

CAPITULO 9.

POLITICAS OPERATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DE INDUCCIÓN y RE INDUCCIÓN

9.1 OBJETIVO

- 9.1.1 Introducir y orientar al personal de nuevo ingreso con las políticas de la DINAC; así como los objetivos y procedimientos propios de su puesto de trabajo. Con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.-

9.2 AREA RESPONSABLE

- 9.2.1 La DINAC a través de la Gerencia de Talentos Humanos, es responsable de desarrollar un proceso de inducción, con el fin de integrar el personal de nuevo ingreso.-
- 9.2.2 El proceso de Inducción está diseñado para brindarle un panorama completamente transparente de la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos operativos que lleva a cabo en la DINAC.-
- 9.2.3 El proceso de Inducción en la DINAC, no sólo busca resaltar las competencias y los conocimientos profesionales, sino, los valores humanos del personal, esto con el objetivo de brindar el bienestar de sus miembros y consolidar un clima de trabajo cálido, donde haya intercambio cultural a todo nivel.-

9.3 ALCANCE

- 9.3.1 La Inducción y Re inducción está orientada a ofrecer una herramienta a la DINAC, a lograr que sus trabajadores se adapten y se identifiquen con ella, a fin de mantener los elevados estándares de calidad de servicios para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados, a fin de mejorar la administración de la gestión de sus talentos humanos.-
- 9.3.2 Debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Talentos Humanos.-
- 9.3.3 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 a acogida, sino que como un proceso que puede comprometer de mejor manera a la persona con su desempeño, con su equipo de trabajo, con su servicio y con la DINAC.-

9.4 IMPORTANCIA

- 9.4.1 Crecientemente, los procesos de modernización del Estado busca impulsar reformas que mejoren las condiciones y el desarrollo de los/as funcionarios/as públicos, entendiendo que su aporte y desarrollo es fundamental para un estado eficiente al servicio de sus ciudadanos.
- 9.4.2 Específicamente, un programa de inducción corresponde a un plan de actividades diseñadas y administradas por la **DINAC**, de modo a implementarlo en un tiempo definido, lo que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo. Por tanto, este programa permite que las personas se incorporen adecuadamente a su grupo de trabajo, aporte información relevante del cargo asumido y de la institución, permita clarificar expectativas de rendimiento y aumente las probabilidades de desempeño exitoso en el corto y mediano plazo.-

9.5 PROCEDIMIENTO

- a) El empleado de nuevo ingreso debe presentarse a la Gerencia de Talentos Humanos de la DINAC el día y la hora en que fue pactado

su inicio de labores.-

- b) La Oficina de Talentos Humanos en coordinación el Director y/o Jefe del área de que se trate, se encargará de presentar al empleado de nuevo ingreso a sus compañeros y luego al resto del personal de la DINAC. Para tal efecto se lleva a cabo un recorrido por las instalaciones, el cual consiste en la explicación de la ubicación de cada área o departamento.-
- c) Luego de conocer al personal, se iniciará el proceso de Inducción previamente planificado y a cargo del personal designado para tal efecto.-
- d) El proceso de inducción se desarrolla en tres fases de orientación para el personal de nuevo ingreso:
 - 1) **Inicial:** Tiene como objetivo la adaptación del nuevo funcionario, para lo cual la Instancia Gerencia de Talentos Humanos le brinda información general sobre la Institución, relación de empleo, normas y procedimientos de recursos humanos, relaciones laborales y otros.-
 - 2) **Institucional:** El objetivo de ésta es promover el compromiso de los empleados con los objetivos de la Institución; para lograrlo se les da a conocer información relativa al funcionamiento organizativo de la institución: estructura orgánica, visión, misión, objetivos, funciones, cultura organizacional.-
 - 3) **Laboral:** Tiene como propósito entrenar al empleado para el desempeño del puesto específico a ocupar, proporcionándole información y tutoría relativa al área específica de trabajo, tales como: funciones, actividades, normas y procedimientos y las interrelaciones con otras áreas y puestos dentro y fuera de la Institución.-
- e) Para el personal que asume nuevas responsabilidades dentro de la misma institución, es aplicable la fase de orientación laboral, que se entiende como el conjunto de actividades que la Instancia de la Gerencia de Talentos Humanos de la DINAC desarrolla con el fin de que el personal de nuevo ingreso se adapte e integre a su puesto de trabajo en un corto plazo, y realice las funciones que le competen con efectividad y compromiso.-
- f) Para complementar este proceso de inducción el Director y/o Jefe del área, le asignará las tareas que crea convenientes para contribuir con el proceso de familiarización.-

