



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL ENTRE UN ORGANISMO DEL SECTOR PÚBLICO  
Y UNA EMPRESA PRIVADA**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado  
en Sistema de Información Financiera y Control de Gestión**

**TESISTA: FELIPE GONZÁLEZ ROJAS**

**PROFESOR GUIA: JUAN ALVAREZ OLIVARES**

**Valparaíso, Diciembre 2013**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>I.GENERALIDADES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. ....</b>	<b>4</b>
1. ORGANIZACIÓN .....	4
1.1 <i>Evolución de las organizaciones durante el siglo XX.....</i>	4
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	6
2.1 <i>Objetivos de la administración de recursos humanos.....</i>	6
2.2 <i>Administración estratégica de recursos humanos.....</i>	7
2.3 <i>Exigencias de la administración de recursos humanos.....</i>	8
2.4 <i>Función de la administración de recursos humanos.....</i>	9
3. CUERPO NORMATIVO QUE REGULA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAS. ....	11
3.1 <i>Normativa de aplicación general al proceso de reclutamiento y selección de personas .....</i>	11
3.2 <i>Cuerpo normativo que regula los concursos de selección de personas en el sector público...12</i>	12
4. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	13
5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	15
5.1 <i>Requerimiento del cargo.....</i>	16
5.2 <i>Fuentes de reclutamiento.....</i>	16
5.3 <i>Reclutamiento Interno .....</i>	17
5.3.1 <i>Ventajas del reclutamiento interno.....</i>	18
5.3.2 <i>Desventajas del reclutamiento interno .....</i>	19
5.4 <i>Reclutamiento Externo.....</i>	19
5.4.1 <i>Técnicas utilizadas en el reclutamiento externo para atraer personal.....</i>	19
5.4.2 <i>Ventajas del reclutamiento externo.....</i>	20
5.4.3 <i>Desventajas del reclutamiento externo .....</i>	21
5.5 <i>Reclutamiento mixto .....</i>	21
6. PRESELECCIÓN .....	22
7. SELECCIÓN DE PERSONAS .....	22
7.1 <i>La selección como un proceso de comparación.....</i>	24
7.2 <i>La selección como un proceso de decisión .....</i>	24
7.3 <i>Base para la selección de personas.....</i>	24
7.4 <i>Recolección de información acerca del cargo .....</i>	25
7.5 <i>Técnica de selección.....</i>	26
7.6 <i>Elección de las técnicas de selección .....</i>	27
7.6.1 <i>Entrevista de selección.....</i>	28
7.6.1.1 <i>Etapas de la entrevista de selección .....</i>	29
7.6.1.2 <i>Tipos de entrevistas .....</i>	32
7.6.1.3 <i>Tipos de preguntas en las entrevista.....</i>	32
7.7. <i>Pruebas de conocimiento .....</i>	32
7.8 <i>Pruebas psicométricas.....</i>	33
7.8.1 <i>Clasificación de los tipos de test .....</i>	34

7.8.1.1 Test de Luscher.....	35
7.8.1.2 Test de Zulliger.....	36
7.8.1.3 Test de Rorschach.....	39
7.9 Examen médico.....	40
8. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.....	40
9. INVESTIGACIÓN LABORAL.....	40
10. CONTRATACIÓN.....	41
<b>II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO.....</b>	<b>42</b>
1. ANTECEDENTES HITÓRICOS.....	42
2. DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL.....	42
3. TIPOS DE CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	44
4. CARRERA FUNCIONARIA.....	46
5. CONCURSO PÚBLICO.....	46
5.1 Tipos de concursos.....	46
5.2 Procedimientos comunes a los concursos públicos.....	47
5.3 Bases de los concursos.....	50
5.3.1 Estructura de las bases de los concursos.....	50
5.4 Concurso para la provisión de cargos de tercer nivel directivo.....	51
5.4.1 Etapas del concurso provisión de cargos de tercer nivel directivo.....	52
5.5 Concurso de promoción interna.....	54
5.5.1 Etapas del concurso de promoción interna.....	54
5.6 Concurso de ingreso.....	56
5.6.1 Etapas del concurso de ingreso.....	56
6. SELECCIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	58
1. PERFIL DE SELECCIÓN.....	58
2. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.....	58
2.1 Entrevista de valoración global.....	60
2.1.1 Objetivo de la entrevista durante el proceso de selección.....	60
<b>CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>62</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	62
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
OBJETIVO GENERAL.....	64
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	64
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	65
<b>CAPITULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
CONCLUSIONES.....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## RESUMEN

