

SERVICIO CIVIL



Orientaciones

Para la elaboración de procedimientos
de inducción para Servicios Públicos

- 2016 -

Contenidos

Presentación.....	4
I. ¿Qué es la Inducción?	7
II. Propuesta tipo de un procedimiento de Inducción.....	15
IV. Anexos.....	18
Anexo N°1. Actividades sugeridas.....	19
Anexo N°2. Pauta de Autorrevisión.....	23

Presentación

La función de gestión y desarrollo de personas tiene como uno de los principales desafíos alinear condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones. Ello, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía.

En tal sentido, los distintos subsistemas de gestión y desarrollo de personas reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Gestión del Conocimiento, Formación y Desarrollo, Desarrollo Organizacional, Egreso, entre otros- aspiran a cumplir con este desafío, gestionando el desempeño de la persona a lo largo de la vida laboral.

El Servicio Civil ha impartido -desde su creación- diversas orientaciones y/o lineamientos de políticas en materia de gestión de personas para lo cual ha desarrollado e impulsado un modelo de Gestión de Personas compuesto por cuatro procesos globales o temporales (planeamiento y gerenciamiento, gestión del desempeño, gestión del desarrollo y gestión del cambio), que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño¹. En tal sentido, el modelo propuesto sirve como referente común para diagnosticar, planificar y ejecutar acciones; constituyéndose en una oportunidad de mejora, ya sea ajustando diferentes aspectos a partir de las características y necesidades institucionales y de la realidad actual de cada organización.

El Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, firmado por S.E. la Presidenta de la República, el 26 de enero de 2015, se sustenta en el modelo de Gestión de Personas señalado, en materia de condiciones laborales, indica que las instituciones públicas deberán generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

Se busca, por tanto, desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, egreso, capacitación y movilidad de funcionarios y funcionarias, de modo que existan prácticas, en el ámbito del desarrollo de personas, adecuadas a los desafíos de un Empleo Público decente y de calidad y homogéneos para todos los servicios públicos. En este contexto, las Instrucciones Operacionales del Instructivo Presidencial impartidas por el Servicio Civil señalan:

- Los Programas y/o acciones de inducción y de formación y capacitación que el servicio dispone deberán considerar contenidos que permitan orientar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación a principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas.
- El servicio deberá contar con procedimientos sistemáticos de inducción para los funcionarios nuevos o que asuman nuevas funciones, con el propósito de orientarlo, socializarlo y entregar entrenamiento en el puesto de trabajo, abordando temáticas vinculadas a la organización y el sector público.

¹ Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado; Dirección Nacional del Servicio Civil, Santiago, noviembre de 2012.

- El servicio deberá contar con prácticas/acciones específicas, que permitan una adecuada reincorporación de aquellas personas que se integran, luego de una licencia médica prolongada, permiso postnatal parental, o alguna otra situación que por largo tiempo las haya alejado de la institución.

En este contexto, el presente documento constituye una actualización de los antecedentes emanados del Servicio Civil en materia de inducción², los que ordenados buscan entregar a los servicios públicos orientaciones o lineamientos que permitan generar procedimientos sistemáticos de inducción que faciliten la incorporación e integración de los funcionarios/as al sector público, a un nuevo cargo, o en su reincorporación, permitiendo un adecuado alineamiento funcional y estratégico.

² "Orientaciones para el diseño e implementación de Programas de Inducción en los servicios de la Administración Civil del Estado", Dirección Nacional del Servicio Civil, 2007; Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado; Dirección Nacional del Servicio Civil, Santiago, noviembre de 2012.

I. ¿Qué es la Inducción?

La inducción es una herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales.

Dicho de otro modo, la inducción busca contribuir a un ajuste entre **persona/puesto/organización** a través de acciones deliberadas tendientes a apoyar a las nuevas personas en su integración a la cultura organizacional.

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

El alcance de un proceso de inducción o socialización organizacional, se relaciona con la forma de poner al tanto al nuevo integrante sobre los roles, las normas, los derechos y deberes, los valores y las pautas de conducta exigidas en la organización.

