	Política de Personas Duoc UC	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

**RESOLUCIÓN N° 5/2017**  
**VICERRECTORÍA ECONÓMICA Y DE GESTIÓN**  
**DIRECCIÓN DE PERSONAS**

**VISTOS:**

1. La necesidad de establecer una guía para la gestión en la toma de decisiones, el fortalecimiento del compromiso con el proyecto institucional, así como, el desarrollo de capacidades organizacionales, las competencias de los colaboradores y de los equipos de trabajo, entre otros.
2. Las facultades que me concede el artículo 8 del Reglamento General y demás normativa vigente;

**Resuelvo:**

**Aprobar la Política de Personas que a continuación se indica:**

**Política de Personas de Duoc UC**


Duoc UC es una institución de educación superior católica, formada por colaboradores que orientan al cumplimiento de la misión Institucional. En este contexto, Duoc UC define como su Política de Personas, como una guía para la gestión, el desarrollo de la persona, la toma de decisiones, para el fortalecimiento del compromiso con el proyecto institucional, el servicio de excelencia a los destinatarios de la misión, y el desarrollo de capacidades organizacionales, las competencias de los colaboradores y de los equipos de trabajo. De este modo, los colaboradores constituyen el factor fundamental para la realización del Proyecto Educativo y su compromiso llega ser un medio para su desarrollo personal.

**1. Objetivos de la Política Personas de Duoc UC**

Los objetivos de la Política son los siguientes:

- Apoyar, por medio de la gestión de las personas, la concreción del Proyecto Educativo y la entrega de un servicio de excelencia.
- Proveer los lineamientos fundamentales para la gestión, desarrollo y toma de decisiones de las personas en congruencia con nuestra Identidad y Misión.
- Promover el desarrollo de capacidades organizacionales, conocimiento, habilidades, competencias y talentos para la agregación de valor educativo.
- Orientar las políticas particulares, procedimientos, reglamentos y programas de la Dirección de Personas.

**2. Estructura de la Política de Personas de Duoc UC**

	Política de Personas Duoc UC	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

La política de personas se constituye en una política maestra que articula el conjunto de políticas particulares, procedimientos, instructivos, reglamentos y programas de la Dirección de Personas en los siguientes ámbitos:

- Ambiente Laboral (*Engagement* Duoc UC).
- Gestión del Desempeño.
- Inducción, capacitación y formación de personas.
- Reclutamiento y selección.
- Compensaciones y Calidad de vida.

El detalle de estas políticas particulares, procedimientos, reglamentos y programas está publicado en la web institucional para su consulta. Estos documentos contienen descripciones de los procesos, tablas con datos e información, así como la historia de las mejoras realizadas y de su procedimiento de mejoramiento continuo.

### 3. Destinatarios de la Política Personas de Duoc UC

La Política de Personas hace explícita la peculiar dignidad del trabajo que representa una dimensión central en la existencia de la persona<sup>1</sup>. Todas las actividades laborales que se realizan en la comunidad Duoc UC, tienen un valor en sí mismo, debido a la presencia de la persona que lo realiza, independientemente de las tareas encomendadas.

La persona merece ser tratada con el respeto y la dignidad debida<sup>2</sup>. Todos los trabajos se ordenan en una cadena de colaboración, que va desde las acciones de enseñanza hasta aquellas que apoyan para la excelencia en la gestión. En esta cadena de agregación de valor todos los miembros de la Comunidad de Duoc UC son importantes y necesarios.

La Política de Personas se dirige primeramente a los colaboradores. En ellos se ha confiado la excelencia en la gestión institucional, la docencia y la vinculación con el medio. Sin embargo, también es extensiva a otros participantes del ámbito de la docencia y provisión de servicios, y a aquellos que participan en nuevos proyectos que requieran de la aplicación de esta Política.


El buen trato y la atención proactiva a los colaboradores es un desafío permanente para todos. Por tanto, la Dirección de Personas no es sólo una unidad administrativa y de gestión de las personas, también es una instancia formadora y orientadora caracterizada por la empatía que comprende el universo emocional de todos los colaboradores ya sea en su condición de candidato a un puesto, evaluación del desempeño, formación, o usuario en remuneraciones, beneficios o en el cese de sus funciones, y el trato a los proveedores. Esto siempre se da en el contexto de la Identidad y Misión de Duoc UC.