La administración en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio. La mayoría de las organizaciones que se mueven en atención a un proceso administrativo han tenido que actualizarse en cuanto a los nuevos enfoques que plantean las nuevas tendencias y paradigmas de la gestión administrativa. Todos los elementos que interactúan en el proceso de administración de empresas han tenido que ajustarse a las nuevas exigencias y requerimientos. En el ámbito de la selección de personal también se han encontrado nuevos esquemas y criterios para seleccionar el personal que requiere la empresa o institución.

La administración de recursos humanos tiene una gran importancia dentro de las organizaciones ya que las personas son uno de los elementos fundamentales para el éxito de cada organización, es por ello que las prácticas de reclutamiento y selección de personas, son fundamentales ya que cumplen el propósito de incorporar a la empresa los candidatos más idóneos. Para evidenciar la importancia de estos procesos se analizaron y compararon las prácticas de reclutamiento y selección de personas de dos organizaciones una perteneciente al sector público y otra al sector privado, la información se obtuvo a través de entrevistas a informantes claves.

Se obtuvieron diversas conclusiones en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personas, como son las ventajas, desventajas, similitudes y diferencias que existen entre ambas organizaciones, destacándose la transparencia de los procesos, la igualdad de oportunidades a los postulantes, como la principal ventaja del sector público por sobre el privado y como mayor desventaja es la rigidez de los procesos por causa de las normas que lo regulan y la lentitud del desarrollo de estos.

# CAPITULO I MARCO TEÓRICO

## I.GENERALIDADES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La administración de recursos humanos, con todas las actividades que derivan de ella, tiene incidencia en un contexto de organizaciones públicas o privadas y personas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales depende, para poder conseguir los objetivos y cumplir con sus metas. A su vez, las organizaciones son el medio para alcanzar los objetivos individuales de cada persona, en el menor tiempo posible.

Desde hace algún tiempo, las organizaciones han ido cambiando la manera de ver a sus trabajadores. Las personas ya no son un problema en éstas, por el contrario, se han convertido en una solución, en una ventaja competitiva, cuando se sabe cómo gestionarlas. Han pasado de ser un recurso necesario para el desarrollo normal de las actividades, hasta llegar a ser el socio principal del negocio y su clave para el éxito.

### 1. ORGANIZACIÓN

Es de conocimiento general que, para lograr los objetivos que se establecen dentro de una organización, se deben tomar las decisiones encaminadas al logro de estos objetivos. En base a esta afirmación, se espera que las organizaciones cuenten con los recursos humanos aptos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades propias de la organización.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 2) *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”*

Los elementos que debe tener una organización para que exista son:

- 1) Debe haber personas capaces de comunicarse.
- 2) Deben estar dispuestas a actuar conjuntamente.
- 3) Desean obtener un objetivo común.

#### 1.1 Evolución de las organizaciones durante el siglo XX

Era de la industrialización clásica (1900-1950)

Identificación de la industrialización iniciada a partir de la revolución industrial, en estos comienzos la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la

departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos, para estandarizar y disciplinar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado. A las personas se les consideraba recursos de producción. La administración de personas se denominaba relaciones industriales, todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre se consideraba un apéndice de la máquina.

#### Era de la industrialización Neoclásica (1950-1990)

Comienza a finales de la segunda guerra mundial, los cambios fueron rápidos e intensos y poco previsible; las transacciones ya no eran solo locales sino internacionales, el modelo burocrático, funcional, se hizo ineficiente para los cambios que ocurrían en el ambiente. Así surgió la estructura matricial, este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y así lograr mayor competitividad, si bien la organización matricial mejoró la arquitectura de la organización, no acabó con los vicios de la estructura funcional, aunque sus ventajas fueron aprovechadas para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar y ágiles. La concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la administración de recursos humanos, como recursos vivos y no como factores materiales de producción.

