

Datos de Identificación del Servicio

Nombre Servicio:	Caja de Previsión de la Defensa Nacional - CAPREDENA
Ministerio:	Ministerio de Defensa Nacional
Nombre contacto:	Gonzalo Ponce
Cargo:	Jefe División Personas
Correo electrónico:	gonzalo.ponce@capredena.gob.cl
Fono:	(56-2) 28306673

1. Nombre de la Iniciativa:

POLÍTICA DE PERSONAS

2. Objetivo:

Este documento busca dar respuesta a las necesidades planteadas al interior de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, a través de la definición de Políticas de Personas en sus diferentes ámbitos de acción, las cuales se han construido desde una perspectiva estratégica y participativa, a fin de integrar y alinear gradualmente los subsistemas de gestión y desarrollo de personas a la Misión y Objetivos Institucionales. Ello, bajo un marco amplio, integrador y de corresponsabilidad en la gestión de las personas por parte del equipo directivo y de las personas que componen cada unidad de trabajo, sus Asociaciones de Funcionarios y la Institución en su conjunto.

El contar con una política construida y validada por los distintos niveles, representa el compromiso de la alta dirección por llevar a cabo procedimientos acordes a lo declarado, fomentando la transparencia en la toma de decisiones. Asimismo, CAPREDENA refuerza su compromiso con las personas que la componen, relevándolas dentro de su gestión, comprometiéndose con el respeto de la dignidad humana y generar condiciones de empleo público que no conlleven discriminación de ningún tipo.



Política de Personas

Caja de Previsión de la Defensa Nacional



I. INTRODUCCIÓN

Los procesos de permanente cambio que afectan a las organizaciones en el ámbito político, social, económico y tecnológico, dan cuenta de la necesidad de revalorizar el empleo público dadas las nuevas realidades en materias de derechos, condiciones y ambientes laborales. En este sentido, las personas que trabajan en el sector público, se han vuelto vitales para estas nuevas realidades, por lo que “los procesos de modernización del Estado impulsados en el último tiempo, han puesto un especial acento en las personas que trabajan en los servicios públicos, entendiendo que su aporte y desempeño son fundamentales para consolidar un Estado moderno al servicio de sus ciudadanos. En virtud de este reconocimiento, se han venido impulsando e implementando distintas reformas y acciones que han contribuido a mejorar las condiciones laborales y el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado.

A partir del Instructivo Presidencial N° 001 de 2015, de la Presidencia de la República, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado se ha impulsado a los servicios públicos a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que las personas realizan para el cumplimiento de la función pública.

Dentro de sus Principios Orientadores el Instructivo Presidencial declara cuatro principios:

- a) un Estado Moderno para Chile, con igualdad de oportunidades, participación y diálogo;
- b) Impulso de cambios legales y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Decente;
- c) Potenciar un Estado Innovador, con servicios públicos de calidad, buen trato, transparencia y condiciones laborales dignas; y
- d) Revalorización de la función pública.

Estableciéndose tres ejes de acción:

- a) Derechos Laborales: Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes.
- b) Condiciones Laborales: Las instituciones públicas deberán generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que



las personas se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

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

En concordancia con lo anterior, se busca dar respuesta a las necesidades planteadas al interior de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, a través de la definición de Políticas de Personas en sus diferentes ámbitos de acción, las cuales se construirán desde una perspectiva estratégica y participativa, a fin de integrar y alinear gradualmente los subsistemas de gestión y desarrollo de personas a la Misión y Objetivos Institucionales. Ello, bajo un marco amplio, integrador y de corresponsabilidad en la gestión de las personas por parte del equipo directivo y de las personas que componen cada unidad de trabajo, sus Asociaciones de Funcionarios y la Institución en su conjunto.

El contar con una política construida y validada por los distintos niveles, representa el compromiso de la alta dirección por llevar a cabo procedimientos acordes a lo declarado, fomentando la transparencia en la toma de decisiones. Asimismo, CAPREDENA refuerza su compromiso con las personas que la componen, relevándolas dentro de su gestión, comprometiéndose con el respeto de la dignidad humana y comprometida a generar condiciones de empleo público que no conlleve discriminación de ningún tipo.

Así, las Políticas y distintos subsistemas que constituyen este documento, facilitarán la Dirección Estratégica de las Personas, permitiendo, en primer lugar, generar valor, es decir, satisfacer las demandas de los clientes internos y externos, a partir de los recursos disponibles, optimizando los procesos del Servicio. Y, en segundo lugar, apoyar la gestión de la organización, incorporando nuevos conceptos, enfoques y lineamientos para la construcción de una Cultura basada en las Buenas Prácticas Laborales y la Calidad de Vida Laboral de las personas que constituyen la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

II. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Estas definiciones representan las directrices de CAPREDENA, en cuanto a su gestión. Por lo tanto, resulta relevante consignarlas en la Política de Personas, al ser orientadoras en cuanto a lo que se espera conseguir, mediante el desempeño institucional, compuesto por el trabajo de cada una de las personas que trabajan en la institución.