### 4. Cuidado de la cultura de Duoc UC

---

<sup>1</sup> Como participación y prolongación de la obra del Creador Juan Pablo II, *Laborens Exercens* (14 de septiembre de 1981), N° 25.

<sup>2</sup> Ver en Pontificio Consejo Justicia y Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia* (2004), N° 319: pueden cambiar las formas históricas en las que se expresa el trabajo humano, pero no deben cambiar sus exigencias permanentes que se resumen en el respeto inalienable de la persona que trabaja.

	Política de Personas Duoc UC	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

La persona es una parte esencial de la Comunidad Duoc UC. Necesitamos de los demás para desarrollar nuestros talentos y cumplir nuestra vocación. Es muy importante el logro personal, pero éste depende del esfuerzo y trabajo colaborativo. Por eso la Política de Personas hace referencia a la Comunidad de Duoc UC. En otras palabras, una cultura está constituida por la igualdad de oportunidades, por equipos de trabajo que se ayudan entre sí, que superan sus diferencias mediante la proactividad y la corrección fraterna, y que disponen de información compartida para acceder a mejoras laborales y una mejor calidad de vida.

La cultura también se despliega en relaciones matriciales de trabajo. Esto potencia su innovación y la calidad del servicio. Esta matricialidad está presente e influye virtuosamente en la descripción de puestos, selección y reclutamiento de personas, la evaluación del desempeño y la construcción del compromiso.

## 5. Compromiso y alto desempeño en una institución de educación superior

El servicio de excelencia depende en gran medida de la calidad de los compromisos y del fortalecimiento del desempeño. Los lineamientos en estos ámbitos son los siguientes:

### 5.1 Ambiente laboral (*Engagement* de Duoc UC)

Se entenderá por *Engagement* Duoc UC un estado de alto entusiasmo y activación en el trabajo, en que las personas se caracterizan por sentir pasión por lo que hacen. El nivel de *Engagement* es relevante porque crea un estado que potencia el desempeño y una experiencia positiva de trabajo de las personas. Por medio del *Engagement* es posible conocer la calidad del ambiente de trabajo y entregar información para la toma de decisiones en la gestión de las personas. La meta es trabajar en entornos laborales más saludables, atractivos y productivos, y así aumentar la satisfacción, la iniciativa y el aprendizaje activo; y con ello un menor ausentismo y rotación laboral. Gracias a esta forma anual de medición se obtiene:


- Comparaciones entre sedes, unidades y los resultados de la institución.
- Evaluación del compromiso en el tiempo.
- La tasa de favorabilidad global de *Engagement* compuesto por actitudes positivas en la realización de trabajo, energía efectiva, foco en las tareas relevantes, y disfrute en el trabajo.

La política de personas de Duoc UC espera que el *Engagement* constituya una herramienta para implementar el Proyecto Educativo, pues ayuda en el tránsito hacia un concepto del trabajo basado en la motivación para la productividad y focalización en la atención por los proyectos, un desempeño sobresaliente y energía en el trabajo.

### 5.2 Gestión de desempeño

Duoc UC dispone de una metodología para evaluar y mejorar el desempeño de sus colaboradores. La evaluación del desempeño apoya a los colaboradores a descubrir y subsanar sus brechas de desempeño, completando un ciclo virtuoso de mejora en la calidad del servicio. Además, desde los resultados obtenidos en las distintas familias de cargos facilita el cumplimiento de los estándares definidos y su retroalimentación. La evaluación se compone de:

- Competencias institucionales (cfr. Manual de competencias de Duoc UC) según familias de cargos.

	<b>Política de Personas Duoc UC</b>	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

- Compromisos de Desempeño Individual.
- Indicadores y mediciones desde una plataforma que asegura la información, su trazabilidad y el estudio de su evolución en el tiempo.

