



Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UN MINISTERIO DEL ESTADO DE CHILE: UNA REVISIÓN CRÍTICA

Memoria para optar al Título Profesional de Psicólogo.

Carlos Enrique Sebastián Ruiz Ortega.

PROFESOR PATROCINANTE: Rogelio Díaz Castillo.

Santiago, Chile 2017

Dedicatoria.

A las personas más importantes en mi vida:

 Mi Madre, Nic, Isabel y Violeta.

Agradecimientos.

A mi Madre, quien me ha apoyado incondicionalmente en todas las áreas de mi vida y en todo momento.

A Nic, a quien amo. Doy gracias a la vida, a Dios, o a lo que corresponda agradecer por haber tenido la fortuna de conocer un ser humano bellissimo y excepcional.

A Felipitos, Bilss, Mauri, la Clo, la Maca y la Scarlette, quienes me devolvieron la esperanza en las futuras generaciones.

Agradezco a todos y cada uno de los profesores de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile con quienes tuve la oportunidad de aprender sobre esta noble disciplina. Agradezco especialmente al profesor Rogelio Díaz, cuya guía ha sido fundamental para desarrollar esta memoria.

Finalmente, doy gracias a todas las personas que se han cruzado en mi camino y que me han hecho ser quien soy.

Resumen.

En el contexto de la Nueva Gestión Pública, este estudio expone una revisión crítica del proceso de reclutamiento y selección de un Ministerio del Estado de Chile. El objetivo es conocer su diseño estructural, sus posibles mejoramientos y entregar recomendaciones para la mejora de los procesos. Como revisión crítica, analiza en profundidad el diseño completo del proceso actual, detectando sus posibles debilidades desde la visión de la psicología laboral organizacional.

Para realizar este estudio, el proceso completo fue examinado mediante metodología cualitativa y por medio del método de Estudio de Caso, siendo además contrastado con ideas propuestas por diversos autores especializados en el área de la psicología laboral-organizacional.

Finalmente, los resultados muestran detalladamente cómo está diseñado el proceso. Se concluye que globalmente presenta elementos coincidentes con las ideas formuladas por los especialistas estudiados para este trabajo. Sin embargo, casi todas las fases poseen varios aspectos mejorables, especialmente técnicos. Por lo tanto, este proceso se encuentra aún incompleto y puede ser mejorado, por lo que se entregan recomendaciones para su mejora.

Palabras Clave: reclutamiento, selección.

4.3.3						Evaluación	
Psicolaboral.....							26
4.3.4	Entrevista	con	la	comisión	de		
selección.....							29
4.3.5	Confección	del	acta	de	cierre	del	
proceso.....							30
5. <u>Discusión</u>							31
5.1			Sobre			el	
reclutamiento.....							31
5.2			Sobre			el	
curricular.....						filtro	32
5.3	Sobre	la	evaluación	de	conocimientos		
técnicos.....							32
5.4	Sobre la evaluación psicolaboral.....						33
5.5	Sobre	la	entrevista	con	la		
comisión.....							34
5.6	Sobre	la	confección	del	acta	de	
proceso.....						cierre	del
							34
5.7	Sobrecarga	laboral	del	profesional	encargado	de	
procesos.....						los	34
5.8			Documentación			versus	
prácticas.....							35
6. <u>Conclusiones</u>							3
5							
7. <u>Bibliografía</u>							3
8							
8. <u>Anexos</u>							40
8.1	Anexo	A.	Procedimiento	Reclutamiento	y		
Selección.....							41
8.2	Anexo	B.	Política	de	Gestión	de	
Personas.....							68
8.3	Anexo	C.	Perfil	de			
cargo.....							77

				7
8.4	Anexo	D.	Diccionario	de
Competencias.....				87
8.5	Anexo	E.	Puestos	
Desiertos.....				102
8.6	Anexo F.		Hojas de respuesta de los tests Wonderlic, DISC y Kostick.....	113

Índice de figuras.

Figura 1. Organigrama abreviado.....	20
--------------------------------------	----

1. Introducción.

1.1 Antecedentes generales.

En los últimos cuarenta años, numerosos países de occidente, incluyendo Chile, han realizado profundas transformaciones en sus Estados y Administraciones Públicas. Estos cambios en los organismos públicos sobre su manera de ejercer la administración consistieron, básicamente, en reemplazar ciertas antiguas ideas sobre el modelo

burocrático de la organización por ideas pertenecientes al mundo de la empresa privada, como eficiencia y eficacia, entre muchas otras (Araya y Cerpa, 2009).

A este paradigma, cuyo fin es la modernización del Estado mediante la introducción de prácticas del mundo privado al sector público, se le denominó Nueva Gestión Pública (Morales, 2014). Si bien algunos autores cuestionan que este paradigma haya representado un mejoramiento de las funciones del Estado, es un hecho que representó transformaciones fundamentales.

En Chile, la Nueva Gestión Pública representó importantes cambios en el aparato estatal a todo nivel, materializándose de diversas formas, entre ellas, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño, incentivos económicos, y a través de la creación de un sistema de selección de altos directivos públicos (Morales, 2014). Una importante institución creada durante el Gobierno de Ricardo Lagos fue el Servicio Civil, la cual colabora en la instauración de estas nuevas prácticas (Araya y Cerpa, 2009).

Estas reformas radicales afectaron prácticamente a todos los organismos del aparato estatal, significando profundos cambios en los procesos de reclutamiento y selección en importantes servicios del Estado, incluyendo a los Ministerios, siendo el Servicio Civil, la institución encargada de entregar orientaciones para la elaboración de estos procesos, entre otras funciones.

Los Ministerios son instituciones especialmente relevantes para el país, pues según la Ley N° 18575, artículo 19, “los Ministerios son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de Gobierno y administración de sus respectivos sectores, los cuales corresponden a los campos específicos de actividades en que deben ejercer dichas funciones” (Ley N° 18575, 1986).

Los Ministerios, al ser departamentos en que se divide el Gobierno de un Estado, pueden ser considerados como instituciones sumamente importantes y estratégicas para cualquier país.

Por ser de tal importancia estas instituciones, conocer y revisar cómo actualmente se están llevando a cabo los procesos de reclutamiento y selección dentro de un Ministerio del Estado de Chile, se convierte en un tema relevante para ser estudiado.

En el presente trabajo se examinan cabal y empíricamente los procesos de reclutamiento y selección de un Ministerio de Estado de Chile, mostrando en detalle la estructura de los mismos y el funcionamiento de cada una de sus etapas, realizando una revisión crítica de ellos y, de ser necesario, sugiriendo algunas mejoras.

Por revisión crítica se entiende un examen detallado de los procesos que va más allá de la mera descripción, comparando el diseño de los procesos, que ha sido observado empíricamente, con ideas propuestas por autores relevantes en el área del reclutamiento y la selección.

Como consideración ética, no se identifica al Ministerio que fue investigado, de manera tal que sea imposible ocasionar cualquier menoscabo. Toda la documentación expuesta en la sección Anexos ha sido modificada con el fin de que no se pueda identificar ni al Ministerio ni a ninguna persona, tanto funcionarios como candidatos.

1.2 Antecedentes teóricos y empíricos relevantes.

Para elaborar el marco teórico de este trabajo se revisó bibliografía especializada en psicología laboral-organizacional, específicamente relacionada con los procesos de reclutamiento y selección. Especialistas de renombre como Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Dave Ulrich, entre otros, fueron seleccionados como referentes fundamentales e indispensables para realizar esta memoria. Se definieron los conceptos teóricos necesarios y pertinentes para abordar el tema de esta investigación, como: reclutamiento y sus derivadas, como reclutamiento interno, reclutamiento externo, reclutamiento activo, reclutamiento pasivo, reclutamiento por internet, selección y todos sus conceptos pertinentes, etc., logrando un sólido posicionamiento teórico. Otros temas incluidos en el marco teórico son la confiabilidad y la validez de las pruebas, el uso de tecnologías y la ética de los procesos, pues son asuntos pertinentes para este trabajo.

Para la confección de la metodología se consultó bibliografía relacionada con metodología cualitativa y el método de investigación conocido como Estudio de Caso. Algunos autores revisados fueron, Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista, Robert Yin entre otros destacados. Se definieron conceptos fundamentales para la elaboración de la metodología, como Estudio de Caso propiamente tal y algunos de sus elementos, como observación participante, etc.

La metodología seleccionada está directamente relacionada con la recolección de datos y el particular carácter empírico de esta investigación. Ésta se realizó mediante un investigador que ingresó como practicante de Psicología de la Universidad de Chile al Ministerio cuyos procesos de reclutamiento y selección fueron examinados, entre el día primero de marzo del 2016 y el día ocho de julio del 2016, pudiendo observar y participar directamente en los procesos y en cada una de sus etapas para veintiún postulaciones.

Además, se logró un acceso completo a la documentación oficial y reglamentos de estos procesos, la que se encuentra en los Anexos de este trabajo.

Finalmente, para realizar el análisis de resultados se usó el método de Estudio de caso en conjunto con el análisis cualitativo, contrastando las ideas propuestas por los autores revisados en este trabajo con lo observado en el Ministerio.

1.3 Tipo de investigación.

En cuanto al tipo de datos empleados, el tipo de investigación correspondiente a este trabajo es de carácter cualitativo, pues “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En relación con el alcance de la investigación, a pesar de que este concepto se utiliza en mayor medida para los estudios cuantitativos, vale la pena señalar que para este trabajo cuya investigación es de tipo cualitativo, el alcance es descriptivo. Es posible apreciar esto descartando los otros tres tipos de alcance, que son el exploratorio, el correlacional y el explicativo (Hernández et al., 2010). Es descriptivo porque lo que se busca es comprender características, rasgos o propiedades del fenómeno estudiado, sin establecer correlaciones entre variables ni buscando causas que lo expliquen. Tampoco es exploratorio, pues ya existen estudios previos sobre el fenómeno a analizar.

El diseño de la investigación está fundamentado en el estudio de caso, el cual es ampliamente explicado en la sección de la metodología utilizada.

1.4 Problemática.

La problemática que aborda este trabajo gira en torno a tres cuestiones fundamentales:

Primero, la Nueva Gestión Pública ha significado profundas transformaciones para las instituciones estatales, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de numerosos servicios del Estado, como los ministerios. Dado que las funciones que realiza cualquier ministerio son sumamente importantes para el Gobierno de un país, como motivación central de este trabajo se considera necesario conocer cabalmente el proceso de reclutamiento y selección de un Ministerio, de tal manera que puedan apreciarse los resultados de las transformaciones generadas en el contexto de la Nueva Gestión Pública.

Segundo, una vez conocidos en profundidad estos procesos en el Ministerio y habiendo actualizado el conocimiento sobre lo que está sucediendo en cuanto a los

procesos de reclutamiento y selección, también es necesario realizar un análisis detallado de su diseño estructural y el de cada una de sus etapas mediante una revisión crítica que permita detectar sus fortalezas y sus posibles debilidades.

Tercero, ya detectadas las posibles debilidades, es necesario realizar propuestas que permitan eliminarlas o al menos aminorarlas, de tal manera que los procesos sean mejores aplicando los cambios indicados.

Por lo anterior, el problema de investigación de esta memoria consiste en revisar críticamente el diseño de los procesos de reclutamiento y selección de un Ministerio del Estado de Chile, con el fin de detectar sus posibles vulnerabilidades y entregar recomendaciones para mejorar los procesos, en caso de ser necesario.

1.5 Pregunta de investigación.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación que resume lo que se pretende encontrar y que vertebra a esta memoria, es:

¿Cómo es el diseño estructural actual, los posibles aspectos a mejorar y algunas maneras de mejorar, en caso de ser necesario, de los procesos de reclutamiento y selección del Ministerio?

1.6 Objetivos.

Los objetivos de esta investigación, correspondiendo con la problemática y la pregunta de investigación, son los que se observan a continuación.

1.6.1 Objetivo general.

- Identificar el diseño estructural actual, los posibles aspectos a mejorar y algunas maneras de mejorar, en caso de ser necesario, de los procesos de reclutamiento y selección del Ministerio.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Conocer a cabalidad los reglamentos, protocolos y documentos oficiales del proceso de reclutamiento y selección del Ministerio.
- Describir cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección del Ministerio detalladamente, mediante la observación y participación directa en el mismo.

- Analizar críticamente el diseño estructural del proceso de reclutamiento y selección mediante la comparación de éste con las ideas propuestas por los autores especialistas en el área estudiados para este trabajo.
- Recomendar soluciones prácticas y concretas a las posibles vulnerabilidades que pudieran detectarse.

1.7 Relevancia.

La relevancia de esta investigación radica en que cualquier ministerio es una institución estatal fundamental para el desarrollo de actividades importantes dentro de una sociedad. Por lo tanto, mantener un conocimiento actualizado sobre los procesos de reclutamiento y selección que se están aplicando en el Ministerio investigado, examinarlos y estudiarlos con el fin de detectar sus fortalezas y sus posibles aspectos a mejorar y, finalmente, entregar recomendaciones que puedan mejorar los procesos mencionados, es de suma importancia no sólo para el propio Ministerio examinado, sino que incluso para el país completo. Por lo tanto, la relevancia de esta investigación es de carácter social.

Esto es así porque los procesos de reclutamiento y selección son los que determinan la composición de la dotación de personas que integrarán el personal de la institución, lo que repercute directamente en la subsistencia de la organización y en el desempeño de la completa de la misma y, por ende, en la gestión y realización de actividades y políticas relevantes para el país.

2. Marco teórico.

Los procesos de reclutamiento de personal y de selección de personal, o simplemente de reclutamiento y de selección, son de capital importancia para cualquier organización, pues constituyen la puerta de entrada y los filtros, respectivamente, para las personas que formarán parte de ella. Por lo tanto, estos procesos están directamente relacionados con el funcionamiento global de la organización y del logro de sus objetivos organizacionales.

Son numerosas las definiciones de los conceptos de reclutamiento y selección, sin embargo, como se ve más adelante, todas son similares entre sí. Por esto es posible alcanzar un posicionamiento teórico sólido.

Como última consideración previa, en el propio Ministerio se hace referencia al reclutamiento y la selección como un solo proceso, pero en esta memoria se decidió dividirlos en procesos diferentes por dos razones. Primero, todos los autores revisados coinciden en separar estos procesos, además, las definiciones de éstos muestran clara e

indiscutiblemente que son procesos distintos. Segundo, porque de esta manera es más fácil de comprender y analizar la forma en que el Ministerio integra personas a su organización.

2.1 El proceso de reclutamiento.

Chiavenato (2009), define el proceso de reclutamiento de varias maneras. Una de ellas es: “un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”. Profundizando un poco más, postula que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2009). Davis y Werther (2000), lo definen como “el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. Noe y Wayne (2005), plantean que es “el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”. El concepto de competencia se entenderá como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño. Las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo (Dessler, 2009).

Díaz y Zavala (2015) proponen una definición, que es “el proceso de encontrar y contratar a los candidatos mejor calificados (dentro o fuera de la organización) para un puesto de trabajo en vacancia, de forma efectiva en tiempos y costos”. Ésta, al igual que las anteriores, es una definición apropiada para comprender el proceso de reclutamiento del Ministerio, pues abarca a las otras definiciones revisadas y resulta ser la más completa y adecuada para esta investigación. Además, deja la puerta abierta para introducir los conceptos de reclutamiento interno y reclutamiento externo como tipos de reclutamiento.

El reclutamiento interno, según Chiavenato (2009), consiste en la búsqueda de candidatos para completar vacantes de la organización dentro de la propia organización, mientras que el reclutamiento externo es la búsqueda de candidatos fuera de ella. Según Díaz y Zavala (2015), cada tipo de reclutamiento tiene ventajas y desventajas. Por un lado, en el caso del reclutamiento interno, éste es más rápido y económico que el externo. Además, es más seguro que el externo, pues ya se conoce al candidato. Por otro lado, algunas ventajas del reclutamiento externo son que trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización, lo que renueva y enriquece a la organización (Díaz y Zavala, 2015). En cuanto a las desventajas, el reclutamiento interno puede generar

conflictos para los funcionarios que no tienen las condiciones de desarrollo. Algunas desventajas del reclutamiento externo son que suele ser más costoso que el interno y tarda más tiempo, junto con que el candidato es desconocido.

Díaz y Zavala (2015) proponen dos fases de reclutamiento: la investigación interna y la investigación externa. La investigación interna “consiste en la verificación de las necesidades de la organización con respecto a sus recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Tiene por objetivo conocer qué requiere de inmediato y cuáles serán sus planes futuros de crecimiento y desarrollo” (Díaz y Zavala, 2015). La investigación externa es “una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio” (Díaz y Zavala, 2015). El mercado de recursos humanos, según Chiavenato (2009), “se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar o que trabajan, pero están dispuestas a encontrar otro empleo”.

Otros conceptos necesarios para comprender el reclutamiento son los de reclutamiento pasivo y el de reclutamiento activo. El primero se basa en publicar avisos en páginas de empleo y medios escritos con el objetivo de esperar la postulación de los interesados (Díaz y Zavala, 2015). El reclutamiento activo, en cambio, consiste en buscar activamente a los candidatos en lugar de esperar postulaciones. En vez de esperar, se les contacta y se les invita a formar parte de la organización. Se les busca por medio de referidos, bases de datos y en otras organizaciones (Díaz y Zavala, 2015).

Otro tópico por tratar sobre este proceso son las técnicas de reclutamiento. Chiavenato (2009) reconoce y propone las siguientes: Anuncios en diarios y revistas especializadas; agencias de reclutamiento; contacto con escuelas, universidades y agrupaciones; carteles o anuncios en lugares visibles; presentación de candidatos por indicación de trabajadores; consulta a los archivos de candidatos y, finalmente, el reclutamiento virtual o reclutamiento por internet. Este último es de vital importancia para esta investigación. Como su nombre lo indica, ésta es una técnica de reclutamiento que consiste en reclutar a través de la internet. Según Noe y Wayne (2005), “la velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante”. Chiavenato (2009) coincide, afirmando que “facilita las cosas a las empresas y a los candidatos”. Los candidatos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes.

Reclutar a través de internet supone la utilización de sitios web de empleos junto con el propio sitio web de la empresa (Noe y Wayne, 2005).

Un último tema por tratar sobre el reclutamiento es el relacionado con la dimensión ética del proceso. Para esto, se tomaron algunos principios y recomendaciones tanto éticas como técnicas propuestas por la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, pues se considera que son razonables y pertinentes para el análisis del reclutamiento. Uno de estos principios propone que exista igualdad de oportunidades para los candidatos, es decir, que no exista discriminación arbitraria de ningún tipo, como por “edad, género, aspecto físico, discapacidad, estatus marital, nivel socioeconómico, etc.” (Ahumada et al., 2016), pues no se relaciona con el desempeño de la persona en el cargo. Finalmente, una recomendación es utilizar procedimientos que eliminen información de los antecedentes de los postulantes que pudiera generar discriminación arbitraria, como edad, sexo, domicilio, orientación sexual, etc. (Ahumada et al., 2016).

2.2 El proceso de selección.

Noe y Wayne (2005) definen a la selección como “el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”. Chiavenato (2009) lo define como “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. Se considera que estas definiciones son suficientes para comprender el proceso de selección del Ministerio.

En cuanto a su diseño, “el proceso de selección es una es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos” (Chiavenato, 2009), donde los que no son capaces de superarlas van siendo descartados y excluidos del proceso. Los procesos de selección pueden variar de una organización a otra, pero algunas etapas recurrentes, identificadas por Noe y Wayne (2005) son: entrevista preliminar, revisión de solicitudes y currículums, pruebas de selección, entrevista de empleo, verificación de referencias y antecedentes, decisión de selección, examen médico. Chiavenato (2009) entrega otro ejemplo sobre las etapas de este proceso, las cuales son: solicitud de empleo, entrevista inicial de tamización, pruebas y exámenes e selección, entrevistas, examen médico, análisis y decisión final. Como puede apreciarse, no existe un único diseño para este proceso, y éste dependerá de la organización, de sus criterios y de sus necesidades.

Las etapas del proceso de selección pueden dividirse según las técnicas de selección. Éstas técnicas pueden agruparse en categorías de técnicas, que según Chiavenato (2009) son las siguientes: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas de personalidad, pruebas psicológicas y técnicas de simulación. Para este trabajo se considera pertinente analizar las primeras cuatro, pues son las que aplica el Ministerio.

La entrevista de selección “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (Chiavenato, 2009). Esta entrevista puede ser: totalmente estandarizada, estandarizada en las preguntas, dirigida o libre. La entrevista dirigida, que es una de las que concierne a esta investigación, “es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador” (Chiavenato, 2009), mientras que la entrevista totalmente estandarizada “es la entrevista estructurada y con una ruta reestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas” (Chiavenato, 2009).

Las pruebas de conocimientos “son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir” (Chiavenato, 2009). Pueden ser escritas, orales o de realización, significando esto último que el candidato debe ejecutar una tarea específica.

Las pruebas de personalidad son tests que revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (Chiavenato, 2009). El sentido de la aplicación de una prueba de personalidad es verificar si ésta es coherente con el puesto de trabajo al que aspira el candidato. Según Noe y Wayne (2005), “las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona”. Éstas no tienen tiempo límite y no miden habilidades para la solución de problemas.

Las pruebas psicológicas “representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (Chiavenato, 2009). Entre las pruebas psicológicas, existen los tests de habilidad mental general, lo que según Salgado y Moscoso (2008) se define como “la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima”.

Las pruebas que conciernen a este trabajo son: Kostick, DISC y Wonderlic, pues son las aplicadas en el Ministerio. Es importante señalar que un análisis completo y

exhaustivo de cada uno de estos tests excedería los objetivos de este trabajo, por lo que sólo se describe brevemente cuáles son y de qué tipo son los tests que se están aplicando, lo que es pertinente y suficiente para esta investigación. Sin embargo, los detalles sobre el formato y la aplicación de estos tests de la forma en que se hace en el Ministerio, se encuentran en los resultados de esta investigación. El test Kostick, Kostick-PAPI o simplemente PAPI, por la sigla en inglés cuyo significado en español es inventario de percepciones y preferencias, es un test de personalidad que mide veinte rasgos (Salazar-Márquez, 2015). El test DISC también es un test de personalidad y su nombre es una sigla en inglés que indica los rasgos de personalidad que pretenden medir, a saber: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conciencuzdez (Barzallo, 2015), generando varios perfiles. Finalmente, el test Wonderlic es un test de habilidad mental general (Aiken, 2003).

Es de suma importancia mencionar que, según Schmidt y Hunter, citados en Ahumada et al. (2016), los mejores predictores de desempeño laboral son los tests de habilidades mentales o cognitivas, las simulaciones del puesto de trabajo y las entrevistas de trabajo estructuradas. También Schmidt y Hunter, citados en Díaz y Napolitano (2017), sostienen que “la evaluación de la habilidad mental general es la mejor forma de saber cómo será el desempeño futuro, en el puesto de trabajo, del postulante”. Esto tiene un especial impacto en la discusión y conclusiones de esta memoria.