i. Misión

Satisfacer a nuestros/as clientes/as y cumplir con sus requisitos, mediante la entrega oportuna y eficiente de las prestaciones del sistema de seguridad social de las Fuerzas Armadas, mejorando continuamente el sistema de gestión de la calidad y del pago de pensiones y sus servicios asociados, bonificaciones y prestaciones de salud, servicios sociales y financieros.

ii. Visión

Al comenzar el nuevo siglo de vida institucional, ser un organismo público de excelencia en la provisión de servicios de seguridad social, incluyendo prestaciones de salud; propiciando ambientes laborales adecuados, que permitan el desarrollo y compromiso de las personas.

iii. Objetivos Estratégicos

1. Fortalecer, en la provisión de nuestros servicios, la orientación al usuario para satisfacer sus necesidades, valiéndonos del conocimiento que tenemos de nuestro quehacer, del desarrollo de procesos de mejora continua y de la articulación con otros actores.
2. Alcanzar resultados de excelencia mediante la descentralización de la gestión y sus procesos en el ámbito de la seguridad social, fomentando mejores canales de coordinación y comunicación.
3. Mejorar la entrega de servicios al usuario, mediante el uso adecuado de las tecnologías de información que acompañen una cultura de innovación.
4. Implementar un modelo de gestión, orientado a establecer condiciones de perdurabilidad, sustentabilidad y desarrollo de los Centros de Salud y Rehabilitación, que posibiliten ampliar la provisión de prestaciones de salud a la comunidad.
5. Desarrollar políticas y prácticas orientadas a mejorar la calidad de vida laboral y la generación de ambientes laborales adecuados al interior de la Institución, que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional.
6. Fortalecer el compromiso de las personas para mantener un servicio de excelencia y garantizar su sentido de pertenencia a la Institución.
7. Precaver la existencia de una estructura organizacional concordante con el servicio de excelencia institucional. Dentro de ella, reducir el nivel de centralismo y desarrollar las condiciones para garantizar el empoderamiento de los distintos niveles de toma de decisiones.



A partir de lo anterior, Capredena busca desarrollar una Política de Personas que entregue los lineamientos para actuar, en general, de manera estandarizada frente a situaciones del mismo tipo. Todo ello con el fin de posibilitar una gestión institucional eficiente, un clima laboral adecuado y un desarrollo armónico de las personas.

En este sentido, el compromiso de la Vicepresidencia Ejecutiva y el equipo Directivo es fundamental, puesto que, a través de ellos se busca generar, difundir y consolidar las Políticas de Personas que aseguren la conformación de equipos con las competencias, habilidades, capacidades y entornos laborales adecuados, para que desde su rol, aporten comprometida y eficientemente al logro de la Misión, Objetivos Estratégicos de Capredena.

III. NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS

Al momento de definir las Políticas de Personas, se ha considerado un marco valórico que sustente y dé sentido a tal definición. Dichos valores son:

- Respeto por las personas, considerando los derechos y necesidades de los individuos, quedando prohibido todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social.
- Orientación al Logro: Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia y calidad.
- Proactividad: Identificando oportunidades, obstáculos y problemas y llevar a cabo las acciones para dar respuesta a ellos. Implica la predisposición a actuar de forma autónoma y responsable.
- Responsabilidad, cooperación y compromiso en el trabajo: orientados al desarrollo de un desempeño laboral, tanto individual como de equipo, que genere compromiso y responsabilidad con la gestión institucional.
- Participación: diseñando procesos y acciones que fomenten una gestión participativa al interior del Servicio, permitiendo que los aportes de cada cual al logro de los objetivos institucionales, mejore el desempeño global del Capredena.
- Disposición al cambio: promoviendo y apoyando la apertura y adaptación a nuevas tecnologías y/o procesos de trabajo, en función del mejoramiento institucional.



- Vocación de servicio: promoviendo el fortalecimiento del rol de servidores públicos a través del mejoramiento de la calidad y eficiencia en la prestación de servicios, tanto a los/as usuarios/as internos como externos de la Institución.
- Aprendizaje Institucional: de modo que los conocimientos, habilidades y experticias adquiridas por las personas y los equipos del Servicio, sean incorporados a toda la organización.