Su contribución a la excelencia institucional está dada en la comunicación de los valores y comportamientos esperados por la institución, establecer los estándares del desempeño y definir e implementar estrategias para su mejoramiento. Además, debe proporcionar al colaborador la información sobre las expectativas que la institución tiene sobre su desempeño y los medios disponibles para lograr un rendimiento de calidad. Entrega la retroalimentación oportuna y orientación para el mejoramiento del desempeño. Contribuye con la jefatura al desarrollo de la gestión de personas toda vez que proporciona información útil para motivar, corregir y desarrollar el potencial de los colaboradores.

Su impacto en las personas se refiere a los siguientes aspectos:

- La Evaluación de Desempeño actualizada es un requisito. para el movimiento interno.
- La Evaluación de Desempeño toma en cuenta el *Engagement* Duoc UC.
- Las oportunidades de formación y capacitación están asociadas a las brechas y potencialidades dadas por la Evaluación de Desempeño.
- Los resultados de la Evaluación de Desempeño es un insumo para la toma de decisiones Institucionales.

## **6. La gestión, desarrollo y crecimiento de las personas desde la Identidad y Misión de Duoc UC**

En Duoc UC existe una red de trabajo unida a las relaciones de las personas. El conjunto expresa la Identidad y Misión de Duoc UC. Está presente en todos los espacios de trabajo de la comunidad Duoc UC, y en los diversos roles que se desempeñan, ya sea como directivo, subalterno, entre pares, o líder de un proyecto. Para asegurar la calidad de las relaciones de trabajo de las personas se requiere de un proceso de selección y reclutamiento de las personas y asegurar su formación en competencias éticas y técnicas.

### **6.1 Reclutamiento y selección de las personas**


El proceso de reclutamiento y selección de las personas posee una importancia fundamental para Duoc UC. Se incorpora los mejores talentos no solo que dispongan de las competencias técnicas que demanda el cargo, sino también por su capacidad de adhesión con la Identidad y Misión de Duoc UC y con un potencial de desarrollo y crecimiento futuro. Se requiere cumplir estrictamente con las etapas del proceso sin excepción.

La política de Dirección de Personas propone dos vías de reclutamiento para atraer candidatos:

- Vía de reclutamiento externo: Portales de empleos, bolsas de trabajo, oficinas municipales de intermediación laboral (OMIL), publicaciones en plataformas y redes sociales, portal de referidos, fundaciones que apoyan la inclusión de personas con discapacidad, etc.
- Vía de reclutamiento interno: Portal de concursos internos en la intranet administrativa para movilidad laboral de colaboradores.

Los requisitos generales para poder postular a un concurso interno son los siguientes:

- Contar con al menos un año de antigüedad en Duoc UC.

	Política de Personas Duoc UC	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

- Contar con al menos un año de antigüedad en su cargo actual.
- Si el colaborador ha sido evaluado formalmente el último año deberá contar con una nota mayor o igual a 90% en su Evaluación de Desempeño (DCI y Competencias).
- No tener amonestaciones por escrito durante el último año.
- El colaborador no puede postular a más de dos veces a un Concurso Interno al año.

Finalmente, el proceso de reclutamiento y selección de las personas incorpora una variante para prestar un servicio al área docente con la evaluación psicolaboral y la validación final del proceso selección.

## 6.2 Formación y entrenamiento de las personas

La formación y entrenamiento de la persona abarca tanto la inducción a un cargo como capacitaciones técnicas y operacionales para su correcto desempeño. También se debe ofrecer un acompañamiento en la implementación de planes de capacitación en sedes y direcciones centrales, la gestión de fondos de perfeccionamiento de postítulo para colaboradores de contrato administrativo y capacitación de procesos y sistemas tecnológicos internos. Los focos de capacitación establecidos son los siguientes:


- La entrega de herramientas, conocimientos técnicos y habilidades blandas que faciliten el desempeño del cargo de los colaboradores de Duoc UC debe darse en el contexto de la Agregación de Valor Educativa, Gestión de la Excelencia e Identidad y Misión Duoc UC y deben satisfacer los requerimientos prácticos de las distintas unidades en que las personas se desempeñan.
- Comunicar información oportunamente para la planeación del tiempo de formación y de otros compromisos laborales.
- El uso de los siguientes medios: Plataforma de gestión que facilite el entrenamiento y reforzamiento de auto-instrucción, desarrollo de cursos *e-learning* y talleres que demuestran innovación pedagógica y didáctica.
- La capacitación debe apoyar la implementación de procesos y sistemas Duoc UC.
- Medir la utilidad del curso y sus logros de aprendizaje.

