



POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAS



SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS

2017





CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	METODOLOGÍA.....	4
3.	MARCO NORMATIVO	5
	Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas (IP)	5
4.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	6
	Misión y Visión	6
	Valores Institucionales	6
	Objetivos Estratégicos Perspectiva Desarrollo de Personas	7
	Objetivo de la Política de Desarrollo de Personas	7
	Actores y Roles	8
5.	POLÍTICAS ESPECÍFICAS	9
	Principios Transversales	9
	i. Equidad Institucional.....	9
	ii. Participación.....	9
	iii. Lineamientos para Jefaturas	10
	iv. Gestión del conocimiento y Desarrollo	10
	v. Comunicaciones Internas	11
	vi. Control de Gestión y Mejoramiento Continuo.....	12
	vii. Relaciones Laborales	12
	viii. Compensación y Reconocimiento	13
	ix. Orientación al Usuario Interno.....	13
	Principios por Subsistemas.....	14
	i. Gestión Dotacional y eficiencia en procesos regulares.....	14
	ii. Reclutamiento y Selección	14
	iii. Inducción	15
	iv. Capacitación, Formación y Pasantías	16
	v. Desarrollo dePersonas	17
	vi. Gestión del Desempeño y Retroalimentación	18
	vii. Calidad de Vida Laboral	18
	viii. Salud del Trabajador	19
	ix. AmbientesLaborales.....	20
	x. Egreso	21
6.	DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN.	22



1. INTRODUCCIÓN

Para el Servicio de Salud O'Higgins, la Política de Desarrollo de Personas, crea valor a la gestión institucional y contribuye al desarrollo de Recursos Humanos, en coherencia con las prioridades y desafíos de la organización, pues permite alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas, con la estrategia de la misma.

La Política de Desarrollo de Personas declara los compromisos, principios y criterios que guían la gestión de personas al interior del servicio y por otra parte, establece orientaciones y directrices tanto para quienes lideran equipos de trabajo, como también para todas las personas que se desempeñan en la organización. De esta forma, constituye la manifestación de la cultura organizacional.

Diseñar e implementar la presente Política, satisface una necesidad sentida de la organización, lo cual ha sido evidenciado en reiteradas oportunidades, tanto en asambleas gremiales, jornadas de trabajo técnicas, consejos directivos e instancias de diagnóstico organizacional. En este sentido, el proceso de construcción realizado representa la búsqueda de un sentir común y una ética de trabajo que represente a las personas que integran la organización, por lo cual se reconoce y valora el aporte realizado por todos y todas.



2. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo para diseñar, elaborar e implementar la Política ha sido participativa, considerando los aportes y necesidades de quienes integran la organización. Los hitos del proceso de construcción desde el 2015 a la fecha son:

- Levantamiento de necesidades en terreno, de los trabajadores y las trabajadoras en la Red, sobre los contenidos de la Política de Desarrollo de Personas, en instancias relacionadas con la difusión del Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas (IP).
- Revisión de las Orientaciones del Servicio Civil para definir la metodología de construcción y diseño de la Política de Desarrollo de Personas.
- Jornadas de trabajo técnico-gremiales, donde participaron representantes de la Dirección de Servicio y de la Red, en las cuales se realizaron distintas estrategias de recolección de información tales como: focus group, lluvia de ideas y actividades prácticas.
- Sistematización e incorporación de la información aportada referente a la Política de Desarrollo de Personas, por los participantes del Curso de Gobernanza y Liderazgo.
- Presentación del Borrador de la Política de Desarrollo de Personas en instancias directivas, tanto en CIRA como al Equipo Directivo de la DSS.
- Reunión de trabajo ampliada, con equipos de Recursos Humanos locales y de la Dirección de Servicio, para presentación y enriquecimiento de Política.
- Difusión de Borrador de Política a toda la red y a Bases de las distintas Asociaciones Gremiales según requerimientos.

Durante el proceso de construcción de la Política de Desarrollo de Personas, el presente documento ha sido enriquecido paulatinamente, con los aportes de los actores involucrados, cuidando que la redacción responda a un mismo estándar, sin perder la articulación y coherencia a la que aspira esta Política.