9.6

PRINCIPALES BENEFICIOS QUE TRAE CONSIGO EL DESARROLLO DE PROGRAMAS INDUCCIÓN Y RE INDUCCIÓN SON LOS SIGUIENTES

- a) Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.-
- b) Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.-
- c) 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.-
- d) Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo funcionario/a.-
- e) Posibilitar que las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.-
- f) Dirigir todas las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.-
- g) Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son:
 - Socializar.-
 - Orientar.-
 - Entrenar.-
 - Alinear; y

- Fidelizar.-

9.6.1 La inducción permite socializar

9.6.1.1 Por socializar entenderemos al proceso a través del cual el empleado o funcionario/a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la organización, y particularmente, con su equipo de trabajo. Considera la presentación, ya sea personal o referencial de las autoridades del servicio. Esto incluye:

- a) Presentar a los miembros de la institución, a la persona que se integra.-
- b) Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario/a.-
- c) Apoyar la integración de la persona al grupo humano con quienes trabajará.-

9.6.2 La inducción permite orientar

9.6.2.1 Por orientar entenderemos al proceso, a través del cual, se apoya al funcionario/a para que empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización y su contexto, lo que implica:

- a) Apoyar al funcionario/a a conocer la Institución y su contexto.-
- b) Apoyar al nuevo funcionario a conocer su cargo.-

9.6.3 La inducción permite entrenar

9.6.3.1 Por entrenar entenderemos el proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del/la funcionario/a en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales. Esto incluye:

- a) Facilitar el aprendizaje de las tareas, funciones, servicios y la gestión de éstos respecto del cargo que asume.-

9.6.4 La inducción permite alinear respecto al rol

9.6.4.1 Por alinear entenderemos el proceso de vinculación del desempeño esperado del/la funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto, lo que implica:

- a) Facilitar la apropiación e internalización del conjunto de funciones, conductas y responsabilidades que asume.-

9.6.5 La inducción permite fidelizar

9.6.5.1 Por fidelizar entenderemos al proceso de fortalecimiento de la identificación del/la funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones. Se busca, con esto, que el/la funcionario/a incorpore los valores y la cultura institucional en sus prácticas cotidianas. Esto incluye:

- a) Incentivar el compromiso del nuevo funcionario/a con sus funciones, el servicio y con la función pública.-
- b) Generar sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo, su institución, y con el servicio público.-

9.6.5.1.1 En virtud de lo anterior, la calidad de la inducción dependerá en gran medida, 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 y las expectativas que tiene su jefatura y la organización respecto a su desarrollo en la organización.-

9.6.5.1.2 En cuanto a la extensión de los Programas de Inducción, la Gerencia de Talentos Humanos realizara una inducción de **4 (cuatro)** hs. lectivas como mínimo acorde a las necesidades y posterior cada área específica debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad (tareas específicas a realizar y la dificultad del mismo) 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.-

9.7 CRITERIOS GENERALES

9.7.1 Los programas de inducción, debieran considerar algunas variables o criterios al momento de su diseño e implementación en cada servicio, por ejemplo, grupos objetivos del programa de inducción (directivos, normativos, profesionales, fiscalizadores, inspectores, operativos, administrativos y de apoyo entre otros); áreas de trabajo del servicio en la cual se desempeñará quien ingresa, por ejemplo: atención de público, finanzas, control de gestión.