La Dirección Nacional del Servicio Civil promueve el desarrollo de programas de inducción planificados, de modo de gestionar el desempeño desde el inicio, donde los propósitos centrales son reconocer las motivaciones e intereses del nuevo trabajador y entregar el apoyo necesario para asumir las exigencias que plantea el nuevo rol, la necesidad de aprender los nuevos valores y pautas de conducta y responder correctamente a las demandas de un nuevo puesto de trabajo.

La inducción constituye un proceso crítico en el ciclo de vida laboral de las personas en cualquier organización. Una buena recepción e incorporación, no sólo resulta relevante en tanto acogida, sino que también puede contribuir al sentido de compromiso del funcionario con su desempeño, equipo de trabajo, institución y con la función pública; en tanto, la organización define e implementa programas que apuntan a integrar de manera planificada a las personas, a través de un proceso de acompañamiento y actividades que permitan transmitir a los nuevos funcionarios actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización para alcanzar mejores estándares de desempeño en el menor tiempo posible.

Entenderemos por **programa de inducción a un plan de actividades diseñado y administrado por las instituciones públicas, implementado en un tiempo definido, que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo.**

Algunos de los principales beneficios que traen consigo los programas de inducción son:

- Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.

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

Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son **socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar**, entendiendo por ello:

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

Orientar: Proceso a través del cual se apoya al funcionario/a para que comience a comprender y aceptar los valores, normas, derechos, deberes y convicciones de la organización y su contexto.

Entrenar: Proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del funcionario/a en las funciones propias, y cómo ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.

Alinear respecto al rol: Proceso de vinculación del desempeño esperado del funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto³.

Fidelizar: Proceso de fortalecimiento de la identificación del funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de un compromiso individual con sus funciones.

³ Respecto de este objetivo, es importante consignar que el alineamiento al rol es parte de los objetivos de los programas específicos de inducción para Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección; y cuyas actividades son implementadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Ver: "Manual de Inducción para Directivos Públicos", Dirección Nacional del Servicio Civil, diciembre 2014, Santiago de Chile.

A través de los procesos enunciados, se procura que la inducción permita:

- Presentar a la persona que se integra a los miembros de la institución, informarle quiénes son sus supervisores y compañeros, apoyando su integración al grupo humano con el que trabajará.
- Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario. Desde un comienzo se debe entregar información sobre sus funciones y responsabilidades en el marco de la estructura y metas organizacionales.
- Facilitar el aprendizaje de las metas de la organización, cómo lograrlas, sus tareas y responsabilidades y los comportamientos de trabajo aceptados y no aceptados.
- Apoyar al funcionario en el conocimiento de las políticas y reglas necesarias para el desempeño en el lugar de trabajo.
- Facilitar el conocimiento de la cultura organizacional y su adaptación a ésta, familiarizándolo con los valores institucionales, la historia organizacional, las prestaciones que ofrece y las características relevantes.
- Contemplar los tiempos necesarios que demanda la incorporación de un nuevo funcionario, su adaptación y aprendizaje de los objetivos y funciones del cargo, niveles de exigencia de las tareas, normativas existentes, contexto institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional.

Además de ser formal y estructurado, un proceso de inducción debe ser flexible y adaptado a cada organización. En cada institución existirán actividades que son estándares, pero otras deberán ser adecuadas considerando el desempeño que se espera alcanzar según las funciones que se asumen y la procedencia de la persona. Por ello, es necesario disponer de estrategias diferenciadas de acuerdo al perfil de cada persona:

- Por su procedencia: personas que ingresan a la administración desde el sector privado; personas que ingresan al servicio desde otras instituciones públicas; personas que asumen nuevas funciones dentro de la propia organización; personas que se reincorporan a la institución después de ausencia prolongada.
- Por el nivel jerárquico que asume: Directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

Debe además considerarse que la inducción constituye una potente herramienta para realinear desempeños deficitarios -re inducción-, cuando se detecta que ello obedece a pérdida del sentido de misión, desalineamiento con las definiciones estratégicas institucionales, entre otras.

Esta diferenciación es necesaria, ya que ayuda a definir el tipo de acciones en la que se debe focalizar el programa de inducción y la profundidad de los contenidos.

Desde la perspectiva de proceso, un programa de inducción debe considerar al menos una fase de bienvenida orientada a la recepción e integración que contempla actividades de acogida, presentación del equipo, de las instalaciones e interacción con las autoridades. Otra fase que contempla actividades para entregar información clave sobre la institución respecto a estructura, estrategias y procesos y una fase orientada al cargo con actividades para clarificar tareas, responsabilidades, funciones y metas esperadas.