3. MARCO NORMATIVO

El Servicio fundamenta su Política de Desarrollo de Personas en la normativa legal vigente y orientaciones técnicas del Servicio Civil, entre ellas:

- Decreto N° 140, rige el funcionamiento de los Servicios de Salud.
- Ley N° 18.834, texto refundido y sistematizado por el DFL N° 29/04 del Ministerio de Hacienda que aprueba el Estatuto Administrativo.
- Ley N° 15.076, Estatuto para los médico-cirujanos, farmacéuticos o químico-farmacéuticos, bioquímicos y cirujanos dentistas
- Ley N° 19.664, establece normas especiales para profesionales funcionarios que indica de los servicios de salud.
- Instructivo Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas (IP)

Para dar cumplimiento con el IP, cada servicio público debe actualizar o diseñar su “Política de Desarrollo de Personas”, difundirla y asegurando su implementación. Esta Política se expresará en una resolución, dictada por cada jefe superior de servicio, en la que se definirán y explicitarán los criterios, estándares y lineamientos generales que guiarán la toma de decisiones de la institución en las materias propias vinculadas al Desarrollo de Personas.

Según las directrices del IP, la institución promoverá, a través de su quehacer institucional habitual y de acciones específicas la revalorización de la función pública, promoviendo el compromiso y vocación de sus trabajadores/as con el rol del servicio público, de modo de fortalecer la confianza y valorización que la ciudadanía tiene de la función pública.



4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Misión y Visión

La misión y la visión del Servicio, incluyen en su corpus discursivo tres elementos claves:

Por una parte, se encuentra a la base el decreto N° 140 que crea los Servicios de Salud, en el cual se define claramente el cometido de la institución y se entrega el rol de “articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial”. En segundo lugar se incorporan las líneas estratégicas definidas en la planificación, las cuales son los pilares que guían el actuar de la organización, en función de objetivos claramente definidos. En tercer lugar se incluyen los principales valores reconocidos por la institución.

Visión: Queremos ser reconocidos como una red asistencial articulada y de excelencia, comprometida con la salud de las personas.

Misión: Ser una institución pública de salud que garantice el acceso de las personas de la región de O’Higgins a prestaciones de salud, contando con equipos de trabajo comprometidos desde el respeto mutuo y la empatía, apuntando a democratizar la institucionalidad pública, a través de procesos de participación y corresponsabilidad.

Valores Institucionales

- **Respeto:** Es la consideración y deferencia hacia el otro como persona, tanto trabajadores como usuarios, promoviendo el reconocimiento de la dignidad humana, el buen trato y la valoración de la diversidad. Se manifiesta en las actitudes efectivamente ejercidas en la interacción.
- **Compromiso:** Implica el sentirse parte de la organización, lo que lleva a participar activamente en los procesos, cumplir las funciones buscando la excelencia y mostrar habitualmente buena disposición.
- **Probidad:** Es el actuar de manera íntegra, honesta y ética, anteponiendo el interés institucional por sobre el personal en el marco del buen trato laboral, dando cumplimiento a las normas y estándares establecidos.
- **Equidad:** Refiere a reconocer las diferencias individuales y al imperativo ético que estas determinan; es decir, la necesidad de generar mecanismos tendientes a lograr



igualdad de derechos y oportunidades entre trabajadores y entre usuarios externos.

- **Vocación de servicio:** Significa una disposición permanente a prestar ayuda, priorizando por las necesidades y los requerimientos del usuario (interno y externo). Se manifiesta en el compromiso permanente con la satisfacción de los usuarios (interno y externo).
- **Participación:** Significa el interés por acceder y valorar las opiniones de todos los actores involucrados con la organización. Se materializa en la generación de instancias sistemáticas de recolección de opiniones para su consideración en la toma de decisión y el mejoramiento continuo.
- **Trabajo en equipo:** Implica tomar una opción por un relacionamiento laboral que tienda a la horizontalidad y a la colaboración en beneficio de la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos.
- **Empatía:** Supone la motivación de la organización por fomentar, en las personas, el interés de ponerse en el lugar del otro, para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en todos los ámbitos, en pos del buen trato.

Objetivos Estratégicos Perspectiva Desarrollo de Personas

- ✓ Desarrollar la Gestión de Recursos Humanos del Servicio de Salud O'Higgins
- ✓ Mejorar las Relaciones de los trabajadores de la Red Asistencial
- ✓ Fortalecer la participación interna en la red asistencial
- ✓ Desarrollar la gestión comunicacional del Servicio de Salud.

Objetivo de la Política de Desarrollo de Personas

- Disponer de un marco orientador de gestión interna que permita articular los distintos procesos en la gestión de las personas, diseñada y elaborada a través de un proceso participativo.



