas.		
Mencione tres fortalezas y tres oportunidades de mejora del proceso de inducción actual. ¿cómo mejoraría el proceso?	Como fortaleza diría que se incluye información de todas las áreas y se mezcla a gente de distintas gerencias. Como oportunidad de mejora se podría hacer un seguimiento o una evaluación después de algunos días, tanto de la inducción que hizo la ORH como la inducción del área.	Tal como se mencionó en la pregunta anterior. Hacer un recorrido por las oficinas y mejorar la presentación de los nuevos ingresos.	Me parece que está bien. Recomendaría más bien que los antiguos también pasemos por ese proceso nuevamente ya que algunos no tuvimos una buena inducción en su momento y dan información útil.
¿Cuáles son los factores que toma en cuenta para evaluar la superación del periodo de prueba?	<ul style="list-style-type: none"> - Que la persona haga bien lo que se le asigna. - Las ganas de trabajar y cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que demuestre que puede hacer bien el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se hayan logrado las funciones que se le asignó. - Una buena actitud hacia el trabajo y sus compañeros.
¿Considera que la inducción podría ayudar a los trabajadores a superar el periodo de prueba?, ¿de qué manera?	Claro, es la única manera de que la gente sepa cuáles son sus funciones y que hacer o con quiénes coordinar para hacerlas bien.	Sí, la inducción hace que la persona conozca mejor la entidad y con quienes coordinar.	Sí, creo que a mejor inducción es más probable que la persona pase el periodo de prueba porque sabrá cuál es su campo de acción y las reglas del juego.

Fuente: Elaboración propia.

De la información recopilada en las entrevistas y grupos focales se puede resumir lo siguiente:

- Los servidores participantes de los grupos focales indicaron que tuvieron una inducción general a la entidad, realizada por recursos humanos, y que fue útil en líneas generales para entender y conocer a la entidad. A excepción del personal más antiguo, la mayoría de participantes pasaron por la inducción mencionada.
- Tanto en los grupos focales como en las entrevistas, se plantearon oportunidades de mejora al proceso de inducción general de Servir, entre las más frecuentes se encuentran: mayor enfoque en las funciones de las gerencias de línea, tiempo para mostrar las instalaciones y seguimiento a los nuevos ingresos.

- La mayor parte de los participantes de los grupos focales mencionaron que no tuvieron una inducción específica formal, es decir, si bien fueron recibidos por alguien en su área, no sintieron que fuera un proceso con una preparación previa que les sirviera para facilitar su inicio en Servir. Sin embargo, sí fueron recibidos y apoyados por sus compañeros de trabajo, lo cual sirvió de soporte para el inicio de sus labores. Esta situación se confirma con las entrevistas realizadas, donde los gerentes/jefes de área mencionan que no tienen una política institucional para realizar la inducción al puesto de trabajo.
- En las entrevistas realizadas, los gerentes/jefes de área consideran que la inducción específica influye en la superación del periodo de prueba, lo que demuestra la importancia de institucionalizar dicho proceso para apoyar a los nuevos servidores en el logro de las metas planteadas para la superación del mencionado periodo.

5. Definición final del problema

El trabajo de campo realizado sirvió para tener un mayor entendimiento del proceso de inducción de Servir. A continuación, se presentan las principales conclusiones a las que se llegó para definir los siguientes pasos del plan propuesto.

- La inducción general ha ido mejorando a través del tiempo y todos los miembros de la organización que han pasado por ella la consideran útil. Sin embargo, en varios casos la información ha llegado con demora (2 semanas después de haber ingresado), por lo que se hace necesario brindar información general de la entidad al momento del ingreso, para generar una línea base sobre la cuál los nuevos servidores puedan iniciar sus labores en la entidad. Esto sin dejar de lado la inducción general organizada por recursos humanos, en la que no solo se brinda información, sino que se permite a los nuevos ingresos socializar e integrarse con otros miembros de la organización. También se hace necesario incluir como parte de la inducción general, un recorrido por las sedes e instalaciones de Servir, para que todos los nuevos ingresos conozcan los locales de la entidad y puedan moverse e interactuar con mayor facilidad.
- La inducción específica no está institucionalizada, es decir, no hay una política, metodologías o herramientas que sean compartidas por todas las áreas de la entidad y que permitan tener un estándar al momento de gestionar la incorporación de los nuevos ingresos a sus puestos de trabajo. Si bien la inducción general es útil para conocer la entidad y brindar información general acerca de las políticas, normas y prácticas institucionales, es en la inducción específica en donde se define la metodología de trabajo y los objetivos específicos de cada

gerencia y área, así como los alcances de cada puesto. Adicionalmente, es durante la inducción específica cuando se inicia la socialización de los trabajadores con sus nuevos compañeros en el área de trabajo. Es por ello que se hace necesario proponer un plan de inducción que parta de una política interna de la entidad y contenga el desarrollo de actividades para brindar a los nuevos ingresos las herramientas necesarias para iniciar sus labores en el puesto asignado.

Por lo antes mencionado, se hace necesaria la elaboración de una propuesta de plan de inducción que incluya tanto información general de la entidad brindada en la inducción general, así como una inducción específica al área y al puesto de cada nuevo ingreso, incluyendo tanto información como actividades de socialización con los trabajadores de Servir.

6. Diseño de la solución

6.1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad

El proceso de inducción – socialización para Servir debe lograr que la nueva persona que ingresa a la organización se convierta en un miembro del equipo lo más rápido posible, permitiendo una temprana adaptación al puesto y fluidez en el desarrollo de sus funciones.

Así, más allá de la información general acerca de la entidad, es fundamental incluir un proceso de socialización al trabajador, el cual debe convertirse en parte de la integración activa del nuevo ingreso, considerando al menos los siguientes temas en los tres primeros meses críticos para una adecuada incorporación:

- Construir relaciones con los pares, subordinados y jefes es una prioridad para el que se incorpora
- Entender cómo se toman las decisiones en la institución
- Comprender las expectativas de sus colegas y jefes
- Generar compromiso con la entidad

El plan propuesto de inducción – socialización contribuye a la eficacia con la que se apoya a los nuevos integrantes en cada área (órgano o unidad orgánica), y consiste en dos niveles de abordaje:

- Nivel base: En este nivel se proporciona al nuevo integrante a través de la oficina de recursos humanos, un espacio físico para el trabajo y recursos básicos como tecnología y materiales de oficina. Asimismo, implica compartir información sobre las políticas institucionales, las

estrategias contenidas en el plan estratégico institucional y los resultados esperados. Esencialmente, la organización proporciona datos duros, que corresponden a la inducción general a la entidad.