En cuanto a la aplicación de pruebas o instrumentos psicométricos en general, es importante considerar los conceptos de validez y confiabilidad. La validez, según Noe y Wayne (2005) y según Dessler (2009) se define como el grado en el que una prueba mide lo que dice medir. Éste es un requisito fundamental para cualquier prueba en cualquier aspecto, pues de no ser así, sus resultados no indicarían nada sobre lo que se pretende medir. Una prueba que no indica la capacidad para desempeñar el trabajo no posee valor alguno como pronosticador y, si se utiliza, representará decisiones de contratación deficientes (Noe y Wayne, 2005). La confiabilidad “es el grado en el que una prueba de selección proporciona resultados consistentes” (Noe y Wayne, 2005). Este concepto puede entenderse mediante una de las formas de estimarla, que es aplicando la misma prueba a una persona en diferentes momentos. Una prueba confiable es aquella que muestra resultados semejantes (Dessler, 2009). Ahumada et al. (2016) recomiendan el uso de las mejores técnicas y herramientas disponibles para la selección de personal, las cuales deben presentar antecedentes debidamente documentados sobre su validez y confiabilidad para la evaluación de los candidatos.

Otro tema por considerar para este trabajo es el uso de las tecnologías. Ulrich (2012) postula que, para construir una organización competitiva, uno de los roles que debe adoptar el Departamento de Recursos Humanos es el de experto administrativo. Esto se refiere a que los profesionales de esta área deben eliminar costos innecesarios, mejorar la eficiencia y encontrar nuevas formas de hacer mejor las cosas, lo que implica el rediseño continuo de procesos (Ulrich, 2012). En este caso, esto tiene mucho que ver con el uso de tecnologías para hacer más eficientes ciertos procesos, de manera tal que los profesionales de recursos humanos hagan de la tecnología una parte productiva en el ámbito laboral.

Finalmente, tal como para el reclutamiento, es fundamental considerar la dimensión ética en el proceso de selección, para lo cual también se tomaron algunos principios propuestos por la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Un principio habla del rigor técnico y metodológico en la predicción del desempeño, y consiste en que “cada método o técnica de evaluación debe contar con documentación y respaldo técnico que avale su uso” (Ahumada et al., 2016), lo que significa que debe existir evidencia que respalde y justifique el uso de las técnicas de evaluación cuyo fin es exclusivamente predecir el desempeño laboral. Otro principio que es importante considerar para la dimensión ética de este proceso, es el que habla del respeto por la dignidad y bienestar de los candidatos. Este principio apunta al resguardo celoso de toda la información que los postulantes entreguen al Ministerio para el proceso, lo cual incluye tanto datos personales del currículum como las respuestas que se entreguen en las diferentes evaluaciones (Ahumada et al., 2016). Además, en todo momento debe evitarse someter a estrés innecesario a los postulantes y siempre deben ser tratados con el debido respeto, resguardando su bienestar físico y psicológico (Ahumada et al., 2016).

3. Metodología.

El método utilizado para este trabajo está basado en la metodología cualitativa y el Estudio de Caso, siendo este último el que constituye una pauta que guía esta investigación cualitativa. Se decidió basar este trabajo en el Estudio de Caso porque provee los fundamentos teóricos y el diseño necesario que permite organizar y aplicar las técnicas apropiadas para realizar esta investigación de una manera ordenada y completa. Su estructura es consistente con la problemática, la pregunta de investigación, el marco teórico, el análisis, la discusión y las conclusiones de esta investigación, es decir, es

consistente con el trabajo completo. Además, este método ya ha sido utilizado para elaborar estudios organizacionales, como la administración de empresas, entregando resultados que han permitido comprender fenómenos de este tipo (Yacuzzi, 2005).

El Estudio de Caso es un método de investigación social que tiene una serie de requisitos y un diseño específico consistente en una serie de pasos. Estos pasos son: identificar cuándo es pertinente utilizar el Estudio de Caso, establecer el caso de estudio, cómo realizar la producción o recolección de datos en base a fuentes de evidencia propuestas por el método del Estudio de Caso, cómo hacer el análisis y cómo hacer el reporte final (Yin, 2014).

Primero, se aconseja su uso cuando la pregunta de investigación se dirige a responder un qué o un cómo acerca de un fenómeno, cuando se tiene escaso o ningún control sobre los eventos y cuando el foco de estudio es contemporáneo (Yin, 2014). La pregunta de investigación cumple con ese requisito, y también lo hacen las características propias del objeto de estudio de este trabajo.

Segundo, debe escogerse un caso de estudio (Yacuzzi, 2005), el que corresponde a los procesos de reclutamiento y selección de un Ministerio del Estado de Chile.

Tercero, propone una serie de principios para la recolección o producción de datos, que son seis fuentes de evidencia: documentación, archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos (Yin, 2014). En esta investigación se utilizaron tres de estas fuentes: documentación, archivos y observación participante. La documentación se refiere simplemente a la obtención de todo tipo de documentos que estén relacionados con el objeto de la investigación y que sirvan de evidencia para la misma (Yin, 2014). En este caso, se trata de documentos oficiales del Ministerio, específicamente, los reglamentos y protocolos que rigen los procesos de reclutamiento y selección, entre otros. Los archivos consisten en cualquier tipo de grabación, antecedente o documento que haya quedado como constancia de las actividades relacionadas con el objeto de estudio. En este caso, los archivos son documentos del Ministerio que dan cuenta de resultados sobre los procesos de reclutamiento y selección. La observación participante, según Taylor y Bogdan, citados en Balcázar, González-Arratia, Gurrola y Moysén (2013), se define como “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”. Según Balcázar et al. (2013), el investigador se hace miembro de la comunidad y participa de las actividades, pudiendo observar todo lo que sucede durante su estadía, logrando el acceso a la comunidad

relacionada con lo que se pretende estudiar. En este caso particular, el investigador ingresó al Ministerio como un practicante de psicología organizacional, con lo cual logró tener acceso completo a todas y cada una de las etapas del reclutamiento y de la selección, junto con la respectiva documentación oficial. Además, pudo participar activamente en cada una de las etapas que componen tanto al reclutamiento como a la selección, realizando las mismas funciones de los profesionales a cargo de dichos procesos.

La obtención de datos a partir de estas tres fuentes permite la triangulación, lo cual entrega confiabilidad a esta memoria.

Cuarto, para el análisis de los datos, se utilizó el análisis cualitativo para la codificación cualitativa y la construcción de categorías. Según Hernández et al. (2010), la codificación cualitativa consiste en identificar un segmento de contenido y analizarlo, para luego compararlo con otro segmento de contenido. De ser diferentes, eso significa que cada uno de ellos induce una categoría. De lo contrario ambos pertenecen a una sola categoría. Es así como el investigador va descubriendo categorías, que son conjuntos de códigos cuyo contenido los hace comunes. Para este trabajo, las categorías fueron fácilmente construidas, pues la mayoría de ellas corresponden a las propias etapas de ambos procesos más dos categorías extra, que son: Sobrecarga laboral del profesional encargado de los procesos y Documentación versus prácticas.

Quinto, en cuanto al reporte, Yin (2014) propone la estructura lineal-analítica, la que consiste en comenzar exponiendo el problema, luego la literatura relevante relacionada al mismo, los métodos utilizados, la recolección de datos, el análisis y finalmente, las conclusiones. El formato de reporte del presente trabajo es exactamente el que se propone en el Estudio de Caso.

4. Resultados.

Los resultados de esta investigación consisten en la presentación detallada de los procesos de reclutamiento y selección observados en el Ministerio, respaldados por la documentación oficial de los mismos, la cual se encuentra en los Anexos de este trabajo.

En la documentación hay un importante documento del Ministerio que contiene los procedimientos específicos de los procesos de reclutamiento y selección, los cuales son explicados y descritos con sumo detalle (Anexo A). Otro de estos documentos se refiere a las políticas de gestión de personas, en donde se encuentran los lineamientos específicos para el ingreso de personas a la institución. Algunos de ellos apuntan a la igualdad de

oportunidades evitando el sesgo y la discriminación, a la confidencialidad de la información y a la evaluación psicolaboral de todos los funcionarios (Anexo B). También se encuentra el perfil de cargo del funcionario encargado de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección (Anexo C), un diccionario de competencias incompleto al que pudo accederse (Anexo D) y otros documentos históricos sobre los resultados de las etapas del proceso (Anexo E). Finalmente, se encuentran las hojas de respuesta de los tests aplicados (Anexo F). En cuanto al diccionario de competencias, no fue posible acceder al diccionario actual, debido a que éste no se encontraba disponible por estar en proceso de actualización.

4.1 Consideraciones previas.

Antes de presentar los procesos de reclutamiento y selección, para tener una mejor comprensión sobre éstos es necesario examinar la dotación y algunas funciones del Departamento de Personas del Ministerio, el rol que juega el Servicio Civil, y un organigrama abreviado del Ministerio, el que sólo muestra los departamentos relacionados con el reclutamiento y la selección.

4.1.1 Organigrama abreviado del Ministerio.

En este organigrama abreviado se presentan los departamentos y secciones relacionadas directamente con el proceso de reclutamiento y selección. Se incluye al Servicio Civil, pues juega un importante rol en el reclutamiento.

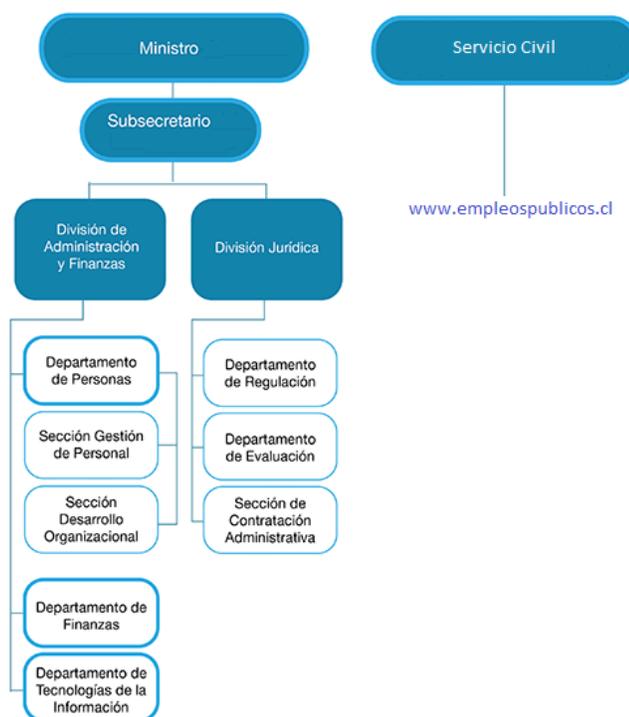


Figura 1. Organigrama Abreviado.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es llevado a cabo por el Departamento de Personas, perteneciente a la División de Administración y Finanzas.

La Sección de Contratación Administrativa de la División Jurídica participa en algunas etapas oficiales del proceso, así como también el jefe de la División de Administración y Finanzas e incluso el propio Subsecretario del Ministerio.

El Departamento de Tecnologías de la Información apoya en todo lo relacionado con informática, como la coordinación de las videoconferencias, la habilitación del puesto de trabajo para los nuevos funcionarios, etc.

4.1.2 El Departamento de Personas.

El Departamento de Personas, que pertenece a la División de Administración y Finanzas, tiene una dotación compuesta por cinco personas: Dos profesionales de contabilidad encargados de procesos contables en la Sección de Gestión de Personas y tres profesionales de psicología organizacional encargados de recursos humanos en la Sección Desarrollo Organizacional. De estos tres últimos sólo un profesional, cuya profesión puede ser Administración Pública, Profesional del área de Ciencias Sociales, Psicólogo, Trabajo Social o carrera afín, es la persona encargada y responsable de coordinar y llevar a cabo, tanto para el Ministerio como para las Secretarías Regionales

Ministeriales, de ahora en adelante SEREMIS, los procesos completos de reclutamiento y selección. Esta persona, que es un profesional del Departamento de Personas, Sección Desarrollo Organizacional, de ahora en adelante PDP, participa en todas las etapas de los procesos. Es sumamente importante destacar que el PDP realiza otras funciones además de llevar a cabo el reclutamiento y la selección, tal como se aprecia en el perfil de cargo (Anexo C). Para tener una mejor comprensión del perfil, puede revisarse un diccionario de competencias en el Anexo D. La mayoría del tiempo el PDP trabaja en su escritorio, pero también debe circular por el Ministerio a diversos lugares como salas de reuniones y la sala de video conferencias.

En cuanto al espacio de trabajo, este departamento se encuentra en una amplia oficina con los cinco puestos de trabajo para cada uno de los miembros, más un sexto puesto para un practicante. Cada puesto de trabajo consiste en: un espacioso escritorio con un computador de última generación, un teléfono fijo con un anexo, a través del cual puede contactar a prácticamente todos los funcionarios del Ministerio y SEREMIS, y varios elementos típicos de escritorio, como lápices, corchetera, etc.

4.1.3 El Servicio Civil.

La Dirección Nacional del Servicio Civil, o simplemente Servicio Civil, es una institución ajena al Ministerio que tiene numerosas funciones estatales, como puede apreciarse en <https://www.serviciocivil.cl/>.

El Servicio Civil realiza una serie de funciones relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de los organismos públicos. Entre ellas, entrega sugerencias o recomendaciones sobre cómo deberían ser tales procesos, de manera tal que sean transparentes, eficientes y eficaces. Muchas de estas recomendaciones han sido tomadas por el Ministerio, como se aprecia en el Anexo A.

En relación con el proceso de reclutamiento del Ministerio, el Servicio Civil participa publicando el cargo vacante en el portal www.empleospublicos.cl, lo que sin duda es una etapa fundamental del reclutamiento. También participa en otras fases del reclutamiento, como se ve más adelante.

4.2 Reclutamiento.

En el Ministerio examinado este proceso es relativamente simple y se realiza en conjunto con el Servicio Civil. Cuenta con un solo canal de difusión, que es el sitio web www.empleospublicos.cl. El responsable de la coordinación y ejecución del proceso

es, como se explicó en el punto 4.1.2, un Profesional del Departamento de Personas Sección Desarrollo Organizacional o PDP, quien es la única persona encargada de los todos procesos de reclutamiento y de selección para el Ministerio y las SEREMIS. Cabe destacar que la mayoría del tiempo, el PDP debe encargarse de varios procesos de reclutamiento y selección a la vez.

4.2.1 Procesos previos al reclutamiento.

Según la documentación oficial (Anexo A), previamente al proceso de reclutamiento como tal, en el Ministerio se efectúan las siguientes gestiones internas de planificación del proceso completo de reclutamiento y selección, las cuales se describen porque repercutirán tanto en el propio reclutamiento como en la posterior selección:

- Generación de una solicitud para proveer un cargo vacante por parte de la jefatura requirente, que es el jefe del departamento que necesita un nuevo funcionario.
- Revisión de la factibilidad para satisfacer el puesto vacante, cuyo encargado es el jefe del Departamento de Administración y Finanzas. Esto se traduce en verificar si existe el financiamiento suficiente para solventar las remuneraciones del nuevo empleado, así como también revisar si es posible solventar los costos de una posible renovación del equipamiento necesario para su puesto de trabajo.
- Confección de la resolución que crea la comisión de selección. Esto es efectuado por la División Jurídica del Ministerio en conjunto con el Subsecretario y el PDP.
- Análisis del tipo de proceso de selección que se efectuará para el caso. Éste puede ser de contratación directa o mediante convocatoria pública, que es el caso más típico. Lo realiza el jefe del Departamento de Personas, quien, dada la dotación y roles actuales del Departamento de Personas, es el PDP.
- Se revisa, y actualiza de ser necesario, el perfil de cargo y el diseño de la prueba técnica. Se encarga de esto último la Jefatura requirente.
- Finalmente, si el proceso de selección es de convocatoria pública, se diseña y valida la pauta de selección. Lo hace el PDP junto a la Dirección Nacional de Servicio Civil.

No existió instancia alguna para observar directamente estas actividades, pero se encuentran detalladas en el manual de procedimientos (Anexo A).

4.2.2 El proceso del reclutamiento.

El reclutamiento propiamente tal consiste en la publicación del cargo vacante en el portal de internet www.empleospublicos.cl, sitio web cuya gestión y responsabilidad recae sobre la Dirección Nacional del Servicio Civil. Para esto, desde el departamento de personas del Ministerio y mediante una plataforma de software, el PDP emite los datos requeridos por el Servicio Civil para ser publicados en el portal, como el nombre del cargo, la experiencia necesaria para realizar la postulación, competencias, etc. Es importante señalar que entre los datos publicados se encuentran los objetivos del cargo, pero no siempre están disponibles las tareas específicas que deberá realizar el candidato.

También se realiza la difusión de esta vacante a través del mail institucional del Ministerio mediante el envío de un mail masivo a cada uno de los trabajadores, indicándoles sobre la existencia del puesto y que, para postular a éste, deben dirigirse a www.empleospublicos.cl. De esto último se encarga el PDP.

Esta fase puede tomar hasta siete días. La duración de la vacante publicada es indefinida, pues se debe esperar a que se presenten candidatos. La cantidad de postulantes que se presentan puede llegar a ser de hasta trescientas personas, aproximadamente. Es el Servicio civil quien decide cómo y cuándo enviar una nómina con los postulantes hacia el Ministerio.

En caso de que “se requieran expertos escasos en el mercado laboral, para desempeñar una urgencia institucional y/o que realizarán estudios, consultorías o asesorías puntuales que no serán permanentes en la institución” (Anexo A), ocurre el tipo de proceso de selección de contratación directa en lugar del procedimiento habitual de convocatoria pública. En este caso excepcional, el Departamento de Personas solicita al menos cinco currículums recomendados por el área técnica en cuestión. Éstos deben cumplir con el perfil de selección para ser incorporados en el proceso de evaluación. Por ser excepcional, este tipo de proceso no fue observado durante la investigación.

Finalmente, se destaca que, entre los antecedentes solicitados para la postulación al cargo vacante, nunca se solicitan datos personales que pudieran generar discriminación arbitraria, como el domicilio, orientación sexual, etc.

4.3 Selección.

El proceso de Selección de Personal del Ministerio consta de 4 fases principales de filtro de candidatos más una fase burocrática de cierre del proceso (Anexo A). Las etapas de la selección son las siguientes:

4.3.1 Filtro curricular.

Esta fase consiste en la revisión manual, por parte del PDP, de una planilla de Excel con todos los datos de cada currículum ingresado por cada postulante en el sitio web www.empleospublicos.cl. Esta planilla, junto a cada uno de los currículums de los candidatos, es enviada al PDP por el Servicio Civil a través de una plataforma de software y/o mediante correo electrónico. En esta planilla no se incluye el nombre del postulante, sino que sólo el RUT y los apellidos, de manera tal que no se sepa el sexo de ningún candidato, evitando la discriminación arbitraria. Los currículums, sin embargo, a veces contienen datos sensibles, como el domicilio, fotografía personal, etc. Toda la información entregada por los candidatos es absolutamente confidencial y está prohibida su difusión o publicación por parte de cualquier participante del proceso, siendo el PDP el encargado de resguardar la privacidad de los postulantes, incluso de los que han sido eliminados.

Dependiendo de la admisibilidad del postulante según sus años de experiencia, profesión, etc., el PDP decide si éste se descarta o pasa a la siguiente fase. En la mayoría de los casos, la cantidad de personas que pasa a la siguiente fase es de entre veinte y sesenta candidatos. En ciertos casos muy excepcionales, dependiendo de la cantidad de postulantes, pueden llegar a pasar más de cien personas.

La duración de esta etapa depende de la cantidad de postulantes, que varía dependiendo del cargo en cuestión. En general, y según lo observado directamente en el Ministerio, al PDP le toma en promedio media hora aproximadamente realizar un filtro curricular. La cantidad de postulantes varía considerablemente según el cargo, pudiendo ser desde menos de dos decenas hasta aproximadamente doscientas personas.

Después de esta actividad, el PDP debe buscar, mediante una plataforma de software interna del Ministerio, alguna sala de reuniones que se encuentre disponible en algún momento de la semana en curso y reservarla para reunirse con los candidatos preseleccionados. En caso de que se trate de un cargo vacante en una SEREMI, el PDP debe preguntar a la persona a cargo de la sala de videoconferencias si existe alguna hora disponible para coordinar una reunión remota, reservando una o dos horas para realizarla. Luego, debe enviar un correo electrónico con la fecha, hora y datos de la SEREMI al Departamento de Tecnologías de la Información solicitando que coordinen la videoconferencia.

Finalmente, el PDP contacta por vía telefónica y por correo electrónico a cada uno de los postulantes que pasan este filtro, citándolos para la siguiente etapa.

4.3.2 Evaluación de conocimientos técnicos.

En esta etapa se evalúan los conocimientos técnicos mínimos necesarios para que los postulantes puedan desempeñarse satisfactoriamente en el cargo vacante. Se realiza mediante una prueba escrita de conocimientos confeccionada por el jefe requirente, quien envía las preguntas de la prueba, con su correspondiente puntaje, al PDP por correo electrónico.

Es el PDP la persona que debe diseñar la diagramación de la prueba en base a una planilla estandarizada de la misma (Anexo A). Además, el PDP es el encargado de imprimir la cantidad de pruebas necesarias y de repartirlas entre los candidatos que se han presentado. En caso de ser una postulación a una SEREMI, la prueba se realiza por videoconferencia. El PDP envía la prueba en formato digital a una secretaria de la correspondiente SEREMI y le pide que la imprima y se la entregue a los candidatos.

En esta etapa, el PDP recibe a todos los candidatos citados a la hora y en el lugar acordado. Les da la bienvenida, les explica el proceso de selección y la etapa en la que se encuentran. También les entrega un correo electrónico para que puedan consultar si han sido excluidos del proceso. Luego, da las instrucciones para realizar la prueba, por videoconferencia de ser necesario, indicando: su duración, que no se permite copiar ni utilizar teléfono celular durante la misma. Además, el PDP responde amablemente las preguntas que algunos candidatos pudieran tener sobre el proceso o cualquier duda en general, y finalmente, explica que los candidatos que no sean seleccionados pueden consultar por correo electrónico por qué han sido descartados del proceso.

La duración de esta prueba varía entre una hora y una hora y media, lo que decide el jefe requirente que diseñó la prueba. Cuando se termina el tiempo, el PDP recoge las pruebas y se las hace llegar al jefe requirente para que las corrija. Si se trata de una SEREMI, esto se hace por videoconferencia. La corrección de las pruebas, de lo que se encarga el jefe requirente, puede llegar a demorar hasta tres días, que es lo que usualmente suele durar debido a que la corrección es manual.

Posteriormente, una vez corregidas las pruebas, el jefe requirente entrega los resultados al PDP, quien posee una escala de notas a partir de la cual decide quién sigue en el proceso y quién es descartado. El PDP selecciona a los candidatos con las mejores notas. La nota debe ser normal, buena o sobresaliente, de acuerdo con la escala de notas (Anexo A). La cantidad de candidatos que pasa a la próxima etapa varía entre cinco y veinte personas, según lo observado. Al igual que en la etapa anterior, las respuestas entregadas por los postulantes son confidenciales.