Actores y Roles

- ✓ **Director/a de Servicio:** es el responsable de facilitar el proceso de construcción de la política, relevando el rol de la gestión de personas y empoderando a las jefaturas, quienes debiesen llevar a la práctica las declaraciones de la presente política. Además de asegurar que la presente Política sea respetada por todos y todas.
- ✓ **Subdirector/a de RRHH:** es quien lidera del proceso, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política. Asimismo es responsable de velar porque la Política sea respetada por todos y todas.
- ✓ **Jefaturas y Equipos de RRHH:** participan activamente en el diseño, elaboración e implementación de la Política de Desarrollo de las Personas. Además de velar porque la Política sea respetada por sus equipos de trabajo.
- ✓ **Directivos y Jefaturas:** colaboran activamente en la elaboración e implementación de la política, informando respecto al estado de avance y motivando a sus equipos de trabajo a cargo, a participar de una implementación efectiva de la Política, en la que todos respeten los principios establecidos.
- ✓ **Asociaciones Gremiales:** participan del proceso de construcción de la Política según lo estipulado en la Ley 19.296 Art. 7 letra e. Así también se preocupan de mantener a sus bases informadas respecto a los avances, levantando aportes que representen el pensar y sentir de sus asociados, a modo de facilitar la elaboración y la implementación de la política en el Servicio. Además de asegurar que la Política sea respetadas por toda la organización.
- ✓ **Área de Comunicaciones:** genera estrategias de difusión, que permitan informar oportunamente respecto al proceso de levantamiento e implementación de la Política, desarrollando un proceso sistemático y periódico de información.
- ✓ **Personas que integran el Servicio:** participan indicando cuales son los énfasis de la política e informándose sobre el proceso de construcción de la misma, por lo que son parte fundamental de la implementación de esta. Así también respetan los principios transversales y de subsistemas, exigiendo el cumplimiento de ellos.



5. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

Principios Transversales

Son aquellas declaraciones que señalan los énfasis que orientarán todos los procedimientos y conductas, que deben estar a la base de los procedimientos y de la gestión de los equipos que componen el Servicio de Salud O'Higgins.

i. Equidad Institucional

El Servicio contribuye a la no discriminación como valor público, para avanzar en la generación de acciones que propicien el fortalecimiento de derechos de todas las personas que trabajan en la organización independiente de su calidad jurídica, estamento, experiencia laboral y antigüedad, entre otros. En consideración del marco legal vigente y la carrera funcionaria, la organización realizará acciones para mantener equilibrio en las cargas de trabajo y remuneraciones, de acuerdo a cargo, responsabilidades y funciones.

La organización se compromete a respetar la diversidad de las personas que trabajan en la institución y de su población usuaria, valorando sus diferencias, ya sea su multiculturalidad, edad, situación de discapacidad e identidad de género. En relación a esto, uno de los desafíos del Servicio es incorporar la perspectiva de equidad de género en su quehacer institucional. Concretamente la organización realizará una serie de acciones tales como: generar procedimientos y orientaciones para temas de Recursos Humanos que incluyan la equidad de género como lineamiento transversal, desarrollar programas de capacitación para sensibilizar en esta temática a las personas que trabajan en la organización y asegurar el uso de lenguaje inclusivo en las comunicaciones internas y externas.

ii. Participación

El Servicio fomentará instancias de participación pertinentes con sus referentes técnicos locales de Recursos Humanos y dirigentes gremiales regionales, para facilitar los cambios en los procesos y requerimientos institucionales, actuando siempre bajo los principios del respeto, cooperación y libertad, con el fin de considerar los distintos puntos de vista de las temáticas e incorporar de manera periódica las propuestas de mejora viables en gestión de personas.



La organización se compromete a utilizar metodologías de trabajo participativas para la construcción de los procedimientos que devengan de esta política, considerando a todos los referentes técnicos relacionados con la temática.

iii. Lineamientos para Jefaturas

El Servicio de Salud O'Higgins a través de este principio, define las conductas deseadas para las jefaturas y el estilo de liderazgo esperado, alineado a las normas, estrategia y valores institucionales, en el marco de la Política del Buen Trato Laboral. Además se compromete a fortalecer sus habilidades directivas a través de programas y/o acciones de inducción y capacitación.

Quienes asumen el rol de jefatura o conducen equipos de personas en la organización, deben desempeñar sus funciones a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de su equipo de trabajo, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas y al cuidado de su salud. En este sentido, el equipo directivo será un referente por su estilo de liderazgo y velará por una mejora continua en su gestión.

El Servicio, declara que quienes asumen el rol de jefaturas serán los principales responsables de la gestión de Recursos Humanos al interior de sus equipos de trabajo, lo cual se traduce en acciones tales como: identificar necesidades de capacitación; gestionar, acompañar y retroalimentar el desempeño laboral de las personas; junto con propiciar un ambiente de trabajo que potencie la motivación y satisfacción laboral de su equipo, además de resguardar las condiciones de salud de sus trabajadores desde una mirada biopsicosocial. Lo anterior, considerando la presente Política y los procedimientos que la materializan.

iv. Gestión del conocimiento y Desarrollo

La organización reconoce la importancia de desarrollar estrategias para transferir el conocimiento desde el área donde se genera hacia quienes lo requieran, e involucrará el desarrollo de las competencias necesarias al interior del Servicio para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo.