Inducción de acuerdo a procedencia de las personas y desempeño

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

Fuente: Servicio Civil

En cuanto a la extensión de los programas de inducción, cada institución debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad, es decir, realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.

Tal como ocurre en otras materias que se vinculan a las personas, tiende a asumirse que la inducción es responsabilidad del Área de Gestión de Personas. En efecto, el área debe ser el articulador y coordinador de estos programas. No obstante, existe una responsabilidad transversal a la organización sobre la inducción, toda vez que es todo el sistema el que socializa –o no– a las personas que se incorporan. Por ello, es necesario identificar responsabilidades que van más allá del área de personas. Además del nuevo funcionario o funcionaria, un programa de inducción debe considerar y explicitar algunos roles claves:

- Jefe superior de servicio: Su rol es brindar el respaldo al Área de Gestión de Personas para que la inducción sea relevada al interior de la organización. Esto incluye la asignación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su realización, y su propia participación en aquellas actividades que así lo consignan.

- **Jefatura directa:** Es responsable de garantizar que la persona podrá participar efectivamente del programa de inducción, generando las condiciones necesarias para ello. Debe escoger un agente inductor que asegure una adecuada supervisión, seguimiento y orientación del nuevo funcionario. La jefatura directa es la responsable de entregar al nuevo funcionario una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, clarificar sus funciones de acuerdo al perfil y contextualizarlo con la estrategia institucional, suministrando toda la información técnica acerca de cómo realizarlas, y será el responsable de retroalimentar al inducido al final del proceso.
- **Área de Gestión de Personas:** Aquí radica la responsabilidad del proceso general, ya que debe coordinar y monitorear los programas de inducción y sus actividades. Debe, asimismo, controlar la efectiva participación de las personas, e introducir los ajustes que determinadas coyunturas puedan demandar. Adicionalmente, debe coordinar una evaluación periódica de la política y los programas de inducción institucional, y realizar las acciones de inducción específica que le correspondan en cada caso. Entre las acciones específicas está informar cuáles son las políticas de la organización en gestión de personas, tales como los programas de desarrollo para adquirir conocimientos y habilidades, deberes y derechos que le corresponden como funcionario, familiarizarlo con la estructura de la organización (áreas, unidades, infraestructura, entre otros).
- **Agente inductor, mentor o tutor:** Se sugiere la designación de un agente inductor, mentor o tutor directo, que puede ser un par de la persona inducida o un miembro de la organización reconocido por ser confiable y experimentado, que pueda responder preguntas sobre la organización y mantenerse cerca durante el periodo inicial. Su rol fundamental es facilitar la interrelación de la persona con su equipo de trabajo directo y con las otras áreas.

Por último, es importante señalar que todo programa de inducción debe contar con una fase de evaluación dirigida por el equipo de gestión de personas a los funcionarios que hayan sido sometidos al proceso formal de inducción, en la lógica de mejora continua, de modo de obtener información significativa a través de entrevistas o cuestionarios, para monitorear si los objetivos se están logrando y realizar las adecuaciones pertinentes.

Esta evaluación debiese considerar los ámbitos en relación a:

- Las actividades de bienvenida, si fue recibido por su jefatura directa, si tuvo la oportunidad de conocer los compañeros de trabajo y el lugar físico de desempeño, si recibió algún set con material que contenga la información relevante de la organización, si contó al momento de ingreso con un puesto de trabajo, PC, teléfono, etc.
- En relación a la institución, si se logró claridad sobre la misión y los objetivos estratégicos, organigrama, deberes y obligaciones, valores y normas de la organización, etc.
- En relación al cargo, si se logró claridad sobre los objetivos del cargo, las metas y los medios para alcanzarlas, el rol, con quiénes debe interactuar, si recibió la información necesaria para iniciar sus tareas, etc.

- En relación a expectativas, valores personales/organizacionales, es importante conocer si la organización plantea exigencias laborales que superan las expectativas iniciales del nuevo integrante, conflicto de rol, si se generaron conflictos de valores o se percibe que los valores personales y los de la organización coinciden, si las pautas de conducta exigidas por la organización o su grupo de trabajo directo contribuyen al desempeño eficaz del rol, etc.