Podría pasar que ningún candidato pase a la siguiente fase, debiendo declararse el puesto como desierto. En este caso debe realizarse una nueva convocatoria pública, o incluso un proceso de selección de contratación directa. Aunque esta situación especial no fue observada directamente durante la investigación, existe documentación histórica que da cuenta de la ocurrencia de eventos como éstos (Anexo E).

Como en la etapa previa, al final de esta etapa el PDP cita a los candidatos que pasan a la próxima fase mediante correo electrónico y por vía telefónica. También se encarga de solicitar la sala de reunión y/o, de ser necesario, coordinar la videoconferencia.

4.3.3 Evaluación psicolaboral.

Esta fase consiste en la realización de una entrevista psicolaboral y en la aplicación de una batería de tres tests psicolaborales. La entrevista se realiza en el propio Ministerio, o mediante videoconferencia si la postulación es a una SEREMI. Puede ser individual o grupal, es dirigida y se caracteriza por consistir en preguntas que apuntan a recoger información sobre la motivación y la historia laboral del candidato, incluyendo preguntas sobre qué conoce sobre el Ministerio y por qué desea trabajar aquí. Se analiza la conducta del candidato durante la entrevista.

Al inicio de la reunión, si ésta es grupal, el PDP felicita y da la bienvenida a los candidatos, explicando nuevamente en qué etapa del proceso se encuentran y respondiendo preguntas relacionadas con el tema, explicando también que los candidatos no seleccionados pueden consultar por correo electrónico sus puntajes y/o la razón de su exclusión del proceso. Luego, elige al azar a un candidato y le aplica la entrevista. Cuando termina, elige a otro candidato al azar, y así sucesivamente hasta entrevistarlos a todos, siempre tratándolos con mucho respeto, incluso si entregan respuestas descabelladas o fuera de lugar. Si las entrevistas se hacen de forma individual, simplemente se le va aplicando a los candidatos a medida que van llegando, según la hora de la entrevista que se estableció en la citación. Que la entrevista sea individual o grupal depende básicamente de la disponibilidad de tiempo de los candidatos, pero el PDP siempre tiene preferencia por las entrevistas grupales, de tal manera que se evite caer en tiempos muertos que pudieran ocurrir entre la retirada de un candidato y la llegada del siguiente, es por esto que las entrevistas individuales son excepcionales. Cada entrevista dura aproximadamente veinte minutos. Su análisis puede llegar a durar una hora y media.

En la segunda parte, que ocurre justo después de la entrevista psicolaboral, se llevan a cabo las pruebas de evaluación psicológica. EL PDP entrega los manuales de cada test con sus correspondientes hojas de respuesta a cada candidato, explicando en qué consiste cada test, lo que busca medir cada uno de ellos y dando las instrucciones sobre cómo se responden. En el computador del puesto de trabajo del PDP existe un repositorio con más de veinte tests, pero sólo se utilizan los tests Wonderlic, DISC y Kostick.

Según lo observado, cada uno consiste en lo siguiente:

El test Wonderlic es una prueba de habilidad mental general que tiene cincuenta preguntas sencillas sobre las cuatro operaciones matemáticas, sinónimos y antónimos, palabras excluidas, etc. Este simple test está orientado a medir el desempeño bajo presión, y dura exactamente doce minutos cronometrados por el PDP. Doce minutos es un tiempo muy reducido como para alcanzar a responder cincuenta preguntas por más simples que éstas sean, lo que tensiona al examinado.

El test DISC, también llamado test de estilos, es una prueba de personalidad que tiene veinticuatro ítems. Según el PDP y un documento guardado en su computador, este test busca medir e identificar cuatro rasgos de personalidad, que son: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conciencidez. Cada ítem consiste en cuatro palabras, para cada una de las cuales el candidato debe escoger cuál le gusta más o cuál está más relacionada con su forma de ser. Para esto, encierra la figura al lado derecho de la palabra y bajo la columna correspondiente a si dicha palabra le gusta más o menos. No tiene límite de tiempo. La aplicación de este test dura entre media hora y cuarenta minutos.

El test Kostick tiene noventa ítems y es una prueba de personalidad. Según el PDP y un documento que se encuentra en el computador del PDP, este test busca información sobre aspectos laborales de la personalidad en base a veinte dimensiones de comportamiento. Cada ítem consiste en dos frases, de las cuales el candidato debe elegir la que más tenga relación con su forma de ser. Este test tampoco tiene límite de tiempo y su aplicación suele durar entre treinta y cuarenta minutos.

Luego, los candidatos entregan las hojas de respuesta de los tests al PDP, quien realiza la revisión de cada uno manualmente. La corrección de cada test Wonderlic es relativamente rápida y sencilla, dura aproximadamente cinco minutos y se hace en la misma hoja de respuesta (Anexo F). Para esto, simplemente se comparan las respuestas del candidato con una pauta de respuestas correctas.

La revisión del test DISC también se hace en la propia hoja de respuestas del candidato (Anexo F). Ésta incluye la realización de operaciones matemáticas simples, las cuales finalmente llevan a resultados sobre la personalidad de los candidatos. La revisión de cada test DISC dura aproximadamente veinticinco minutos. Su corrección es compleja y es fácil que se produzcan errores de corrección, por lo que, en algunos casos, cuando las respuestas del candidato resultan ser complejas de procesar, el PDP corrige el test hasta dos veces.

La revisión del test Kostick se realiza pasando manualmente las respuestas de la hoja de respuestas (Anexo F) del candidato a una planilla de corrección en Excel programada para entregar los resultados del test. Al llenar la planilla con cada una de las noventa alternativas, muestra los resultados. La corrección de este test dura unos veinte minutos, y al igual que con el test DISC, es fácil que se produzcan errores de corrección, pues cada respuesta se ingresa con un click del mouse en unas celdas muy pequeñas. Por esta razón, su corrección se realiza hasta dos veces. La corrección de este test es sumamente tediosa y agotadora.

Posteriormente, según los resultados de los tests, el PDP genera informes psicolaborales (Anexo A) de cada candidato con tres posibles resultados: idóneo, idóneo con observaciones, no idóneo. Luego el PDP propone a un grupo de personas, generalmente una terna, a la jefatura requirente. Todas las respuestas entregadas por los postulantes son confidenciales y, al igual que en las etapas previas, está prohibida su publicación.

No se encontró documentación que explique por qué se utilizan estos tests ni ningún respaldo teórico que justifique su uso. Al consultar al PDP por qué se usan estos tests, sólo se obtuvo como respuesta que son algunos de los tests más utilizados en selección de personal a nivel nacional. Al preguntar sobre la validez y confiabilidad de los mismos, no se obtuvo respuesta alguna.

Tal como en la etapa anterior, podría suceder que ningún candidato pase a la fase siguiente. Esto no fue observado directamente durante la investigación, sin embargo, se encontraron registros o archivos históricos que dan cuenta de una situación como ésta (Anexo E).

Finalmente, y tal como en la etapa anterior, el PDP contacta a los candidatos que pasan a la siguiente fase y solicita la sala de reunión o videoconferencia para ejecutar la última etapa del proceso de selección.

4.3.4 Entrevista con la comisión de selección.

Esta última etapa consiste en una entrevista en que la comisión de selección, creada en la planificación del proceso previa al reclutamiento y que está integrada por el jefe requirente, un profesional de la misma área requirente y el PDP, entrevista a cada candidato individualmente. La entrevista puede ser por videoconferencia.

A esta instancia suele llegar un reducido grupo de candidatos cuya cantidad va desde dos a cinco personas. Cada entrevista dura unos 45 minutos, aproximadamente. El candidato debe responder a las preguntas que va haciendo cada uno de los tres integrantes de la comisión, siendo el PDP quien va guiando la entrevista.

Esta entrevista se realiza en base a una pauta de preguntas relacionada con las competencias definidas en el perfil de cargo y las actividades que el postulante deberá desempeñar en el puesto de trabajo. También se pregunta por experiencia técnica específica del candidato en trabajos anteriores. Los entrevistadores poseen el currículum y el informe psicolaboral del candidato, lo que es usado en la propia entrevista tanto para hacer preguntas al candidato como para el debate final una vez finalizadas todas las entrevistas.

El PDP es el encargado de coordinar todo lo relacionado con la entrevista: confeccionar la pauta de preguntas, imprimir los currículums y los informes psicolaborales para los entrevistadores, conseguir una sala de reuniones o videoconferencia, buscar un momento en el que todos los integrantes puedan asistir a la entrevista, citar a los candidatos preseleccionados, etc.

Después de que todos los candidatos han pasado por la entrevista final, la comisión de selección conversa y debate sobre las cualidades de los candidatos, examinando su conducta durante la propia entrevista con la comisión y consultando al PDP sobre sus resultados en la evaluación psicolaboral y sus apreciaciones durante la entrevista psicolaboral. Cabe destacar que cada uno de los candidatos siempre es tratado con sumo respeto, evitando llevar al candidato a situaciones estresantes.

Finalmente, en base a lo anterior, la comisión decide quién es el candidato seleccionado.

4.3.5 Confección del acta de cierre del proceso.

Consiste en la generación de un documento oficial llamado Acta Final Proceso de Selección (Anexo A), que designa al postulante seleccionado como titular del cargo en cuestión. En este último paso, el PDP es la persona que debe crear el documento oficial

en base a una pauta en formato Word, llenando ésta con los datos del postulante seleccionado para luego enviarla al jefe requirente, al jefe de finanzas, al departamento de tecnologías de la información, entre otros destinatarios. A través de este documento se realiza la contratación del nuevo funcionario.

Junto al Acta Final de Selección, el PDP debe crear otros dos documentos: El Formulario Ingreso Nuevo Funcionario y la Ficha de Ingreso Personal Seleccionado/a, o FIP (Anexo A). Ambos documentos se generan en base a pautas en formato Excel que se rellenan con los datos del seleccionado.

Posteriormente, el PDP envía estos documentos a los mismos destinatarios a quienes envió el Acta Final de Selección y al Departamento de Tecnologías de la Información, los que se encargarán de los últimos detalles, como verificar si la oficina está habilitada. Finalmente, el PDP contacta al seleccionado, indicándole los documentos que deberá presentar su primer día de trabajo y el lugar en que se encontrará su oficina.

Todas las pruebas aplicadas a los todos los candidatos, incluso a los que fueron descartados, quedan archivadas en el Ministerio en caso de que alguno de ellos pregunte sobre sus resultados, lo cual ocurre muy rara vez.

Así termina el proceso de selección.

5. Discusión.

Habiendo observado directamente y participado en los procesos de reclutamiento y selección en conjunto con el acceso y estudio de los documentos oficiales de los procesos, es posible apreciar algunas diferencias entre lo que plantean los autores especialistas y lo que efectivamente sucede en el Ministerio. Para elaborar esta discusión, se han construido categorías de análisis pertinentes, las cuales permiten realizar un examen profundo y completo de los procesos de reclutamiento y selección.

Podría pensarse que falta una categoría relacionada directamente con la tecnología, pero se decidió no incluirla debido a que sería redundante con las demás, pues este tema se abarca ampliamente en las categorías disponibles.

5.1 Sobre el reclutamiento.

Según los resultados y lo propuesto por los autores estudiados, se observa que el proceso de reclutamiento del Ministerio es interno y externo simultáneamente, pues para llenar las vacantes se buscan candidatos tanto dentro como fuera de la organización. La gran mayoría de las veces este proceso es pasivo y sólo en situaciones excepcionales es activo. Se considera que esto es adecuado para la organización, pues de esta manera cubre todos los tipos de reclutamiento.

En cuanto a las fases de reclutamiento, la fase de investigación interna existe y es exhaustiva, encontrándose en los procesos previos al reclutamiento propiamente tal y siendo realizada por el jefe requirente en conjunto con el PDP y otros profesionales. Sin embargo, no existe ninguna investigación externa sobre el mercado de recursos humanos, como la segmentación o el estudio de fuentes específicas de reclutamiento, así como tampoco una identificación de candidatos capacitados para ocupar el cargo vacante. Simplemente se publica la vacante en el sitio www.empleospublicos.cl y se espera a que postule cualquier persona interesada en el cargo. Esto último puede repercutir en la fase de filtro curricular de la Selección, pues significa que el PDP deberá descartar a muchos postulantes que no cumplan con los requisitos mínimos necesarios, invirtiendo tiempo y esfuerzo que podría utilizar para otros procesos. En otras palabras, puede ir en desmedro de la eficiencia del filtro curricular y del propio reclutamiento.

Otra vulnerabilidad importante detectada en este proceso tiene relación con su amplitud. Esto se refiere a que sólo utiliza un canal de difusión, que es la página de empleos www.empleospublicos.cl, lo que representa un campo de búsqueda muy reducido para los potenciales candidatos. No se considera problemático que como técnica de reclutamiento sólo utilice la internet, pues como plantea Chiavenato (2009), esta técnica moderna de reclutamiento facilita el proceso para la institución y los postulantes, además de tener bajos costos en comparación con otros medios, como los anuncios en diarios. El problema es que esto supone la posibilidad de que muchos potenciales candidatos, ignorando su existencia, simplemente no encuentren este canal de postulaciones, ya que tal como proponen Noe y Wayne (2005), el uso de internet para el reclutamiento presupone que, al menos, la organización publique en su propia página web las vacantes disponibles, cosa que no ocurre en el Ministerio. Esto significa que, si un postulante ingresa al sitio web del Ministerio, no encontrará instancia alguna para postular a las vacantes, pues ni siquiera se informa sobre la existencia de ellas en la página. Tampoco se utilizan otros sitios de empleos importantes de uso masivo como, por ejemplo, www.trabajando.com.

Una vulnerabilidad que no depende por completo del Ministerio consiste en que en el aviso publicado en el portal de empleos no siempre está muy bien detallado el cargo en cuestión. Por ejemplo, a veces faltan detalles sobre las tareas a realizar.

Finalmente, desde el punto de vista ético, una fortaleza de esta etapa es que no se exige ningún dato a los postulantes que pudiera generar discriminación arbitraria.

5.2 Sobre el filtro curricular.

Una gran vulnerabilidad de esta etapa tiene relación con el uso de tecnologías. El hecho de que el PDP deba realizar manualmente el proceso de filtro curricular se traduce en un gasto innecesario de tiempo y esfuerzo que es totalmente evitable con tecnologías que no necesariamente deben ser de última generación. Esto significa que no se está haciendo a la tecnología como parte productiva del proceso.

Una fortaleza de esta etapa consiste en que el Servicio Civil evita dar información sensible sobre los candidatos que pudiera generar discriminación, sin embargo, en los currículums los propios candidatos podrían entregar, sin querer, datos sensibles. Esto último es considerado una potencial debilidad que debe ser corregida.

5.3 Sobre la evaluación de conocimientos técnicos.

Nuevamente se encuentra una vulnerabilidad en el uso de tecnologías. Al igual que en la etapa previa, los tests de conocimientos técnicos se corrigen de forma manual por el jefe requirente. Esto consume tiempo y esfuerzo innecesariamente, además de retrasar el proceso completo.

Finalmente, otra vulnerabilidad es que la cantidad y el tipo de preguntas que componen al test lo decide el jefe requirente de forma arbitraria, así como también el puntaje asignado a cada una de ellas. Para esto, no se utiliza ninguna estandarización y no existe fundamentación bibliográfica ni estudio alguno que respalde el diseño ni el contenido del test, sino que sólo el criterio y la experiencia del jefe requirente. Tampoco existen antecedentes sobre la validez ni la confiabilidad de los tests. No hay ninguna referencia en los reglamentos oficiales sobre cómo debe ser el test, sino que solamente debe existir y aplicarse.

5.4 Sobre la evaluación psicolaboral.

Una vez más, en esta etapa existe la vulnerabilidad relacionada con el uso de tecnologías. Todos los tests se aplican en hojas impresas que los candidatos deben

responder utilizando un lápiz. Como consecuencia, la corrección de los tests toma una gran cantidad de tiempo. Un cálculo simple puede dar cuenta de ello: Para un solo candidato, la corrección de los tres tests aplicados puede llegar a tomar como mínimo una hora, aproximadamente. Para evitar ocupar tanto tiempo, el PDP se ve obligado a abreviar este proceso corrigiendo los tests DISC y Kostick una sola vez, lo que implica el riesgo de cometer errores de corrección que afecten los resultados, lo que además, es antiético.

En cuanto a la entrevista psicolaboral, ésta apunta fundamentalmente a la motivación y la historia laboral del candidato por ocupar el cargo. Los resultados de la entrevista psicolaboral son complementados con la entrevista con la comisión, generando un perfil más completo del candidato. Sin embargo, es importante considerar que la entrevista estructurada es mejor predictora del desempeño que la entrevista dirigida.

Una vulnerabilidad importante de esta etapa se encuentra en los tests psicolaborales empleados. En los reglamentos oficiales del proceso no se estipula cuáles son los tests que se deben utilizar, porqué se deben utilizar estos tests y no otros, no hay información sobre la validez ni la confiabilidad de los tests, ni de si han sido adaptados a la institución. En los reglamentos no hay referencias a bibliografía ni fundamentos teóricos que respalden el uso de los tests aplicados. Sólo se menciona que se utilizarán instrumentos de medición (Anexo A, Anexo B). El hecho de utilizar tests cuya validez y confiabilidad son desconocidas representa una vulnerabilidad tanto técnica como ética. Es técnica, porque los instrumentos podrían no estar seleccionando al mejor candidato, y es ética, porque excluir a un candidato con instrumentos potencialmente inválidos puede entenderse como una auténtica negligencia laboral.

Se encontró que existen manuales de aplicación de los tests, pero estos no forman parte del reglamento oficial, sino que son documentos que, en este caso, el PDP ha conseguido para el Ministerio.

Finalmente, el hecho de que se apliquen dos tests de personalidad y sólo un test de habilidad mental general se considera una vulnerabilidad, pues como se aprecia en el marco teórico, los tests de habilidades mentales generales resultan ser los mejores predictores del desempeño laboral.

5.5 Sobre la entrevista con la comisión de selección.

No se detectaron vulnerabilidades en esta etapa. Todo lo relacionado con su coordinación y funcionamiento resultó sin inconveniente alguno para todos y cada uno de

los casos observados. Su fortaleza radica en que es una etapa sencilla cuya coordinación no presenta dificultades mayores. Además, no requiere de grandes recursos tecnológicos para poder funcionar, sino que sólo es necesaria una sala de reuniones.

5.6 Sobre la confección del acta de cierre del proceso.

Esta última etapa del proceso de selección es netamente burocrática. El PDP sólo debe realizar tareas menores como crear documentos simples y cortos de no más de una página de extensión, y enviar correos a diversos destinatarios. Es una etapa que no requiere de un mayor análisis, pues no corresponde a un filtro de selección debido a que ya se ha seleccionado a un candidato en la etapa anterior.

5.7 Sobrecarga laboral del profesional encargado de los procesos.

Como pudo apreciarse, es una sola persona la encargada de gestionarlo todo. Esta persona, el PDP, debe desempeñar otras funciones relacionadas con su cargo (Anexo C), y por lo general debe llevar al mismo tiempo varios procesos de reclutamiento y selección, lo cual requiere de una gran cantidad de tiempo. Es por esta razón que el PDP suele estar atrasado con los procesos de reclutamiento y selección, pues es tanto trabajo, que es prácticamente imposible estar a tiempo en cada una de las etapas del proceso. Es importante recordar que sólo es el PDP el encargado de llevar todos los procesos de selección del Ministerio, incluyendo las SEREMIS.

5.8 Documentación versus prácticas.

Una gran fortaleza de todo el proceso es que los reglamentos oficiales se siguen rigurosamente. Todas las acciones que se realizan deben estar debidamente indicadas en los protocolos, lo cual asegura un proceso ordenado y transparente. Además, todo va quedando registrado en diversos documentos oficiales.

6. Conclusiones.

Primero que todo, es posible afirmar que la pregunta de investigación pudo ser respondida exitosa y satisfactoriamente, y que todos los objetivos fueron logrados. Tal como se ve en los resultados, se logró identificar el diseño estructural completo de los procesos de reclutamiento y selección. En la discusión se encuentran los aspectos a

mejorar o vulnerabilidades detectadas en cada etapa de ambos procesos. Finalmente, en esta sección se detallarán algunas recomendaciones para mejorar los procesos.

Se concluye que, desde un punto de vista global, el diseño estructural general del proceso completo es coherente con los postulados de los especialistas estudiados. El proceso cuenta con varias de las fases que se consideran fundamentales para realizar un proceso de reclutamiento y selección que cumpla con sus objetivos. Además, existe sólido marco ético en las políticas de gestión de personas, lo que implica un cabal respeto por el bienestar físico y psicológico de los postulantes, la confidencialidad de la información y la evitación de discriminación arbitraria. Es destacable que exista una instancia para preguntar en qué parte del proceso se encuentran o de por qué han sido excluidos del mismo.

Sin embargo, individualmente, algunas de las etapas más importantes de los procesos deben ser revisadas, pues como pudo apreciarse en la discusión, presentan ciertas vulnerabilidades a las que se hace necesario dar urgente solución. Además, en el Ministerio se considera el uso de técnicas de selección, lo que si bien es plausible, no basta con expresar esta intención. Debe existir una manera definida y detallada sobre su uso y sus fundamentos.

En el caso del reclutamiento, se considera que un solo canal de difusión es insuficiente para producir un reclutamiento eficaz. Por esto, se recomienda aplicar una solución sumamente simple: Añadir una página al sitio web del Ministerio, que podría tener como título una frase como “trabaja con nosotros”, en la que aparezcan las vacantes disponibles, las cuales sean un link directo a los puestos vacantes del Ministerio en el sitio www.empleospublicos.cl. El costo de implementación de esta solución es nulo, pues es una tarea muy simple que un programador del Departamento de Tecnologías de la Información puede realizar en menos de una semana. De esta manera, las personas que ingresen directamente al sitio web del Ministerio en busca de trabajo podrán encontrar de inmediato el medio de postulación.

Otro asunto relacionado con el reclutamiento es que existan cargos que hayan quedado desiertos. Es inevitable que este hecho apunte al reclutamiento, pues al menos cabe la posibilidad de pensar que en esta etapa no fue posible reunir la cantidad ni la calidad de candidatos para llenar las vacantes disponibles. Esto puede estar relacionado con la segmentación del mercado de recursos humanos, la cual, como se vio previamente, no existe. Es difícil dar una solución a este asunto, pues el reclutamiento no

depende sólo del Ministerio, sino que también del Servicio Civil, por lo que debería existir un diálogo entre esta institución y el Ministerio para poder investigar más sobre este tema.

Sobre la entrega de información curricular, se recomienda que exista algún apartado en el sitio web del Ministerio y/o en www.empleospublicos.cl que sugiera a los postulantes no incluir información sensible en sus currículums, como el lugar de residencia, orientación religiosa, etc.