La institución se compromete a planificar, implementar y controlar las actividades relacionadas con el conocimiento necesario para cumplir las funciones mandatadas y/o resolver las problemáticas que se presenten en el desempeño de las tareas. Lo anterior, implicará compartir, replicar y difundir estas competencias y conocimientos entre los integrantes de la organización.

Por lo tanto, el Servicio de Salud O'Higgins definirá, mantendrá actualizados y difundirá periódicamente: organigramas, manuales de organización, diccionario de competencias, perfiles y descripciones de cargo y procedimientos asociados a la gestión de los subsistemas; lo anterior de acuerdo al marco normativo vigente, lineamientos del nivel central y a las necesidades de usuarios internos y externos. En este sentido, se reconoce la importancia de levantar y actualizar perfiles de cargo, ya que constituyen la base para orientar los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño.

De manera complementaria, la organización realizará las acciones necesarias para que todos estos insumos se encuentren disponible para quien quiera revisarlos, velando por una gestión pública basada en la transparencia.

v. Comunicaciones Internas

El Servicio 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 la organización, en pos de un mejor ambiente laboral.

Las comunicaciones internas estarán dirigidas a quienes componen la organización, equipos y áreas del Servicio, de forma descentralizada y protocolizada en un plan comunicacional, y se referirán a las materias propias de gestión de personas y del quehacer institucional en este ámbito. Por lo tanto, existirán canales y medios de comunicación de carácter estable, permanente e inclusivo. De esta forma, la institución hará los esfuerzos necesarios para que la información correspondiente a la gestión de la Subdirección de Recursos Humanos, que sea de interés para las personas que pertenecen a la organización, esté disponible acorde a lo estipulado en la ley de transparencia y sea difundida por los canales y medios de comunicación institucionales.



vi. Control de Gestión y Mejoramiento Continuo

El Servicio buscará mecanismos que den testimonio de manera continua y actualizada, sobre la gestión de personas de la institución, diseñando, analizando y monitoreando procedimientos priorizados y sus indicadores. Sumado a esto, la institución se compromete a ejecutar, sistematizar y consolidar todos los indicadores de gestión ministeriales de Recursos Humanos tales como COMGES (Compromisos de Gestión), ENS (Estrategia Nacional de Salud), Metas Sanitarias, Balance Scorecard, entre otros. Lo anterior, con el objetivo de establecer planes de mejora continua para optimizar la gestión institucional.

La organización pondrá énfasis en la atención y el servicio entregado a quienes componen la institución, generando el espacio para considerar sugerencias y propuestas de mejora, utilizando metodologías cualitativas y/o cuantitativas. Además, el Servicio buscará y revisará ideas innovadoras y buenas prácticas para replicarlas, siempre teniendo en consideración el marco legal vigente y su campo de acción. Las iniciativas escogidas serán llevadas a cabo de forma planificada, considerando una evaluación de impacto de cada propuesta posterior a su implementación.

vii. Relaciones Laborales

El Servicio generará relaciones laborales basadas en el diálogo, la participación, la prevención y resolución de conflictos, junto con garantizar el intercambio de información entre la Dirección y los representantes gremiales, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambiente laboral.

Para lo anterior, la organización declara el reconocimiento explícito a las Asociaciones Gremiales como interlocutor válido de las necesidades y demandas de los integrantes de la organización, además de comprometerse a garantizar el cumplimiento adecuado y oportuno de la normativa que regula la relación laboral con sus trabajadores y trabajadoras, respetando y facilitando así los derechos laborales.

La organización establecerá instancias de trabajo periódicas, con las máximas autoridades del Servicio, en las que se abordarán y desarrollarán agendas de trabajo, en relación al ambiente laboral y los potenciales conflictos que se originan en la institución.



viii. Compensación y Reconocimiento

El Servicio reconoce la utilidad de los procesos de compensación y reconocimiento para orientar el comportamiento y acciones de las personas y equipos de trabajo, hacia el logro de los objetivos institucionales, en el marco de la legalidad vigente.

De esta forma, la institución fomentará una cultura de planificación de resultados, generación de compromisos claros y aplicación de métodos de evaluación objetivos, mediante la gestión de los incentivos colectivos.

Por lo tanto, será responsabilidad de la jefaturas y autoridades del Servicio generar un reconocimiento explícito del trabajo bien realizado, la trayectoria y a aquellos trabajadores que hacen un esfuerzo adicional sobre las tareas encomendadas, a través de mecanismos de incentivos no pecuniarios (refuerzos positivos), fortaleciendo el sentido de integración de acuerdo a metas de desempeño.

ix. Orientación al Usuario Interno

El Servicio de Salud O'Higgins, declara la importancia que tiene entregar un buen servicio al usuario interno en relación a todo el quehacer de recursos humanos. Se entenderá por buen servicio una atención amable, oportuna, eficiente, centrada en el usuario, cuidando la presentación personal y el buen trato.