Así como el diseño de las Políticas de Personas se enmarcan dentro de ciertos valores, se hace necesario establecer para las mismas, una serie de principios que velarán por la adecuada elaboración, difusión, ejecución y evaluación de procesos en materias Gestión y Desarrollo de Personas de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional. Los principios a los que se hace referencia son:

- Buen Servicio a las Personas: Desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes internos y externos, haciendo esfuerzos para escucharlos y entenderlos; prever y proporcionar soluciones a sus necesidades, establecer y cumplir los compromisos pactados.
- Equidad: resguardando la igualdad de oportunidades y responsabilidades para cada persona que trabaja en la Capredena.
- Transparencia y Probidad: procurando una ética del personal y de los procesos establecidos en la Administración Pública, poniendo a disposición la información de manera oportuna y fidedigna, de acuerdo a la Políticas de Seguridad de la Información vigente.
- Pertinencia: a objeto de velar por la forma y oportunidad para realizar la gestión.
- Consistencia: coordinando e integrando las distintas Políticas y Subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas y el resto de los modelos de gestión Institucional.
- Calidad: velando por la satisfacción de los servicios entregados a nuestros clientes internos y externos, en lo relativo a factores técnicos, oportunidad y formas de entrega.
- Seguridad de la Información: velar por lo establecido en el Sistema de Seguridad de la Información del Servicio, en cuanto a sus prácticas y resguardos, para la elaboración y gestión de sus Políticas de Personas, atendiendo y dando cumplimiento a los compromisos institucionales vinculados a este ámbito.
- Confidencialidad: llevando un adecuado y reservado manejo de la información personal de las personas que trabajan en el Servicio y las que por mandato legal son gestionadas por el Servicio, de acuerdo a la normativa vigente en materias de transparencia y protección de información personal.



IV. OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE PERSONAS

Será Política del Caja de Previsión de la Defensa Nacional establecer un Modelo de Gestión y Desarrollo de las Personas que trabajan en ella, independiente de su vínculo contractual (Planta, Contrata, Código del Trabajo u Honorarios), o el lugar de desempeño (Casa Matriz, Agencias, Oficinas Regionales, Centros de Salud y Rehabilitación) a objeto de promover la atracción, desarrollo, promoción y retención de personas competentes y talentosas en la organización, que permitirán dar cumplimiento a la Misión y Objetivos Institucionales, y que provea de un ambiente laboral motivante, enfocado en el desarrollo laboral y personal y en un marco de relaciones basadas en el respeto, valores y principios institucionales, en el marco de una cultura basada en las buenas prácticas laborales y la calidad de vida laboral.

Las Políticas contenidas en el Modelo, tendrán por objetivo establecer estratégicamente, los lineamientos relativos a la gestión y el desarrollo de las personas de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, que permitan gestionar el Sistema de Ciclo de Vida Laboral y las Políticas transversales establecidas en cada una de ellas, proporcionando un ambiente laboral atractivo, motivante, participativo y de desarrollo laboral y personal permanente, prestando servicios de excelencia y calidad a nuestros usuarios internos y externos con el fin de dar cumplimiento a la Misión y Objetivos Estratégicos Institucionales.

El mencionado modelo estará constituido por Políticas transversales que regirán el accionar del mismo durante todo su proceso, y por el Sistema de Ciclo de Vida Laboral, que establecerá los diversos subsistemas a los que se verán enfrentadas las personas del servicio durante el desarrollo de su función.

En especial se busca

- a. Fomentar un trato de respeto mutuo entre los distintos actores de la organización, promoviendo el trabajo colaborativo y las relaciones de cooperación y confianza.
- b. Empoderar a los/as personas/as, en su rol de servidores públicos e integrantes de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.
- c. Entregar principios orientadores para cada etapa del ciclo de vida laboral de los/as personas/as.
- d. Entregar directrices claras a las jefaturas, sobre su rol en la Organización y su responsabilidad al conducir a los distintos equipos de trabajo en materia de gestión y desarrollo de las personas que componen su equipo de trabajo.



V. ACTORES Y ROLES

Para la materialización de la política, se hace necesario establecer los diferentes actores y sus roles. A continuación se señalan:

- a. Vicepresidente Ejecutivo y Jefaturas de División, son los responsables de instaurar la Política y alinear a las restantes jefaturas para su cumplimiento.
- b. División de Personas, es el área responsable de operacionalizar la política y asesorar técnicamente a la Vicepresidencia Ejecutiva, sobre las materias de su competencia, haciendo valer la política de la Institución. Asimismo, debe velar por una actualización permanente del documento, de manera tal que sea acorde a las necesidades institucionales.
- c. Asociaciones de Funcionarios/as, deben velar por la materialización de las declaraciones de la política, en los procedimientos que se instauren y en las decisiones que se tomen, respecto del ciclo de vida laboral de las personas al interior del Servicio.
- d. Jefaturas Intermedias, son las llamadas a respetar y aplicar las directrices, alineando al equipo que conducen y sirviendo de nexo entre éstos y las jefaturas superiores.
- e. Personal de Capredena, deben respetar las directrices y colaborar en la mejora continua de la política, entregando su percepción sobre ésta, en los espacios que existan para ello.

VI. MARCO NORMATIVO

En la generación y establecimiento de las Políticas de Personas en la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, se han considerado los elementos normativos fundamentales y los principales lineamientos en materias de Buenas Prácticas Laborales:

- a. Decreto con Fuerza de Ley N° 29/2004, Ministerio de Hacienda, "Texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo".
- b. Decreto Supremo 69/2004, Ministerio de Hacienda, "Reglamento de Concursos sobre el Estatuto Administrativo".