En cuanto al filtro curricular, es inaceptable que en pleno siglo XXI se filtre a los postulantes manualmente. Una forma de automatizar este proceso, al menos parcialmente, es creando un pequeño software de filtro que, en caso de detectar en la planilla Excel que un candidato no cumpla un requisito como, por ejemplo, los años de experiencia, lo descarte automáticamente. Un software tan sencillo es muy fácil de diseñar por un programador del Departamento de Tecnologías de la Información, por lo que su costo sería nulo.

Sobre la evaluación de conocimientos técnicos, la corrección de los tests no puede ser manual. Para poder automatizar su corrección, una posible solución es que los tests no se hagan en hojas de papel, sino que los candidatos lo contesten directamente en computadores habilitados en el Ministerio o SEREMIS, de manera tal que los tests sean corregidos automáticamente. No es necesario que los computadores sean de última generación, pudiendo ser incluso máquinas del año 2000. Conseguir estos computadores puede suponer un gasto mayor, pero esto no necesariamente es así, y si lo fuera, es una inversión que valdría la pena. En el Ministerio, constantemente se están renovando los computadores de diversos departamentos, dándose de baja por computadores más modernos. Los computadores dados de baja pueden servir perfectamente para la aplicación y corrección automática de los tests. En cuanto a la elaboración de los tests, el hecho de que sólo se basen en la experiencia y criterio arbitrario del jefe requirente puede llevar a tests incompletos o con un diseño deficiente, afectando su validez y confiabilidad. Se aconseja que exista un protocolo oficial que contenga los fundamentos teóricos y los métodos necesarios para su elaboración, incluyendo un mandato que exija ciertos criterios de validez y confiabilidad al menos en términos teóricos.

En cuanto a la evaluación psicolaboral, se sugiere fuertemente que la entrevista psicolaboral sea estructurada y estandarizada, y en lo posible, orientada a las competencias, pues son los tipos de entrevista con mayor validez predictiva. En esta etapa, al igual que en la anterior, es urgente la automatización de la corrección de tests psicolaborales, con lo que el tiempo de corrección desaparecería, reduciéndose de horas

a un instante. Se recomienda la misma solución que para la etapa previa, es decir, que los candidatos resuelvan los tests en computadores dados de baja por el Ministerio. Al igual que en la etapa anterior, es de vital importancia investigar la validez y confiabilidad de los tests que se utilizan, por lo que se recomienda que en los reglamentos oficiales se explicita claramente cuáles son los tests que se van a aplicar y cuál es el fundamento teórico que respalda su uso y cómo se corrigen, incluyendo manuales para su aplicación. Una recomendación importantísima es poner énfasis en la aplicación de tests de habilidades mentales generales en lugar de tests de personalidad, pues como se vio anteriormente, son estos tests los que poseen la mayor validez predictiva del desempeño laboral.

Otro asunto importante sobre esta etapa es el siguiente. El Ministerio deposita en el PDP todo lo relacionado con los tests, como la decisión de cuáles tests aplicar y cómo aplicarlos. Éstos, al no estar detallados en el procedimiento oficial, en caso de que el PDP decida salir de la organización, se llevaría consigo todo el conocimiento, documentos y las prácticas relacionadas con la aplicación de los tests. Es por eso que se hace necesario que los tests, su aplicación y su fundamentación teórica estén detallados en algún reglamento oficial del Ministerio, lo cual significaría que este conocimiento pertenecería al Ministerio y no sólo al PDP.

En relación a la sobrecarga laboral del PDP, se aconseja estudiar y redefinir los roles y/o el perfil de cargo de manera tal que se reconozca la gran carga laboral que representa llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, lo que podría significar que este proceso podría ser gestionado por más de una sola persona. Una solución parcial que se está aplicando es la utilización de practicantes universitarios que asistan en sus labores al PDP. Efectivamente, esta medida ha aliviado la carga del PDP, pero no reemplaza la necesidad de automatizar procesos ni de redefinir las funciones del PDP.

7. Bibliografía.

Ahumada, L., Bargsted, M., Barros, E., Escudero, A., Gempp, R., & Kausel, E. et al. (2016). *Orientaciones Técnicas y Estándares para procesos de Reclutamiento, Evaluación y Selección de personas en contextos laborales*. (1°. Ed.). Chile: Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Recuperado de <https://issuu.com/schipto/docs/informe-reclutamiento-seleccion-sch>

- Aiken, L. (2003). *Tests Psicológicos y Evaluación* (11°. Ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Araya, M. y Cerpa, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos*, (11), 19-47.
- Barzallo, R. (2015). *Determinación de un modelo de comportamiento gerencial para el éxito en el desempeño de los responsables de las agencias de la Cooperativa Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca* (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Balcázar, P., González-Arratia, N., Gurrola, G., Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa* (1°. Ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3°. Ed.). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. y Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5°. Ed.). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11°. Ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Díaz, R. y Napolitano, F. (Julio de 2017). Avances e Innovaciones en Selección de Personas. En A. Melús (Presidencia). *VIII Congreso de Nacional de Psicología*. Simposio llevado a cabo en Universidad Autónoma de Chile, Santiago.
- Díaz, R. y Zavala G. (2015). *Cátedra de Intervención en Dotación. Carrera de Psicología*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5°. Ed.). México DF, México: McGraw-Hill.
- Ley N° 18575. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 5 de diciembre de

- 1986.
- Morales, C. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 34(2), 417-438.
- Noe, R. y Wayne, R. (2005). *Administración en recursos humanos* (9°. Ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar-Márquez, R. (2015). Rasgos de personalidad y educación a distancia. *Memorias del Encuentro Internacional de Educación a Distancia*, (4).
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.
- Ulrich, D. (2012). *Recursos humanos champions* (7°. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, Mecanismos causales, validación* (No. 296). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5°. Ed.). United States of America: SAGE Publications Inc.

ANEXOS.

ANEXO A.

Procedimiento Reclutamiento y Selección
--

Nº Versión	Fecha	Motivo de la revisión	Paginas elaboradas o modificadas
V1	20.11.2015	ELABORACIÓN INICIAL	TODAS

ELABORADO POR XXX Profesional Departamento de Personas	REVISADO POR YYY Jefe Departamento de Personas	APROBADO POR ZZZ Jefe División Administración y Finanzas
--	--	--

INDICE

1. OBJETIVO.....	pág.3
2. ALCANCE.....	pág.3
3. NORMATIVA.....	pág.3
4. DEFINICIONES.....	pág.4 a 6
5. RESPONSABLES.....	pág.7 a 8
6. MATRIZ DESARROLLO DEL PROCESO.....	pág.9
7. FLUJOGRAMA.....	pág.9 a 10
8. ANEXOS.....	pág.11 a 25

1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

El presente documento describe el procedimiento específico de operación del Proceso de Reclutamiento y Selección con el objetivo de orientar y establecer un marco de trabajo común que determine estándares de calidad óptimos en la incorporación de nuevos/as funcionarios/as a la institución, contrata u honorarios, estableciendo para ello etapas y herramientas técnicas, objetivas y transparentes, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los principios orientadores del proceso.

2. ALCANCE

El procedimiento rige para todos/as los/as nuevos ingresos de la Subsecretaría XXXXX que han sido designados como seleccionados/as titulares de un cargo correspondiente, en calidad jurídica Contrata, Honorarios o Contrata Reemplazo.

3. NORMATIVA

- Art 1° a 3 y 9° a 11° del DFL N° 29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado del Estatuto Administrativo, aprobado por la Ley N° 18.834.
- Ley N°19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre Nuevo Trato Laboral.
- Instructivo Presidencial, de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, N° 001 Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Eje 1 Derechos Laborales, Elemento C, Acción 3.

4. DEFINICIONES

Proceso de Selección. Convocatoria Pública	Es un proceso de convocatoria pública consta de un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar a la persona más idónea para cubrir un puesto de trabajo, a través de la identificación de predictores de desempeño que faciliten identificar con mayor certeza a la persona idónea para el puesto a proveer (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). Además, el Proceso de Selección deberá garantizar principios como la igualdad de oportunidades, la no discriminación arbitraria, la confidencialidad y el mérito. Este proceso es utilizado para solicitudes de contratación de calidad jurídica Contrata y Honorarios.
Proceso Selección. Contratación Directa	Es un proceso de selección en donde no se lleva a cabo reclutamiento de convocatoria pública, sin embargo se encuentra afecta al levantamiento del perfil de cargo y la ejecución de las siguientes etapas con las respectivas actividades de un proceso de selección de convocatoria pública (selección, evaluación y medición de efectividad del proceso). Se realiza en caso que se requieran expertos escasos en el mercado laboral, para desempeñar una urgencia institucional y/o que realizarán estudios, consultorías o asesorías puntuales que no serán permanentes en la Institución. En este tipo de proceso el Departamento de Personas solicita un mínimo de 5 curriculums recomendados del área técnica en cuestión, los cuales deberán ser analizados y deberán cumplir con el perfil de selección, para ser incorporados en el proceso de evaluación.
Reclutamiento	Etapas donde se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o XXXXs de difusión determinados en la planificación del proceso (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). El canal de difusión de la institución es el Portal de Empleos Público. El Portal www.empleospublicos.cl es administrado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y contiene las convocatorias de servicios públicos a las que pueden postular funcionarios/as públicos/as y la ciudadanía, según corresponda. Cada institución que utiliza el portal es responsable de sus procesos y de las consultas técnicas que tengan los/las postulantes sobre cada convocatoria.
Selección	Considera una aplicación sucesiva de filtros, que se componen de actividades: Filtro curricular, prueba de conocimientos técnicos, evaluación psicolaboral y entrevista con la comisión de selección. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013).
Pauta del proceso de selección	Establece el marco regulador que regirá los procesos de selección de convocatoria pública, mediante la definición de requisitos, condiciones y procedimientos que involucra el proceso. Incluye información para desarrollar un proceso exitoso y transparente. Las bases son publicadas en el portal de empleos públicos cada vez que se inicia una nueva convocatoria.
Perfil de Cargo	Documento que permite entregar información significativa, de las características, competencias y de los requerimientos del cargo, necesarias para el desempeño exitoso del mismo, así como las funciones y características claras propias de la vacante a proveer. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). Este documento podrá ser modificado o actualizado por el Departamento de Personas en caso que cambie alguna especificación del cargo. En el caso que se genere un nuevo cargo en la estructura se levantará el perfil de cargo desde su inicio.
Competencias	Son los atributos del ocupante de un cargo que contribuyen de manera importante a su buen desempeño (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006).
Evaluación de Conocimientos Técnicos	Instrumento de selección que permite conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades en ciertas materias (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). La aplicación de la prueba de conocimientos es una fase obligatoria del proceso, y debe medir aquellos dominios técnicos, que sean críticos para el desempeño adecuado de un cargo. Existe un set de pruebas previamente elaboradas con las áreas técnicas, en caso de no haber una prueba elaborada será responsabilidad del Jefe/a directa/o elaborarla. Los postulantes se ordenarán en una escala de valoración, la cual considera calificaciones

	en una escala de 1 a 7 considerando un punto base.
Evaluación Psicolaboral	Su objetivo es evaluar y medir, mediante pruebas de evaluación psicolaboral (psicométricas, de personalidad y proyectivas) y una entrevista por competencias, predictores del desempeño identificando a los/as candidatos/as que se acercan significativamente a lo requerido. Entre estos predictores se evalúan características de la Personalidad, Habilidades Cognitivas y la motivación por trabajar en el sector público, vocación de servicio y/o compromiso con la función pública. Esta evaluación puede ser individual o grupal, dependerá del número de candidatos que se encuentren en el proceso y las herramientas o batería de test a utilizar dependerán del cargo en evaluación.
Herramientas de Evaluación	Son test o baterías que intentan medir el nivel de Competencias del candidato con el cargo. Se evalúan: Atributos de Personalidad a través de Cuestionarios de Personalidad, que contienen preguntas de preferencias sobre el modo de ser o actuar de una persona; Habilidades Cognitivas que serán medidas con Test de Inteligencia, que se componen de una serie de ejercicios y pruebas donde el candidato deberá escoger las mejores opciones disponibles para solucionar un problema; Motivación a través de la Entrevista Personal, que es una técnica que tiene como objetivo evaluar la experiencia, fortalezas y debilidades, el posible desempeño, las competencias y motivación que un candidato muestra para la institución y cargo el cargo en proceso. Otra de las técnicas utilizadas es la Dinámica de Grupo o Assessment Center, la cual es diseñada según el puesto vacante, donde los/as participantes ponen de manifiesto sus capacidades y áreas de oportunidad en la interacción con el grupo, siendo observados, registrados y calificados, de acuerdo a las competencias específicas del perfil de cargo. En el caso de utilizar este tipo de herramienta de igual forma se deben aplicar Test de Personalidad, Test de Habilidades Cognitivas y Entrevista Personal. Esta Evaluación Psicolaboral deberá tener una calificación final en una escala de 1 a 7 con una escala de valoración predefinida según el nivel de competencias esperado para el cargo.
Informe Psicolaboral	Es un documento escrito que describe el nivel de competencias observado de la persona evaluada, así como también las principales fortalezas, aspectos de mejora del candidato y la motivación por trabajar en el sector público, vocación de servicio y/o compromiso con la función pública, aportando datos de carácter temporal y predictivo acerca del futuro desempeño. Entrega una recomendación según los resultados obtenidos que se clasifica en: postulante "Idóneo", "Idóneo con observaciones" o "No idóneo".
Pauta de Entrevista (Comisión de Selección)	Es un documento escrito que contiene las preguntas sugeridas para cada perfil de cargo a evaluar. Contiene un apartado donde la comisión deberá detallar las calificaciones en una escala de 1 a 7 por cada competencia observada en los/as postulantes. La pauta de entrevista es aplicada por una comisión que toma la decisión final del postulante seleccionado.
Entrevista Final con la Comisión de Selección	Entrevista de valoración global de los/as candidatos/as que resultan más idóneos en el proceso, a partir de toda la información que obtiene del análisis curricular y la evaluación psicolaboral. Esta comisión la compone el Jefe/a Directo/a, el Jefe del Departamento de Personas y un Profesional del área técnica. Es importante que la comisión conozca la cultura organizacional, sus necesidades, así podrá establecer, al final de proceso si cada candidato/a cumple o no con las exigencias para ejercer adecuadamente las funciones. A cada integrante de la comisión se le entrega una Pauta de Entrevista con preguntas sugeridas para aplicar al candidato, de modo de poder dirigir la entrevista. Es obligatorio que cada entrevistador evalúe la competencia e idoneidad del candidato respecto al perfil solicitado, calificando con una nota de 1 a 7 cada competencia evaluada.
Acta de Final Selección	Documento de carácter oficial que designa al postulante seleccionado/a como titular del cargo correspondiente.

Mensaje de Notificación	Es un correo electrónico informativo cuyo propósito es entregar al candidato/a seleccionado/a el resultado de su postulación, a través del cual se espera que la persona acepte el cargo formalmente.
Solicitud de Antecedentes	Consiste en solicitar candidato/a seleccionado/a toda la documentación requerida para ingresar a la Institución. Esta documentación dependerá de la calidad jurídica del cargo.
Ficha de Solicitud Habilitación nuevo/a funcionario/a.	Formulario dirigido a Mesa de Ayuda del Departamento de Tecnologías de la Información, Departamento de Compras y Servicios Generales y Sección de Personal, de la Subsecretaría XXXXX, utilizado para gestionar la oportuna entrega de implementos de oficina como lo es escritorio, silla, computador, usuario y cuenta de correo electrónico.
Bienvenida al Ministerio	La bienvenida al ministerio consta de un mail desde el informativo de personas dando a conocer a la institución del nuevo/a funcionario/a que se integra y un mail directo al nuevo/a funcionario/a que se integra con información general del módulo de personas.
Encuesta de Satisfacción	Aplicación de encuesta para medir la satisfacción de servicio de los implicados en el proceso de selección: jefatura requirente y postulante seleccionado/as a la entrevista con la comisión de selección
Encuesta de medición de desempeño	Aplicación de una encuesta a la jefatura directa 3 meses post ingreso del postulante seleccionado, con el objetivo de evaluar el desempeño en relación a su adecuación al perfil de cargo.
Central de Noticias. Difusión resultados procesos de los procesos de selección	Mail de información institucional que dé cuenta de los resultados de los procesos de selección llevados a cabo: número de tipos de procesos llevados a cabo (convocatoria pública y contratación directa), número de seleccionados y efectividad de la de los procesos de selección.

5. RESPONSABILIDADES

5.1 Jefe/a Directo/a Solicitante

Será responsabilidad del Jefe/a hacer iniciar el requerimiento de proveer un cargo vacante al Jefe/a de Administración y Finanzas.

A su vez, integrará desde el inicio del proceso de selección la “comisión de selección” quién tendrá la responsabilidad, junto con los otros/as integrantes de ésta, tomar la decisión del postulante seleccionado para el cargo en la última fase de la etapa de evaluación y selección.

5.2 Jefe/a de División de Administración y Finanzas

Es quien recibe el requerimiento para proveer la vacante, debe entregar validación de las respectivas solicitudes a nivel nacional. Para ello deberá coordinarse con la jefatura solicitante a fin de verificar la pertinencia de la solicitud en relación a la dotación y disponibilidad presupuestaria vigente, además de la Calidad Jurídica, Grado ° E.U.R., y remuneración bruta en caso de ser una vacante a Honorarios. Después de este análisis decidirá aceptar o rechazar la solicitud.

5.3 Jefe/a Departamento de Personas

El Jefe/a del Departamento de Personas, ante un requerimiento de contratación será responsable de dar curso a la solicitud, y deberá determinar el tipo de proceso que se realizará en relación a la necesidad específica del área solicitante (convocatoria pública o contratación directa). En el transcurso del proceso deberá cautelar la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia, además de garantizar el resguardo de la confidencialidad en el desarrollo de los mismos, asegurando el cumplimiento de las políticas de gestión institucional, ejecutando recursos y procedimientos que tengan especial consideración en el reconocimiento de las competencias y potencialidades de las personas.

5.4 Profesional Sección Desarrollo Organizacional

Es el/ella responsable de ejecutar las etapas del proceso de selección y las respectivas actividades asociadas a cada una de éstas: planificación del proceso, evaluación y selección, cierre y apresto al ingreso, y medición de la efectividad de los procesos de selección.

Además, durante todo el proceso, es responsable de cautelar la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia del proceso, garantizando el resguardo de la confidencialidad en el desarrollo de los mismos.

5.5 Comité de Selección

Integrada por el jefe requirente del cargo, un profesional técnico del área y el jefe de personas, son los encargados de llevar a cabo la entrevista final del proceso de selección, a la terna de postulantes propuestos por el/la Profesional Sección Desarrollo Organizacional, y por tanto de tomar la decisión de la persona seleccionada para el cargo.

5.6 División Jurídica

Son los encargados de recibir y formalizar la resolución que da cuenta de la composición de la comisión de selección para la firma del Subsecretario XXXXX.

5.7 Subsecretario

Es el encargado de firmar la resolución que da cuenta de la composición de la “comisión de selección” para su tramitación.

5.8 Mesa de Ayuda

Responsables de instalar usuario y cuenta de correo en el computador del nuevo ingreso y cuenta de correo electrónico.

5.9 Departamento de compras y Servicios Generales

Es el/la responsable de gestionar la compra e instalación de estación de trabajo según corresponda, en caso de haber un ingreso en región, el Encargado de Administración y Finanzas deberá gestionar la compra.

5.10 Sección Gestión de Personal

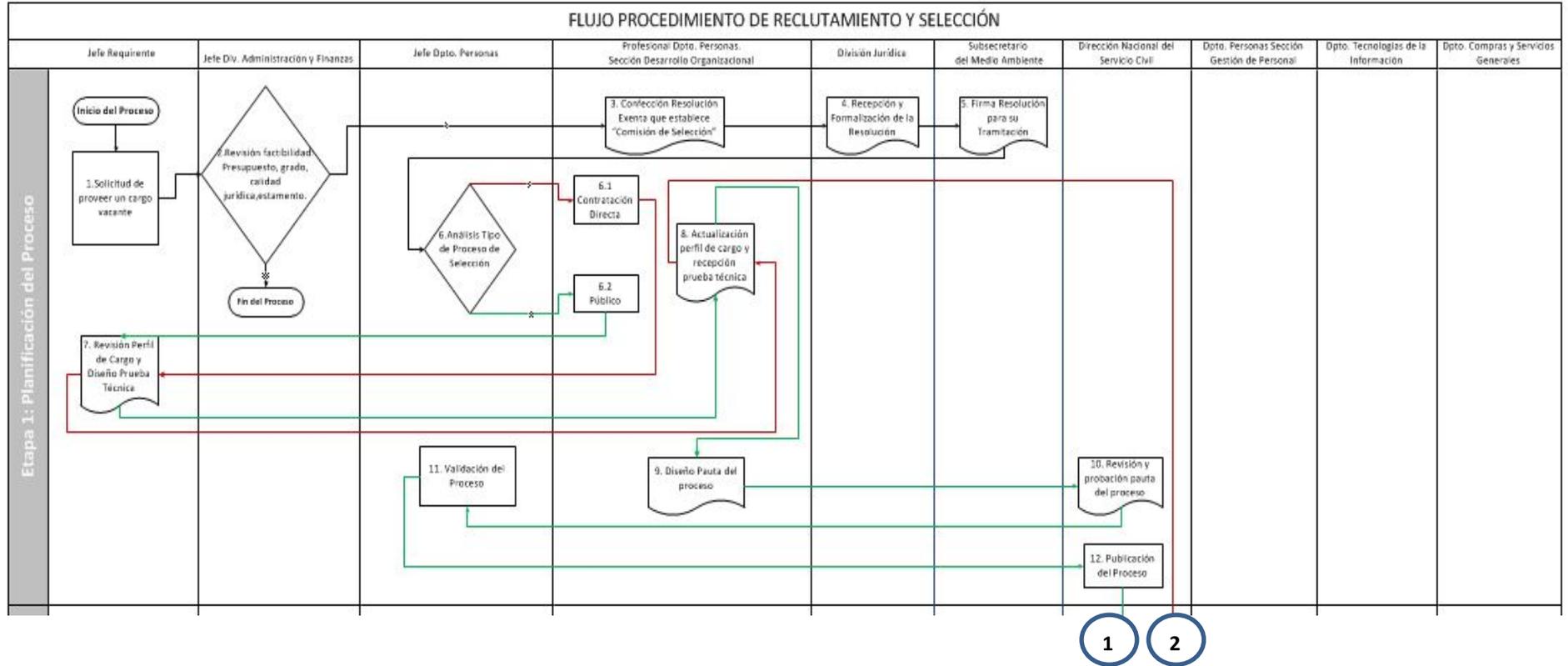
Es el/la responsable de gestionar el ingreso administrativo, del nuevo/a funcionario/a, de acuerdo a la normativa legal vigente.