9.7.2 En definitiva, cada servicio debiera definir contenidos, actividades, medios de implementación y evaluación, mediante Programas de Inducción Específicos, coherentes con los objetivos de la Inducción y con los objetivos estratégicos institucionales.-

9.7.3 Tal como se ha señalado, a partir del trabajo desarrollado con algunos servicios públicos, se proponen los siguientes criterios generales para el diseño y desarrollo de Programas de Inducción, fundadas en la experiencia de programas ya desarrollados y los aprendizajes y resultados obtenidos de los mismos.-

***Nota.-** Los programas de inducción, deberán considerar algunos criterios al momento de su diseño e implementación en cada servicio, Cada área deberá definir contenidos, actividades, medios de implementación y evaluación, mediante Programas de Inducción Específicos, coherentes con los objetivos de la Inducción y con los objetivos estratégicos institucionales.*

9.7.4 De esta forma, algunos criterios a considerar para el diseño e implementación de un Programa de Inducción son las siguientes:

9.7.4.1 Un programa de inducción debe estar disponible para toda persona

- a) Toda persona que ingresa a la administración o asume un nuevo cargo en un servicio debiera participar de un Programa de Inducción.-
- b) Los Programas de Inducción no deben contemplar conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidades físicas u otras de similar naturaleza.-
- c) Los programas de inducción debieran considerar cualitativamente actividades e información específica considerando las necesidades diferenciadas en virtud de género, discapacidad, entre otras.-
- d) Un Programa de Inducción, debiera también considerar una perspectiva territorial en su implementación, especialmente cuando las personas asumen en niveles regionales o locales específicos o cuando sus funciones requieren alguna coordinación en este sentido, por ejemplo, facilitando pasantías a oficinas centrales a aquellos funcionarios/as que asumen cargos en direcciones regionales, provinciales, sucursales, u otras que no sean la unidad central. Estas pasantías son aún más justificadas para cargos de Jefatura y Dirección locales.-
- e) En los programas de inducción, no debieran excluirse a las personas por su calidad jurídica, régimen contractual, nivel jerárquico, experiencia en el sector público o años de experiencia laboral.-

9.8 COMPROMISO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- a) Garantizar un proceso de inducción a sus funcionarios/as.-
- b) Garantizar que en las áreas existan políticas y actividades orientadas al proceso de Inducción de sus funcionarios/as.-
- c) Programar y coordinar las actividades de inducción y asegurar que éstas se implementen, brindando toda la información necesaria para los/as nuevos/as funcionarios/as, y evaluar los programas de inducción de la Institución.-
- d) Deberá definir en conjunto con las áreas, las principales actividades necesarias en cada programa.-

9.9 LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODAS LAS AREAS COMPONENTES DE LA DINAC

- a) El Programa de Inducción debe ser considerado como un programa

institucional, no obstante, las responsabilidades específicas que la Gerencia de Talentos Humanos tenga específicamente en el desarrollo del Programa (acompañamiento personal a quien se integra, acciones de supervisión, evaluación del Programa, etc.).-

- b) Las Jefaturas de Servicios deben considerar recursos institucionales para garantizar la existencia y ejecución de Programas de Inducción.-
- c) Las Jefaturas de quienes asumen cargos y/o nuevas funciones, tienen un rol fundamental en estos programas, cual es, brindar la información relevante respecto al cargo de quien se integra y de la Institución en la que se inserta.-
- d) Corresponde al equipo directivo de la institución, asumir roles de acompañamiento en el caso del Programa de Inducción para Jefes Superiores de Servicio.-