Los proyectos de entrenamiento deben dar cuenta de los requerimientos de aseguramiento de la calidad expresados en los criterios y principios de la Política de aseguramiento para la Calidad Duoc UC. La calidad no se reduce sólo a una infraestructura o recursos disponibles, sino a personas que se han apropiado de los criterios para la calidad, que deciden y actúan de acuerdo a ellos.

La práctica de la comunicación tiene como un principal sentido el aprender y enseñarnos mutuamente. De este modo, los directivos explican pedagógicamente a los subalternos el sentido de los proyectos y estrategias; los equipos se comunican para resolver conflictos internos y fortalecer la Comunidad Duoc UC; u otros que favorecen el crecimiento en Identidad y Misión.

Finalmente, los proyectos de entrenamiento deben incorporar una orientación a los procesos, donde las personas conozcan sus funciones en detalle. El aprendizaje para la mejora continua, la integración de procesos y apertura a las iniciativas de cambio y la adquisición de un lenguaje común en educación superior.

## 7 Compensación y calidad de vida en Duoc UC

	<b>Política de Personas Duoc UC</b>	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

Las relaciones de trabajo otorgan un ingreso justo porque retribuyen el valor del trabajo realizado, permiten cubrir las necesidades de los colaboradores y docentes, reflejan la situación económica de la Institución y las condiciones del mercado. Pero también, buscan el desarrollo de las potencialidades de la persona que lo realiza y asegura que ella sea reconocida por su compromiso y el desarrollo de la Institución. Además, produce crecimiento y proyecciones porque da estabilidad y permite crecer humana y profesionalmente, y fomenta que quien haga bien su trabajo se desarrolle y al mismo tiempo afecte virtuosamente el rol público de la Institución.

### 7.1 Compensaciones

Las compensaciones en Duoc UC se rigen por los principios de equidad interna, competitividad externa y sustentabilidad financiera. Las compensaciones están directamente relacionados el nivel de sus atribuciones y responsabilidades y el ámbito de las funciones de los colaboradores. Las compensaciones de los colaboradores cumplen los siguientes lineamientos:

- Se incluyen tareas de validación que se basan en el cumplimiento laboral y legal.
- Se apoya en un estudio de mercado y es justificable con metodología conocidas
- Se mantiene un equilibrio en términos de sustentabilidad financiera, equidad interna, y competitividad externa. Estos principios sustentan una estructura de compensaciones que establece bandas salariales con niveles de renta asociados.
- Rigurosidad, orden y cumplimiento de los plazos establecidos.

El procedimiento tiene las siguientes características:


- Los procedimientos de compensaciones están publicados para el conocimiento de todos los colaboradores.
- Se apoyan en el sistema SAP que permite la integración entre plataformas, la creación de reportes e informes para la gestión interna. Además, la información es trazable.
- Los encargados de personas disponen de perfiles claros para crear o consultar estos informes siguiendo una norma estándar.
- Se dispone de un equipo que analiza las compensaciones, realiza evaluación de cargos hace estudios de mercado, crea reportes, y realiza comparaciones en relación al escenario de la educación superior.
- Los procedimientos de remuneraciones están sujetos a una auditoría periódica.
- Entrega de información y orientación al colaborador: Se entrega la información sobre las compensaciones a los colaboradores que lo requieran, se atenderán sus preguntas.

### 7.2 Programa de Calidad de vida y Beneficios

El objetivo del programa de calidad de vida y beneficios es ofrecer un servicio que promueve la calidad de vida del colaborador y su familia. Duoc UC debe ser un buen lugar para trabajar, impactando positivamente en el compromiso del colaborador con el proyecto educativo y la misión institucional.

Los servicios del Departamento del Bienestar y Calidad de Vida son:

- Administración de Beneficios Institucionales.
- Organización de celebraciones Institucionales.
- Administración del Departamento de Bienestar - para Socios.
- Desarrollo del Plan Anual de Calidad de Vida.
- Administración del Plan de Convenios de Descuentos para la Comunidad Duoc UC.