- c. Decreto N° 51, del 2005 del Ministerio de Defensa Nacional, que aprueba reglamento especial de calificaciones para el personal de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional
- d. Ley N° 19.882/2003, Ministerio de Hacienda, regula nueva política del personal de la Administración Pública.
- e. Definiciones estratégicas institucionales.
- f. Instructivo Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- g. DFL N°3, de 1990, que adecúa plantas y escalafones de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.
- h. Ley N° 20.212/2007, Ministerio de Hacienda, Modifica las Leyes N° 19.553 y 19.882 y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño.
- i. Instructivo Presidencial N° 2/2006, Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) para toda la Administración Central del Estado.
- j. Norma chilena NCh3262:2012 Sistemas de gestión: Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- k. Manual sobre Reclutamiento y Selección de Personas en CAPREDENA (2015).
- l. Instructivo de Inducción Institucional y al Puesto de Trabajo para el personal de CAPREDENA (2015).
- m. Procedimiento de Denuncia, Investigación y Sanción de la Discriminación, Maltrato, Acoso Laboral y Sexual (2015).



DIRECTRICES O POLÍTICAS ESPECÍFICAS

1. Reclutamiento y Selección

Será Política de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, para incorporar a la Institución, en forma oportuna, personas idóneas que cumplan con el perfil definido, desarrollar procesos de reclutamiento y selección, que consideren, entre otros elementos, la adecuación al cargo, al equipo de trabajo y al Servicio, a objeto de cumplir con su Misión y Objetivos Institucionales.

El reclutamiento y selección de personal se realizará mediante la aplicación de criterios que sean objetivos, transparentes y basados en los principios del mérito, la igualdad oportunidades y la no discriminación, bajo procedimientos técnicos, considerando la planificación de dotación, las brechas de competencias determinadas según las descripciones de cargo, la asignación de tareas a los equipos de trabajo y las justificaciones que correspondan en cada caso.

Así también, será política del Servicio dar prioridad a la movilidad interna de las personas, atendiendo a sus aspiraciones y motivaciones dentro de la Institución, considerando la realización de procesos de selección internos y/o concursos según corresponda, que le permitan a las personas asumir nuevas responsabilidades y desafíos al interior del Servicio.

Acciones Claves

- Se deberá contar con perfiles o descriptores de cargos previamente establecidos que sean revisados y actualizados de manera periódica que permitan orientar y transparentar previamente los requisitos para desempeñar un cargo.
- Se deberá contar con un procedimiento específico que permita orientar y regular los procesos de reclutamiento y selección que se desarrollen de manera abierta o interna, y que dé continuidad a la función institucional de acuerdo a los recursos disponibles.
- Los procesos de Reclutamiento y Selección de carácter abierto serán ampliamente difundidos y replicados en el Portal Empleos Públicos, a objeto de favorecer el acceso igualitario de los/as postulantes, garantizando que sean transparentes y abiertos a la ciudadanía, de igual forma se deberán publicar los resultados de estos procesos.
- Se deberá contar con una metodología donde se definan los medios o técnicas de evaluación que permitan disponer de los mejores postulantes y resguardar la calidad del proceso, considerando los requisitos y competencias que se requieren para el cargo y que permitan cumplir los objetivos y metas organizacionales.
- Los procesos de reclutamiento y selección deberán contar con una Comisión Evaluadora que siempre deberá integrar, al menos, la Jefatura del área del cargo a proveer y la Jefatura de la División de Personas o quienes ellos designen para tales efectos, quienes propondrán la nómina respectiva al Vicepresidente Ejecutivo para su decisión final.
- Se deberá para garantizar que, como resultado de un proceso de movilidad interna y cuando una persona de un área específica se traslade a otro equipo del Servicio, se consideren tiempos pertinentes para dejar sus funciones y para que se pueda asegurar la gestión y el funcionamiento institucional.

2. Inducción Institucional

La Inducción es un proceso que tiene por objetivo dar a conocer a las personas que se integran, reintegran o formaron parte de procesos de movilidad interna en la organización, tanto los valores y las prácticas institucionales, así como también, aquella información normativa relativa al funcionamiento, derechos y deberes de las personas en la Administración Pública y funciones propias del cargo a desempeñar.

En virtud de lo anterior, será Política de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional tomar las acciones que permitan integrar a las personas a la organización y a su cargo de la forma más rápida y adecuada posible, con los conocimientos y habilidades necesarios para un correcto desempeño que permita dar cumplimiento a la Misión y Objetivos Estratégicos del Servicio.