9.10

OPORTUNIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- a) Un Programa de Inducción y sus respectivas actividades debieran comenzar lo más cercano posible a la fecha en que la persona ingresa a la administración o asume sus nuevas funciones; incluso, y cuando las circunstancias así lo permitan, se sugiere comenzar con el programa previo al ingreso formal a la institución de la persona. Asimismo, el programa deberá determinar el plazo de término.-
- b) Las actividades de un Programa de Inducción, orientadas a Socializar debieran ser las primeras en ser implementadas, no debiendo extenderse más allá de la primera semana desde que la persona ingresa o asume su nuevo cargo.-
- c) Las actividades de un Programa de Inducción relativas a Orientar y Fidelizar debieran implementarse dentro del primer mes desde que la persona asume su cargo o nuevas funciones.-
- d) Las actividades de un Programa de Inducción relativas a Entrenar deben implementarse dentro de un plazo definido por cada Institución de acuerdo a la complejidad de las funciones y responsabilidades que el cargo demanda.-

9.11

UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEBE SER FLEXIBLE Y ADAPTARSE A CADA ACTIVIDAD QUE SE REALIZA EN LA DINAC

- a) Un programa de inducción debiera, entre otros aspectos, considerar plazos de extensión, medios de implementación y profundidad, en directa relación con los recursos disponibles, procedencia de la persona, funciones que asume y del equipo de trabajo directo responsable de la administración del programa.-
- b) La Jefatura directa del funcionario/a objeto de inducción, el equipo directivo en el caso de los Jefes Superiores de Servicio, deben conocer el programa de Inducción, y observar ajustes al mismo respecto de las actividades, contenidos, medios de implementación o formas de evaluación del mismo.-
- c) El Programa de Inducción debe ser flexible, ajustarse a la realidad institucional y a los recursos existentes, como asimismo, a las posibilidades que existen en la DINAC, específicamente en el área de la Gerencia de Talentos Humanos, como responsable de garantizar su implementación.-

9.12

UN PROGRAMA DE INDUCCION DEBIERA CONSIDERAR EL ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL

- a) El Programa de Inducción debiera ser guiado o acompañado por una o más personas de la institución. Este rol de acompañamiento, que puede ser denominado “Agente Inductor” (monitor, tutor, guía, supervisor u otra definición interna que el servicio adopte) no debiera, necesariamente, interrumpir las propias labores de quien lo realiza en tanto como funcionario/a de un servicio determinado.-
- b) Los agentes inductores, debieran guiar o acompañar a quién(es) se encuentran en las distintas actividades del proceso de inducción para que clarifiquen, comenten y orienten respecto de la información relevante de la institución y del cargo que asume la persona.-

- c) Los agentes Inductores debieran ser elegidos de acuerdo a criterios tales como: motivación, habilidades interpersonales y capacidades de orientación y formación. La Gerencia de Talentos Humanos deberá asegurarse de la capacitación de los agentes inductores y tener el compromiso de que ellos mismos, pueden posteriormente capacitar a otros/as.-
- d) Los agentes Inductores, pudieran no ser un equipo estable dentro de la DINAC. Esto significa que las distintas actividades en un Programa de Inducción pueden ser guiadas o acompañadas por uno o más funcionarios/as con similitud de funciones (par) o por quién ejerce supervisión directa (jefe directo) del funcionario/a objeto de inducción.-
- e) Ser agente inductor constituye una posibilidad de aprendizaje personal y una manera de reforzar contenidos y sentido de pertenencia con la institución, pudiendo incluso ser objeto de reconocimiento institucional por la labor desempeñada.-
- f) Quienes cumplan funciones de Agente Inductor deben conocer el programa de inducción de la Institución, sus objetivos y alcances, como asimismo, los resultados esperados a través de su adecuada implementación.-
- g) La Gerencia de Talentos Humanos debe definir con quién(es) asumen funciones de agente inductor, los plazos y tiempos de ejecución.-

9.13**UN PROGRAMA DE INDUCCION SE VE BENEFICIADO CON EL USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

- a) El uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs) como herramienta de apoyo a un programa de inducción es altamente aconsejable. Estas tecnologías disponibles, facilitan el conocimiento e información de las personas y permiten ahorrar a la institución tiempo y recursos en este y otro tipo de programas.-
- b) Si bien las TICS son recomendables como apoyo para el desarrollo de programas de inducción, es conveniente siempre acompañar este tipo de procesos con actividades de carácter presencial, que contribuyen a la acogida, contextualización de la información entregada, aclaración de ciertos aspectos, y lo más importante, la humanidad del proceso.-