#### Era de la información (1990 en adelante)

Para experimentar, en que consiste la era de la información; Chiavenato nos revela que es propio de la época actual, cambios rápidos, impredecibles e inesperados, la tecnología convirtió el mundo en una idea global. La estructura matricial fue insuficiente para dar a la organización la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades en un ambiente de cambios frecuentes. Los cargos y funciones se redefinen constantemente debido a los cambios en el ambiente y tecnología. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento bien aplicado y utilizado. Las personas con sus conocimientos y habilidades intelectuales son la base principal de una organización. La Administración de recursos humanos dejaron de ser simples recursos organizacionales y pasaron a ser personalidad, aspiraciones. La nueva concepción no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes son la principal riqueza de la organización

## **2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La influencia del comportamiento de las personas dentro del trabajo ha motivado a algunos estudiosos de la administración a profundizar estudios sobre el comportamiento humano, tomando como base para el desarrollo de sus estudios la percepción de que cada decisión tomada por las empresas dentro del ámbito administrativo, afecta al componente humano. De aquí surge la administración de recursos humanos definida por Alles (Alles, 2010, P. 19) como: *“La función administrativa que se encarga de gobernar el capital humano mediante las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización”*.

Para Chiavenato ( Chiavenato, 2000, P. 16) la administración de recursos humanos consiste en *“planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”*.

De las definiciones citadas se concluye que la administración de recursos humanos es un área sumamente importante, en la cual no existen leyes ni principios universales, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en las organizaciones, de las políticas internas, la cantidad y calidad de los recursos de personas disponibles, a medida que estos varían también varía la forma de administrarlos, es por esto que un modelo de administración de recursos humanos en una organización puede ser un gran éxito, y en otra puede ser un total fracaso debido a la autenticidad de cada organización. La administración de recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica un incremento el número de personas que se interrelacionan en ellas.

### **2.1 Objetivos de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos, sin importar el tipo de organización en la cual se desarrolla, tiene como finalidad principal según lo señalado por Bonache (Bonache, 2010, P.6) *“Atraer, retener, desarrollar y motivar el talento colectivo que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos”*

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización; y se plantean a través del cumplimiento de los distintos objetivos

fundamentales, señalaremos los objetivos que Thichauer (Thichauer, 2010, P.21) considera como los más relevantes:

- 1) **Objetivos Sociales:** La gestión de recursos humanos debe plantearse responsablemente en relación a las necesidades y desafíos de la sociedad. Refiriéndose principalmente al compromiso ético de la organización con la sociedad. Ejemplo de ello es el no realizar prácticas discriminatorias de sexo, raza o religión, el cumplimiento de las leyes y la preocupación por la relación empresa trabajador.
- 2) **Objetivos Corporativos:** La gestión de recursos humanos debe prestar un servicio al resto de la organización, asumiendo que las actividades en este ámbito, no constituyen un fin en sí misma, sino que son un medio para que la organización pueda alcanzar sus objetivos fundamentales.
- 3) **Objetivos Funcionales:** La gestión de recursos humanos debe adecuarse a las condiciones y exigencias que plantea la propia organización, velando por el cumplimiento de sus propias metas y objetivos que deben contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.
- 4) **Objetivos de las Personas:** La gestión de recursos humanos debe concentrarse en orientar y ayudar a sus empleados para que logren sus propias metas personales, en la medida que éstos contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Es necesario que la organización y, específicamente, el departamento de la administración de recursos humanos, se preocupe de satisfacer las necesidades de la fuerza de trabajo, sirviendo de mediador para que los objetivos de los trabajadores sean compatibles con los de la organización.

## **2.2 Administración estratégica de recursos humanos**

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de organización, organismos públicos o empresas privadas, son los recursos humanos.

Desde una perspectiva académica, como una extensión del enfoque de recursos y capacidades, surge el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al recurso humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

A través de la administración estratégica de recursos humanos se puede obtener una ventaja competitiva frente a la competencia García (García, 2009, P.2) nos expresa que “Una

*organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo, a la formación y gestión eficiente de su talento humano.”*

La forma en que una organización obtenga, mantenga y gestione sus recursos humanos, equivale un factor decisivo de su éxito o fracaso.