Acciones Claves:

- La Capredena dispondrá de un Programa de Inducción dirigido a todas las personas que se integran a la institución para asumir un cargo/función determinada, independiente de su calidad jurídica, nivel jerárquico, o experiencia laboral anterior que contemple los procesos de Inducción Institucional y al Puesto de Trabajo.
- El Programa de Inducción deberá estar orientado a:
 - Socializar, apoyando la integración de la persona al equipo de trabajo específico al cual se incorpora y a toda la organización;
 - Orientar, apoyando a la persona en el conocimiento de la institución y su contexto, así como, respecto a su cargo y los vínculos laborales que este implica;
 - Entrenar, facilitando el aprendizaje de las tareas, funciones, servicios y/o gestión de productos específicos del cargo que asume, y
 - Comprometer a las personas, generando las condiciones para establecer relaciones de confianza, sentido de pertenencia y compromiso con la institución, todo esto con el fin de favorecer el ajuste de la persona a su puesto y a la organización.
- El Programa de Inducción será evaluado anualmente por cada participante, de tal forma de incorporar aquellos ámbitos de mejora identificados que permitan fortalecer continuamente los procesos y prácticas definidas en el Programa.

3. Gestión de la Capacitación

Será Política de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional fortalecer y desarrollar las competencias de las personas que trabajan en la institución potenciando su desarrollo y mejor desempeño, y de esta forma puedan contribuir de manera más efectiva al logro de la Misión y objetivos institucionales.

Acciones claves:

- La definición de acciones de capacitación/formación deberá estar fundamentada en una adecuada detección de las necesidades de capacitación, formación y desarrollo de las personas, elaborada a través de procesos participativos, por una parte, y establecer planes y programas para adquirir conocimientos y habilidades, por la otra. Ello con el fin de identificar y superar brechas de desempeño.
- El Servicio deberá contar con criterios de selección de los/as participantes de las acciones de capacitación/formación, considerando aspectos tales como: la función, niveles de competencia, prioridades institucionales, brechas de competencias, entre otros, propiciando la participación de todos los estamentos.
- El Servicio reconoce el rol asesor del/de los Comité(s) Bipartito(s) de Capacitación (CBC) y propiciará una gestión colaborativa de esta instancia con el Área de Gestión de Personas, valorando y reconociendo sus propuestas y sugerencias en la implementación y evaluación del Plan Anual de Capacitación (PAC).
- Con el fin de resguardar el conciliar la vida familiar, personal y laboral, las actividades de capacitación se realizarán dentro de la jornada laboral, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no evitables, esto resultase imposible.
- Las jefaturas serán informadas de las acciones de capacitación/formación en las que participan las personas a cargo, de tal forma, que generen las condiciones necesarias para garantizar de manera objetiva y ecuánime su participación en las actividades definidas, y al mismo tiempo, permitan a los equipos y a las personas organizar su participación en las actividades de capacitación y no afectar el cumplimiento de los objetivos del área.
- El Servicio deberá evaluar los resultados, aprendizajes y la transferencia de estos al desempeño de las funciones a través de la capacitación, en forma sistemática y disponiendo de instrumentos y técnicas pertinentes en virtud de los objetivos de las acciones de capacitación que se implementen.
- Las actividades de capacitación que se realicen de forma voluntaria y de costo de las propias personas, y sean informadas al Servicio, serán registradas en las hojas de vida respectivas, ya que esta información permite actualizar los nuevos conocimientos y competencias que las personas están adquiriendo por motivación propia como parte de su desarrollo personal y profesional.

4. Gestión del Desempeño Individual

Será Política de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional propender al mejoramiento continuo del desempeño de las personas que trabajan en el Servicio, alineando los objetivos organizacionales y estratégicos, con los objetivos individuales. De esta forma, el propósito fundamental es mejorar el desempeño tanto individual como colectivo, por medio de procesos de retroalimentación permanentes y bidireccionales, que permitan el establecimiento de compromisos de desempeño y el adecuado seguimiento de estos, para identificar las fortalezas y debilidades y tomar acciones sobre ellas. La retroalimentación es la herramienta que consolida el espacio de comunicación entre jefatura y las personas que conforman su equipo de trabajo, por lo tanto, debe realizarse en un marco de respeto mutuo, resguardando el buen trato y respetando los valores institucionales.

Acciones Claves:

- Asegurar una adecuada planificación del desempeño considerando los perfiles de cargo y estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos organizacionales; la definición de metas individuales y su seguimiento; la retroalimentación formal y el diálogo permanente entre evaluador/a y evaluado/a; junto con el diseño de planes de mejora a través de acciones programadas de capacitación, entrenamiento y acompañamiento.
- La Gestión del Desempeño debe ser objetiva, transparente y basada en el mérito y desempeño, asegurando que las decisiones que se desprendan de su implementación y evaluación, estén fundadas en estos mismos criterios.
- La Gestión del Desempeño entregará información relevante para la toma de decisiones y para la retroalimentación de otros subsistemas de gestión de personas.
- Cada jefatura del Servicio es responsable de una adecuada implementación de la Gestión del Desempeño, especialmente, en la realización de las instancias de retroalimentación formales establecidas y en todas aquellas necesarias y permanentes con las personas a cargo, de acuerdo a los estándares previamente definidos por la institución. El Servicio fomentará en las jefaturas la capacidad de retroalimentar, realizando procesos formativos y de acompañamiento que les permitan desarrollar/potenciar esta habilidad.
- Los planes de mejora individual que surjan deben ser definidos y estar fundados en aquellos ámbitos del desempeño que presentaron mayores brechas y/o incumplimientos durante el periodo y que pueden ser desarrollados y/o cubiertos a través de acciones de capacitación que faciliten el aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) y que permitan un mejor desempeño de las personas en coherencia con las metas del Servicio y expectativas de desempeño del puesto de trabajo.