9.14**SUPERVISION Y EVALUACION**

- a) Programar instancias de supervisión y seguimiento del cumplimiento de las actividades definidas en un programa, por parte de la Jefatura del nuevo funcionario/a, es altamente recomendable para asegurar el cumplimiento de las actividades del programa. En el caso de los Altos Directivos Públicos de primer (I) nivel jerárquico, correspondientes a Jefes Superiores de Servicio, la Gerencia de Talentos Humanos deberá supervisar y hacer seguimiento del cumplimiento de actividades consideradas en su programa de Inducción.-
- b) La Gerencia de Talentos Humanos debe mantener la coordinación general del programa de inducción, a fin de garantizar su adecuada ejecución. Del mismo modo, debe brindar la asesoría necesaria a la Jefatura y a los agentes inductores durante el proceso.-
- c) Una vez concluido el programa de inducción, este debiera tener una evaluación por parte de quien participó del programa, como asimismo, de todos quienes desempeñaron alguna función en el desarrollo del mismo, de tal forma, de evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa y como una manera de recoger sugerencias para su mejoramiento futuro.-
- d) Las Gerencia de Talentos Humanos, o el área que asume estas funciones, debieran por lo menos una vez al año, revisar y evaluar la utilidad y aplicabilidad del (los) programa (s) de inducción que están desarrollándose, considerando las metodologías empleadas, contenidos, medios de implementación, la evaluación de los funcionarios/as sobre los programas desarrollados, y las mejores prácticas que surjan a partir de la experiencia de las instituciones públicas y organizaciones privadas. Todo ello con el objeto de ajustar el programa en virtud de los aprendizajes y experiencias de implementación tanto exitosas como deficitarias.-

9.15 UN PROGRAMA DE INDUCCION DEBIERA CONSIDERAR CIERTOS CONTENIDOS BÁSICOS

- a) Entregar información relativa a las definiciones estratégicas del servicio (visión, misión, productos) como asimismo, respecto a metas e instrumentos de planificación y gestión institucional (planificación anual del servicio, programación gubernamental, convenios de desempeño colectivo, Programa de Mejoramiento de Gestión, Balance de Gestión Integral, entre otros).-
- b) Entregar información respecto a antecedentes generales del Servicio, marcos jurídicos que regulan su funcionamiento y actuación y sus recursos disponibles (dotación, presupuesto, organigrama, leyes vigentes, historia del servicio, etc.).-
- c) Considerar contenidos relativos a transparencia y probidad en el sector público.-
- d) Considerar contenidos relativos a los deberes y derechos que le corresponden como funcionario/a público/a y/o como trabajador del servicio.-
- e) Entregar información respecto al Código de Buenas Prácticas Laborales para la administración central del estado y su implementación en el servicio respectivo.-
- f) Entregar explícitamente las funciones, responsabilidades y resultados que se esperan del funcionario/a.-

9.16 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

9.16.1 Siguiendo los lineamientos y políticas implementadas por la DINAC, se busca proporcionar el entrenamiento necesario para que el personal desarrolle la competencia adecuada para la obtención de los resultados esperados en la realización de las funciones que le son asignadas a su personal.-

9.16.2 Para la planificación y desarrollo de la Capacitación, la DINAC cuenta con un Manual de Capacitación que busca reducir la curva de aprendizaje y lograr en un tiempo calificado como aceptable mejorar el desempeño del personal de la DINAC.-

9.16.3 El sistema de capacitación es un conjunto de procesos que Gerencia de Talentos Humanos desarrolla de forma organizada y sistemática, con el propósito de capacitar a sus empleados y potenciar su desarrollo profesional y personal. Este sistema comprende los siguientes procesos:

- 1) *Detección de necesidades*- Identifica las áreas a fortalecer, con base a deficiencias identificadas en la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y/o individuales.-
- 2) *Planificación*- Consiste en la definición de las acciones a desarrollar y el establecimiento de los periodos de ejecución, en correspondencia con las necesidades identificadas, las prioridades de capacitación definidas y la disponibilidad de recursos con base a lo cual se formula la estrategia para su efectiva ejecución.-
- 3) *Desarrollo*- Es el cumplimiento de las acciones de capacitación planificadas.-
- 4) *Información y Registro*- Consiste en la sistematización y registro de la información relativa a la ejecución de la capacitación incluyendo la evaluación del plan, de las acciones de capacitación y de los resultados obtenidos por las personas capacitadas.-
- 5) *Seguimiento y Evaluación*- Verifica la efectividad y el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de las personas capacitadas y en la calidad de los servicios que presta, responsabilidad que es compartida entre la Instancia de la Gerencia de Talentos Humanos y las direcciones de Área de la DINAC.-

9.16.4 El Sistema de Capacitación de la DINAC, se basa en los principios siguientes:

- a) *Igualdad*- Todos los funcionarios de la DINAC tienen derecho a capacitación y desarrollo.-
- b) *Equidad*- El sistema de capacitación debe garantizar la efectiva participación de los funcionarios de la DINAC en los programas de

capacitación para lo cual la Institución les debe brindar las oportunidades y condiciones necesarias.-

9.17 ACTIVIDADES SUGERIDAS

La Dirección Nacional de Aeronáutica Civil, considera importante poner a disposición de los servicios públicos una propuesta de las 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, es decir, a quién están orientadas las actividades y finalmente los contenidos mínimos que debieran contemplar el desarrollo de dichas actividades.-

9.17.1 ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA SOCIALIZAR

- a) Recibir y dar la bienvenida al funcionario/a por parte de la Jefatura Directa, o quién ésta haya encomendado.-
- b) Hacer una presentación al funcionario/a por parte del Director/a o Jefatura de los miembros de su equipo de trabajo directo.-
- c) Hacer una presentación del funcionario/a a su equipo de trabajo directo.
- d) Informar respecto de las funciones propias del cargo.-

9.17.2 ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ORIENTAR

- a) Entregar material con normas administrativas y de políticas de la Institución.-
- b) Informar y revisar normas Administrativas y políticas del área y la Institución.-

9.17.3 ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ENTRENAR

- a) Realizar reuniones con su Jefatura directa quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.-
- b) Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.-
- c) Revisar objetivos, funciones y desempeños esperados del Cargo.
- d) Definir y desarrollar la figura de agente inductor 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.-

9.18 RECOMENDACIONES FINALES

9.18.1 La tarea de diseñar e implementar procesos de inducción adecuados en las instituciones públicas es una responsabilidad compartida y un eje fundamental en el mejoramiento de la gestión y del avance hacia buenas prácticas laborales. En tal sentido y a partir del trabajo desarrollado con la Gerencia de Talentos Humanos se recomienda:

- a) Considerar que las tareas propias de un programa de inducción son una inversión para la institución. Un programa de inducción permite preparar adecuadamente a las personas para el cargo a desarrollar, favorecer su desempeño eficaz en el mediano y largo plazo, y de alinear al nuevo/a funcionario/a en relación a su rol en el corto plazo.-
- b) Es fundamental sensibilizar y comprometer a jefaturas y directivos, en particular, a las jefaturas intermedias de las instituciones quienes, en la mayoría de los casos, son actores relevantes para el proceso de inducción al asumir funciones de agente Inductor.-
- c) El proceso de inducción es una etapa relevante en materia de desarrollo de las personas al interior de las instituciones. Resulta de vital importancia ligar los programas de inducción al ciclo de formación y capacitación desarrollado por cada institución, sobretodo en el contexto de la incorporación del modelo de gestión por competencias que ha ido instalándose progresivamente en el sector público.-
- d) Finalmente, es importante que en los presupuestos institucionales se consideren recursos para la implementación de Programas de Inducción,

de modo de asegurar las condiciones para una adecuada inserción de los nuevos funcionarios/as y de aquellos que asumen nuevas responsabilidades.-