- Nivel de socialización: En este nivel se asigna al nuevo trabajador un compañero de incorporación, quien brinda el apoyo para una correcta comprensión e interpretación de la información obtenida durante el nivel base, así como información específica del área y puesto a los que se está incorporando, para lograr que se produzca una asimilación activa por el incorporado. Este compañero de incorporación será quien acompañe al nuevo ingreso durante sus primeros tres meses en la entidad, manteniendo una comunicación constante con la persona asignada, así como reuniones semanales de un máximo de 45 minutos de duración por cada una, para absolver las dudas que se le presenten y apoyarlo durante su proceso de inducción. En este nivel además, las áreas, a través de sus compañeros de incorporación, pueden organizar experiencias personalizadas en función al tipo de trabajo realizado y las diferentes prácticas del equipo, que permitan que un nuevo incorporado se integre de manera más completa y rápida. En función de la realidad y posibilidades de cada gerencia, así como la cantidad de nuevos ingresos en el área; se pueden incluir por ejemplo talleres de integración con los equipos, debates en profundidad sobre la estrategia del área, reuniones semanales o quincenales entre equipos, entre otros; todos ellos con el objetivo de acelerar la transferencia de conocimientos más profundos sobre la organización, el equipo, la dinámica del área y las prioridades estratégicas del área.

Las características de los compañeros de incorporación deben ser las siguientes:

- Profesionales de las diferentes áreas de la entidad, con más de dos años de experiencia.
- Deben tener suficiente conocimiento sobre el rol del nuevo servidor o la naturaleza del trabajo, así como un historial sólido de buen desempeño laboral.
- Es importante identificar su carga laboral para garantizar el tiempo de ~~para~~ acompañamiento ~~ayudar al un nuevo empleado y que pueda cumplir,~~ además, de ~~con tener~~ realizar reuniones individualizadas con el nuevo ingreso asignado, a través de reuniones semanales de 45 minutos por los 3 meses que dura el programa de inducción – socialización.

- Beneficios del plan

- Los compañeros de incorporación proporcionan contexto dentro del área de interés del incorporado. Por ejemplo, pueden ayudar a los nuevos servidores a determinar quiénes son los principales actores con los que interactúan, cómo socializar con las diferentes áreas de la organización, así como pueden ayudar a conocer la dinámica organizacional y de sus áreas,

así como cualquier regla tácita que exista; lo que podría conducir a una transición mucho más fluida hacia la organización.

- Los compañeros de incorporación aumentan la productividad, pues al ocupar el puesto, la organización satisfizo la necesidad de un determinado conjunto de habilidades y necesita ver un rápido retorno de su inversión (de seis a nueve meses desde que se convoca la plaza vacante hasta contar con el ocupante del puesto).
- Los compañeros de incorporación mejoran la satisfacción de los nuevos empleados, alentando y brindando *feedback* en las reuniones semanales para generar un compromiso constante, particularmente durante los primeros 90 días de empleo.

6.2. Alineamiento estratégico de la propuesta

Como se mencionó al inicio del presente documento, la propuesta de un plan de inducción – socialización se enmarca en la necesidad de Servir de contar con profesionales que puedan mantener la continuidad en el desarrollo de las funciones sustanciales de la entidad. Esto debido a la alta rotación de profesionales existente, así como al continuo crecimiento de la entidad tanto a nivel de personas como de funciones asignadas.

Dentro de los resultados de las encuestas de salida del año 2018, el 17 % de servidores que dejaron la entidad respondieron que su salida corresponde a una inadecuada adaptación al puesto. No necesariamente se debe a una mala inducción; sin embargo, se considera que un correcto proceso de inducción – socialización podría reducir el riesgo de contar con servidores que no se adecúen al puesto. Otro dato importante es que el 8 % de servidores que ingresaron a la entidad no pasaron el periodo de prueba. Así, es posible inferir que un adecuado plan de inducción – socialización podría contribuir a reducir el ratio de rotación existente, ya que contar con un adecuado proceso de inducción – socialización acorta la brecha de aprendizaje y permite que los profesionales puedan asumir sus funciones de manera más rápida evitando posibles errores y generar mayor compromiso con la organización.

De acuerdo con las estrategias planteadas en el FODA cruzado, la propuesta de plan de inducción planteada se alinea con las siguientes estrategias:

- Fortalecer los procesos de incorporación e inducción para reducir la rotación del personal
- Mejorar los procesos clave institucionales para asegurar que las obligaciones de Servir se cumplan en los plazos oportunos

De esta manera, un adecuado plan de inducción – socialización permite mitigar los riesgos existentes asociados a la debilidad de contar con una alta rotación de personal, así como a la amenaza constante de recibir nuevos encargos como entidad que tienen que ser asumidos en los plazos asignados por los profesionales de la entidad.

6.3.Diseño de la propuesta de solución

La solución presentada responde a las necesidades de los servidores civiles de la entidad, luego de haber realizado el levantamiento de sus percepciones acerca de la inducción recibida al momento de ingresar a la entidad. Así también se están considerando las opiniones de los gerentes y jefes de Servir que participaron en las entrevistas realizadas, quienes son en gran parte corresponsables, junto con el área de recursos humanos de la entidad, de hacer que el proceso de inducción – socialización de los nuevos ingresos se desarrolle de manera fluida.

Así, de acuerdo con el objetivo del presente documento, la propuesta de mejora del plan de inducción se enmarca en la implementación de un proceso de socialización que tenga un impacto positivo en la efectividad del desarrollo de las funciones sustanciales de la GDSRH de Servir.

Para ello se propone un plan de inducción que contenga lo siguiente:

- Nivel base

Previo a la llegada del nuevo ingreso, el gerente del área debe designar un compañero de incorporación, quien deberá tener suficiente conocimiento o experiencia en las funciones a realizarse en el puesto del nuevo trabajador. El nombre de esta persona debe ser entregado al área de recursos humanos para que el primer día de labores, el nuevo trabajador sea presentado a su compañero asignado.

El día de llegada del nuevo trabajador, es responsabilidad del área de recursos humanos recibirlo, mostrarle su ubicación dentro de la oficina y entregarle todas las herramientas de trabajo (*laptop*, correo corporativo, accesos habilitados, manuales físicos o virtuales). Asimismo, le entregará el *link* al video corporativo de inducción y tendrá una breve conversación (treinta minutos como máximo), para explicarle los temas más relevantes acerca de la entidad y el área a la que ingresó, así como presentarle a su compañero de incorporación.