	<b>Política de Personas Duoc UC</b>	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

Duoc UC utiliza todos los medios que dispone para asegurar que la comunidad acceda a los distintos beneficios que se encuentran disponibles para sus colaboradores. Para la promoción activa de los Beneficios y Calidad de Vida se utiliza:

- El proceso de inducción.
- Publicación de beneficios en intranet Duoc UC.
- Difusión de nuevos beneficios mediante charlas orientadoras, correo electrónico, afiches u otro medio que garantice la recepción de la información.
- Comunicación mediante talleres y charlas para ayudar y orientar en el uso del beneficio y en la mejora de su calidad de vida.

## **8 Compatibilidad e incompatibilidad contractual**

Duoc UC cumple de modo estricto la legislación laboral vigente y asume de modo responsable la obligación social y previsional para ofrecer seguridad y protección social a todos sus colaboradores. Los beneficios y compensaciones para el mejoramiento de su calidad de vida, en un clima laboral de respeto y crecimiento, se dan en un contexto de reciprocidad. Por tal razón, se espera que los colaboradores valoren estas acciones y de modo voluntario asuman los criterios de calidad en el trabajo en que han sido contratados. Así mismo, es necesario informar a la unidad correspondiente cuando se adquieran compromisos laborales con otras organizaciones e instituciones. En consecuencia, existen compatibilidades e incompatibilidades de compromisos externos que se puedan adquirir durante la jornada de trabajo o relacionadas con el cumplimiento de sus funciones.

### **8.1 Compatibilidad contractual**

Duoc UC valora y reconoce la contribución a la vinculación con el medio y los compromisos externos que se puedan adquirir en otras instituciones u organizaciones. Se trata de compromisos laborales fuera de la jornada de trabajo contratada y que sean compatibles con la carga de trabajo y que no afecte una sana calidad de vida laboral y personal. Esto incluye a las actividades o responsabilidades relacionadas con los procesos de acreditación en el sistema de aseguramiento de la calidad y la representación de asociaciones gremiales y organizaciones sindicales con reconocimiento jurídico. También, la participación en organismos o entidades que forman parte de las áreas de interés institucional de extensión y vinculación con el medio.


### **8.2 Incompatibilidad contractual**

Duoc UC considera como incompatible la adquisición de compromisos externos de desempeño laboral en otra organización o institución durante la jornada de trabajo contratada. También, es incompatible el ejercicio de cargos directivos por el personal a jornada completa y el ejercicio de actividades o representaciones en otra organización o institución que origine un conflicto de intereses con la Institución.

## **9. Uso y publicación de la información de las personas en Duoc UC**

La Política de Personas Duoc UC debe ser comunicada y comprendida por toda la Institución. Para ello, se debe cumplir un plan de comunicaciones. Además, se debe disponer el presente documento para que pueda ser consultado, así también, como todas las políticas, reglamentos y programas que de él se desprenden.

Finalmente, el cuidado y gestión de la información asociada a la política de personas, las listas de usuarios que poseen transacciones sensibles del sistema bases de datos, los accesos a sistemas y

 <b>Duoc UC</b>	<b>Política de Personas Duoc UC</b>	Unidad: Dirección de Personas
		Versión: 1ª versión 20/05/2017

módulos informáticos y aplicaciones se realiza desde una adecuada segregación de funciones y perfiles autorizados.

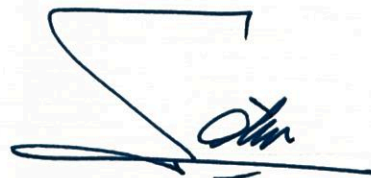
#### **10. Revisión y actualización de la Política de Personas Duoc UC**

La Política de Personas Duoc UC se revisa anualmente. Su revisión, incluye las mejoras que se han realizado y su justificación desde evidencias, los participantes y la versión que se publica. El conjunto de estos cambios se consigna en el “Historial de Mejoras de la Política de Personas Duoc UC”.

Comuníquese y publíquese.



KIYOSHI FUKUSHI MANDIOLA  
SECRETARIO GENERAL



VELKO PETRIC CABRALES  
VICERRECTOR ECONÓMICO Y DE GESTIÓN

SANTIAGO, 01 de junio de 2017.