Para lograr la integración de los nuevos funcionarios/as de manera adecuada y eficaz, debe procurarse el desarrollo de procesos de inducción de calidad, por cuanto ello determina el ajuste de la persona con la organización, al mismo tiempo que se transforma en un importante predictor de desempeño futuro.

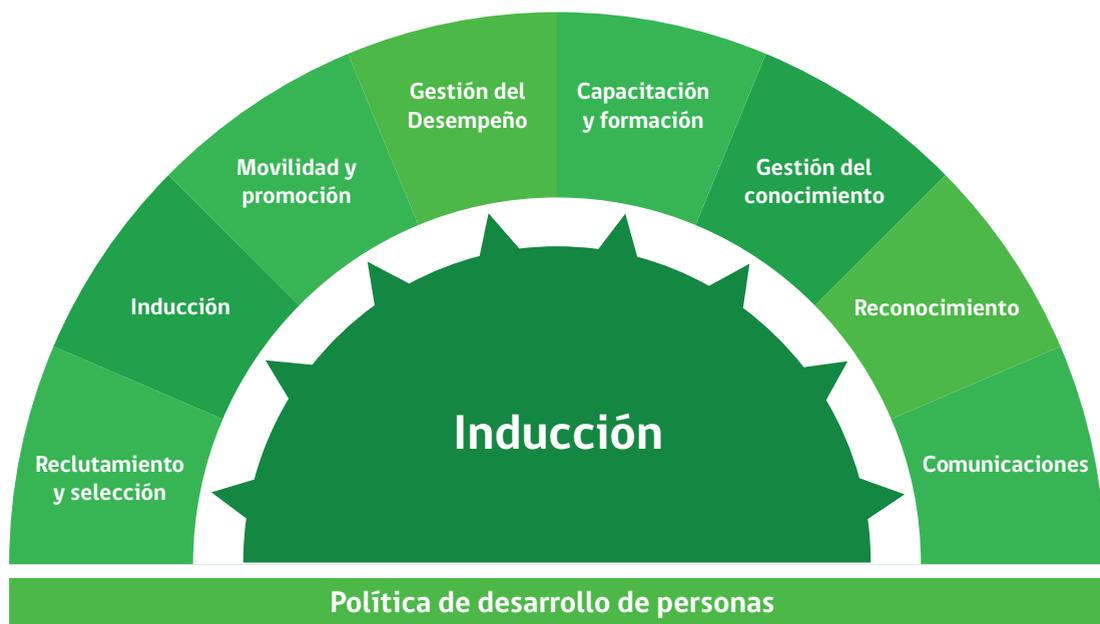
La calidad de la inducción dependerá en gran medida, de si existen procedimientos apropiados para recibir a las personas, facilitarles su ingreso a la organización o a un nuevo equipo de trabajo y el entorno organizacional, como también, para transmitirles principios, pautas de conducta funcionaria y las expectativas que tiene su jefatura y la organización respecto a su desarrollo en la organización.

De igual modo, es de importancia tener presente la oportunidad de la inducción la que tiene que ver con los tiempos asociados a cada uno de los momentos o etapas de la misma. Ejemplo de ello es que la primera acción de inducción debe apuntar a la orientación y socialización del nuevo funcionario/a para ir luego progresando en acciones tendientes a la fidelización y alineamiento.

Finalmente, debe tenerse presente que una inducción pertinente debe considerar que su propósito es la adecuación de personas y funciones y, por tanto, debe contribuir a la adaptación de las personas a las funciones y no viceversa, proveyendo los elementos formativos, orientadores y administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

El Modelo de Gestión de Personas impulsado por el Servicio Civil, busca ser un aporte para que los servicios públicos impulsen e implementen estrategias sólidas y sostenibles para elevar la calidad del empleo público, lo que se logra a través del mejoramiento continuo de las políticas y prácticas de desarrollo de personas y por medio de las buenas prácticas laborales. Como tal, el modelo es un sistema integrado por diversos subsistemas los cuales se condicionan y retroalimentan mutuamente, orientados transversalmente por la política de desarrollo de personas.