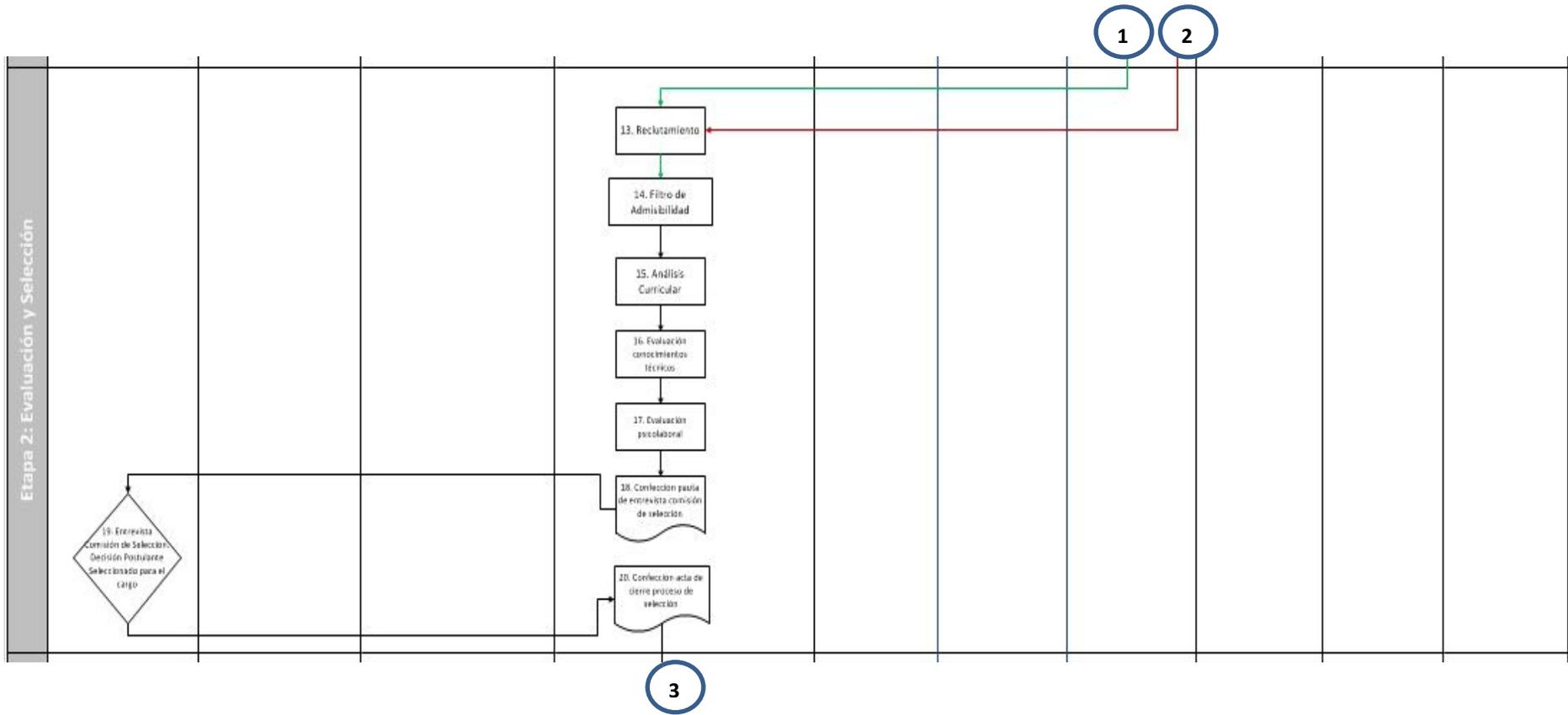
6. MATRIZ DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

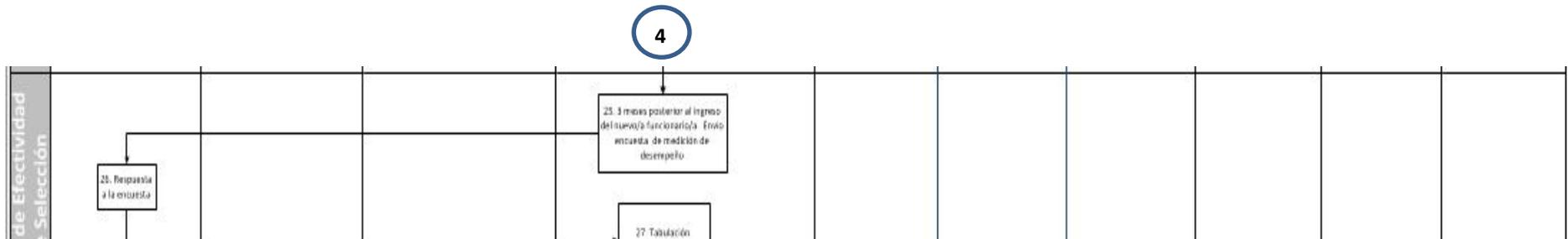
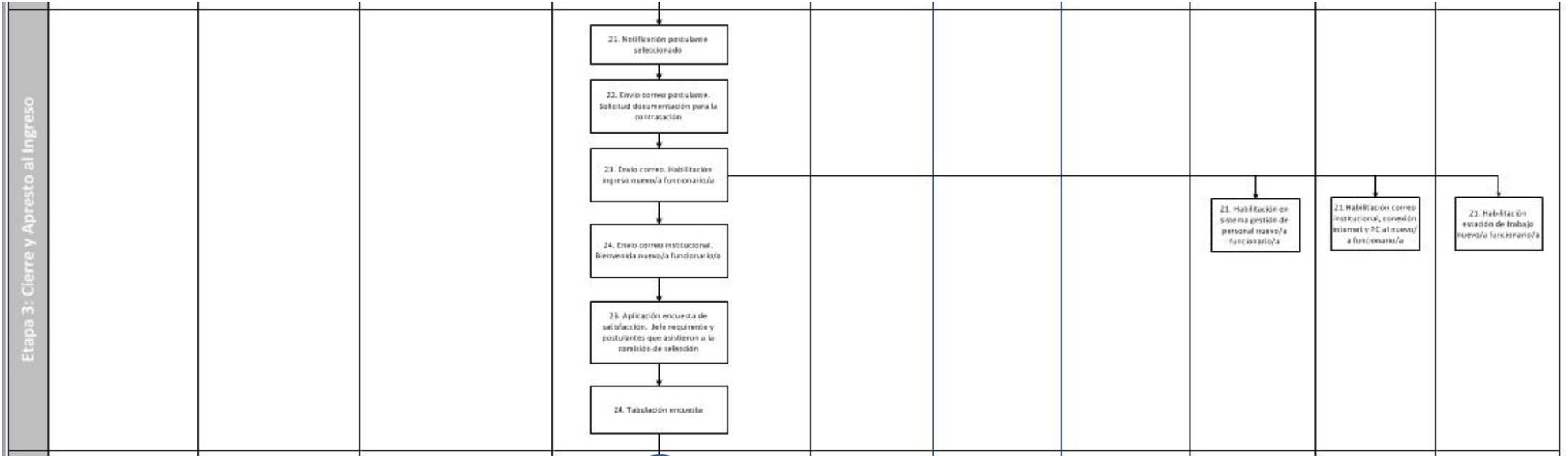
Etapa	Actividad Qué	Responsable Quién	Plazos Cuándo	Registro
Planificación del Proceso	1. Solicitud de proveer un cargo vacante	Jefe/a Directo/a Requirente	1 día	Correo Electrónico
	2. Revisión factibilidad: presupuesto, grado, calidad jurídica y estamento	Jefe/a de la División de Administración y Finanzas	2 días	Correo Electrónico
	3. Confección resolución exenta que establece "comisión de selección"	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 días	Documento Word
	4. Recepción y formalización de la resolución	División Jurídica	2 días	Documento Word
	5. Firma resolución para su tramitación	Subsecretario	3 días	Documento Word
	6. Análisis tipo de proceso de selección	Jefe/a Departamento de Personas	2 días	Correo Electrónico
	6.1. Contracción directa 6.2. Público	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional		Documento Word
	7. Revisión perfil de cargo y diseño prueba técnica	Jefe/a Directo/a Requirente	3 días	Documento Word
	8. Actualización del perfil de cargo y recepción prueba técnica	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Documento Word
	9. Diseño pauta del proceso	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Documento Word
	10. Revisión y aprobación de pauta del proceso	Dirección Nacional del Servicio Civil	2 días	Correo electrónico Documento Word
	11. Validación del Proceso	Jefe/a Departamento de Personas	1 día	Sistema empleos públicos
12. Publicación	Dirección Nacional del Servicio Civil	1 día	Sistema empleos públicos	
Total de días Hábiles			20 días.	
Evaluación y Selección	13. Reclutamiento	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	7 días	Planilla Excel
	14. Filtro de admisibilidad	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	2 días	Planilla Excel
	15. Análisis curricular	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	2 días	Planilla Excel
	16. Evaluación de conocimientos técnicos	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	3 días	Documento Word Planilla Excel

	17. Evaluación Psicolaboral	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	5 días	Documento Word Planilla Excel
	18. Confección pauta de entrevista comisión de selección	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	2 días	Documento Word
	19. Entrevista comisión de selección. Decisión del postulante seleccionado.	Jefe/a Directo/a Requirente Jefe/a Departamento de Personas Profesional Área Técnica requirente	5 días	Documento Word Planilla Excel
	20. Confección acta de cierre del proceso de selección	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	2 días	Documento Word
Total de días hábiles			28 días.	
Cierre y Apresto al Ingreso	21. Notificación al postulante seleccionado	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 días	Correo Electrónico
	22. Envío correo postulante. Solicitud documentación para la contratación	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Correo Electrónico
	23. Envío correo habilitación ingreso a nuevo/a funcionario/a. (Dpto de Personas. Sección Gestión de Personal, Dpto T.I y Dpto de Compras y Servicios Generales)	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Correo Electrónico
	24. Envío correo institucional Bienvenida al nuevo/a funcionario/a	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Correo Electrónico
	25. Aplicación encuesta de satisfacción. Jefe/a requirente y postulantes que asistieron a la comisión de selección	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Correo Electrónico Documento en word
	26. Tabulación encuesta	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Planilla Excel
Total de días hábiles			6 días	
Medición de Efectividad del Proceso de Selección	27. Tres meses posterior el ingreso del nuevo/a funcionario/a. Envío encuesta de medición de desempeño	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Correo Electrónico Documento Word
	28. Respuesta a la encuesta.	Jefe/a Directo/a Requirente	3 días	Correo Electrónico Documento Word
	29. Tabulación encuesta	Profesional Dpto. Personas. Sección Desarrollo Organizacional	1 día	Planilla Excel
Total de días hábiles			5 días	

7. FLUJOGRAMA







8. ANEXOS

8.1 perfil

PERFIL POR COMPETENCIAS	
DESCRIPCION DEL CARGO	
1.- IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Nombre del cargo	
Departamento/Área	
Supervisión Directa	
Lugar de Trabajo	
2.- OBJETIVO DEL CARGO:	
3.- REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD:	
4.- DESCRIPCIÓN:	
+	
Nivel de estudios	
Carreras sugeridas	
Experiencia laboral	
Conocimientos específicos	Transversales
	Específicas al Área

Dominio de idioma	
-------------------	--

5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Funciones Generales del Cargo	Actividades a Desempeñar por Funciones	Criterios de Desempeño (Conductas Asociadas al cumplimiento de las Actividades)	

6.- COMPETENCIAS DEL CARGO:

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencia	Definición	Conductas Observadas	Nivel de Desarrollo
COMPETENCIAS FUNCIONALES			
Competencia	Definición	Conductas Observadas	Nivel de Desarrollo

8.2 Bases del Proceso de Selección:

Se publican en el portal de empleos públicos “condiciones generales” al publicar un nuevo proceso de selección:

<p>Para postular al cargo, solamente se revisaran en la etapa de filtro curricular, postulaciones que hayan ingresado sus antecedentes laborales al sistema del portal empleos públicos. Para ello los/las interesados/as deberán registrarse previamente como usuario de éste y completar obligatoriamente el Currículum Vitae del Portal (en el menú MI CV, en VER CV) y adjuntar el/los documento/s solicitado/s en Documentos requeridos para postular, que corresponden a:</p>
1. Copia Cédula de Identidad
2. Copia de Certificado que acredite nivel Educativo, título profesional o técnico
3. Copia de Certificados que acrediten capacitación, postítulos y/o postgrados, según corresponda.
4. Los documentos antes señalados deben ser ingresados en el mismo Portal de Empleos Públicos, en la opción “Adjuntar Archivos”, con lo cual se formalizará su postulación y quedará señalado con un ticket. En caso que el postulante no adjunte la documentación requerida, el sistema no le habilitará la opción para postular, quedando imposibilitado de aplicar a la convocatoria, quedando fuera del proceso.
5. Para ser convocado a la siguiente etapa del proceso, será responsabilidad del postulante cumplir con la totalidad de los requisitos solicitados en el aviso.
6. La vía de entrega de información acerca de los resultados de las etapas del proceso será a través de mensajería del portal empleos públicos.
7. Los/as postulantes son responsables de la completitud y veracidad de la información que presentan.
8. Los/as postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultad en la aplicación de los instrumentos de selección que se administrarán deberán informarlo en su postulación, para efecto de facilitar la aplicación de las herramientas de selección y adaptar las condiciones físicas del lugar, garantizando la no discriminación por este motivo.
9. Los/as postulantes que decidan participar en esta convocatoria declaran por ese solo hecho conocer y aceptar las condiciones indicadas, por lo que no se aceptaran solicitudes especiales de modificación de fechas.
10. Con todo, el Servicio podrá modificar los plazos señalados, por razones de buen servicio para asegurar el adecuado desarrollo del proceso de selección, cautelando la igualdad de oportunidades de los/as postulantes. En este caso, se comunicará a los/as postulantes las modificaciones realizadas al correo electrónico registrado en su postulación.
11. El proceso de selección podrá ser declarado desierto por falta de postulantes idóneos, entendiéndose por éstos aquellos/as candidatos/as que no cumplan con el perfil y/o requisitos establecidos.
12. El resultado final del proceso y el nombre de quien ocupará el cargo ofrecido será publicado en el sitio web www.empleospublicos.cl
13. Las consultas via e-mail serán respondidas en horario hábil, esto es, de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas.
14. Los gastos de alojamiento, traslado y alimentación que deriven de la participación en alguna etapa del proceso, serán de completa responsabilidad del candidato/a”

8.3 Tabla de Valorización Curricular

n°	Ítem	Ítem Requerido	Puntaje
1	Formación y Cursos de especialización en temas específicos del perfil de cargo	De acuerdo al cargo	3
2	Experiencia laboral en temas específicos del cargo.	De acuerdo al cargo	2
3	Deseable experiencia laboral en sector público o privado en temas referidos del cargo. Al menos 1 año.	De acuerdo al cargo	1
Punto Base			
Nota máxima			7

8.4 Prueba de Conocimientos Técnicos

	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
"Proceso de selección"	

Rut	
Fecha	

I- Objetivo:
<p>El objetivo de esta evaluación es corroborar el conocimiento y experiencia por parte del o la postulante para cumplir satisfactoriamente con las funciones propias de cargo en cuestión, y que son: (describir la funciones de acuerdo al perfil del cargo)</p>



II- Instrucciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. La primera parte de la evaluación consiste en 10 preguntas de alternativas y/o verdadero o falso, cada una de ellas tendrá una puntuación máxima de 4 puntos. 2. La segunda parte de la evaluación consiste en 5 preguntas de desarrollo, cada una de ellas tendrá una puntuación máxima de 3 puntos. 3. La tercera parte de la evaluación consiste 2 preguntas, una Motivación por el cargo con una puntuación máxima de 7 puntos, una Valórica con una puntuación máxima de 8. Total 70 puntos. 4. Tendrá 1 hora 15 minutos para responder. 5. Lea atentamente cada pregunta y responde en el espacio señalado, en el caso de necesitar más espacio escribir al final de las hojas señalando el número de pregunta.

Tabla de Valoración		
Puntaje obtenido	Nota	Criterio
61-70	7	Excelente
51-60	6	Muy bueno
41-50	5	Bueno
31-40	4	Regular
21-30	3	Insuficiente
11-20	2	
0-10	1	

8.5 Informe Psicolaboral

	INFORME PSICOLABORAL Departamento de Personas
--	---

I. Datos de Identificación

Nombre:

Edad:

Formación académica:

Cargo al que postula:

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO <small>Nota: las áreas sombreadas corresponden al nivel de desarrollo requerido para el cargo. Las cruces corresponden al nivel de desarrollo de la competencia por parte del/la candidato/a</small>	NIVEL DE DESARROLLO				
	1	2	3	4	5
Asesoría					
Aprendizaje continuo					
Preocupación por el orden y la calidad					
Trabajo bajo presión					
Fortalezas	Aspectos a mejorar				
Conclusión	Resultado	Definición			
	Idóneo	El postulante cumple con todos los requisitos exigidos para el cargo. Su pronóstico de adaptación al puesto y a la institución es favorable. Se sugiere contratación.			
	Idóneo con obs	El postulante cumple con los requisitos exigidos para el cargo, aunque presenta ciertas características que requieren corregirse o supervisarse, de manera que pueda adaptarse satisfactoriamente a los requerimientos de la función. Se sugiere contratación, sin descuidar la facilitación y desarrollo de sus áreas de mejora.			
	No idóneo	El perfil del postulante no se ajusta a los requisitos definidos como relevantes o críticos para el desempeño de la función o ingreso a la organización, por lo que su pronóstico de adaptación es incierto.			
Nombre Evaluador/a					

8.6 Pauta Entrevista de la Comisión

Pauta de entrevista por Comisión

Nombre Evaluador(es)	Fecha
	/ /
	Cargo Evaluador(es)

- 1- En la tabla se indica las competencias blandas requeridas en el perfil de cargo. Tomar como apoyo las preguntas sugeridas.
 2- Favor califique cada una de las siguientes preguntas con un puntaje asignado a cada pregunta

Competencias Requeridas por el cargo	Pregunta por Incidentes Críticos	Postulante 1	Postulante 2	Postulante 3	Postulante 4
Experiencia y conocimientos (Máximo 30 puntos)	Experiencia: Conocimientos:				
Competencias de acuerdo al cargo (Máximo 30 puntos)					
Motivación (Máximo 10 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> Porqué debería ser usted el postulante elegido para el cargo. ¿Qué lo motiva entrar a la institución? ¿Qué valor sería para el MMA tenerlo/a a usted como funcionario/a? 				

Puntaje obtenido	Nota	Criterio
61-70	7	Excelente
51-60	6	Muy bueno
41-50	5	Buena
31-40	4	Regular
21-30	3	Insuficiente
11-20	2	
0-10	1	

8.7 Acta de cierre

ACTA FINAL PROCESO DE SELECCIÓN**CARGO:**

En Santiago a día de mes de año, el Comité de Selección de Personal integrado por **XX**, del Ministerio dando cumplimiento a lo establecido en las bases del llamado a Proceso de Selección a través del Portal de Empleos Públicos para contratar cargo de **xx**, para la Subsecretaría con residencia en **xx**, ha decidido cerrar el proceso de selección, dada la elección de un postulante idóneo, por medio de la siguiente Acta:

Desarrollada todas las etapas del proceso de selección los puntajes totales de los postulantes que pasaron a la Entrevista de Comisión de Selección fueron los siguientes:

Nº	Rut	Puntaje Evaluación Curricular	Puntaje Evaluación Conocimientos Técnicos	Puntaje Evaluación Psicolaboral	Puntaje Entrevista de la Comisión de Selección	Total Puntaje Etapas
1						
2						
3						

En consecuencia, el Comité de Selección decide proponer al siguiente postulante para el cargo:

Apellidos	Puntaje

Nombre Jefatura Directa Requirente
Cargo

8.8 Encuesta de Satisfacción Jefatura Requirente

ENCUESTA DE SATISFACCION JEFATURA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ¹

Con el fin de ir mejorando el proceso de reclutamiento y seleccion, favor le pedimos que conteste la siguiente encuesta.

Las próximas preguntas favor responderlas en una escala de 1 a 5 en donde 1=Muy mala 2= Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy Buena

1.- ¿Cómo evalúa el proceso de acogida de su solicitud de proveer un nuevo cargo? Nota: ____

¿Por qué?:

2.-¿Cómo evalúa la duración del proceso de selección requerido?

¿Por qué?:

3.- ¿Cómo evalúa el procedimiento a seguir en la entrevista de comisión de selección? Nota: ____

¿Por qué?:

4.- En general ¿Con qué nota evaluaría la idoneidad de los postulantes presentados a la comisión de acuerdo al perfil de cargo requerido? Nota: ____

¿Por qué?:

5.- En general ¿Con que nota evaluaría la transparencia de la información entregada en el proceso de selección? Nota: ____

¿Por qué?:

6.-Otras observaciones que permitan mejorar el proceso de selección:

¡Su opinión es muy importante para nosotros. Muchas gracias!

¹ Reclutamiento: Refiere al llamado a concurso público y posterior postulación de los candidatos al puesto vacante.
Selección: Refiere al proceso de evaluación de los candidatos que postularon en la fase de reclutamiento: análisis de admisibilidad, evaluación curricular, evaluación Psicolaboral y entrevista con la comisión.

8.9 Encuesta de Satisfacción Postulante Seleccionado/a

ENCUESTA DE SATISFACCION CANDIDATO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 1

Con el fin de ir mejorando el proceso de reclutamiento y selección, favor le pedimos que conteste la siguiente encuesta.

Las próximas preguntas favor responderlas en una escala de 1 a 5 en donde 1=Muy mala 2= Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy Buena

1.- ¿Cómo evalúa la cobertura y claridad del llamado a concurso público? Nota: ____

¿Por qué?:

2.- ¿Cómo evalúa la consideración, respeto y amabilidad de los profesionales a cargo de las evaluaciones psicolaborales? Nota: ____

¿Por qué?:

3.- ¿Cómo evalúa el proceso de la entrevista con la comisión de selección? Nota: ____

¿Por que?:

4.- En general ¿Con qué nota evaluaría la transparencia de la información entregada en el proceso de selección? Nota: ____

¿Por qué?:

5.- En general ¿Con que nota evaluana la transparencia en la elección del candidato del concurso al que postuló? Nota: ____

¿Por qué?:

6.-Otras observaciones que permitan mejorar el proceso de selección:

¡Tu opinión es muy importante para nosotros. Muchas gracias!

8.10 Encuesta Adecuación desempeño. Nuevo funcionario v/s Perfil de cargo

Encuesta de Desempeño
Nuevo/a Funcionario/a v/s Requisitos del Cargo

NOMBRE FUNCIONARIO/A	
NOMBRE JEFATURA DIRECTA	
CARGO	
FECHA DE INGRESO	
FECHA DE EVALUACIÓN	

1.- **OBSERVACIONES DEL INFORME DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL:** las observaciones del postulante que se muestra a continuación fueron otorgadas a usted al cierre del proceso de selección.