Es importante mantener la inducción brindada por el área de recursos humanos, como la cara inicial de la entidad al momento del ingreso de los servidores, ya que es responsabilidad de esa área brindar de primera fuente la información general de la entidad. La información general de la entidad debe darse el día de ingreso a la organización, a través de material informativo y un video institucional que le expliquen el contexto general al nuevo trabajador, tanto de la entidad como de cada área específica. El video debe contener la siguiente información:

Tabla 11. Contenido del video de inducción de nivel base

Tema
Bienvenida a la entidad por parte del presidente ejecutivo de Servir o el gerente general
Presentación de información general de la entidad que contenga al menos: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es Servir?: Objetivo y año de su creación, tipo de entidad, a qué nivel de gobierno pertenece y a qué entidad está adscrito. - Información general acerca de la organización del estado, con el objetivo de enmarcar la relación de Servir con las demás entidades públicas. - Misión, visión y objetivos de Servir. - Organigrama de cada una de las gerencias. - Sedes e información general de cada una.
Información de las políticas generales de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> - Contenido del Reglamento Interno de Servidores Civiles (RIS) - Horario de trabajo y tiempos extra - Solicitud de vacaciones - Fechas de pago - ¿Qué se debe hacer para solicitar un permiso o sustentar una falta? - Normas de seguridad - Políticas de integridad - Actividades y fechas importantes
Presentación de cada una de las gerencias de línea de la entidad, debe contener al menos la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de el/la gerente/a - Objetivo de la gerencia - Principales productos/servicios
Presentación de cada una de las áreas de apoyo de la entidad, su objetivo y principales servicios al servidor.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda que el área de recursos humanos programe una inducción general de manera presencial que se realice quincenalmente, para todos aquellos nuevos ingresos a la organización. En ella, tanto el Presidente Ejecutivo de Servir como el Gerente General, darán una breve bienvenida a la entidad para mantener la cercanía con los servidores, así como responder a algunas consultas que puedan surgir respecto de la organización. Adicionalmente, recursos humanos puede hacer un breve resumen de la información brindada en el video de inducción y responder a las interrogantes de los nuevos ingresos. Es durante este espacio que se debe llevar a los nuevos ingresos a conocer las distintas sedes y principales oficinas de la entidad.

- Nivel de socialización

En este nivel, el compañero de incorporación toma un rol fundamental en el proceso de inducción – socialización del nuevo trabajador. Para ello, luego de haberle presentado al nuevo ingreso, es su responsabilidad mostrarle el espacio físico en el que se desenvolverá (la oficina de su jefe inmediato, la ubicación del kitchenet, impresoras, entre otros) así como presentarle a sus compañeros de trabajo y aquellos con los que más va a interactuar.

En este punto es importante también que el jefe inmediato, o quien este designe, reciba al nuevo trabajador y tenga una breve reunión para brindarle un panorama general de lo que está ocurriendo en el área, los proyectos priorizados en los que va participar, los objetivos del área y lo que se espera de su trabajo.

El compañero de incorporación debe tener una primera reunión con el nuevo ingreso, luego de que este haya revisado el video y la información entregados en el nivel base; para complementar la información recibida y brindarle adicionalmente la siguiente información:

- Presentación del área como refuerzo a la información que tuvo durante la inducción
- Información, en líneas generales del equipo al que pertenecerá
- Información acerca del puesto, funciones y las expectativas a corto y mediano plazo

A partir de este momento, el nuevo ingreso debe empezar a leer las normas, políticas y/o herramientas necesarias para iniciar a desarrollar sus funciones, las cuales deben ser entregadas por su compañero de incorporación. Es necesario también implementar un seguimiento para validar que se hayan entendido las funciones y monitorear el desempeño de los nuevos trabajadores. Este seguimiento estará a cargo del compañero de incorporación y del jefe inmediato a través de reuniones semanales/quincenales. Así, el compañero de incorporación debe agendar reuniones semanales de un promedio de 45 minutos de duración con el nuevo ingreso asignado, para absolver sus dudas y darle *feedback* constante, lo que le ayudará en la adaptación al puesto. Si se generan dudas adicionales respecto del desempeño de las funciones del puesto y/o del cumplimiento de las metas o proyectos asignados, es responsabilidad del compañero de incorporación agendar una reunión con el jefe inmediato del nuevo ingreso y estar presente durante la misma para absolver las dudas que puedan surgir.

A los tres meses de haber ingresado, el jefe inmediato, tomando como insumo la información brindada por el compañero de incorporación, elaborará un informe sobre el desempeño del nuevo

trabajador, el cual debe entregarse al área de recursos humanos, y que servirá como *input* para la superación o no superación del periodo de prueba.

Dada la importancia de los compañeros de incorporación en este nivel del proceso, es importante mencionar que la entidad debe contar con un grupo de compañeros de incorporación previamente designados y capacitados como tal, según la organización interna de cada área. Para ello, cada gerente debe elegir a los compañeros de incorporación designados del área, los cuales recibirán la formación de capacidades requerida para acompañar a los nuevos ingresos en su proceso de inducción – socialización. Esta capacitación debe ser tercerizada, ya que Servir no cuenta con el *expertise* para brindarla, y debe incluir al menos lo siguiente:

- Fortalecimiento de competencias y habilidades blandas: comunicación efectiva, retroalimentación, orientación a resultados.
- Herramientas básicas de *coaching* para manejar las reuniones con el nuevo ingreso asignado.

Esta capacitación debe realizarse al menos una vez al año a los compañeros de incorporación designados, considerando los requerimientos de selección e incorporación de la entidad.

- Seguimiento

El seguimiento que se brinde al plan de inducción permitirá que se pueda adecuar o realizar las medidas correctivas sobre la marcha. Para ello se propone que sea la ORH la encargada de monitorear que todas las actividades se cumplan en el plan previsto, haciendo la validación a través de visitas presenciales o llamadas telefónicas a cada jefe/líder que tiene a su cargo algún nuevo ingresante.