A partir de ello, debe tenerse en consideración que la inducción viene a constituir el cierre del proceso de reclutamiento y selección, el que lo condiciona y a la vez será afectado por los resultados de la inducción, la que a su vez, incidirá en los demás componentes del ciclo de vida laboral y viceversa.



II. Propuesta tipo de un procedimiento de Inducción

Los procedimientos de inducción deben desarrollarse teniendo presentes las siguientes consideraciones, que deberán ser dirigidas o desarrolladas por los directivos de la institución, la jefatura directa o las respectivas Áreas de Gestión de Personas, según corresponda:

a. Objetivo: Establecer los objetivos del programa o procedimiento de inducción, por ejemplo:

Socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar al nuevo funcionario con la organización de una manera sistematizada y formal, para que éste asimile con rapidez la cultura de la organización y se comporte como un miembro comprometido con ella.

Reducir el tiempo de adaptación al puesto de trabajo y facilitar el proceso de integración de los nuevos funcionarios/as que ingresan al servicio, propiciando una adecuada satisfacción laboral y un mejor desempeño para la organización.

b. Alcance o cobertura: Indicar a quiénes aplica el procedimiento o programa de inducción.

Aplica a todos los nuevos funcionarios/as del servicio público independiente de su situación contractual. Se aplica, además, en los casos de reincorporación luego de un tiempo prolongado de ausencia y en casos de movilidad interna.

c. Normativa aplicable: Indicar aquella normativa pertinente que rige en materia de inducción. Leyes y reglamentos específicos existentes o pertinentes a cada servicio.

d. Responsabilidades: Corresponde a la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea específica del mismo.

e. Formatos e instructivos: Documentos en los que se registra y/o basa la información utilizada para el desarrollo de las actividades del procedimiento. Por ejemplo, Manual de Inducción.

f. Estructura o diagrama de flujo: Consiste en una representación gráfica del procedimiento. Cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad, su contenido, roles, responsabilidades y su relación con las demás, entre otros.

g. Actividades: Consisten en las acciones, tareas o gestiones necesarias a desarrollar de modo de asegurar la realización del procedimiento. Actividades de bienvenida, de inducción al cargo, a la institución y a la función pública. A través de ellas se busca generar un proceso de acompañamiento que permita transmitir al nuevo funcionario las actitudes, estándares y valores prevalecientes en la organización.

- h.** Definiciones: Se precisa definir los principales conceptos a considerar en el Procedimiento de inducción, de manera de facilitar su comprensión. Por ejemplo, Plan de inducción: Conjunto de actividades diseñado y administrado con el propósito de facilitar la incorporación y adaptación de las personas a la administración o al nuevo cargo.

- i.** Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación: Se precisa definir los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos planteados para el procedimiento. De igual modo, se establecen los instrumentos necesarios para obtener información significativa -a través de entrevistas o cuestionarios-, de manera de monitorear si los objetivos del procedimiento de inducción se están logrando y realizar las adecuaciones pertinentes.

Anexos

Anexo N°1. Actividades sugeridas.

A continuación se indica una serie de acciones y/o actividades que pueden conformar un Programa de Inducción, tomando en cuenta fundamentalmente el procedimiento a desarrollar para generar dicho proceso y, considerando además: los objetivos que se persiguen con cada acción; las actividades a realizar y la pertinencia de las mismas, y algunos contenidos mínimos que debieran contemplar el desarrollo de dichas actividades.

El Programa de Inducción de cada servicio puede desarrollarse implementando las actividades propuestas, asegurando así el cumplimiento de buenas prácticas en materia de Inducción de Funcionarios Públicos; o bien, puede rescatar, modificar y/o agregar actividades, y/o contenidos de acuerdo a los criterios y definiciones de cada institución.

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA SOCIALIZAR

Procedencia	Procedencia	Procedencia	Procedencia
Recibir a la persona y presentar en términos generales a la institución.	Recibir y dar la bienvenida al funcionario/a por parte de la Jefatura Directa, o quién ésta haya encomendado.	Recomendable para cualquier estamento.	Saludos de bienvenida Presentación de equipo de trabajo Informar funciones propias del cargo
	Hacer una presentación al funcionario/a por parte del Director/a o Jefatura de los miembros de su equipo de trabajo directo.	Especialmente recomendable para: Directivos o Jefaturas.	
	Hacer una presentación del funcionario/a a su equipo de trabajo directo.	Especialmente recomendable para: Profesional, técnico o asesor. Administrativo o auxiliar.	
	Informar respecto de las funciones propias del cargo.	Recomendable para cualquier estamento.	