Principios por Subsistemas

Son aquellas declaraciones que se definen considerando las áreas de Recursos Humanos del Servicio de Salud O'Higgins. Además se incorporan principios relacionados a desafíos proyectados en la gestión, según las necesidades de la institución. Es importante mencionar, que cada uno de estos Subsistemas se relacionan y retroalimentan su gestión de manera articulada.

i. Gestión Dotacional y eficiencia en procesos regulares

El Servicio de Salud O'Higgins se compromete a incorporar oportunamente la información asociada a todos los procesos regulares de gestión de personas, resguardando derechos y deberes quienes integran la institución. Lo anterior, en materias de personal, permitirá contar con un registro sistematizado y actualizado de datos de identificación de las distintas calidades jurídicas de esta organización. En relación a los procesos remuneracionales, la organización realizará las acciones necesarias para avanzar en eficiencia y eficacia, dado la relevancia que estos procesos tienen para las personas que trabajan en el Servicio.

La institución pondrá a disposición de las autoridades y jefaturas de los equipos específicos, los reportes periódicos de información de las personas (dotacional, asistencia, remuneraciones, entre otros), con el objetivo de planificar y priorizar acciones, de acuerdo a criterios, indicadores y reportes que reflejen brechas actuales y proyectadas, para orientar en la toma de decisiones sobre aquellas materias relevantes para el Servicio.

En este sentido, la organización difundirá las orientaciones, capacitaciones y herramientas necesarias de los procesos de gestión de personas, que les permitan a los referentes técnicos de la red, asegurar la confiabilidad y la oportunidad de la información entregada al usuario, según sus requerimientos: horas extras, feriados legales y permisos administrativos entre otros.

ii. Reclutamiento y Selección

La organización garantizará la igualdad de oportunidades en las condiciones de acceso al empleo, evitando todo tipo de discriminación injustificada. De esta forma, la institución desarrollará procesos de reclutamiento y selección para proveer sus vacantes



oportunamente, para todas las calidades jurídicas, considerando las características y necesidades particulares de los servicios de la red asistencial.

El Servicio de Salud O'Higgins velará por que el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección esté alineados con la estrategia y objetivos de la organización, procurando responder a los desafíos institucionales, buscando obtener los candidatos más adecuados para la organización, respecto a un determinado cargo, a través de un proceso estandarizado, eficiente y transparente. En este sentido, la organización utilizará herramientas para llevar a cabo el proceso, que sean confiables para predecir el desempeño futuro, y así seleccionar a las personas que presentarán un mejor ajuste al perfil del cargo, identificando las diferencias individuales y relativamente estables de las personas.

Por otra parte, el Servicio se compromete a realizar procesos de selección meritocráticos, con criterios objetivos. Para esto se considerará dar una amplia difusión de las convocatorias de todas las calidades jurídicas, definiendo garantías para evitar sesgos y discriminación injustificada. En este sentido se garantizará la participación de las Asociaciones Gremiales en las etapas que serán definidas en el procedimiento específico de reclutamiento y selección.

iii. Inducción

El Servicio declara la inducción como una herramienta de gestión que busca integrar de manera planificada a las personas que ingresan en la organización o cambian de funciones, independiente de su calidad jurídica y/o estamento o ley por la que se contrate. Por lo tanto, se compromete a desarrollar una inducción oportuna y de calidad, en la que se considerarán contenidos que permitan orientar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación principios, valores, derechos y deberes y las principales herramientas relacionadas con la gestión de personas. De esta forma, las personas podrán obtener una visión global de la institución, apoyando su integración a la cultura organizacional, aumentando su satisfacción laboral y generando valor público.

De manera complementaria, la organización garantizará las condiciones para el desarrollo de una inducción al puesto de trabajo, para otorgarle al nuevo integrante los conocimientos básicos y aspectos transversales de las funciones que desempeñará, basados en su perfil y descripción de cargo, considerando además contenidos que permitirá conocer cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la población usuaria, aportando al fortalecimiento del compromiso de



las personas con la labor que realizan.