Adicionalmente, se deben realizar llamadas al nuevo ingresante (se propone que las llamadas se realicen cada quince días) para hacer seguimiento a su adaptación al puesto y al área, validando que la información recibida, así como las reuniones agendadas, tengan un impacto positivo en su inducción y socialización en el área de trabajo y la entidad en general. Adicionalmente, se propone indagar acerca de los siguientes temas:

- Nivel de satisfacción con el apoyo, información brindados por el compañero de incorporación
- Consultas/dudas respecto de los procesos generales de Servir: fechas de pago, solicitudes de reembolso, entre otros
- Cumplimiento de las reuniones y apoyo brindado por el jefe inmediato
- Claridad acerca de las metas, tareas o proyectos asignados por el jefe inmediato

- Evaluación

Respecto de la evaluación al proceso, se propone que al culminar el primer mes en el área, la ORH envíe un correo electrónico a cada nuevo ingresante, para que complete una pequeña encuesta de satisfacción con el proceso de inducción y adaptación al puesto, la encuesta se plantea de la siguiente manera:

Tabla 12. Encuesta de satisfacción con el proceso de inducción y adaptación al puesto

Por favor marque del 1 al 5, siendo 1 el menor nivel de satisfacción y 5 el nivel más alto, respecto de las siguientes preguntas					
Pregunta	1	2	3	4	5
La inducción recibida me sirvió para conocer Servir y adecuarme más rápido a mi puesto de trabajo.					
La inducción que recibí de parte de mi compañero de incorporación fue útil para iniciar mis labores en el área.					
El apoyo de mi compañero de incorporación fue útil para adaptarme más fácil al área y a Servir.					
Tengo claras las metas, tareas, proyectos asignados por mi jefe inmediato.					
Tengo claras mis funciones y el aporte que doy al área.					
Tengo claro lo que mi jefe espera de mí.					
En líneas generales, me siento satisfecho con la inducción recibida.					

Fuente: Elaboración propia.

Se propone realizarla al primer mes, ya que eso deja un margen de dos meses para tomar medidas correctivas, de ser necesarias, ya que es el tiempo previsto antes de finalizar el periodo de prueba establecido por la entidad.

Por otro lado, a los tres meses, el jefe inmediato deberá evaluar al nuevo trabajador, para validar si supera o no el periodo de prueba. La evaluación se realizará sobre la base de una puntuación del 1 al 5, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Evaluación del período de prueba

CRITERIOS	Muy por debajo de lo esperado	Por debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Por encima de lo esperado	Muy por encima de lo esperado	Puntaje Individual	PUNTAJE
	1	2	3	4	5		
I.- Adaptacion al puesto y cumplimiento de Funciones (peso:70%) (Marcar con con el puntaje: 1,2,3,2,4,5; que corresponde en cada recuadro)						Ptje. Max. 30	Peso 70%
Demuestra conocimiento técnico de su especialidad, genera confianza y credibilidad en ámbito técnico.						0	0,0
Cumple las funciones y responsabilidades clave del puesto.						0	
Tiene capacidad de análisis y aplicación.						0	
Cumple las tareas asignadas con calidad y en forma oportuna.						0	
Es promotor de ideas innovadoras.						0	
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposicion y diversidad						0	
SUSTENTACION DE PUNTAJES ASIGNADOS:							
II.- Adaptacion a la Gerencia u Oficina (Peso: 20%) (Marcar con con el puntaje: 1,2,3,2,4,5; que corresponde en cada recuadro)						Ptje. Max. 20	Peso 20%
Se relaciona de manera cordial con su superior jerárquico						0	0
Entiende la estructura organizacional y línea de mando.						0	
Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.						0	
Se compromete en la búsqueda de logros compartidos.						0	
SUSTENTACION DE PUNTAJES ASIGNADOS:							
III.- Adaptacion a la cultura de SERVIR (Peso10%) (Marcar con con el puntaje: 1,2,3,2,4,5; que corresponde en cada recuadro)						Ptje. Max. 15	Peso 10%
Se adapta con versatilidad a distintas culturas, contextos y situaciones						0	0,0
Entiende y se enrola fácilmente en la dinamica institucional						0	
Participa en las actividades de bienestar, capacitacion y otras que organiza SERVIR						0	
SUSTENTACION DE PUNTAJES ASIGNADOS:							
El puntaje mínimo para superar el periodo de prueba es de 60							
CONCLUSION						El Sr. ha cumplido con las expectativas requeridas para el desarrollo de sus funciones. Por lo que, ha superado el periodo de prueba.	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Implementación de la solución propuesta

1. Plan de implementación

La implementación del plan propuesto se iniciará por la Gerencia de Desarrollo del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en un primer nivel de implementación, puesto que es la gerencia encargada de implementar y supervisar las políticas de gestión de los recursos humanos, mediante el desarrollo de herramientas y el fortalecimiento de capacidades de las oficinas de recursos humanos del Estado. La presencia de profesionales altamente capacitados en temas de recursos humanos en dicha gerencia permitirá que puedan brindar un *feedback* inmediato a la propuesta realizada para realizar los ajustes correspondientes. Adicionalmente, se plantea iniciar por la mencionada gerencia, ya que es una de las más grandes de Servir y la que define la implementación de la mayoría de los procesos del sistema.

Se plantea que el siguiente nivel de implementación se dé en la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública y la Gerencia de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. Las tres son gerencias de línea y también cuentan con profesionales que tienen conocimientos en temas de recursos humanos, por lo que la implementación en las mismas permitiría recibir un *feedback* inmediato con respecto a la metodología utilizada.

Un tercer nivel de implementación se daría en la ENAP y el Tribunal del Servicio Civil, que son dos áreas que se encuentran en diferentes sedes de Servir y que requerirán de un esfuerzo adicional y conocimiento del área de recursos humanos para implementar el plan.

Finalmente, se propone implementarlo en las áreas de apoyo de la entidad. Se dejan al final, dado que si bien tienen impacto en los resultados de Servir, tienen una llegada indirecta al rol de rectoría de la entidad.

Con respecto a la inversión requerida, se estiman los siguientes costos para un promedio de ingreso de 150 personas por año:

Tabla 13. Inversión anual requerida

Elaboración de video (inducción general)	S/ 10.000
Kit de bienvenida (carpeta con materiales, taza institucional, material de oficina, cuaderno y lapicero institucional)	S/ 15.000
Formación en competencias y herramientas básicas de <i>coaching</i> a los 'compañeros de incorporación' (50 personas)	S/ 100.000
Total	S/ 125.000

Fuente: Elaboración propia.

2. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma de implementación del proyecto en un periodo de tiempo de un año. La progresividad en la implementación se dará sobre la base de lo expuesto, de acuerdo con la priorización realizada de las áreas de Servir. Esto también se debe a la capacidad limitada del área de recursos humanos para enfrentar la implementación completa del proyecto:

Tabla 14. Cronograma de implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Elaboración y publicación de la política interna de inducción	■											
Elaboración de contenidos para la inducción nivel base (ppt y material de apoyo)		■										
Presentación de contenidos a la alta dirección		■										
Elaboración de material gráfico para entrega a nuevos ingresos		■										
Presentación del plan a los gerentes/jefes de cada área		■										
Presentación del plan a los ejecutivos/coordinadores de cada área		■										
Selección de los compañeros de incorporación		■										
Capacitación de los compañeros de incorporación			■	■	■							
Primer nivel de implementación						■	■	■	■	■	■	■
Evaluación inicial							■					
Evaluación de periodo de prueba y encuesta de seguimiento								■	■			
Segundo nivel de implementación									■	■	■	■
Evaluación inicial										■		
Evaluación de periodo de prueba y encuesta de seguimiento											■	■
Tercer nivel de implementación										■	■	■
Evaluación inicial											■	
Evaluación de periodo de prueba y encuesta de seguimiento												■
Cuarto nivel de implementación											■	■
Evaluación inicial												■
Evaluación de periodo de prueba y encuesta de seguimiento												■
Evaluación final del proceso												■

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis de riesgos

Es importante mencionar que la no implementación del plan de inducción pone en riesgo la continuidad de las funciones sustanciales de la entidad, al mantenerse o incrementarse los niveles de rotación y no contar con profesionales que puedan afrontar los retos presentados de la manera más rápida posible.

Es así que el tiempo promedio que le toma a Servir cubrir una vacante es de seis meses. Si a este tiempo se le adicionan los tres meses del periodo de prueba, se puede concluir que toma alrededor de nueve meses contar con un recurso operativo dentro de un puesto de trabajo. Si la inducción para ese nuevo ingreso no es la adecuada y la persona sale de la entidad, podría tomar nueve

meses adicionales contar con su reemplazo, haciendo una inversión total de 18 meses para contar con una persona que desarrolle las funciones sustanciales de la entidad. Durante ese tiempo, las personas que forman parte del equipo tienen que asumir parte de esas funciones sustanciales, ya que la entidad no puede quedar paralizada mientras se cubre la vacante requerida, pudiendo generar incomodidad y sobrecarga laboral en los servidores del área.

Otro riesgo del plan propuesto reside en la voluntad de los gerentes/jefes de las áreas de Servir para respetar los lineamientos propuestos respecto de la inducción específica. Si bien existe una necesidad de contar con una inducción adecuada para reducir las brechas de aprendizaje y contar con profesionales que de manera sostenida puedan afrontar las funciones principales de sus respectivos puestos, los líderes de área suelen enfocarse en el día a día y no asignar tiempo a los nuevos trabajadores. El éxito del proyecto depende de la importancia que le den las cabezas de cada área a la inducción específica correspondiente.

Un tercer riesgo es la capacidad técnica y operativa de los miembros de la oficina de recursos humanos, quienes tienen que implementar el proyecto y hacer el seguimiento no solo al cumplimiento, sino a los resultados obtenidos en cuestionarios, encuestas e incluso entrevistas cortas con las personas involucradas en el proceso.

Los riesgos antes mencionados se pueden mitigar utilizando una comunicación abierta y continua con todos los involucrados, así como con el apoyo técnico y el respaldo de la alta dirección.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan diseñado le permitirá a Servir contar con un adecuado proceso de inducción – socialización, así como disminuir la curva de aprendizaje de los nuevos trabajadores, a fin de que puedan asumir sus funciones de manera más rápida y evitando posibles errores. Asimismo, el plan diseñado puede tener un impacto positivo en los índices de rotación de Servir y generar un compromiso con los nuevos servidores de la entidad.
- Actualmente, el proceso de inducción en Servir muestra una mejora continua a través del tiempo. Al indagar acerca de su utilidad para introducir al nuevo personal a la entidad, los trabajadores de Servir consideran que es útil como el primer acercamiento al iniciar sus labores. Sin embargo, no existe una metodología ni lineamientos claros acerca de cómo debe ser la inducción específica en Servir. A pesar de saber que es en la inducción específica en donde se define la metodología de trabajo, así como los alcances de cada puesto, la entidad aún no cuenta con herramientas para desarrollarla y cada área cuenta con un proceso diferente sobre la base de su conocimiento y la decisión de cada líder.
- Como mecanismo para garantizar el proceso de inducción – socialización en las diferentes áreas de Servir, se ha dividido el proceso en dos niveles: un nivel base y un nivel de socialización. Adicionalmente, se plantea un plan de implementación que inicia con las gerencias de línea que tienen un impacto directo en los resultados de la entidad y finaliza en las áreas de apoyo de la misma.
- Se han creado mecanismos para poder desarrollar un monitoreo y seguimiento al proceso del plan de inducción-socialización. La oficina de recursos humanos es la encargada de monitorear que todas las actividades establecidas en el plan se cumplan, a través de diferentes dinámicas que permitirán medir la efectividad del mismo seguimiento al plan de inducción. Realizar una evaluación final del proceso de inducción es fundamental como insumo para superar o no el período de prueba. Entonces, es importante que los jefes inmediatos completen el formato de cumplimiento de metas y que este sea entregado a la ORH, sirviendo como evidencia posterior al momento de evaluar durante el proceso de periodo de prueba.
- Es muy importante institucionalizar el uso y la presencia de un compañero de incorporación que esté al lado de cada nuevo ingreso durante sus primeras semanas en la entidad. Esta persona, que conoce bien la entidad y las funciones del puesto, será el brazo derecho y el soporte del nuevo servidor, quien tendrá a la mano a alguien a quien consultarle y pedirle apoyo. De esta manera, Servir se asegura de que los nuevos empleados socialicen con alguien

de la entidad y puedan aprender más rápidamente los procesos importantes tanto a nivel institucional como de cada área específica.

2. Recomendaciones

- Para que el plan propuesto funcione, es necesario el apoyo de la alta dirección, así como el despliegue de un plan de sensibilización y comunicación al nivel directivo, ya que son ellos quienes tienen que asumir el liderazgo del proceso. Es importante también la comunicación y difusión del plan hacia todos los servidores de la entidad, ya que de ellos saldrán los compañeros de incorporación que son pieza fundamental de la propuesta.
- Es importante fortalecer las capacidades de los compañeros de incorporación, desarrollando las competencias necesarias y brindándoles herramientas básicas de *coaching* que les permitan brindar el soporte adecuado a los nuevos ingresos.
- Al ser el ente rector del SAGRH, se espera que este plan pueda ser replicado hacia las demás entidades del sector público. Para ello es importante hacer un monitoreo continuo y evaluar el impacto del plan durante al menos dos años, para validar los resultados del mismo, su aplicabilidad y de esa manera proponerlo como una directiva del SAGRH.