5. Calidad de Vida Laboral

Será Política de Capredena generar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo y que permitan fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad e integración, junto con establecer climas laborales sustentados en relaciones humanas armónicas, basadas en el respeto, buen trato y el resguardo a los derechos familiares y parentales, todo ello con la finalidad de mejorar las condiciones laborales de las personas que trabajan en nuestra institución, independiente de su calidad contractual, estamentos y funciones.

Acciones claves:

- El Servicio promoverá y contribuirá a una adecuada conciliación de la vida familiar, personal y laboral que permita la mejor calidad de vida de las personas que trabajan en Capredena.
- Promover la afiliación de las personas, contratadas o nombradas por el Estatuto Administrativo y el Código del Trabajo, al Servicio de Bienestar, garantizando el acceso igualitario a los beneficios que se pongan a disposición de los afiliados de acuerdo a sus propios requerimientos y a la disponibilidad de recursos.
- Desarrollar y gestionar distintas acciones y herramientas que permitan entregar a las personas del Servicio un conjunto de beneficios no remuneratorios, con la finalidad de brindar apoyo y oportunidades, en los ámbitos social, educacional, salud, y recreativo- cultural, que contribuyan a mejorar su calidad de vida personal y familiar.
- El Servicio fomenta una cultura preventiva y de autocuidado en materias de seguridad y salud ocupacional/laboral, a través de programas de educación, sensibilización y actuación en casos de accidentes laborales o enfermedades profesionales de acuerdo a la normativa vigente y los Reglamentos respectivos.
- Desarrollar acciones de prevención y difusión para promover ambientes laborales saludables, que contribuyan a fortalecer el compromiso de las personas y la gestión institucional. En especial, se deberá disponer de los procedimientos asociados a la prevención del acoso laboral y sexual y de cumplimiento de la normativa vigente respecto a probidad administrativa.
- Realizar periódicamente evaluaciones diagnósticas que permitan disponer de información relevante respecto a la percepción global del clima organizacional, el nivel de satisfacción de las personas que se desempeñan en la institución y sobre aspectos o áreas de mejoras de los ambientes laborales.
- El Servicio dispondrá de distintas herramientas y dispositivos que fomenten la comunicación y la participación, en todos los niveles de la organización.

6. Ambientes Laborales

Capredena reconoce la importancia de mantener un ambiente laboral que promueva el buen clima, el respeto mutuo entre hombres y mujeres, ambientes laborales saludables que garanticen el respeto a la dignidad humana y la generación de instancias para potenciar el buen trato, el respeto, la tolerancia y la aceptación de las diferencias dentro de la Institución.

Capredena considerará instancias y acciones que permitan prevenir y denunciar hechos o actos que puedan afectar la dignidad de las personas que trabajan en la institución, como también que pudieran afectar a personas/usuarios/clientes.

El Servicio también reconoce la importancia de las comunicaciones internas, ya que contribuyen a facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la motivación, el compromiso y la claridad de las personas con el Servicio.

Acciones Claves

- Desarrollar acciones de prevención y difusión para promover ambientes laborales saludables que contribuyan a fortalecer el compromiso de las personas y la gestión institucional. En especial se deberá disponer de los procedimientos asociados a la prevención de la discriminación, maltrato y del acoso laboral y sexual y también asociados al cumplimiento de la normativa vigente respecto a probidad administrativa.
- Se promoverá la protección de la confidencialidad en los procesos de evaluación en aquellas materias que puedan considerarse sensibles, sobre todo a la dignidad humana y a la prevención de situaciones de discriminación, maltrato, abuso y acoso en materia laboral y sexual.
- Realizar periódicamente, y en virtud de los recursos disponibles, evaluaciones diagnósticas que permitan disponer de información relevante respecto a la percepción global del clima laboral, el nivel de satisfacción de las personas que se desempeñan en la institución y sobre aspectos o áreas de mejoras de los ambientes laborales y condiciones psicosociales.
- El Servicio dispondrá de planes de acción para el mejoramiento del ambiente laboral en virtud de los resultados de las evaluaciones diagnósticas realizadas, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos identificados como ámbitos de mejora y/o desarrollo. Además se considerará la participación de las Asociaciones de Funcionarios en las propuestas y ejecución de las mismas.
- Las acciones que se realicen considerarán el fortalecimiento del rol de las jefaturas y directivos en el liderazgo de equipos y personas, entendiéndolos como actores relevantes en la promoción y generación del buen clima laboral y de sanos ambientes de trabajo dentro de la institución. Estos roles a su vez estarán alineados con las comunicaciones internas y con los valores de la Caja de Previsión, compartiendo la responsabilidad de entregar mensajes claros, oportunos y coherentes para cada persona en las distintas materias que corresponda.
- Se promoverán las instancias de comunicación directa (cara a cara) y de retroalimentación entre las personas, equipos y jefaturas, sin embargo podrán considerarse distintos canales o medios de comunicación acordes al contenido que se desea entregar y al destinatario de la misma.