### **2.3 Exigencias de la administración de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos se desarrolla en un medio que le impone una serie de exigencias, las que se pueden clasificar de acuerdo a lo señalado por Bonache (Bonache, 2010, P.6) en tres diferentes niveles:” *El entorno, el individuo, y la organización*”.

**Exigencia del entorno:** Esta relacionado con las fuerzas externas a la empresa que pueden afectar de manera inesperada a sus resultados, estas fuerzas externas se manifiestan a través de los siguientes aspectos:

- 1) Grado de incertidumbre: La incertidumbre del entorno incluye falta de claridad en la información, el tiempo que pasa entre los sucesos y la retroalimentación de los resultados, la dificultad de comprender cómo y por qué cambian los diferentes elementos del entorno y el impacto que estos tienen en la organización.
- 2) Grado de volatilidad: El entorno cambia cada día con más rapidez en cuanto al número de competidores, cuota de mercado, características de los productos, servicios, etc. Los ciclos de vidas de los productos y servicios se reducen cada vez más como consecuencia de los continuos cambios de tecnología, necesidades y gustos, la magnitud del cambio puede ser enorme en el corto plazo y puede tener mucha trascendencia en los resultados de la empresa.
- 3) Grado de complejidad: La complejidad del entorno aumenta debido a la cantidad y heterogeneidad de elementos a nivel mundial que pueden afectar los resultados de la empresa. Esto dificulta la labor de escanear o monitorear el entorno para obtener la información necesaria que conduzca al éxito organizacional.

**Exigencias Individuales:** Se relaciona con la evolución que han tenido los empleados, sus características individuales y sus perspectivas.

- 1) Valoración de la autonomía de los empleados: Los trabajadores a nivel profesional gozan de mucha libertad y discreción para realizar su trabajo, los empleados prefieren cada día más, que la empresa enfaticé el resultado en vez del proceso.

- 2) Compromiso del empleado por la profesión sobre la empresa: Esto se debe a que la seguridad del empleo es muy precaria en la mayoría de los países, es por ello que el empleado tiende a estar más comprometido con su profesión, gremio o colegas de la empresa. Ya que hay países como ejemplo Estados Unidos, un gran porcentaje de los puestos de trabajos se cubren por conocidos, situación que va en aumento.
- 3) Débil vínculo entre el empleado y la empresa: La tasa de rotación voluntaria aumenta en cada año incluso en la época de recesión económica, ejemplo de esto es que en Estados Unidos se estima que una persona cambia de trabajo cada tres años.
- 4) Tareas poco programables: El empleado juega un papel cada vez más importante a la hora de definir su propio puesto de trabajo. Por lo tanto, la tendencia ha sido que las descripciones de los puestos de trabajo sean más amplias en vez de más específicas.
- 5) Alto grado de dependencia de la empresa sobre los contribuyentes clave: Se estima que gran parte de las nuevas empresas están fundadas por individuos que han salido de empresas más grandes, teniendo en muchos casos consecuencias desastrosas para la empresa que ha desvinculado a un empleado clave.

**Exigencias Organizativas:** Se relaciona con la naturaleza propia de la organización, debido a que el éxito de esta depende cada día más de la búsqueda de soluciones múltiples y alternativas a problemas definidos pobremente y de su capacidad de detectar cualquier oportunidad o amenaza, debiendo ser flexibles para reaccionar ante cualquier eventualidad.

- 1) Dificultad de equilibrar la alta tasa de cambio con la necesidad de tener predicibilidad, estabilidad y control dentro de la empresa: En muchas empresas existe una tensión innata entre la necesidad de lidiar con el cambio y la incertidumbre y la necesidad de tener rutinas que ofrezcan un grado aceptable de permanencia, así como mecanismos de control a través del tiempo.
- 2) Alto grado de ambigüedad causal efecto: No se sabe bien qué decisiones estratégicas van a tener éxito o bien existe poca información fiable del uso final de las innovaciones de la empresa.

Bonache (Bonache, 2010) indica que las organizaciones que respondan hábilmente a dichas exigencias tendrán mejores posibilidades de prevalecer sobre las que no lo hagan.