De acuerdo a lo anterior se sugieren las siguientes observaciones:	
Fortalezas	Aspectos de Mejora

2.- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Transcurrido tres meses de desempeño de el/la funcionario, favor calificar, respecto a la ejecución de las conductas observadas, de las competencias del perfil y los criterios de desempeño de las funciones del cargo, considerando la siguiente escala:

NOTA	EVALUACION
7	Sobresaliente Se observa un desempeño óptimo y siempre con aspectos meritorios de conformidad con lo requerido
6	Bueno Se observa un buen desempeño con algunos aspectos meritorios a lo requerido
5	Normal Se observa un desempeño adecuado, en relación a lo requerido
4	Regular En variadas ocasiones su desempeño es inferior a lo requerido
3	Deficiente La Mayoría de las veces su desempeño es inferior a lo requerido
2-1	Insuficiente No cumple con los requisitos exigidos

Competencia Funcionales	Definición	Conductas Esperadas de acuerdo al nivel de desarrollo asignado	Observaciones Calidad y Ejecución de las conductas observadas	Nota desempeño competencia 1 al 7 (de acuerdo a la escala de evaluación presentada)

Funciones Generales del Cargo	Actividades a Desempeñar por Funciones	Criterios de Desempeño (Conductas Asociadas al cumplimiento de las Actividades)	Observaciones Calidad y Ejecución de las conductas observadas	Nota desempeño funciones 1 al 7 (de acuerdo a la escala de evaluación presentada)

Observaciones Generales del desempeño:	
--	--

8.11. Fichas de Solicitud Habilitación nuevo/a funcionario/a

Se envía a Mesa de Ayuda del Departamento de Tecnologías de la Información, Departamento de Compras y Servicios Generales y Sección de Personal)

FORMULARIO INGRESO NUEVO FUNCIONARIO		
Fecha de solicitud		
Fecha de incorporacion		
Nombres completos:		
Apellidos:		
Ubicación:	Ministerio	
	Piso	
	Región	
Division/Oficina	JURIDICA	
departamento/seccion/Área		
Cargo:	Administrativo de inventarios	marcar con X
	Profesional	
	tecnico	
	administrativo	
	auxiliar	
	Otro	
RUT:		
Calidad Juridica:	Planta	
	Contrata	
	Empresa Externa	
	Honorario	
alum. Pract./tesista/consultor	Tiempo de permanencia	
Perfil de usuario	marcar con una x	
ESTÁNDAR		
DAF		
GIS		
MULTIMEDIA		
OTRO		
Otras indicaciones		

FICHA DE INGRESO PERSONAL SELECCIONADO/A
SUBSECRETARÍA

DE: SECCIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A: SECCION DE PERSONAL

NOMBRE SELECCIONADO	
CALIDAD JURIDICA	
ESTAMENTO	
GRADO	
FECHA DE INGRESO	
FECHA DE TÉRMINO	
LUGAR DE DESEMPEÑO (DIVISION,DEPTO,REGION,OFICINA,SEREMIA)	
SI ES REEMPLAZO A QUIEN REEMPLAZA	
CUPO UTILIZADO (SI CORRESPONDE)	

ANEXO B.

REPÚBLICA DE CHILE
MINISTERIO XXXX
SUBSECRETARÍA DEL XXXX
RBU/ARG

**APRUEBA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA
SUBSECRETARÍA DEL XXXX.**

SANTIAGO,
EXENTA D. P. N° _____/

VISTOS: Lo dispuesto en el DFL N°1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; en el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo; en la Ley N° 20.417 que crea el Ministerio del XXXX, el Servicio de Evaluación XXXX y la Superintendencia del XXXX; en el DFL N° 4, de 2010, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que Fija Planta de Personal del Ministerio del XXXX y del Servicio de Evaluación XXXX y regula las demás materias a que se refiere el artículo segundo transitorio de la Ley N° 20.417; en el D.S. N°127, de 2010, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que Traspasa y Encasilla Personal al Ministerio del XXXX y al Servicio de Evaluación XXXX y Transfiere Bienes Correspondientes; en el D.S. N° 1, de 2010, del Ministerio del XXXX, que nombra Subsecretario del XXXX; en la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República, que Fija Normas Sobre Exención del Trámite de Toma de Razón; y,

CONSIDERANDO:

1.- Que, el Gobierno de Chile ha indicado la necesidad de fortalecer la calidad de los servicios que las instituciones entregan a la ciudadanía perfeccionando la Gestión de Personas en los servicios públicos, como eje central de la Modernización del Estado, siguiendo los principios de equidad, transparencia y meritocracia, en el marco de una gestión de excelencia institucional.

2.- Que, de esta forma es necesario avanzar en el perfeccionamiento de la Gestión de Personas al interior de las instituciones, mejorando las posibilidades de desarrollo y condiciones de empleabilidad de los funcionarios a través de la definición e implementación de una Política de Gestión de Personas.

3.- Que, entre la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y la Subsecretaria del XXXX se ejecutó Convenio de Asesoría Estratégica donde la DNSC apoyó a la Subsecretaria del XXXX y, a través de ésta, a sus Servicios relacionados, a saber, el Servicio de Evaluación XXXX y la Superintendencia del XXXX, en la definición de las cuatro políticas centrales del Plan Estratégico de Gestión de Personas de la Institución, que son: Política de Gestión de Personas, Política Gestión del Desempeño, Política Gestión de la Capacitación y Política de Reclutamiento y Selección, cuyos resultados son parte fundamental de la política que a continuación se formaliza.

4.- Que, la presente Política de Gestión de Personas es el resultado de un proceso de consulta y aprobación entre la Autoridad de la Institución y la Directiva de Asociación de Funcionarios del Ministerio del XXXX (ANFUMMA), sobre la base de una propuesta y redacción final elaborada por el Departamento de Personas, para culminar un proceso de instalación de cambio cultural relativo a las nuevas prácticas que orientan la Gestión de Personas al interior de la Institución.

RESUELVO:

1.- **Apruébese** la Política de Gestión de Personas de la Subsecretaría del XXXX, cuyo texto se adjunta y forma parte integrante de la presente Resolución.

2.- **Instrúyase** al Departamento de Personas la responsabilidad de difundir y gestionar la implementación de estas directrices.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

XXXX

Subsecretario del XXXX

PAF/MCO/LDP

Distribución:

- Jefes de División
- Secretarías Regionales Ministeriales
- Jefes de Oficina
- Asociación de Funcionarios (ANFUMMA)
- Funcionarios de la Subsecretaría del XXXX
- Archivo División Administración y Finanzas
- Oficina de Partes.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA SUBSECRETARÍA DEL XXXX

I. MARCO INSTITUCIONAL:

El Ministerio del XXXX está encargado de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia XXXX.

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAS:

El Departamento de Personas de la Subsecretaría del XXXX, tiene la misión de implementar una Gestión de Personas alineada a la estrategia institucional contribuyendo al logro de sus objetivos, con foco en el desarrollo de las personas, la autogestión, el ejercicio del liderazgo, la transparencia, la equidad, la mejora continua de sus procesos, la creación de relaciones de confianza y colaboración, y la entrega de asesoría y servicios con eficiencia y calidad.

II. POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS:

La Política de Gestión de Personas tiene como propósito promover y desarrollar una cultura organizacional que reconozca a las personas como el valor más determinante de la Institución para lograr el cumplimiento de sus objetivos y desafíos institucionales y entregar un servicio de calidad a los ciudadanos.

A. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS:

La Institución declara como fundamentales los siguientes principios orientadores de la Gestión de Personas:

- a) **Valor del Capital Humano:** Reconocer que las personas son lo más valioso de la Institución, poniendo énfasis en la creación de condiciones de trabajo favorables para su desarrollo profesional y personal, privilegiando su calidad de vida laboral.
- b) **Probidad:** Observar una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preminencia del interés general por sobre el particular.
- c) **Transparencia:** Respetar el derecho al acceso a la información pública particularmente a los actos administrativos emanados de la Administración y aquellos actos que se encuentren en poder de la Administración.
- d) **Equidad:** Velar por el trato que se entrega a los funcionarios y los usuarios de nuestros servicios sin ningún tipo de preferencia y discriminación de género, religión, etnia, preferencia política, posición social o económica.
- e) **Colaboración:** Valorar y promover la colaboración entre las personas y equipos, basada en una comunicación directa, transparente y empática que permita construir y mantener relaciones de confianza.

- f) **Vocación de Servicio Público:** Desarrollar la función pública o la prestación de servicios privilegiando el bien común, en concordancia con las funciones de la Subsecretaría del XXXX.

B. DIRECTRICES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS:

La Institución declara los siguientes lineamientos específicos en materia de Gestión de Personas:

- Promover una Gestión de Personas que se anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos estratégicos institucionales, que promueva tanto el desarrollo de las personas como el de la Institución.
- Posicionar a las jefaturas como socios estratégicos en la implementación de las políticas y prácticas de Gestión Personas, contribuyendo al fortalecimiento de su liderazgo.
- Implementar políticas, procedimientos y prácticas de Gestión de Personas basadas en la participación, responsabilidad y compromiso de todas las personas que pertenecen a la Institución.
- Promover la autogestión en los/as funcionarios/as, convirtiéndolos en agentes activos y protagonistas en todos los procesos e instancias que se disponen para su propio desarrollo y empleabilidad.
- Posicionar al Departamento de Personas en un rol de planificación, ejecución y evaluación de las políticas de personas al interior de la Institución.
- Fortalecer la equidad interna e igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación.
- Promover la Gestión del Desempeño como el eje articulador para la toma de decisiones en los distintos Subsistemas de Gestión de Personas.
- Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso y fidelización de las personas con la Institución, ofreciendo oportunidades laborales atractivas y desafiantes que permitan atraer, incorporar y mantener a las personas en la Institución.
- Promover climas laborales saludables, sustentados en la construcción de relaciones de confianza y colaboración.
- Promover la instalación de una cultura institucional que valora el reconocimiento permanente a los/as funcionarios/as, destacando públicamente los comportamientos meritorios con la finalidad de reforzar estas conductas, que se encuentran alineadas con la estrategia institucional y que favorecen la motivación y el compromiso de los/as funcionarios/as con la Institución.
- Elaborar indicadores de gestión, mecanismos de control y seguimiento que permitan monitorear en forma permanente los distintos procesos claves de Gestión de Personas, para

aportar con información relevante y confiable a la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

- Garantizar que los criterios, estándares y procedimientos que forman parte de este compromiso institucional, se enmarquen dentro de la normativa vigente del sector público y de la Subsecretaría del XXXX. Particularmente esta política reconoce como normativa básica las regulaciones contenidas en la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, la Ley 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, la Ley N° 19.882, que Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que indica y demás disposiciones legales que sean aplicables a los funcionarios públicos.
- Operacionalizar las Políticas de Gestión de Personas a través de la elaboración y difusión de Manuales de Procedimientos para cada uno de los ámbitos de gestión que integran ésta Política, en los cuales se indica la aplicación práctica de estas directrices, favoreciendo su comprensión y aplicabilidad.

III. POLÍTICAS Y DIRECTRICES POR DIMENSIÓN:

POLÍTICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

La Política de Planificación Estratégica de Gestión de Personas tiene por objetivo disponer de una estrategia que contenga la misión del Departamento, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y una interpretación del aporte que realiza la función de gestión de personas al logro de la estrategia institucional.

De este modo, la Subsecretaría del XXXX declara como directrices de la Política de Planificación Estratégica las siguientes:

- La planificación de Gestión de Personas se deberá realizar anualmente considerando las prioridades estratégicas de la Institución, ajustes o rediseños de unidades, nuevos lineamientos, dimensionamiento de la dotación institucional, lineamientos de desarrollo institucional, entre otras variables, en el marco de un presupuesto determinado.
- El Departamento de Personas elaborará una Declaración Anual de Metas de Gestión de Personas, alineadas con las definiciones estratégicas institucionales y con un consiguiente Programa de Trabajo, cuyo plan de acción, de implementación y resultados específicos serán también de carácter anual, incluyendo el seguimiento periódico a su ejecución.
- El Departamento de Personas debe elaborar un Informe de Gestión Bimestral, breve y preciso, sobre distintos indicadores relevantes para la gestión de equipos de trabajo, que facilite la toma de decisiones oportunas. Este informe quedará a disposición las jefaturas, de tal forma,

de informar sobre aquellas materias relevantes de las personas de la Institución y de los equipos específicos que lideran.

- El Departamento de Personas se encargará de definir, actualizar y monitorear indicadores que permitan visualizar el funcionamiento de la Institución en el ámbito de gestión de personas, el cumplimiento de objetivos, metas y actividades establecidas y su contribución al logro de los resultados de la institución.
- Anualmente, se elaborará y difundirá un Informe de Resultados en relación al cumplimiento de los Indicadores de Gestión predeterminados para medir eficiencia y eficacia de los procesos, estableciendo un mejoramiento continuo.
- El Departamento de Personas deberá identificar las áreas claves en la gestión de recursos humanos y establecer en estos procedimientos formalizados, que sean conocidos por la Institución, y que proporcionen su adecuado funcionamiento, así como también debe propender al desarrollo continuo de los mismos.
- El Departamento 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.
- El proceso de Planificación de la Gestión de Personas tenderá al mejoramiento continuo de sus estrategias y prácticas de gestión, para lo cual levantará información relevante desde sus distintos procesos y elaborará propuestas de mejora a partir del análisis de estos datos.

POLÍTICA DE INGRESO:

La Política de Ingreso tiene como objetivo la atracción y el ingreso de personal competente, conducente a cubrir la dotación que requiere la Institución para el logro de su misión y objetivos estratégicos, consistente con la planificación de gestión de personas, las competencias determinadas para cada cargo y el presupuesto disponible.

Política de Reclutamiento y Selección:

La Política de Reclutamiento y Selección tiene como objetivo incorporar a la Institución a personas con competencias adecuadas al perfil de cargo a ser provisto, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los principios orientadores del proceso.

De este modo, la Subsecretaría del XXXX declara como lineamientos específicos de la Política de Reclutamiento y Selección los siguientes:

- El ingreso de personal a la Institución, debe basarse en necesidades objetivas y ser consistente con el Plan de Dotación Institucional, definiendo los perfiles de cargo que se requieren y los grados asociados a cada una de estas funciones con el fin de orientar los proceso de selección. El perfil del cargo debe indicar las características y competencias actualizadas que son necesarias para el desempeño exitoso del mismo, así como funciones de la vacante a proveer. La precisión en este sentido evitará incertidumbres e interpretaciones equívocas en los/as postulantes.
- El Departamento de Personas será el encargado de levantar el perfil de cargo cuando se genere un nuevo cargo en la estructura, y a su vez, se preocupará de actualizar aquellos perfiles en los que haya cambiado alguna especificación del cargo.
- El ingreso se producirá específicamente para una función y carga de trabajo permanente que no esté cubierta, por remplazo de personal que ha dejado la Institución y cuyas tareas no puedan ser absorbidas con la dotación existente, en caso de nuevas funciones y tareas, por aumento de cobertura en los programas y para reemplazar al personal que se encuentre imposibilitado de desempeñar sus funciones, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.
- El ingreso a la Institución se realizará por Concurso Público, para cargos afectos a la carrera funcionaria, y por Procesos de Selección, para cargos a honorarios, contrata y/o suplencias transitorias, con amplia difusión, para garantizar el acceso de información a la ciudadanía, propiciando el ingreso de personal calificado a través de procedimientos estandarizados que garanticen el mérito e idoneidad.
- El Subsecretario del XXXX, podrá autorizar la contratación directa de personal sin que medie Proceso de Selección, en caso que se requiera de expertos escasos en el mercado laboral y para desempeñar algún cargo relacionado con una urgencia institucional.
- Se promoverá la participación del personal de la Institución en los Procesos de Selección o Concursos Públicos, como una práctica de movilidad interna que contribuye al desarrollo y mejoramiento de las condiciones contractuales de las personas que ya se encuentran en la Institución, dando especial énfasis a la difusión ampliada y oportuna de los plazos y criterios de estos procesos al interior de la Institución.
- El Departamento de Personas se encargará de informar y difundir las ofertas de empleo público que remite periódicamente la Subsecretaria del XXXX al interior de la Institución.
- Los Procesos de Selección deberán garantizar la igualdad de oportunidades y no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes

personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Por esto no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio.

- Las remuneraciones de las personas que ingresen a la institución serán informadas en el proceso de selección respectivo, y estarán en directa relación con el perfil de cargo convocado y con las definiciones y criterios que la Institución ha establecido en la materia, para garantizar la equidad y coherencia interna.
- Todo ingreso a contrata será a prueba por seis meses, al término del referido plazo será evaluada su permanencia, en función de su adecuación al perfil de cargo desempeñado (competencias) y al nivel de cumplimiento de las funciones encomendadas en ese periodo.
- El ingreso de personal a honorarios se limitará para los casos de funciones que correspondan a ámbitos específicos y no permanentes.
- Se respetará la confidencialidad de la información contenida en cada Proceso de Selección. No obstante, los antecedentes como historia curricular, puntaje asignado, tabla de puntajes y perfil de cargo podrán ser divulgados, cuando éstos sean solicitados por un tercero, en conformidad a la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Administrativa.
- El Proceso de Reclutamiento y Selección, específicamente para cargos de contrata y honorarios, consta de procedimientos predefinidos, donde destacada dentro de sus pilares, disponer de evidencia para predecir el desempeño futuro, a partir de la evaluación curricular, evaluación de conocimientos técnicos y evaluación psicolaboral grupal y/o personal.
- Se promoverá la realización de evaluación psicolaboral para todos los funcionarios que ingresen a la institución en sus distintos cargos y estamentos, con objeto de evaluar sus competencias y desarrollar planes de mejora, en caso que corresponda.
- Una vez cerrado el proceso de selección, el departamento de Personas será el encargado de publicar e informar los resultados en el portal www.empleospublicos.cl si correspondiere, en los medios específicos utilizados para la convocatoria y en aquellos medios oficiales de la institución, asegurando que tanto la persona seleccionada como aquellas no seleccionadas en la última etapa del proceso (Comisión de Selección), reciban oportunamente esta información.
- Todo proceso de selección deberá ser evaluado por la jefatura requirente y los postulantes seleccionados/as a la entrevista con la Comisión de Selección, con el fin de medir la satisfacción, identificar e incorporar aquellos ámbitos de mejora que permitan fortalecer continuamente los procesos de selección realizados.

ANEXO C.

PERFIL POR COMPETENCIAS

DESCRIPCION DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO:

Nombre del cargo	Profesional Sección Capacitación y Desarrollo Organizacional
Cargo Genérico	Profesional
Departamento/Área	Departamento de Personas
Supervisión Directa	Jefe Sección Desarrollo Organizacional
Lugar de Trabajo	Región Metropolitana

2.- OBJETIVO DEL CARGO:

Colaborar en la gestión del área mediante la ejecución de los procesos de capacitación, desarrollo reclutamiento y selección y gestión del desempeño, de acuerdo a las políticas, programas y proyectos de esta área en el marco de los lineamientos de la Gestión de Personas en la Subsecretaría del XXXX.

3.- REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD:

Nacionalidad	Chileno/a.
Edad	Mayor de 18 años.
Estamento	Profesional.

4.- DESCRIPCIÓN:

Nivel de estudios	Carrera profesional completa, con grado de licenciado, duración mínima 5 años.	
Carreras Sugeridas	Administración Pública, Profesional del área de Ciencias Sociales, Psicólogo, Trabajo Social o carrera afín.	
Experiencia Laboral deseable	2 años.	
Conocimientos Específicos	<p>Transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Administrativo • Nivel Intermedio Microsoft Office. • Manual de Transparencia y Probidad de la Administración del Estado. <p>Específicas al Área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión por Competencias. • Gestión de Capacitación y Entrenamiento. • Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal. • Gestión de Clima Organizacional. • Gestión del Desempeño. • Comunicaciones Internas. 	
Dominio de idioma	Inglés básico.	
Nivel de complejidad de gestión	Dirección de un "Departamento" que cubre secciones diferentes con objetivos homogéneos.	
Nivel de supervisión	Hasta 1 persona.	
Contactos	Frecuencia del contacto	Permanente.
	Habilidad para negociar y obtener cooperación	Buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
	Tipo de personal contactado	Interno y externo: El cargo se contacta primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes (o viceversa).
Solución de problemas	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores.	
Responsabilidad por resultados	Indirecta: da asesoría, apoyo e interpretación para que otros puedan realizar determinada labor.	
Autonomía de las decisiones	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.	
Cifras afectadas por el cargo	No tiene responsabilidad sobre cifras económicas.	

5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Funciones Generales del Cargo	Actividades a Desempeñar por Funciones	Criterios de Desempeño (Conductas Asociadas al cumplimiento de las Actividades)
<p>Gestionar el Sistema de Capacitación institucional en el marco de la planificación anual y del presupuesto disponible.</p>	<p>Apoyando en el diseño y aplicando una metodología de Detección de Necesidades de Capacitación para determinar las brechas de competencia que presentan los funcionarios para el desempeño adecuado de su cargo.</p>	<p>Diseñando la metodología de Detección de Necesidades de Capacitación para determinar las brechas de competencia, para su validación.</p>
		<p>Aplicando entrevistas de eventos críticos, cuestionarios, panel de expertos, entre otros, a la totalidad de las unidades organizativas.</p>
		<p>Analizando las brechas de capacitación determinadas por el Profesional de Desarrollo Organizacional, para la planificación de las actividades de capacitación institucional.</p>
		<p>Priorizando las deficiencias que refieren a necesidades de capacitación institucional para su gestión.</p>
	<p>Planificando las actividades de capacitación institucional para el desarrollo personal y laboral de los funcionarios del Ministerio, en el marco del presupuesto disponible.</p>	<p>Identificando áreas temáticas globales de capacitación, considerando las brechas, políticas de personas y objetivos estratégicos institucionales.</p>
		<p>Expresando el plan de capacitación en un programa que considere plazos, responsables, horas, participantes y costos.</p>
		<p>Elaborando documento técnico con todos los elementos del plan de capacitación a la totalidad de los funcionarios previa aprobación de la autoridad del Ministerio.</p>
	<p>Ejecutando y controlando la calidad de la planificación anual de capacitación institucional para los funcionarios del Ministerio, en el marco de los lineamientos y presupuesto disponible.</p>	<p>Proponiendo los medios más adecuados para informar y difundir las actividades de capacitación a los funcionarios.</p>
		<p>Conociendo y aplicando la normativa relativa a las compras públicas del Estado en materia de capacitación, considerando lo establecido en los compromisos institucionales adquiridos en esta materia.</p>
		<p>Coordinando la organización de los aspectos técnicos, metodológicos y logísticos para la adecuada ejecución de las actividades de capacitación a nivel nacional.</p>
		<p>Elaborando un informe final que mida el logro de los objetivos e indicadores propuestos y asegurando la ejecución del 100% de la disponibilidad presupuestaria.</p>
	<p>Evaluando los resultados y el impacto de las actividades de capacitación institucional para el mejoramiento continuo de la gestión de capacitación.</p>	<p>Solicitando y/o ejecutando evaluación de la capacitación que considere la reacción (satisfacción), aprendizaje y la transferencia de competencias adquiridas al puesto de trabajo a la totalidad de los participantes en acciones de capacitación anual.</p>
		<p>Evaluando el proceso de la capacitación considerando, al menos, los indicadores establecidos en la etapa de planificación.</p>
<p>Proponiendo recomendaciones para el</p>		

		periodo siguiente de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación general del plan.
Realizar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, para proveer de personal calificado a la Institución.	Administrando los procesos de reclutamiento y selección (internos y externos), para el adecuado desarrollo del proceso.	Levantando perfiles de cargo con las jefaturas correspondientes.
		Creando Bases y Resolución respecto al perfil levantando para enviar a la División Jurídica.
		Gestionando con la División Jurídica el inicio al Proceso de Selección.
	Veland por la bienvenida de los nuevos funcionarios para los distintas unidades solicitantes de la Subsecretaría del XXXX.	Enviando acta de selección para firma de la Ministra.
		Gestionando el ingreso de los nuevos funcionarios con Servicios Generales y Tecnologías de la Información.
		Entregando Kit de Bienvenida a los nuevos funcionarios.
Colaborar en la coordinación del Programa de Inducción para la Subsecretaría del XXXX.	Gestionando los preparativos para la jornada de inducción.	Actualizando la información de las distintas Divisiones y Oficinas para su presentación.
		Organizando las presentaciones para los días de la jornada.
		Coordinando los horarios de las distintas presentaciones para la jornada.
	Gestionando las actividades y acciones propias para la jornada de inducción.	Colaborando con la gestión estratégica para la realización exitosa de la jornada.
		Colaborando con el recibimiento de los funcionarios que se integran al Ministerio.
		Colaborando con los presentadores los coffee break, horarios, filmación para la realización exitosa de la jornada de inducción.
Colaborar en todos aquellos proyectos de mejora asociados a la Sección.	Cooperando en la realización de proyectos para el cumplimiento de los objetivos y con la puesta en marcha de iniciativas implementables.	Proponiendo mejoras a procesos o aplicación de nuevas metodologías de trabajo.
		Evaluando factibilidad de implementación de mejoras o metodologías propuestas.
		Sometiendo a validación las alternativas presentadas.
		Coordinando los planes comunicacionales para cada proyecto de mejora.
		Coordinando las fechas para cada proyecto de mejora.
		Actualizando las bases de datos necesarias para cada proyecto de mejora.
Gestionar el Sistema de Gestión del Desempeño en el marco de los lineamientos de gestión de personas y dando cumplimiento a la normativa vigente.	Proponiendo, diseñando y actualizando las políticas, procedimientos y formatos que enmarcan la gestión del desempeño, considerando el marco legal, las nuevas orientaciones en materia de gestión de personas y las condiciones de la Institución.	Revisando y/o ajustando la ejecución del sistema, incorporando nuevos lineamientos y desafíos que contribuyan a perfilar el sistema como un instrumento de gestión que favorezca el desarrollo institucional y de los funcionarios.
		Adaptando, formalizando y difundiendo mejoras a los instrumentos y procedimientos del sistema de gestión del desempeño en virtud de nuevos objetivos y perspectivas.
		Proponiendo mejoramiento global del sistema en consonancia con los lineamientos en materia de política de gestión de personas y la consecuente alineación con los otros sistemas de área.