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ALINEAR Y FIDELIZAR

Objetivos	Actividades/ Tareas	Grupo objetivo	Contenidos
Entregar contenidos relevantes de la institución y sus metas.	Organizar reuniones de trabajo individual de la persona con los Directivos y/o Jefaturas de las distintas divisiones, direcciones, subdirecciones y/o departamentos más cercanos a su gestión para conocer las funciones, servicios y productos de cada área de trabajo.	Especialmente recomendable para: Directivo o Jefatura Profesional, técnico o asesor.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visión ■ Misión ■ Valores ■ Historia ■ Organigrama ■ Estructura Funcional ■ Leyes Vigentes ■ Servicios institucionales ■ Dotación ■ Presupuesto ■ Metas (PMG, Convenios Colectivos) Código de Buenas Prácticas Laborales y el respectivo Plan Trienal del servicio.
	Entregar documentación al nuevo funcionario/a respecto de la institución, indicada en los contenidos adjuntos.	Recomendable para cualquier estamento.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Normas y procedimientos que regulan la actuación funcionaria (probidad y transparencia).
	Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos institucionales. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.	Recomendable para cualquier estamento.	

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ORIENTAR

Objetivos	Actividades/ Tareas	Grupo objetivo	Contenidos
<p>Informar y revisar normas administrativas y políticas de personas del sector público y la Institución.</p>	<p>Entregar material con normas administrativas y de políticas de personas de la institución.</p>	<p>Recomendable para cualquier estamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Política de RRHH ■ Derechos Funcionarios ■ Obligaciones Funcionarias ■ Horarios ■ Fechas de Pago ■ Prohibiciones ■ Incompatibilidades ■ Feriado Legal ■ Permisos (con y sin goce de sueldo) Licencias Médicas ■ Maternidad ■ Destinaciones ■ Comisión de Servicio ■ Cometidos Funcionarios ■ Evaluación del desempeño. ■ Capacitación ■ Prevención de riesgos ■ Bienestar ■ Actividades recreativas ■ Código de Buenas Prácticas Laborales y el respectivo Plan Trienal del servicio.
	<p>Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del servicio público y la institución.</p>		

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ENTRENAR

Objetivos	Actividades/ Tareas	Grupo objetivo	Contenidos
<p>Revisar objetivos, funciones y desempeño esperados del cargo.</p>	<p>Realizar reuniones con su Jefatura directa quien expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.</p>	<p>Recomendable para cualquier estamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Misión y visión Institucional ■ Objetivos del cargo ■ Funciones del cargo ■ Dependencias ■ Equipo de trabajo ■ Compromisos de desempeño individual y colectivo.
	<p>Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos y/o servicios del cargo ■ Renta fija y variable ■ Metas asociada a la función (PMG, Convenios Colectivos).
	<p>Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.</p>		

Anexo N°2. Pauta de Autorrevisión

PAUTA DE AUTORREVISIÓN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

I. Aspectos Generales

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
1.1	El servicio cuenta con un procedimiento de inducción formal y sistemático.			Se sugiere describir un procedimiento que contenga las acciones y responsabilidades planificadas que permitan socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar a los nuevos funcionarios, o de aquellos que requieran dicho proceso en la organización.
1.2	El procedimiento cuenta con el respaldo formal de la organización, a través del acto administrativo correspondiente.			Todo procedimiento debe contar con el debido respaldo formal a través del correspondiente acto administrativo, esto es, Resolución Exenta o Decreto según corresponda.
1.3	Se explicita el alcance del procedimiento según la procedencia de las personas y desempeño.			Se recomienda que el alcance del procedimiento de inducción incluya a todas las personas que ingresan al servicio, las que ocupan nuevos cargos, aquellas con ausencias prolongadas y casos de re inducción por desalineamiento evidenciado en desempeño.
1.4	Se explicita la incorporación o guía de principios orientadores de buen trato, calidad, oportunidad y pertinencia.			El procedimiento deberá declarar y contener en su desarrollo los principios de buen trato, calidad, oportunidad y pertinencia en el proceso de inducción.
1.5	Se explicita la normativa aplicable al proceso.			El procedimiento deberá indicar la normativa que rige materia de inducción en la administración pública.