Bibliografía

Alles, Martha (2010). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Bermúdez, H. (2012). *¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores*. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860003.pdf>>.

Bermúdez, H.L. (2011). “La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico”. *Universidad & Empresa*, vol. 13, núm. 21, julio-diciembre, 2011, p. 117-142. Bogotá: Universidad del Rosario. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>>.

Byford, M., Watkins, M.D., y Triantogiannis, L. (2017). “Onboarding isn't enough”. En: *Harvard Business Review*. Disponible en: <<https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>>.

Carucci, R. (2018). “To retain new hires, spend more time onboarding them”. En: *Harvard Business Review*. Disponible en: <<https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>>.

Cortazar, J., La Fuente, M., y Sanginés, M. (2014) “Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13)”. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

Dessler, G. (1988). *Administración de Personal*. 4ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Echebarría, K., y Mendoza, X. (1999). “La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público”. En: C. Lozada, *De burócratas a gerentes: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.

Gobierno de Perú (2014). “Planeamiento Estratégico Institucional 2015-2021. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil”. En: *servir.gob.pe*. Fecha de consulta: 16/05/2019. Disponible en: <<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res270-2014-SERVIR-PE.pdf>>.

Gobierno de Perú (2013). “Decreto Supremo N° 004-2013-PCM”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/05/2019. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>>.

Gobierno de Perú (2008a). “Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR”. En: *servir.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/05/2019. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe/transparencia/rof/DS_062-2008-PCM.pdf>.

Gobierno de Perú (2008b). “Decreto Legislativo N° 1023”. En: *servir.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/05/2019. Disponible en: <<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>>.

Gobierno de Perú (2007). “Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”. En: *congreso.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/05/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>>.

Granados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. 4ª ed. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Grote, D. (2011). “Making onboarding work”. En: *Harvard Business Review*. Disponible en: <<https://hbr.org/2011/06/making-onboarding-work>>.

Hernández, S. (2017). *¿Sabes cómo recibir a un nuevo empleado? Conoce el “onboarding”*. Disponible en: <<http://www.elfinanciero.com.mx/management/que-es-el-onboarding.html>>.

Jofre, R. (2012). *Programa de Inducción. ¿Para qué sirve?* Disponible en: <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm>>.

Klinghoffer, D., Young, C., y Haspas, D. (2019). “Every employee needs an onboarding ‘Buddy’”. En: *Harvard Business Review*. Disponible en: <<https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>>.

Koontz H. y Weihrich (1998). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil*. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16563/marco-analitico-para-el-diagnostico-institucional-de-sistemas-de-servicio-civil>>.

Longo, F. (2005) “la implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública: obstáculos y estrategias de reforma”. Disponible en: <<http://www.clad.org.ve>>.

Madera, G., Reyes, A., Castro, N. y Rúa, N. (2014). “Proceso de inducción de personal”. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Mascott, MA. (s.f.). *Sistemas de Servicio Civil: una comparación internacional*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx>>.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mondy, R.W., y Noe, R.N. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª ed. México: Prentice Hall.

Moore M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

Olías de Lima, B. (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ª ed. México D.F.: Pearson.

Sherman, Arthur; Bohlander, G., y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª ed. México: International Thomson.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México D.F.: Editorial Limusa.

Snell, Scott (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Editorial Dextra.

Werther, Davis y Guzmán (2014). *Gestión del talento humano*. 7ª ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Werther, William y Davis, Keith (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Willyerd, K. (2012). *Social tools can improve employee onboarding*. Harvard Business Review. Disponible en: <<https://hbr.org/2012/12/social-tools-can-improve-e>>.

Anexos

Anexo 1. Auditoría a los procesos del SAGRH

Procesos a Auditar	Subsistema 1 : Planificación de Políticas de Recursos Humanos	Calif
	Pregunta/Hallazgos por Procesos	
Estrategias, políticas y procedimientos	Pregunta: Cuenta con Reglamento Interno de Servidores Civiles, Plan anual de recursos humanos, Indicadores de gestión de recursos humanos, presupuesto anual de personal?	
	Hallazgos : Se cuenta con un RIS el mismo que no ha sido actualizado en función de la nueva normativa en materia de rrhh	NC
	La ORH no tiene un plan anual de gestión de rrhh, ni tampoco definición de indicadores para medir la gestión de rrhh	NC
	Cuenta con Presupuesto anual de rrhh el mismo que es aprobado por la entidad y de manera agregada por el MEF	CO
Planificación de Recursos Humanos	Pregunta : Planifica las necesidades de personal para el año fiscal?, tiene un inventario de puestos o mapeo de puestos de la entidad?cuenta con dotación real de personal? Cuenta con cuadro de asignación de personal / Cuadro de puestos de la entidad?	
	No hace un ejercicio de planificación de necesidades en función de los planes operativos institucionales y las demandas por carga de trabajo	NC
	La ORH cuenta con un mapeo de puestos, dotación y CPE por encontrarse en Tránsito al nuevo régimen del servicio civil y estas son herramientas de planificación que se exigen a todas las entidades para que puedan hacer el tránsito al nuevo régimen laboral.	CO

Procesos a Auditar	Subsistema 2 : Organización del trabajo y su distribución	Calif
	Pregunta/Hallazgos por Procesos	
Diseño de Puestos	Pregunta: Verificar de una muestra del 10 % de la población, las descripciones de puestos, si cuentan con: Aspectos intrínsecos: nombre del puesto, posición en el organigrama, contenido del cargo (tareas o funciones) Aspectos extrínsecos: requisitos intelectuales (experiencias, iniciativas, conocimiento, aptitudes); requisitos físicos (esfuerzo, concentración); Responsabilidades (supervisión del personal, materiales y equipos, métodos y procesos, presupuestos y documentos, Información confidencial, seguridad terceros); Condiciones de trabajo (ambiente y riesgos inherentes)	
	Hallazgos: Todos los perfiles de puestos de la entidad cumplen con las siguientes partes: - Identificación del puesto - Misión del puesto - Funciones del puesto - Conocimientos requeridos - Experiencia general, específica, en el sector público - Otros requisitos para el puesto	CO
	Comentarios: -	
	Pregunta: ¿Aplico una metodología para elaborar perfiles de puestos? Mencionar e identificarla	
	Servir como rector del sistema ha establecido una metodología que se encuentra normada y su uso es obligatorio para todas las ORH	CO
	Comentarios: -	
	Pregunta: ¿Existe un manual de organización y funciones ó manual de perfiles de puestos? Mencionar e identificar si hay un comité de validación del Manual de Perfiles de Puestos	
	Hallazgos: La ORH cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos debido a que se encuentra en el proceso de tránsito de la entidad	CO
Los perfiles de puestos han sido validados por cada directivo y finalmente ha contado con la opinión favorable de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de RRHH como rectoría, con la finalidad de verificar que los perfiles cumplan con la metodología.	CO	
Comentarios: -		
Administración de puestos	Pregunta: ¿Existe una metodología para la valorización de puestos?	
	La ORH ha cumplido con la aplicación del reglamento de compensaciones emitido por el MEF, para la valorización de puestos, cumpliendo con la valorización de factores establecidos en la metodología	CO