	Diseñando y coordinando la ejecución de actividades de capacitación para precalificadores y funcionarios a nivel nacional, previo al inicio del proceso de precalificación, para garantizar el adecuado conocimiento de la normativa imperante, los criterios de evaluación y el sentido de la gestión.	Diseñando una propuesta de actividades de capacitación dirigidas a la totalidad de los funcionarios y evaluadores.
		Convocando y/o difundiendo actividades de capacitación a funcionarios a través de los canales de información existentes (central de noticias, oficios y página web).
		Ejecutando y/o coordinando la ejecución de las actividades de capacitación, en aspectos técnicos, logísticos y administrativos.
	Gestionando la ejecución de proceso de convocatoria, seguimiento y recepción de Informes de Evaluación de Desempeño a nivel nacional.	Manteniendo actualizado el sistema informático de calificaciones, de acuerdo a los cambios en la dotación del Servicio y de visualización de la información.
		Elaborando y enviando oficio con instrucciones de ejecución de los informes de evaluación del desempeño para conocimiento de todos los funcionarios.
		Monitoreando y apoyando la correcta y oportuna ejecución de los informes de evaluación a nivel nacional, asesorando técnicamente a las jefaturas y a los funcionarios en los aspectos procedimentales y metodológicos.
		Elaborando un reporte final con listado de evaluaciones y gráfico comparativo del total de las Unidades Organizativas.
	Gestionando la ejecución de proceso de convocatoria, seguimiento y recepción de la precalificación a nivel nacional.	Organizando información recepcionada en hojas de vida de funcionarios a nivel nacional.
		Manteniendo actualizado sistema informático de calificaciones, de acuerdo a los cambios en la dotación del servicio y a los cambios de visualización de la información.
		Elaborando y enviando oficio con instrucciones de ejecución de la precalificación para conocimiento de los funcionarios.
	Elaborando reporte final con listado de precalificaciones y gráfico comparativo del total de las unidades organizativas.	Monitoreando y apoyando la correcta y oportuna ejecución de la precalificación a nivel nacional, asesorando técnicamente a las jefaturas y a los funcionarios en los aspectos procedimentales y metodológicos.
		Manteniendo actualizado sistema informático de calificaciones, de acuerdo a los cambios en la dotación del servicio y a los cambios de visualización de la información.
Elaborando oficio de convocatoria a los integrantes de la Junta calificadora a la constitución y sesiones.		

		Asegurando disponibilidad de condiciones logísticas para sesionar (sala, data, computador, impresora) y Preparando hojas de vida de los funcionarios para revisión y ejecución del proceso.
		Actuando como secretaria subrogante en las sesiones de la Junta Calificadora y redactando las actas correspondientes.
		Coordinando ejecución proceso de notificación a funcionarios a nivel nacional.
		Recepcionando y tramitando las apelaciones de los funcionarios al Subsecretario.
	Organizando información recepcionada en hojas de vida de funcionarios a nivel nacional.	Difundiendo convocatorias a procesos de postulación y selección a becas nacionales e internacionales, a través de los canales de información existentes: correo electrónico, central de noticias, memo, oficios y página Web.
		Coordinando los procesos de postulación a cofinanciamiento y becas ofrecidas por Instituciones externas.
		Actualizando, formalizando y difundiendo procedimiento de postulación a becas nacionales e internacionales.
		Asegurando el adecuado cumplimiento de las condiciones normativas y logísticas para que la actividad se ejecute en los plazos con pertinencia y calidad.
Gestionar distintos programas que favorezcan el desarrollo integral de los funcionarios.	Asegurando el acceso de los funcionarios a proceso de becas nacionales e internacionales.	Difundiendo convocatorias a procesos de postulación y selección a becas nacionales e internacionales, a través de los canales de información existentes (correo electrónico, central de noticias, memo, oficios y página web).
		Coordinando los procesos de postulación a cofinanciamiento y becas ofrecidas por Instituciones externas.
		Actualizando, formalizando y difundiendo procedimiento de postulación a becas nacionales e internacionales.

6.- COMPETENCIAS DEL CARGO:

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencia	Definición	Conductas Observadas	Nivel de Desarrollo
Orientación a resultados	Enfoca sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas establecidas, con un claro dominio de la visión, misión y lineamientos del Ministerio. Gestiona de manera eficiente los recursos disponibles, considerando los costos, beneficios y la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía, de acuerdo a las políticas, valores y lineamientos institucionales.	Se propone metas ambiciosas para su cargo, buscando nuevas iniciativas y desafíos que le permitan agregar valor a los resultados esperados. Es capaz de anticiparse y establecer prioridades en su trabajo, optimizando los tiempos de respuesta en las funciones desempeñadas.	3
Comunicación efectiva	Es capaz de establecer y mantener una comunicación asertiva con diferentes interlocutores, demostrando habilidades para adaptar su lenguaje y escuchar activamente, logrando establecer diálogos eficientes y orientados a la acción.	Escucha en forma activa y empática, considerando las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Adapta su comunicación tanto oral como escrita al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra, logrando la comprensión de los mensajes recibidos (repite o hace preguntas adicionales). Identifica oportunamente situaciones de conflicto e interviene para su resolución.	3

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencia	Definición	Conductas Observadas	Nivel de Desarrollo
Foco en el servicio a la ciudadanía	Muestra una orientación y preocupación continua por entregar respuestas, servicios y alternativas a las necesidades (actuales y futuras) de la ciudadanía (incluyendo el público general y personal del Ministerio y de otros servicios públicos), obteniendo un beneficio mutuo de las partes implicadas.	Mantiene una comunicación fluida y continua con sus contrapartes, estableciendo relaciones basadas en la confianza y la calidad del servicio entregado. Motiva a sus pares y equipo para lograr un alto nivel de servicio y desempeño hacia la ciudadanía. Propone alternativas para mejorar la calidad de los servicios entregados.	3
Adaptación al cambio	Demuestra capacidad para ajustar su comportamiento frente a nuevos escenarios (estilos de liderazgos, lineamientos, objetivos y funciones), desempeñándose en forma eficiente y efectiva.	Se adapta a nuevas ideas e iniciativas institucionales, respondiendo efectivamente a los cambios que se presentan. Se muestra cómodo ante situaciones de incertidumbre, manteniendo su desempeño frente a nuevas demandas.	3

COMPETENCIAS FUNCIONALES			
Competencia	Definición	Conductas Observadas	Nivel de Desarrollo
Capacidad de respuesta	Es capaz de priorizar y jerarquizar sus tareas, identificando y aportando soluciones prácticas y ágiles, tanto frente a necesidades habituales del Ministerio, como también ante eventualidades donde deba trabajar bajo presión.	Prioriza sus tareas para entregar respuestas adecuadas a los compromisos adquiridos.	3
Gestión de procedimientos	Actitud y disponibilidad para ofrecer un servicio que permita satisfacer las necesidades de gestión de procesos habituales del Ministerio, con rigurosidad en el cumplimiento de la normativa vigente.	Analiza e interpreta los procedimientos en los que participa, para obtener un mayor grado de eficacia en su respuesta al usuario interno/externo. Gestiona con orden y método la documentación que maneja.	3
Preocupación por el orden y la calidad	Demuestra preocupación por desarrollar las funciones propias de su cargo en forma prolija, velando por el cumplimiento de las normativas legales vigentes y por la eficacia y eficiencia de las labores desempeñadas.	El análisis que realiza de la información le permite dar respuestas que integran diversos temas cumpliendo los objetivos del asesorado y orientándolo en la toma de decisiones.	3

ANEXO D.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
MINISTERIO DEL XXXX

CONTENIDO

Competencias Institucionales

1. Orientación al servicio
2. Comunicación Efectiva
3. Trabajo en Equipo

Competencias Directivas

1. Dirección y liderazgo
2. Gestión del clima

Competencias Propias del cargo

1. Planificación y Organización
2. Gestión de la información
3. Orientación a los Resultados
4. Asesoría

INTRODUCCION

La relevancia de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencia Laboral es lograr el desarrollo de las capacidades requeridas para las personas responsables de las funciones laborales críticas de una organización, de manera que su desempeño aporte directamente a la consecución de los objetivos estratégicos del área. En este sentido para que una organización pueda entregar un producto de calidad debe contar con personal preparado, que tenga las competencias requeridas para lograr un desempeño sobresaliente dentro de la organización.

En base a este enfoque el XXXX () reconoce que para mantener los estándares de calidad del negocio debe incluir en sus estrategias organizacionales el Modelo de Gestión por Competencias, con el objeto de posicionar a quienes lo integran como un factor crítico y estratégico. Esta iniciativa valora así la contribución de cada persona como ventaja competitiva, haciendo imprescindible el potenciar los conocimientos y habilidades de cada uno/a a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente.

Bajo este contexto, se presenta uno de los principales insumos del modelo: el Diccionario de Competencias Laborales del XXXX, el cual tiene como finalidad ser una guía para el conocimiento de las competencias de los cargos descritos por el Ministerio. Para cumplir con este objetivo, se identifican cada una de las competencias acompañadas de sus respectivas definiciones, así como las habilidades claves requeridas para la obtención de un desempeño óptimo en relación a los requerimientos del cargo.

CONCEPTOS CLAVES

Con el objeto de que la utilización del diccionario se desarrolle de acuerdo a su propósito, se presentan a continuación la descripción de los conceptos principales.

Competencia Laboral	Conjunto de habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una correlación con el desempeño sobresaliente de los individuos en un puesto determinado.
Competencia Institucional	Corresponde a las competencias identificadas como transversales a todos los cargos descritos del Ministerio. Su base es conductual, es decir, se basan en el supuesto de que el óptimo desempeño es producto de las características subyacentes de las personas.
Competencia Especifica	Son aquellas competencias con base conductual identificadas de manera específica para el cargo. Vale decir, cada perfil de cargo descrito indica las competencias que serán requeridas para el desempeño del cargo en particular.
Habilidades	Corresponden a las conductas observables que reflejan la movilización de recursos internos y externos del individuo en su contexto laboral con el objeto de obtener el desempeño de la competencia requerida.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Orientación al Servicio

Definición:

Comprende y se anticipa a las necesidades reales de sus usuarios, alineando las soluciones a los estándares de calidad y procedimientos de la organización, para lograr su satisfacción, superando las expectativas del servicio ofrecido. Establece y mantiene relaciones duraderas, orientadas al beneficio mutuo con clientes internos y externos.

Gradación:

5. Alinea la estructura y procesos organizacionales, orientándolos hacia la satisfacción de los usuarios. Establece y mantiene relaciones con clientes internos y externos del XXXX, identificando sus necesidades de largo plazo y vinculándolas con los proyectos e iniciativas del Ministerio. Diseña e implementa herramientas y/o sistemas de control para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad a nivel de División-Departamento.

4. Utiliza diversas fuentes de información para conocer las necesidades actuales y potenciales de sus clientes (interno y externo), lo que le permite tomar decisiones y entregar soluciones efectivas dentro de su ámbito de competencia. Establece estándares de servicio y desarrolla estrategias para asegurar que su equipo las cumpla. Utiliza mecanismos de control para verificar el cumplimiento de procedimientos y normativas que rigen el quehacer del área a su cargo.

3. Responde proactivamente a los requerimientos de sus usuarios, adecuándose a las necesidades propias del servicio a entregar. Mantiene contacto permanente con sus clientes (interno y/o externo), compartiendo ideas que permitan mejorar los servicios entregados. Se comunica con las demás áreas y busca información en las fuentes disponibles para apoyar la toma de decisiones y entregar oportunamente los productos/servicios ofrecidos, cumpliendo con los procedimientos y estándares de calidad declarados a nivel institucional.

2. Entrega oportunamente lo esperado por el usuario, administrando tiempos y recursos disponibles para atender sus requerimientos. Asume responsabilidad personal para satisfacer oportuna y eficazmente sus necesidades. Monitorea la satisfacción de sus clientes, posterior a la entrega de soluciones o información solicitada.

1. Escucha a sus clientes y es capaz de reaccionar ante sus expectativas, mostrando un trato amable y disposición frente a los requerimientos.

Comunicación Efectiva**Definición:**

Se comunica efectivamente, promoviendo el diálogo continuo con los demás. Transmite sus ideas con claridad y precisión, utilizando un lenguaje que se ajusta a diferentes audiencias y creando espacios que facilitan una comunicación fluida.

Gradación:

5. Se comunica de manera estratégica, generando impacto y movilizándolo a los funcionarios hacia el logro de los objetivos organizacionales. Negocia de manera efectiva con diferentes tipos de interlocutores, para acercar posiciones y obtener resultados favorables. Escucha diversidad de opiniones, promoviendo instancias y mecanismos de comunicación que favorecen un clima laboral armónico y el alineamiento de los funcionarios del XXXX.

4. Es capaz de comunicar temas complejos, logrando su comprensión y el impacto deseado por diferentes audiencias. Emplea tacto y diplomacia para gestionar las expectativas de sus interlocutores. Coordina y mantiene contacto permanente con sus usuarios, colaboradores y diferentes áreas de la organización, según corresponda, obteniendo una visión integral de los procesos involucrados en su gestión.

3. Escucha a otros, adaptando sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera diversas perspectivas u opiniones al comunicarse o negociar con los demás.

2. Mantiene una interacción frecuente con otros, entregando información cuando se le solicita. Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando su comprensión de los mensajes recibidos (repite o hace preguntas adicionales).

1. Se expresa de forma clara y precisa, tanto en forma oral como escrita. Dialoga y fundamenta sus opiniones en temas de su ámbito de acción, integrando ocasionalmente la opinión de otros.

Trabajo en Equipo

Definición:

Fomenta las relaciones de colaboración en el cumplimiento de un objetivo común, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su área como en otras Divisiones/Departamentos del Ministerio. Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas.

Gradación:

5. Genera redes sólidas con grupos interdisciplinarios para establecer relaciones de cooperación, orientando el quehacer de los funcionarios del XXXX hacia el logro de los objetivos estratégicos del Ministerio. Fomenta la colaboración, a través de la generación de un clima de confianza y respeto que facilita la realización de funciones y la generación de aportes.

4. Colabora y comparte información relevante con su equipo, para la consecución de objetivos. Apoya e incentiva a otros a trabajar como equipos multidisciplinarios. Reconoce las competencias y conocimientos de los miembros de su equipo, los que integra y considera para generar planes de acción y tomar decisiones específicas.

3. Recibe y acepta retroalimentación, modificando su comportamiento, de acuerdo a las necesidades de su equipo. Identifica problemas y propone alternativas de solución para lograr un óptimo desempeño de su trabajo y el de los demás, siendo un aporte para su equipo.

2. Contribuye a un clima armónico de trabajo, mostrando disposición a colaborar en tareas propias y del resto, aún cuando esto implique sobretiempos o esfuerzos adicionales. Busca y considera las opiniones de su equipo, integrándolas en la mejora de su desempeño.

1. Conoce y trabaja para el logro de los objetivos del equipo. Apoya en el desarrollo de sus tareas, en la medida de sus posibilidades. Asume su responsabilidad personal en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Dirección y Liderazgo
<p>Definición: Transmite una visión de la estrategia institucional, entregando lineamientos claros y precisos para su consecución. Conduce y apoya a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y los de su área de trabajo. Logra generar motivación y compromiso en los miembros de la organización, orientando su desempeño hacia el logro de estándares de excelencia.</p>
<p>Gradación:</p>
<p>5. Lidera y conduce a los miembros de su equipo, orientándolos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, siendo un referente en su capacidad de dirección y aporte a la organización. Integra a los funcionarios en el desarrollo y entendimiento de las estrategias de la Institución, generando motivación, pertenencia, colaboración y visión de futuro. Considera los posibles riesgos en la toma de decisiones, velando por el bienestar de las personas y de la organización.</p>
<p>4. Lidera el logro de los objetivos de desarrollo de su área y hace aportes concretos a otras áreas del XXXX. Establece lineamientos y direcciones claras para su equipo, orientándolo a trabajar hacia el logro de las metas organizacionales. Lidera procesos de cambios gestionando las posibles resistencias y retroalimentado a su equipo constantemente hacia la mejora. Delega tareas de diversos niveles de complejidad, manteniendo una supervisión periódica frente a las labores más críticas.</p>
<p>3. Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos, modificando la forma de hacer las cosas, de acuerdo a la estrategia institucional. Delega tareas considerando las habilidades y potencial identificado en el personal a su cargo. Utiliza distintos estilos de liderazgo, de acuerdo a la situación, competencias y madurez de su equipo.</p>
<p>2. Asigna responsabilidades de manera clara a su equipo asegurando su comprensión. Establece mecanismos de control efectivos para constatar el estado de avance de las tareas y realizar ajustes según las prioridades definidas. Entrega retroalimentación a las personas que tiene a su cargo, en las instancias formales y cuando el equipo lo solicite.</p>
<p>1. Entrega directrices e información clara y oportuna, de manera que su equipo pueda desempeñar sus labores adecuadamente. Delega tareas y responsabilidades, conforme a prioridades de su ámbito de competencia.</p>

Gestión del Clima

Definición:

Comprende la importancia e impacto de mantener un buen clima laboral, adecuándose efectivamente al contexto organizacional y realizando las gestiones necesarias para mantener relaciones interpersonales satisfactorias. Conoce y actúa conforme a la cultura organizacional, promoviendo los principios y valores declarados por el XXXX, además de las buenas prácticas del propio Ministerio.

Gradación:

5. Expresa con claridad sus posturas y expectativas de los demás, generando confianza y compromiso al interior de la organización.

Acerca posiciones entre distintos actores de la Institución, empleando argumentos sólidos y convincentes que favorezcan el consenso entre los miembros de la organización.

Fomenta una política de “puertas abiertas” al interior de la organización, promoviendo la comunicación, la transparencia y confianza entre los miembros.

4. Frente a situaciones conflictivas o divergencia de opiniones, define acciones y destina el tiempo necesario para llegar a acuerdos satisfactorios entre las partes involucradas.

Fomenta espacios formales de trabajo para que las personas expresen sus puntos de vista frente a determinadas problemáticas o situaciones contingentes de la organización.

3. Fomenta la colaboración mutua entre sus subalternos, estableciendo un clima de confianza y respeto que facilite la realización de las funciones del área a su cargo. Acepta y respeta las diferencias personales entre los miembros de su equipo de trabajo, valorando las contribuciones de cada integrante.

2. Adopta una actitud conciliadora frente a situaciones complejas, respetando la diversidad de opiniones, los valores y normas de la organización, previo a la toma de decisiones.

Comprende y promueve los cambios a su equipo de trabajo como oportunidades de mejora y crecimiento, facilitando la claridad y compromiso de sus miembros.

1. Contribuye a la generación de un XXXX de colaboración, dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia. Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza, siendo franco y directo con su equipo de trabajo, evitando rumores y malos entendidos.

COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO

Planificación y Organización

Definición:

Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades del Ministerio. Determina las acciones en base a los plazos y los recursos que estima necesarios, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.

Gradación:

5. Proporciona las directrices y lineamientos nacionales para la planificación, considerando los objetivos y metas institucionales. Administra los proyectos, asignando recursos financieros y estimando plazos para su desarrollo. Considera los cambios del entorno y visualiza como éstos pueden impactar en la gestión del Ministerio, determinando mecanismos de control y seguimiento de los objetivos de cada Departamento.

4. Elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área a su cargo. Utiliza herramientas e instancias formales de trabajo para realizar seguimiento y definir acciones correctivas a los proyectos, de ser necesario. Coordina y participa en encuentros con personal clave para el desarrollo de su actividad.

3. Organiza el trabajo y prioriza sus actividades de acuerdo a la programación establecida. Considera experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento de sus labores, utilizando las herramientas disponibles. Mantiene un registro actualizado del cumplimiento de la planificación establecida, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.

2. Considera los requerimientos inmediatos presentados en su área de trabajo para organizar el desarrollo de sus tareas. Mantiene un registro ordenado y actualizado de la información procesada, verificando su correspondencia con los procedimientos establecidos.

1. Organiza el desarrollo de sus tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas y procedimientos establecidos. Mantiene ordenado su espacio de trabajo, accediendo fácilmente a la información requerida en el ejercicio de sus labores.

Gestión de la Información

Definición:

Interpreta, relaciona y analiza información de manera de comprender diferentes situaciones o eventos. Gestiona las fuentes de datos a su disposición para contar con información actualizada, generando una integración y síntesis que facilitan la toma de decisiones de su equipo y jefaturas. Utiliza herramientas para controlar y supervisar la información procesada, presentando una clara orientación a la calidad y detalle.