7. Rol de jefaturas y Personas con personal a cargo

La conducción de equipos de trabajo, es un rol fundamental para CAPREDENA, en atención a que son las jefaturas en todos sus niveles institucionales, quienes se constituyen como articuladoras del trabajo de los equipos, para el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, será Política de Capredena mantener alineadas a sus Jefaturas en estilos de liderazgos motivadores y participativos, basado en relaciones de respeto, buenas prácticas laborales, la retroalimentación constante y la calidad de vida laboral del personal a su cargo.

Acciones claves:

- El Servicio deberá garantizar que las jefaturas actúen en consideración a los compromisos derivados de las orientaciones de la Vicepresidencia Ejecutiva, de la estrategia, las metas y planes institucionales establecidos y que las personas de su dependencia conozcan los objetivos, metas institucionales y del equipo para el año y/o período respectivo y participen de su construcción.
- El Servicio entiende que la gestión del desempeño, considera la responsabilidad de las jefaturas y la responsabilidad individual, por tanto, deberá asegurar que este lineamiento institucional es conocido y desarrollado adecuadamente por las jefaturas y por aquellas personas que tienen responsabilidades de supervisión y/o personal a cargo, y también por cada persona, debiendo la División de Personas acompañar la adecuada implementación de estos procesos a nivel institucional.
- Las jefaturas deberán desarrollar buenas prácticas laborales e impulsar al interior de los equipos de trabajo que lideran, el desarrollo de prácticas de estilo colaborativo y participativo. También deberán promover el buen trato laboral basado en el respeto y la confianza.
- Se propiciarán instancias de reconocimiento y de difusión tanto de aportes y logros colectivos (equipos) como individuales (personas), a través de oportunidades de desarrollo, capacitación/formación, anotaciones de mérito, entre otras acciones o herramientas que sobre la materia se desarrollen y se pongan a disposición a nivel institucional.
- Se propiciarán espacios formales de retroalimentación entre las jefaturas y las personas que forman su equipo de trabajo, que permita generar valor a la gestión y mejorar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales.
- Se entregarán directrices y planes de formación, que permitan desarrollar habilidades en las personas que conducen equipos, propiciando en éstos el respeto por las personas y el resguardo de un ambiente laboral apropiado.
- La División de Personas, por medio de las distintas áreas que la componen, será la responsable de entregar retroalimentación a las jefaturas sobre su rol, y un acompañamiento que permita desarrollar el estilo de liderazgo definido para Capredena más apropiado para el equipo, y ajustado a los valores institucionales.

8. Gestión de las Relaciones Laborales

Será política de Capredena promover el establecimiento de relaciones laborales cooperativas y participativas, valorando el diálogo como el método más adecuado de entendimiento entre las personas, con miras al cumplimiento de los objetivos de CAPREDENA y el mejoramiento de la calidad de vida laboral del personal, considerando las relaciones con las personas y la o las asociaciones de funcionarios/as como una materia de especial relevancia, teniendo presente que las personas individualmente y sus entidades representativas colectivamente, agregan valor a las soluciones que se puedan acordar para un mejor desarrollo de las personas y la organización.

Es así como, la Gestión de las Relaciones Laborales se concebirá como una alianza estratégica que permite a la alta Dirección, tomar decisiones ajustadas a los intereses de la Institución y sus colaboradores/as.

Acciones claves:

- El Servicio promueve y reconoce la creación y funcionamiento de diversas instancias de participación que permitan recoger la opinión, las propuestas y la colaboración de las personas de Capredena sobre distintos ámbitos del quehacer institucional, para desarrollar diversas acciones que fortalezcan la identidad con la institución y el cumplimiento de su misión.
- Se promoverá una relación con las Asociaciones de Funcionarios basada en el respeto y colaboración, promoviendo instancias permanentes de diálogo entre las autoridades de la institución y los representantes de las personas, definiendo encuentros periódicos y agendas de trabajo anuales, que permitan fortalecer, en especial, la gestión de personas que se desarrolla en el Servicio.
- Dado que es de interés el fomentar la participación de todas las personas, la Institución establecerá, mesas de trabajo bipartitas, con representación de todas las Asociaciones de Funcionarios/as, a objeto de resguardar un trato igualitario hacia éstas. Asimismo, la División de Personas velará por la permanencia y desarrollo de todas las instancias de reunión, establecidas en la normativa vigente, a saber: Junta Calificadora, Comité Bipartito de Capacitación, Consejo de Bienestar, entre otros, a objeto de resguardar los espacios formalmente establecidos, y de propiciar otros en atención al quehacer institucional.
- El Servicio entregará oportunamente la información que las Asociaciones de Funcionarios puedan requerir y/o solicitar, en virtud de la normativa vigente, con especial atención, en aquellas materias referidas a las personas, y todo lo relativo a sus derechos y obligaciones.