Procesos a Auditar	Subsistema 2 : Organización del trabajo y su distribución	Calif
	Pregunta/Hallazgos por Procesos	
	Pregunta: ¿Cumple con administrar el cuadro de puestos de la entidad - CPE según el plan de implementación?	
	La ORH ha realizado cambios en el CPE y no ha cumplido con hacer los cambios en el Plan de Implementación	NC
	Comentarios: -	

Procesos a Auditar	Subsistema 3 : Gestión del empleo	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
Reclutamiento, selección	Pregunta: Existe un procedimiento documentado para el reclutamiento y selección	
	Hallazgos: Cada régimen laboral cuenta con normas que establecen las etapas mínimas de un proceso de selección. Actualmente SERVIR cuenta con dos regimenes laborales: D. Leg 1057 (CAS) y D. Leg 30057 (Ley del Servicio Civil). En ambos se establece como mínimo las siguientes etapas de selección: - Convocatoria y reclutamiento - Evaluación (curricular, conocimientos y entrevista final) - Elección La información se encuentra documentada y es pública para todas las entidades.	CO
	Comentarios: -	
	Pregunta: Que registros se generan en el procedimiento de reclutamiento y selección (Requisición, evaluaciones, dctos. y/o bases de datos de cartera de candidatos,etc. Verificar muestra)	
	Hallazgos: Cada proceso cuenta con una base de postulantes que califican o no califican de acuerdo a los requisitos establecidos en el perfil de puesto. Esta información forma parte del expediente de cada proceso, sin embargo, no es utilizada como base de datos para los demás procesos de selección de la entidad, sino únicamente como resguardo documental.	NC
	Comentarios: -	
	Pregunta: Que tecnica o procedimiento utilizan para recolectar información detallada del cargo que está vacante.	
	Hallazgos: Antes de iniciar cualquier proceso de selección, se debe elaborar un perfil de puesto de acuerdo a la metodología establecida por el ente rector, la cuál es pública y es la misma para todas las entidades bajo el ámbito del ente rector. El área usuaria es la encargada de definir el perfil requerido (funciones y requisitos) tomando como base los requisitos mínimos establecidos por la entidad.	CO
	Comentarios: -	
	Pregunta: Política de medios utilizados para realizar el reclutamiento (Publicaciones, listas de verificación, proveedores de Headhunting) (Verificar dcto.)	
	Hallazgos: Por norma, todas las convocatorias deben ser publicadas en la web pública que destina el Ministerio de Trabajo para tal fin; además de la página web de Servir.	CO
	Comentarios: -	
	Pregunta: Número de candidatos por: fuentes, anuncios, recomendación de empleados, proveedores externos, etc.	
Hallazgos: No se cuenta con la información de número de candidatos por tipo de fuente de reclutamiento.	NC	
Comentarios: -		
Pregunta: Principales bases para la selección de candidatos (Resultados de Pruebas, listas de verificación de entrevistas, experiencia, referencias, datos personales, etc.)		
Hallazgos: El proceso de selección es cancelatorio. Los candidatos pasan por diversas evaluaciones que por puntaje y de manera objetiva permiten identificar al candidato idóneo para el puesto.	CO	
Comentarios: -		
Pregunta: Existe indicadores de desempeño del proceso de reclutamiento y selección. (Cuáles, verificar documentos)		
Hallazgos: No existe.	NC	
Comentarios: -		

Procesos a Auditar	Subsistema 3 : Gestión del empleo	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
	Pregunta: Existe alguna técnica o procedimiento para realizar las entrevistas a candidatos:	CO
	Hallazgos: Se realiza una entrevista grupal en la que participan al menos una persona de recursos humanos y el jefe del puesto o quien este designe. Las entrevistas se desarrollan en base a un formato predefinido de preguntas y de factores de calificación.	
	Comentarios: -	
	Pregunta: Que tipo de pruebas se realizan para evaluar los conocimientos específicos de los candidatos para la posición (Verificar una muestra de documentos, 10 % mínimo)	CO
	Hallazgos: Todos los procesos de selección de la entidad cuentan con una evaluación de conocimientos, la cuál es elaborada por el área usuaria y aplicada por recursos humanos. El tipo de prueba de conocimientos depende del puesto a convocar, puede contener preguntas cerradas, abiertas una mezcla de ambas. Los puntajes también varían de acuerdo al puesto.	
	Comentarios: -	
	Pregunta: Existe algun registro de impacto de la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección, en la rotación del personal	NC
	Hallazgos: No se ha realizado el análisis	
	Comentarios: -	
	Pregunta: Como se capacita en técnicas de reclutamiento, selección y evaluación al personal involucrado en este proceso	NC
	Hallazgos: No se capacita	
	Comentarios: -	
Vinculación	Pregunta: Cumple con formalizar el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación?	CO
	Hallazgos: Sí cumple	
	Comentarios: -	
Inducción	Pregunta: Se cuenta actualmente con un manual de inducción (verificar dcto.)	CO
	Hallazgos: Sí, se cuenta con una presentación de inducción general a la entidad.	
	Comentarios: -	
	Pregunta: Se cumple la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad?	NC
	Hallazgos: No cumple	
	Comentarios: -	
	Pregunta: Se cuenta con registro de inducciones.	CO
	Hallazgos: No cumple	
	Comentarios: -	
Periodo de Prueba	Pregunta: Se cumple con la formalidad de llenar un reporte si el servidor cumple o no el periodo de prueba? Evaluado el servidor los jefes hacen retroalimentación?	CO
	Hallazgos: Si se cumple con el formato de periodo de prueba	
	No siempre se hace la retroalimentación	NC
	Pregunta: Se realizan encuestas de salida si los servidores no cumplen el periodo de prueba?	NC
Hallazgos: No se hacen encuestas de salida por periodo de prueba		
Administración de personas	¿Cuál es el procedimiento de alta y baja? a) Liquidación (prestaciones de ley y las que están en el contrato colectivo) b) Certificado de trabajo	CO
	Hallazgos: Si cumple	
	Comentarios:	
	Pregunta: Verificar en una boleta de pago la aplicación de descuentos y que esten firmados (tomar una muestra del 15%)	CO
Hallazgos: Si cumple		