Gradación:

5. Identifica relaciones múltiples en procesos, eventos o situaciones, pudiendo generar opciones de solución variadas y de alto nivel. Genera conclusiones y propuestas que consolidan grandes cantidades de datos de diferentes fuentes. Es capaz de pensar más allá de su área o la Institución, considerando perspectivas múltiples para establecer directrices y lineamientos en la organización.

4. Es capaz de integrar información de fuentes diversas, incluyendo expertos internos del XXXX, para comprender de forma integral un problema o situación. Desarrolla y recomienda procesos, estructuras o soluciones de acuerdo al análisis de las tendencias o condiciones del entorno y la Institución.

3. Es capaz de analizar situaciones o contenidos complejos, descomponiéndolos en partes y entregando una síntesis que permite su comprensión. Verifica con precisión el procesamiento de la información de su ámbito de acción, a fin de evitar la ocurrencia de errores, fallas o desviaciones en el trabajo.

2. Organiza la información de la que dispone, mediante un trabajo sistemático y ordenado. Identifica y evalúa conexiones, patrones o tendencias en la información disponible, generando conclusiones lógicas y entregando opciones o recomendaciones al respecto.

1. Es capaz de sintetizar diferentes elementos de un problema o situación, resumiéndolos de forma concisa y concreta, a fin de elaborar reportes o documentación necesaria para su área de desempeño.

Orientación a los Resultados

Definición:

Enfoca sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con un claro dominio de la misión, valores y metas de la Institución. Gestiona de manera eficiente los recursos disponibles, considerando los costos, beneficios y la calidad de los productos y servicios del XXXX. Responde oportunamente frente a contingencias, desarrollando alternativas de solución que consideran las restricciones y procedimientos de la organización.

Gradación:

5. Entrega lineamientos para la consecución de las metas organizacionales, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Institución. Evalúa las ventajas y riesgos involucrados en la toma de decisiones, generando cursos de acción atinentes a las necesidades y normativas del XXXX. Establece mecanismos de control para realizar seguimiento y evaluar el impacto de las acciones implementadas, generando mejores prácticas y evitando problemáticas en el futuro.

4. Fija parámetros para el logro de los objetivos y metas del área a su cargo. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, manejando eficientemente los recursos y habilidades que posee para optimizar los procesos de su área.

3. Diseña (según corresponda) y revisa periódicamente los indicadores de gestión para evaluar el grado de avance de sus objetivos. Es capaz de anticiparse y establecer prioridades en su trabajo, optimizando los tiempos de respuesta en las funciones desempeñadas. Se fija metas de forma autónoma, contribuyendo a la mejora continua del Ministerio. Frente a situaciones adversas, es capaz de mantener un nivel de desempeño que le permite cumplir con las expectativas.

2. Organiza de manera eficiente su tiempo y recursos para cumplir con las responsabilidades asignadas. Es capaz de realizar cambios en su metodología de trabajo para optimizar la calidad y tiempos de respuesta. Genera acciones a corto plazo para responder a las problemáticas presentadas, asumiendo la responsabilidad del cambio propuesto en la medida que le compete.

1. Comprende los objetivos de su área de desempeño, trabajando consistentemente para su cumplimiento. Busca información en las fuentes disponibles o contacta al personal pertinente para resolver los problemas y responder oportunamente a los requerimientos.

Asesoría**Definición:**

Comparte sus conocimientos técnicos y experiencia adquirida, prestando asesoría y apoyo a otros miembros de la organización y clientes externos, a fin de facilitar el desarrollo de los conocimientos y habilidades de otros.

Gradación:

5. Posee un amplio y actualizado conocimiento respecto de materias técnicas atinentes a su campo de acción y de la Institución. Cuenta con experiencia y habilidades desarrolladas para transmitir dichos conocimientos con efectividad, tanto a miembros de la organización como a sus clientes externos, logrando el impacto esperado en su interlocutor.

4. Muestra un amplio manejo de aspectos técnicos atinentes a su cargo, empleando una serie de habilidades que le permiten exponer con claridad los temas que presenta, considerando a las personas a quienes se dirige y la cultura donde se enmarca.
Asesora en materias de su ámbito de competencia a miembros de la organización y clientes externos, según corresponda.

3. Posee las herramientas necesarias para transferir conocimientos en materias técnicas, adecuando los contenidos que expone a las necesidades de los usuarios y aconsejando eficazmente en la toma de decisiones.

2. Entrega conocimientos técnicos y algunas de sus aplicaciones prácticas, satisfaciendo eficazmente los requerimientos de quien solicita dicha información.

1. Maneja conocimientos técnicos básicos del área en que se desempeña, y a solicitud de terceros, los transmite de acuerdo a los procedimientos establecidos.

ANEXO E.

VCE

DECLARA DESIERTO PROCESO DE SELECCIÓN
PARA PROVEER CARGO PROFESIONAL A
HONORARIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA

RES. (EX) DD.PP. N°

FECHA:

SANTIAGO,

VISTOS

Lo dispuesto en los artículos 10 y 12 de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el D.F.L N° 29 de 2004, del Ministerio de Hacienda; la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República, que fija normas sobre exención del trámite de Toma de Razón; el Decreto Supremo N° 1, de 27 de julio de 2010, del Ministerio XXXXXXXXXX; y

CONSIDERANDO

1. Que, conforme a lo establecido en la Bases del Proceso de Selección, aprobadas por Resolución Exenta DD.PP. N° 000604 de fecha 28 de Enero de 2013, para proveer al cargo de Profesional a Honorarios en Prevención de Riesgos para la Subsecretaría XXXXXXXX, con residencia en Santiago se constituyó el Comité de Selección.
2. Que, de acuerdo a lo señalado en el punto N°8, de las citadas bases, "Es importante destacar que la recepción de antecedentes será sólo a través del portal del Ministerio y cada una de las etapas son independientes, por lo tanto, para ser considerado postulante idóneo, el candidato deberá haber aprobado cada una de ellas".
3. Que, según indica el Acta Declara Desierto del Comité de Selección, de 12 de Febrero de 2013, los postulantes que asistieron a la Evaluación de Conocimientos Técnicos, no obtuvieron el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Entrevista Psicolaboral Grupal.

104

RESUELVO

4. Declárese desierto el Proceso de Selección, para proveer el cargo de Profesional a Honorarios en Prevención de Riesgos para la Subsecretaría XXXXXXXXXX, con residencia en Santiago, se constituyó el Comité de Selección, cuyas bases fueron aprobadas mediante Resolución Exenta DD.PP. N° 000604 de

fecha 28 de Enero de 2013, debido a que ninguno de los postulantes logra el puntaje mínimo en la Etapa de Evaluación de Conocimientos Técnicos para pasar a la siguiente etapa de Evaluación Psicolaboral Grupal.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

Subsecretario (s) XXXXXXXXX

GCD/vdks.

Distribución:

- 1.- Jefe División DAF.
- 2.- Departamento de Personas.
- 3.- Oficina de Partes.

ACTA DECLARA DESIERTO

**PROCESO DE SELECCIÓN
PROFESIONAL A HONORARIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS
PARA LA SUBSECRETARÍA XXXXXXXX**

En Santiago a 12 de Febrero de 2013, el Comité de Selección de Personal del Ministerio XXXXXXXX, dando cumplimiento a lo establecido en las bases del llamado al Proceso de Selección para Contratar Cargo Profesional a Honorarios en Prevención de Riesgos, con residencia en Santiago, aprobado por Resolución N° 000604 de fecha 28 de Enero de 2013, ha decidido declarar desierto dicho Proceso de Selección, debido a que ninguno de los postulantes logra el puntaje mínimo en la Etapa de Evaluación de Conocimientos Técnicos para pasar a la siguiente etapa de Evaluación Psicolaboral Grupal.

Se presentaron los siguientes postulantes:

Nº	Rut	Área del Conocimiento y Titulo	Experiencia Asociada al Cargo	Cumple Requisitos
1		SI	SI	SI
2		SI	SI	SI
3		SI	SI	SI
4		SI	SI	SI
5		SI	SI	SI
6		SI	SI	SI
7		NO	NO	NO

8		NO	NO	NO
9		NO	NO	NO
10		NO	NO	NO
11		NO	NO	NO
12		NO	NO	NO
13		NO	NO	NO

Revisados los antecedentes, los siguientes postulantes se consideran admisibles cumpliendo en su totalidad con los requisitos según el procedimiento establecido en la Bases, Título Profesional y experiencia laboral demostrable asociada al cargo en cuestión:

Nº	Rut	Puntaje Área del Conocimiento y Experiencia
1		6
2		6
3		5
4		5
Nº	Rut	Puntaje Área del Conocimiento y Experiencia
5		6
6		5
7		4
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1

Los Postulantes Seleccionados fueron Citados para Evaluación de Conocimientos Técnicos, de las cuales los resultados fueron los siguientes:

Nº	Rut	Puntaje Área del Conocimiento y Experiencia	Puntaje Evaluación Conocimientos Técnicos	Total Puntaje etapas I y II
1		6		
2		6		
3		5		
4		5		
5		6		
6		5		

En consecuencia, luego de realizar a Evaluación de Conocimientos Técnicos, el Comité de Selección decide declarar desierto el Proceso de Selección, debido a que ninguno de los postulantes logra el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Evaluación Psicolaboral.

Firma: _____

XXXXXXX

Jefe Depto. Servicios Generales.

División de Administración y Finanzas.

Firma: _____

XXXXXXX

Jefe (S) Depto. Personas.

División de Administración y Finanzas.

RBU/ARG

**DECLARA DESIERTO CONCURSO PÚBLICO PARA
PROVEER CARGO PROFESIONAL, A CONTRATA,
GRADO 13º E.U.R., DEL DEPARTAMENTO DE
PERSONAS DE LA SUBSECRETARÍA XXXXXXXX**

RES. (EX) DD.PP. N°

FECHA:

SANTIAGO,

VISTOS

Lo dispuesto en los artículos 10 y 12 de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el D.F.L N° 29 de 2004, del Ministerio de Hacienda; la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República, que fija normas sobre exención del trámite de Toma de Razón; el Decreto Supremo N° 1, de 27 de julio de 2010, del Ministerio XXXXXXXX; y

CONSIDERANDO

1. Que, conforme a lo establecido en la Bases del Concurso Público, aprobadas por Resolución Exenta DD.PP. N° 002124 de fecha 16 de Mayo de 2012, para proveer al cargo de Profesional a Contrata Oficina de Auditoría Interna de la Subsecretaría XXXXXXXX, con residencia en Santiago de Grado 9º E.U.R, Ministerio XXXXXXXX, se constituyó el Comité de Selección.
2. Que, de acuerdo a lo señalado en el punto N°7, de las citadas bases, "Es importante destacar que la recepción de antecedentes será sólo a través del portal del Ministerio y cada una de las etapas son independientes, por lo tanto, para ser considerado postulante idóneo, el candidato deberá haber aprobado cada una de ellas".
3. Que, según indica el Acta Declara Desierto del Comité de Selección, de 24 de Julio de 2012, los postulantes que asistieron a la Evaluación Psicolaboral, no obtuvieron el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Entrevista por Comisión.

RESUELVO

4. Declárese desierto el Concurso Público, para proveer el cargo de Profesional Sección Gestión de Personal y Compensaciones, para la elaboración de Cometidos, del Departamento de Personas, de la Subsecretaría XXXXXXXX, con residencia en Santiago de Grado 13º E.U.R, Ministerio XXXXXXXX, se constituyó el Comité de Selección, cuyas bases fueron aprobadas mediante Resolución Exenta DD.PP. N° 002604 de fecha 13 de Junio de 2012, debido a que los postulantes que los postulantes que asistieron a la Evaluación Psicolaboral, no obtuvieron el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Entrevista por Comisión.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

RIA/vdks.

Distribución:

- 1.- Jefe División DAF.
- 2.- Departamento de Personas.
- 3.- Oficina de Partes.

**ACTA DECLARA DESIERTO
CONCURSO PÚBLICO**

**PROFESIONAL, A CONTRATA, GRADO 13° E.U.R.,
DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAS
DE LA SUBSECRETARÍA XXXXXXXX**

En Santiago a 24 de Julio de 2012, el Comité de Selección de Personal del Ministerio XXXXXXXX, dando cumplimiento a lo establecido en las bases del llamado a Concurso Público para Contratar Profesional a Contrata Sección Gestión de Personal y Compensaciones, para la Elaboración de Cometidos, del Departamento de Personas, de la Subsecretaría XXXXXXXX, con residencia en Santiago, **aprobado por Resolución N° 002604 de fecha 13 de Junio de 2012**, ha decidido declarar desierto dicho concurso, debido a que los postulantes que asistieron a la Evaluación Psicolaboral, no obtuvieron el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Entrevista por Comisión.

A continuación se detalla proceso de selección:

Se presentaron los siguientes postulantes:

Nº	Rut	Área del Conocimiento y Título	Experiencia Asociada al Cargo	Cumple Requisitos
1		SI	SI	SI
2		SI	SI	SI
3		SI	SI	SI
4		SI	SI	SI
5		SI	SI	SI
6		SI	SI	SI
7		SI	SI	SI
8		SI	SI	SI
9		SI	SI	SI
10		SI	SI	SI
11		SI	SI	SI
12		SI	SI	SI
13		SI	SI	SI
14		SI	SI	SI
15		SI	SI	SI
16		SI	SI	SI
17		SI	SI	SI

18		SI	SI	SI
19		SI	SI	SI
20		SI	SI	SI
21		SI	SI	SI
22		SI	SI	SI
23		SI	SI	SI
24		SI	SI	SI
25		SI	SI	SI
26		SI	SI	SI
27		SI	SI	SI
28		SI	SI	SI
29		SI	SI	SI
30		SI	SI	SI
31		SI	SI	SI
32		SI	SI	SI
33		SI	SI	SI
Nº	Rut	Área del Conocimiento y Título	Experiencia Asociada al Cargo	Cumple Requisitos
34		SI	SI	SI
35		SI	SI	SI
36		SI	SI	SI
37		SI	SI	SI
38		SI	SI	SI
39		SI	SI	SI
40		SI	SI	SI
41		SI	SI	SI
42		SI	SI	SI
43		SI	SI	SI
44		SI	SI	SI
45		SI	SI	SI
46		SI	SI	SI
47		SI	SI	SI
48		NO	NO	NO
49		NO	NO	NO
50		NO	NO	NO
51		NO	NO	NO
52		NO	NO	NO
53		NO	NO	NO
54		NO	NO	NO
55		NO	NO	NO

Los Postulantes que obtuvieron los puntajes necesarios para la Evaluación de Conocimientos Técnicos, fueron los siguientes:

Nº	Rut	Puntaje Obtenido
1		18
2		13
3		13
4		7
5		0
6		17
7		17
8		17
9		15
10		13
11		12
12		8
13		8
14		0
15		0
16		35,5
17		27,5
18		26
19		22,5
20		21
Nº	Rut	Puntaje Obtenido
21		18
22		17
23		17
24		15
25		13
26		13
27		13
28		10
29		8
30		7
31		5
32		3
33		0
34		0
35		0
36		0

37		0
38		0
39		0
40		0
41		0
42		0
43		15
44		10
45		8
46		0
47		0

Los postulantes que lograron pasar a la siguiente etapa de Entrevista Psicolaboral, fueron los siguientes:

Nº	Rut	Evaluación de Conocimientos Técnicos	Entrevista Psicolaboral
1		35,5	3
2		27,5	2
3		26	3

En consecuencia, el Comité de Selección decide declarar desierto el Concurso Público, debido a que los postulantes que asistieron a la Evaluación Psicolaboral, no obtuvieron el puntaje mínimo para pasar a la siguiente etapa de Entrevista por Comisión.

Firma: -----

Nombre: XXXXXXX

Cargo: Jefe Departamento de Personas.
Subsecretaría del XXXXX

Firma: -----

Nombre: XXXXXXX

Cargo: Encargada Sección Gestión de
Personal y Compensaciones.
Subsecretaría del XXXXX.

c.c.: -Comité de Selección
vdk.

ANEXO F.

PAUTA CORRECCION WONDERLIC

1	4	26	1 - 2
2	4	27	3
3	4	28	3
4	3	29	0,03
5	7	30	1
6	1	31	1
7	4	32	3
8	243	33	4
9	3	34	0.8
10	1	35	3
11	4	36	2 seg.
12	1 ó V	37	1 - 3
13	4	38	2100
14	1 ó V	39	V
15	1 - 4	40	3
16	2	41	1/8
17	H	42	5
18	1	43	80
19	3	44	3 - 15
20	3	45	10
21	3	46	1 - 5
22	40	47	60
23	1	48	3
24	15 - 21	49	0.125
25	1	50	175

Valoración WONDERLIC

RANGO OBTENIDO	POTENCIAL
0 - 7	Inferior
8 - 16	Medio - inferior
17 - 33	Promedio
34 - 42	Medio - superior
43 - 50	Superior

HOJA RESPUESTA WONDERLIC

NOMBRE :

FECHA :

EJEMPLOS

1 2 3

1	4	11	4	21	3	31	1	41	1/8
2	4	12	1 ó V	22	40	32	3	42	5
3	4	13	4	23	1	33	4	43	80
4	3	14	1 ó V	24	15 - 21	34	0.8	44	3 - 15
5	7	15	1 - 4	25	1	35	3	45	10
6	1	16	2	26	1 - 2	36	2 seg.	46	1 - 5
7	4	17	H	27	3	37	1 - 3	47	60
8	243	18	1	28	3	38	2100	48	3
9	3	19	3	29	0,03	39	V	49	0.125
10	1	20	3	30	1	40	3	50	175

PB	
PS	

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente las 4 (cuatro) palabras de cada ítem y seleccione la palabra que más lo/a describe, encerrando con un círculo el símbolo de esa palabra en la columna "Más".

Ahora, seleccione la palabra que "Menos" lo/a describe encerrando con un círculo el símbolo de esa palabra en la columna "Menos".

Sólo debe escoger 1 (una) palabra "Más" y 1 (una) palabra "Menos" por cada ítem.-

NOMBRE:						FECHA:					
1	MAS	MENOS	2	MAS	MENOS	3	MAS	MENOS	4	MAS	MENOS
Amable	^	^	Atractivo/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy Influencial	N	*	Imparcial	^	^
Persuasivo/a	<input type="checkbox"/>	N	Tímido/a	*	*	Resuelto/a	Z	Z	Complaciente	<input type="checkbox"/>	N
Humilde	*	*	Obstinado/a	Z	Z	Leal	^	N	Determinado/a	*	*
Original	N	Z	Dulce	N	^	Encantador/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De buen humo	N	Z
5	MAS	MENOS	6	MAS	MENOS	7	MAS	MENOS	8	MAS	MENOS
Jovial	N	<input type="checkbox"/>	Competidor/a	Z	Z	Exigente	N	*	Valiente	Z	N
Preciso/a	*	*	Considerado/a	^	^	Obediente	^	N	Inspirador/a	<input type="checkbox"/>	N
Nervioso/a	N	Z	Divertido/a	N	^	Indomable	Z	Z	Sumiso/a	N	^
Ecuanime	^	^	Armonioso/a	N	*	Juguetón/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tímido/a	N	*
9	MAS	MENOS	10	MAS	MENOS	11	MAS	MENOS	12	MAS	MENOS
Sociable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aventurero/a	Z	Z	Hablador/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Refinado/a	N	<input type="checkbox"/>
Paciente	^	^	Receptivo/a	*	N	Dominio sobre	^	^	Atrevido/a	Z	Z
Seguro/ de sí	Z	Z	Cordial	N	<input type="checkbox"/>	Convencional	N	*	Diplomático/a	*	N
De voz suave	*	N	Moderado/a	^	^	Decisivo/a	Z	Z	Satisfecho/a	^	^
13	MAS	MENOS	14	MAS	MENOS	15	MAS	MENOS	16	MAS	MENOS
Agresivo	Z	N	Cauteloso/a	*	*	Dispuesto/a	^	N	Lleno de confianza	<input type="checkbox"/>	N
Alma de la fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resuelto/a	Z	N	Ansioso/a	Z	Z	Comprensivo/a	N	^
Crédulo/a	^	^	Convincente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agradable	*	*	Tolerante	N	*
Miedoso/a	N	*	Afable	^	N	Animoso/a	N	<input type="checkbox"/>	Enérgico/a	Z	Z
17	MAS	MENOS	18	MAS	MENOS	19	MAS	MENOS	20	MAS	MENOS
Disciplinado/a	*	N	Admirable	<input type="checkbox"/>	N	Respetuoso	*	N	Argumentador/a	Z	Z
Generoso/a	^	^	Bondadoso/a	^	N	Pionero/a	Z	Z	Adaptable	*	N
Vivaz	N	<input type="checkbox"/>	Resignado/a	N	*	Optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indiferente	N	^
Persistente	Z	Z	Imperioso/a	Z	Z	Servicial	^	^	Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	MAS	MENOS	22	MAS	MENOS	23	MAS	MENOS	24	MAS	MENOS
Confiado/a	^	<input type="checkbox"/>	Llevarse bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpático/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inquieto/a	Z	Z
Satisfecho/a	N	^	Culto/a	N	*	Exacto/a	*	N	Amistoso/a	^	^
Seguro/a	Z	Z	Vigoroso/a	Z	Z	Franco/a	Z	Z	Popular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacífico/a	*	*	Indulgente	^	^	Comedido/a	N	^	Piadoso/a	*	*

HOJA DE RESPUESTAS TEST PERCEPCIÓN Y PREFERENCIAS KOSTICK

Nombre:

1	A			A	51	A		A
	B		26	B		B	76	B
2	A			A	52	A		A
	B		27	B		B	77	B
3	A			A	53	A		A
	B		28	B		B	78	B
4	A			A	54	A		A
	B		29	B		B	79	B
5	A			A	55	A		A
	B		30	B		B	80	B
6	A			A	56	A		A
	B		31	B		B	81	B
7	A			A	57	A		A
	B		32	B		B	82	B
8	A			A	58	A		A
	B		33	B		B	83	B
9	A			A	59	A		A
	B		34	B		B	84	B
10	A			A	60	A		A
	B		35	B		B	85	B
11	A			A	61	A		A
	B		36	B		B	86	B
12	A			A	62	A		A
	B		37	B		B	87	B
13	A			A	63	A		A
	B		38	B		B	88	B
14	A			A	64	A		A
	B		39	B		B	89	B
15	A			A	65	A		A
	B		40	B		B	90	B
16	A			A		A		
	B		41	B	66	B		
17	A			A		A		
	B		42	B	67	B		
18	A			A		A		
	B		43	B	68	B		
19	A			A		A		
	B		44	B	69	B		
20	A			A		A		
	B		45	B	70	B		
21	A			A		A		
	B		46	B	71	B		
22	A			A		A		
			47		72			

	B			B		B
23	A		48	A	73	A
	B			B		B
24	A		49	A	74	A
	B			B		B
25	A		50	A	75	A
	B			B		B