Finalmente la organización procurará utilizar estrategias innovadoras de acompañamiento que permitan transmitir a los nuevos funcionarios actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevaleciente que espera la organización para alcanzar mejores estándares de desempeño en consideración de la legalidad vigente y los lineamientos institucionales.

iv. Capacitación, Formación y Pasantías

El Servicio de Salud O'Higgins declara la importancia de la Gestión de la Capacitación como un derecho, tendiendo a la participación y equidad en toda la Red. Es así que la organización reconoce que la gestión de la capacitación forma parte de las herramientas fundamentales a partir de las cuales se adquieren, mejoran y actualizan las competencias de las personas, conforme su nivel de desempeño actual y futuro y su función específica dentro de la institución; lo que impactará en el desarrollo integral de las personas, aportando a los resultados de toda la institución y en el cumplimiento de la función pública.

Para ello, la organización generará estrategias transversales, participativas y técnicas, que permitan recoger las necesidades de las principales áreas de los establecimientos de la red asistencial, lo que a su vez determinará los criterios que permiten la priorización de actividades y asignación de recursos conforme al presupuesto anual disponible, metas y objetivos previamente trazados, para que, a partir del plan anual de capacitación, se disminuyan las brechas de desempeño detectadas.

La organización generará estrategias tendientes a la orientación de cada curso de capacitación, conforme perfiles previamente definidos por áreas competentes de acuerdo a las brechas detectadas, asegurando una amplia difusión de la oferta disponible, de manera tal, de asegurar la mayor participación de personas que cumplan con los criterios de inclusión señalados en cada actividad.

En cuanto a los procesos de monitorización del plan anual de capacitación, la organización se compromete en avanzar e incorporar metodologías de evaluación de aprendizaje, transferencia y aplicabilidad de lo aprendido. Complementario a lo anterior, diseñará estrategias para evaluar el impacto de la gestión de capacitación en la organización.



Por otra parte, la organización asesorará y gestionará la adquisición de grados académicos de especialidad y subespecialidad, para profesionales médicos u odontólogos pertenecientes a la red asistencial del Servicio de Salud O'Higgins, con objeto de disminuir la brecha asistencial detectada, adaptando para ello, estrategias conforme las referencias técnicas y recursos presupuestarios entregados por el nivel central.

A su vez el Servicio, determinará procedimientos bajo los cuales, los profesionales médicos u odontólogos, puedan acceder a estadías de perfeccionamiento que mejoren sus conocimientos específicos en áreas asistencialmente priorizadas conforme a las necesidades de los usuarios del sistema público de salud.

La organización adoptará estrategias que permitan el debido resguardo en el cumplimiento del periodo de retorno obligatorio que cada uno de los profesionales médicos u odontólogos patrocinados por la Institución, deberán devolver al Servicio, en compensación al financiamiento y respaldo otorgado.

Finalmente, la institución proporcionará alternativas administrativas que permitan a las personas la participación en pasantías, estadías de perfeccionamiento u otras modalidades a fin de garantizar la adquisición y/o mejoramiento de técnicas o competencias según el desempeño específico y esperado de cada trabajador.

v. Desarrollo de Personas

La institución, generará acciones para facilitar el desarrollo de las personas a través de los mecanismos legales existentes, con la finalidad de gestionar el talento interno y contribuir a nuevos desafíos laborales, que den cuenta de las necesidades de la organización y que permitan tener personas motivadas y comprometidas.

El Servicio se compromete a establecer mecanismos de promoción y movilidad interna, tales como concursos de promoción y ascenso para las personas titulares, de acuerdo a las definiciones institucionales, considerando solamente aspectos objetivos, con un estricto apego a la normativa vigente y velando por la transparencia, eficiencia y eficacia en todo el proceso. De esta forma, la organización dará respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas y de aprovisionamiento de cargos.

En consecuencia, la institución reconocerá el aporte de las personas a la organización, realizando acciones para equilibrar las funciones y responsabilidades de los cargos respecto a las remuneraciones percibidas, desde el ingreso y durante toda la



trayectoria laboral, considerando la legalidad vigente. Además, el Servicio generará procesos de rotación del personal, contemplando sus habilidades, intereses particulares, requerimientos organizacionales, entre otros, siendo esta una forma para enriquecer los puestos de trabajo. En este sentido, cuando una persona de un área específica se traslade a otro equipo del Servicio, se facilitar tiempos pertinentes para entregar sus funciones, asegurando la gestión y el quehacer institucional.

vi. Gestión del Desempeño y Retroalimentación

La organización valora el principio de desarrollo y mejoramiento continuo del desempeño de las personas, y es por ello que dispondrá de herramientas adecuadas para mejorarlo. De esta forma, los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, permitirán fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de personas.

El Servicio de Salud O'Higgins, se compromete a que todas las personas que se desempeñan en la organización independiente de su calidad jurídica y estamento, participarán de las siguientes instancias: establecimiento consensuado de metas, retroalimentación de proceso y evaluación con énfasis en planes de mejora.