II. Contenidos

Nº	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/ NO)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
2.1	El procedimiento explicita las consideraciones sugeridas para el rol de jefe de servicio en su formulación e implementación.			Su rol es brindar el respaldo necesario al área de gestión de personas para que la inducción sea relevada al interior de la organización, así como tomar parte en aquellas acciones en que sea considerado.
2.2	El procedimiento explicita las consideraciones sugeridas para el rol de jefatura directa en su formulación e implementación.			La jefatura directa es responsable de garantizar que la persona podrá participar efectivamente del programa de inducción, generando las condiciones necesarias para ello. Es responsable de entregar al nuevo funcionario una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, clarificar sus funciones de acuerdo al perfil y contextualizarlo con la estrategia institucional, suministrando toda la información técnica acerca de cómo realizarlas, y será el responsable de realizar retroalimentación al inducido al final del proceso.
2.3	El procedimiento explicita las consideraciones sugeridas para el Área de Gestión de Personas en su formulación e implementación.			En ella radica la responsabilidad del proceso general, ya que debe coordinar y monitorear los programas de inducción y sus actividades. Debe, asimismo, controlar la efectiva participación de las personas, e introducir los ajustes que determinadas coyunturas puedan demandar o el desarrollo de posibles mejoras.

2.4	El procedimiento explicita las consideraciones sugeridas para el agente inductor, mentor o tutor, en su formulación e implementación.			Se sugiere la designación de un agente inductor, mentor o tutor directo, que puede ser un par de la persona inducida o un miembro de la organización reconocido por ser confiable y experimentado. Su rol fundamental es facilitar la interrelación de la persona con su equipo de trabajo directo y con las otras áreas.
2.5	Se explicita en el procedimiento el objetivo, propósito o fin deseado mediante la implementación del procedimiento de inducción.			El procedimiento de inducción busca integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la organización, y promover la adaptación a la cultura organizacional.
2.6	El procedimiento establece la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea del mismo.			Se recomienda incluir la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, para cada una de las actividades o tareas del mismo.
2.10	El procedimiento establece o cuenta con manuales, formatos e instructivos que faciliten la entrega de información y contenidos en el proceso de inducción.			Se recomienda utilizar formatos e instructivos (impresos o digitales) en los que se registra y basa la información pertinente al proceso de inducción.

2.11	El procedimiento explicita los principales conceptos o definiciones a considerar en su desarrollo o implementación, necesarios para su amplia comprensión, información y difusión.			Todo procedimiento debe contar con definiciones claras para los conceptos sustantivos del mismo.
2.12	El procedimiento cuenta con un diagrama de flujo, esquema o estructura.			Se recomienda su uso dentro del procedimiento o reemplazando al mismo, y consiste en una representación gráfica del procedimiento, donde cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, entre otros.
2.13	Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación del procedimiento.			Se establecen indicadores para medir la eficacia, eficiencia o cobertura del procedimiento. Se establecen formatos o cuestionarios de evaluación del procedimiento.

III. Otros aspectos relevantes

N°	Elemento	Existencia elemento (Indicar SI/NO)	Observaciones de parte del servicio	Recomendaciones
3.1	El procedimiento ha sido formulado con la participación de los representantes de las asociaciones de funcionarios.			Es recomendable que los procedimientos e instrumentos de implementación de la política de personas, incorporen en algún nivel la participación de la asociación de funcionarios o sus representantes. Esto produce mayor legitimidad desde el inicio del proceso.
3.2	El procedimiento considera o establece un plan de difusión o comunicación a todo el servicio u organización.			Es importante contar con un plan de difusión, para que la organización conozca desde el comienzo las actividades que conllevan el procedimiento y su ruta temporal.
3.3	El procedimiento se aplica en todo el servicio u organización, es decir, incluye las oficinas regionales/provinciales.			
3.4	El procedimiento incorpora perspectiva de género, ya sea a nivel de lenguaje inclusivo o acciones positivas para su implementación.			
3.5	Indique el número de funcionarios que ingresaron a la institución en 2016.			
3.6	Indique el número de funcionarios que han sido inducidos en la institución en 2016.			

SERVICIO CIVIL