Procesos a Auditar	Subsistema 3 : Gestión del empleo	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
	Comentarios:	
	Pregunta: ¿Cómo se registra y se paga el tiempo extra? Asegurarse que el jefe autoriza por escrito	
	En el Estado solo se puede compensar con horas libres las horas trabajadas fuera de horario.	NC
Legajos	Pregunta: Cuenta con un legajo servidor, ¿me puedes mostrar una muestra del 15% de tu población? Orden de integración del expediente	
	Hallazgos: Sí cumple	CO
	Comentarios:	

Procesos a Auditar	Subsistema 4: Gestión del rendimiento	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
Evaluación de desempeño	Pregunta: Existe un procedimiento documentado para la evaluación del desempeño (verificar dcto.)	CO
	Hallazgos: El ente rector ha definido una metodología que se encuentra publicada y es de acceso a todas las entidades públicas del país, son embargo aún se encuentra en piloto de implementación. SERVIR es una de las entidades en las que se viene desarrollando el piloto, sin embargo, recién se ha dado inicio a ese proceso.	
	Comentarios: -	
Evaluación de desempeño	Pregunta: Que registros genera el proceso de evaluación del desempeño (verificar dctos.)	CO
	Hallazgos: De acuerdo a la pregunta anterior, debido a que recién se está iniciando el proceso, únicamente se cuenta con el formato de definición de metas de cada servidor de la entidad.	
	Comentarios: -	
Evaluación de desempeño	Pregunta: Como impactan los resultados de la evaluación al sistema de compensaciones, existe algun premio o castigo para el evaluado	NC
	Hallazgos: Al encontrarse en piloto, aparte de la retroalimentación no hay ningún otro resultado de la evaluación de desempeño. Sin embargo, el objetivo es conocer la brecha de los servidores y desarrollar el plan de capacitación necesario para el cierre de las brechas identificadas.	
	Comentarios: -	

Procesos a Auditar	Subsistema 5: Gestión de la compensación	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
Compensaciones	Pregunta:Cuál es el método de valuación de puestos que se utiliza en la empresa? Verificar la metodología. Analizar tres ejemplos.	NC
	Hallazgos: Al ser una entidad pública, no se utilizan las metodologías del mercado. Las remuneraciones se definen en base al presupuesto existente y a la escala interna de la entidad.	
	Comentarios: -	
Compensaciones	Pregunta: Pregunta:Cuál es el metodología que se utiliza para contemplar la competitividad externa y la equidad interna? Verificar si es contemplada. Verificar la metodología.	NC
	Hallazgos: Al ser una entidad pública, no se mide la competitividad externa del mercado. La equidad interna se mantiene puesto que se respeta la escala interna de la entidad de acuerdo al nivel del puesto.	
	Comentarios: -	
Compensaciones	Pregunta: ¿Existen políticas de compensaciones? ¿Existen políticas en cuanto a sueldos de contratación? Existen políticas en cuanto a promociones? Verificar que existan. Verificar su cumplimiento.	NC
	Hallazgos: Las compensaciones se manejan de acuerdo a lo establecido por el régimen laboral. No existe una política interna pues se gestiona de acuerdo a lo establecido por norma. Los topes de contratación se encuentran pre-definidos, sin embargo SERVIR cuenta con una escala interna de acuerdo al nivel del puesto y al régimen laboral. Por el tipo de regímenes que se gestionan actualmente, no existen promociones, todo se da por concurso público de méritos.	

Procesos a Auditar	Subsistema 5: Gestión de la compensación	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
	Comentarios: -	
Compensaciones	Pregunta: Cual es el procedimiento para aplicar incrementos de sueldo? ¿Quién autoriza un incremento de sueldo? Verificar procedimiento.	NC
	Hallazgos: Ninguna entidad pública tiene permitido aplicar incrementos de sueldos salvo se otorguen por norma expresa.	
	Comentarios: -	

Procesos a Auditar	Subsistema 6: Gestión de la capacitación	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
Capacitación	Pregunta: ¿Cuenta con un procedimiento de capacitación?	CO
	Hallazgos: El ente rector ha definido un proceso de capacitación que deben seguir todas las entidades públicas.	
	Comentarios: -	
Capacitación	Pregunta: ¿Cuál es la metodología para hacer una DNC?	CO
	Hallazgos: La metodología para elaborar el DNC forma parte del proceso definido por el ente rector, se adjuntará al documento.	
	Comentarios: -	
Capacitación	Pregunta: ¿Cuentan con un plan anual de capacitación?	CO
	Hallazgos: Sí, se elabora todos los años. La metodología para elaborar el plan usa como insumo el DNC.	
	Comentarios: -	
Capacitación	Pregunta: ¿Se mide y se registra el impacto de la efectividad de la capacitación?	NC
	Hallazgos: No se mide.	
	Comentarios: -	

Procesos a Auditar	Subsistema 7: Gestión de Relaciones Humanas y Sociales	Calif
	Pregunta/Hallazgos por procesos	
Negociación Colectiva	Pregunta: La entidad cumple en respetar los intereses del colectivo al que representan los sindicatos, como: el derecho de sindicación, negociación colectiva, derecho de huelga, solución de controversias, entre otros.	NC
	Hallazgos: No tiene sindicato	
	Comentarios: -	
SST	Pregunta: Cuenta con un plan y programas de seguridad y salud en el trabajo, plan de capacitaciones en SST, registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER)	CO
	Hallazgos: Sí cumple	
	Comentarios: -	
Bienestar	Pregunta: Cumple con elaborar el Plan de bienestar social, convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, evaluación de satisfacción de las actividades sociales,	CO
	Hallazgos: Sí cumple	
	Comentarios: -	
Clima y Cultura Organizacional	Pregunta: Cumple con realizar un diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, entre otros.	CO
	Hallazgos: Sí cumple	
	Comentarios: -	
Comunicación Interna	Pregunta: Cuenta con un plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional), entre otros.	NC
	Hallazgos: No cumple	
	Comentarios: -	

Fuente: Elaboración propia