En este sentido, la organización fomentará instancias de retroalimentación de calidad y herramientas que faciliten a todas la jefaturas a gestionar adecuadamente el desempeño de sus equipos de trabajo, a fin de potenciar el alineamiento entre las necesidades de la institución, el desempeño laboral y los intereses de las personas a su cargo, lo anterior de acuerdo a las orientaciones del Servicio Civil y lineamientos institucionales.

Por consiguiente, el Servicio realizará acciones para asegurar que la instancia de evaluación sea objetiva, transparente e informada, garantizando que ésta mida de manera correcta, integral y efectiva a la persona, de forma que su resultado sirva como insumo para instancias de promoción y reconocimiento, según legalidad vigente.

vii. Calidad de Vida Laboral

El Servicio gestionará iniciativas para apoyar a quienes conforman la organización y a su grupo familiar, en el ámbito social y recreativo cultural, procurando con ello mejorar su calidad de vida, de modo que las personas que trabajan en la institución, se desempeñen



en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, contribuyendo al establecimiento de relaciones cooperativas entre ellas y la dirección.

En virtud de ello, se desarrollarán acciones de conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares (respetando derechos parentales) y personales de los integrantes de la organización, en base a la identificación de la estructura y funcionamiento del Servicio, características socio-demográficas y principales tensiones conciliatorias. Lo cual permitirá disponer de programas de trabajo para su gestión.

En este sentido, se realizarán las acciones necesarias para potenciar y contribuir al mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral, proporcionando una atención integral en áreas de bienestar, cuidados infantiles, orientación previsional, a través de un Plan de Calidad de Vida construido de manera participativa en el Servicio de Salud O'Higgins, visualizando aspectos relacionales que pudieran influir en el bienestar físico, psicológico y social de los trabajadores. El Plan de Calidad de vida debe adecuarse a las características y necesidades que prevalecen en la institución, dentro de las normativas vigentes.

viii. Salud del Trabajador

El Servicio de salud O'Higgins generará acciones de promoción dirigidas a fortalecer conductas y hábitos de vida saludables en los trabajadores y trabajadoras de la organización. También generará acciones que contribuyan con la prevención de accidentes y enfermedades del trabajador y la protección de la salud de las personas que conforman la red hospitalaria. Sumado a lo anterior, resguardará la ejecución de acciones relacionadas con la seguridad laboral y la gestión ambiental de acuerdo a los lineamientos ministeriales y requerimientos según normativa legal. El Servicio de Salud O'Higgins resguardará también que las acciones que se realicen en la institución sean efectuadas en el marco del buen trato laboral.

El Servicio de Salud O'Higgins promoverá el acompañamiento y gestión social de aquellos casos de trabajadores que se encuentren afectados de salud, asegurando con ello un apoyo biopsicosocial pertinente con el fin de su reincorporación laboral. El Servicio de Salud O'Higgins levantará procedimientos, que permitan un abordaje de aquellos casos de trabajadores afectados de salud por tiempos prolongados, de manera integral, respetando los lineamientos ministeriales, asegurando en primera instancia el acceso de ellos a todas prestaciones clínicas disponibles en la red, o en su defecto generar instancias que permitan el acceso de estos a prestaciones externas a la red, respetando la normativa legal vigente.



Por otra parte, la institución garantizará la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo oportuno de acciones para la promoción del buen trato laboral y la prevención del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, y la adecuada implementación del protocolo de denuncia y sanción vigente.

Además, el Servicio dispondrá de espacios o tiempos protegidos para que las personas que forman parte de la institución, puedan realizar acciones de cuidado de los equipos de trabajo, actividad física en el ámbito laboral, que fomenten hábitos de vida saludables y de auto-cuidado, con el fin de generar ambientes de trabajo saludables y factores protectores que disminuyan los riesgos laborales.

Sumado a lo anterior, la organización fomentará una cultura positiva hacia la seguridad laboral y de autocuidado, en materias de prevención de riesgos en el Servicio de Salud O'Higgins, a través del trabajo de los diferentes comités paritarios de Higiene y Seguridad de los establecimientos y la implementación de su respectivo Plan anual de trabajo. Lo anterior, permitirá avanzar en la disminución de los accidentes laborales y enfermedades profesionales, impactando de esta forma, en la tasa de accidentabilidad de la institución.