9. Egreso de Personas

Será Política del Caja de Previsión de la Defensa Nacional acompañar a las Personas en el proceso de cierre de su Ciclo de Vida Laboral en la Institución, así como también, orientarlas en aspectos previsionales, de salud, legales, seguros y empleabilidad del mercado laboral.

El proceso de Egreso del personal, por cualquiera de las causas legales que existen, será llevado a cabo en forma objetiva, respetuosa, transparente e informada.

Acciones Claves

- Se deberá contar con un procedimiento específico que permita orientar y regular los diferentes procesos de Egreso del personal.
- Las notificaciones de egreso, cualquiera sea su causal, deberán ser por escrito de acuerdo a los plazos que se establezcan para cada caso.
- Se deberán diseñar acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas de la institución, sea cual fuere la causal. Estas acciones contemplarán entre otros, estrategias de comunicación y acompañamiento, basándose en el respeto a la dignidad de las personas.
- Cuando las razones de egreso correspondan a decisiones institucionales, deberán cumplirse los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto por parte de instituciones de Gobierno.
- Para los egresos por jubilación, se deberá considerar acompañamiento y asesoría, además de gestionar la transferencia de conocimientos desde el personal que se retira, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte al servicio público.
- Corresponderá a cada jefatura directa, efectuar las comunicaciones y justificaciones de las medidas adoptadas tendientes al egreso, así como en conjunto con la División de Personas, adoptar todas las medidas necesarias para enfrentar posibles consecuencias del egreso en los equipos de trabajo (entrega del cargo, distribución de cargas de trabajo o potenciales efectos en el clima de trabajo).
- Todo egreso derivado de no renovaciones o término anticipado de contrato deberá ser un caso debidamente fundado y acreditable, y aun cuando existe la facultad de toda autoridad superior de servicio de tomar tales decisiones, éstas deberán sostenerse sobre la base de criterios objetivos que impidan arbitrariedades en el ejercicio de las facultades de la autoridad.
- Todo egreso deberá ajustarse a la normativa y orientaciones de las autoridades y en lo administrativo, considerar en su oportunidad procedimientos destinados a confeccionar actas de inventario, de entrega de trabajos pendientes o realizados a la jefatura directa y de retiro de derechos de accesos de información y devolución de activos.
- En los casos que el egreso responda a medidas disciplinarias, el servicio deberá velar porque la decisión de la autoridad sea consecuencia de un debido proceso, de acuerdo a la normativa vigente.

10. Planificación y Soporte para la Gestión de Personas

Capredena reconoce la importancia de contar con una planificación y soporte para la gestión de personas, en base a indicadores de gestión, información histórica y estadística de la dotación del personal, metas de desempeño colectivo e institucional, entre otras, que permitan la toma de decisiones eficiente y oportuna en los distintos ámbitos de la gestión de personas y su aporte al cumplimiento de las misión y objetivos estratégicos del Servicio.

Acciones Claves

- La División de Personas definirá y monitoreará indicadores que permitan visualizar el funcionamiento del Servicio en materias de gestión de personas, el cumplimiento de objetivos, metas y actividades establecidas y su contribución al logro de los resultados de la institución.
- De igual modo, deberá considerar criterios e indicadores que permitan planificar y establecer cargas de trabajo y requerimientos dotacionales para ser considerados en la toma de decisiones estratégicas del Servicio, y especialmente, en la formulación del presupuesto anual de la institución.
- La División de Personas también deberá disponer de información y reportes periódicos, según corresponda, a disposición de las autoridades del Servicio y organismos externos con la finalidad de informar sobre aquellas materias relevantes de las personas del Servicio y de los equipos específicos que lideran.
- Deberá identificar sus procesos claves, de tal forma que sean conocidos por la institución y propender al mejoramiento continuo de los mismos y a la satisfacción de las personas del Servicio.
- La División de Personas deberá asegurar el correcto funcionamiento, en oportunidad y calidad, de los procesos administrativos de gestión de personas, cautelando el cumplimiento de los derechos y deberes de las personas, respondiendo de manera eficiente y efectiva a los requerimientos de personas, áreas y jefaturas y en consideración a las necesidades institucionales en esta materia.
- Se deberá mantener actualizados los perfiles de cargo en función de las necesidades organizacionales. Para ello coordinará con las distintas áreas su revisión periódica, haciendo los ajustes que ameriten, con el sentido de oportunidad frente a cualquier acción de desarrollo de las personas en general o para la realización de procesos de movilidad interna en particular.