Así también, el Servicio garantizará el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de gestión ambiental, en los establecimientos de la Red, a través de la implementación de acciones concretas y ambientalmente sustentables. Esto potenciará el desarrollo de una cultura ambiental, facilitando el trabajo de los referentes técnicos locales, para que lleven a cabo la gestión de los residuos generados, consolidando los 10 objetivos fijados por la agenda global de hospitales verdes y saludables, bajo el concepto de Salud Sustentable para la población y sus trabajadores.

ix. Ambientes Laborales

El Servicio de Salud O'Higgins desarrollará procedimientos y acciones que generen ambientes laborales saludables, lo cual permitirá que quienes integran la organización desarrollen su trabajo en forma más efectiva, contribuyendo al logro de objetivos institucionales, junto con brindar mejores servicios a la población usuaria. De esta manera se beneficiará directamente a trabajadores y trabajadoras, en el entendido que ambientes laborales saludables basados en el respeto y buen trato favorecen el compromiso, motivación, sentido de pertenencia, mejoran el desempeño laboral y el desarrollo de las personas, posicionándolas como el elemento primordial de la organización.



Además, el Servicio reconoce la importancia de evaluar variables relacionadas con: cultura organizacional, clima organizacional, satisfacción laboral, eficacia grupal, motivación laboral, entre otros; para lo cual se compromete a desarrollar diagnósticos organizacionales y planes de mejora factibles de implementar, según las necesidades de las distintas áreas y equipos de trabajo de la institución.

La organización también evaluará factores de riesgos psicosociales según la normativa vigente, resguardando la participación de los distintos actores representativos de la organización, además de la confidencialidad de la información. Lo anterior, para identificar principales factores de riesgos psicosociales y factores protectores para implementar participativamente programas de intervención, enfatizando el concepto de mejora continua y de actuar preventivamente en pos de fortalecer los ambientes y condiciones laborales que incidan positivamente en la salud de los trabajadores.

x. Egreso

La organización valora el aporte realizado por las personas a lo largo de su ciclo de vida laboral, razón por la cual, cautelará que su egreso, con independencia de su causal, sea en condiciones de respeto, transparencia y con la antelación necesaria, abordando este proceso con especial preocupación por la persona, por su equipo de trabajo directo y por el funcionamiento de la institución.

Es así que, el Servicio diseñará acciones constantemente para gestionar adecuadamente el egreso de las personas, que contemplan: estrategias de comunicación, acompañamiento, intervenciones y asesorías pre y post laborales. Lo anterior, basado en el respeto a la dignidad de las personas, disminuyendo el impacto emocional negativo a causa de la desvinculación laboral y otorgando un reconocimiento por su contribución a la institución, por su aporte al servicio público. Además, la institución se compromete a gestionar la transferencia de conocimientos desde aquellas personas que se retiran de la organización.

Por otra parte, cuando las razones de egreso correspondan a decisiones institucionales, el Servicio, las jefaturas y la Subdirección de Recursos Humanos, realizarán las acciones necesarias para cumplir los lineamientos institucionales y la normativa legal.



6. DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN.

Para la difusión y sociabilización de la Política de Desarrollo de Personas, se trabajará con el área de Comunicaciones en la definición de estrategias que permitan informar ampliamente los hitos comunicacionales de la presente Política, tanto en su lanzamiento como en sus actualizaciones. Es importante mencionar, que el despliegue de acciones comunicacionales que se realizará por la formalización del presente documento, se debe a la relevancia que ésta tiene para quienes forman parte de la institución, ya que la Política de Desarrollo de Personas constituye una de las principales necesidades sentidas de la organización y que se subsana bajo este hito.

Por otra parte, la estrategia de implementación de la presente Política, se basará en los subsistemas mencionados anteriormente, a partir de los cuales se generarán procedimientos que tienen por finalidad indicar la forma específica para llevar a cabo las actividades. Dichos procedimientos se desarrollarán considerando la legalidad vigente y las orientaciones de los principios transversales. Además, se definirá el sentido y alcance de cada procedimiento, según las características de los establecimientos (capacidades instaladas y campo de acción). En consecuencia, los procedimientos detallarán aspectos tales como: plazos, responsables, actividades, tareas, diagrama de flujo y formatos.

Para esto, se realizarán instancias de trabajo participativas, en las cuales asistirán referentes técnicos locales, con el fin de identificar los procedimientos necesarios para la operacionalización de la Política. Posteriormente, se llevará a cabo una priorización de los procedimientos a construir, considerando las necesidades de la organización, evaluando la factibilidad, disponibilidad de recursos y consolidando esto en un plan de trabajo con plazos y responsables.

Finalmente, estos procedimientos serán generados bajo la lógica del mejoramiento continuo, realizando una revisión periódica y su actualización según corresponda, en base a los lineamientos ministeriales vigentes y necesidades locales. Así también, la Política de Desarrollo de Personas debe ser revisada periódicamente, a lo menos una vez al año, para ser evaluada de manera integral en su contenido.



**Servicio
de Salud
O'Higgins**
Ministerio de Salud

Gobierno de Chile