#### **2.4 Función de la administración de recursos humanos**

Las principales funciones y actividades desarrolladas por la administración de recursos humanos se encuentran estructuradas de acuerdo a los procesos establecidos por la

empresa al departamento de recursos humanos. Según lo planteado por Dolan (Dolan, 2009, 5-7) se mencionan las principales actividades y funciones realizadas por el departamento:

- 1) Planificación de recursos Humanos: Trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cualitativas como cuantitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si la disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades.
- 2) Análisis del puesto de trabajo: Mediante el análisis del puesto de trabajo se da a conocer contenido del puesto a cubrir como las actividades que se vinculan a él (lo que se debe hacer, como hacerlo y el por qué se hace), además de identificar los requisitos más importantes que deben cumplir los candidatos para realizar una correcta ejecución de las funciones requeridas para el puesto.
- 3) Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización: Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, se procede a cubrir los puestos de trabajo. La dotación del personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos hacia los puestos. Estas actividades valen tanto para candidatos externos (aquellos que no pertenecen a la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización).
- 4) Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo: Los programas de formación y perfeccionamiento del personal han aumentado en las últimas décadas, teniendo como propósito el mejoramiento de la capacidad y aumento de rendimiento del trabajador, además de darle a conocer a este la importancia que tiene el perfeccionamiento de sus funciones. Para la empresa le significa un menor costo por la rotación de personal y una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.
- 5) Evaluación de la actuación de los empleados: Tiene como finalidad la realización de un seguimiento a la contribución del empleado a la empresa, con el objeto poder tomar decisiones importantes relacionadas con él tales como son los ascensos, traslados, formación y retribución.
- 6) Retribución y motivación de los empleados: La retribución del personal se efectúa en la función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su

rendimiento. Teniendo este sistema el impacto en la atracción de personas como en la retención de las mismas.

- 7) Gestión de salud e Higiene en el trabajo: La empresa está en constante preocupación por la salud y seguridad del trabajador; debido al beneficio que le conlleva el tener una fuerza de trabajo saludable; siendo abarcados los aspectos asociados a la salud física como a la psicológica, es por esta razón que en el departamento de recursos humanos se están implementando programas que afrontan los factores de riesgos físicos y Psico-Social del personal, con el objetivo de reducir al máximo la posibilidad de algún problema de salud o inseguridad para el trabajador dentro de la empresa.
- 8) Gestión estratégica de recursos humanos: El componente humano es uno de los factores determinantes en la competitividad de las empresas; es por ello que está necesita conocer claramente cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para tomar de referencia dicha información a la hora de decidir los cursos de acción a seguir por la organización.

### **3. CUERPO NORMATIVO QUE REGULA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAS.**

#### **3.1 Normativa de aplicación general al proceso de reclutamiento y selección de personas**

El desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personas dentro de las empresas se ve regulado por los lineamientos requeridos en ellas, ejemplo de estos son los objetivos generales, metas o expectativas empresariales, además de dar cumplimiento a estas exigencias, el encargado de recursos humanos debe tomar las medidas necesarias para no infringir la normativa legal que regula ciertos aspectos de esta actividad, cabe mencionar que la normativa chilena hace referencia en su código del trabajo *“El derecho de las personas a tener igualdad de oportunidades y de trato en el empleo u ocupación”*, además de la ley 20.609 *“Ley de no discriminación”* creada con el propósito de reglamentar sobre la discriminación arbitraria en Chile, entrando en vigencia el 24 de julio del 2012.

Según lo expresado en el artículo 2 inciso 3 y 4 del código del trabajo se entiende por actos de discriminación los siguientes: *“Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación”. “Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia, nacionalidad u origen social, que tenga por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.*

Siendo el código del trabajo, uno de los cuerpos legales que se pronuncia sobre el proceso de reclutamiento y selección de personas en lo que se refiere a la discriminación en las ofertas de trabajo, expresa en su artículo 2 inciso 6 lo siguiente: *“Son actos de discriminación las ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas en el inciso cuarto”*.

Además señala en el mismo artículo inciso 7 lo siguiente: *“Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a la ausencia de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial que, conforme a la ley, puedan ser comunicadas por los responsables de registros o bancos de datos personales; ni exigir para dicho fin declaración ni certificado alguno. Exceptuándose solamente los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración; y los trabajadores que tengan a su cargo la recaudación, administración o custodia de fondos o valores de cualquier naturaleza”*.

Del mismo modo, establece en el artículo 2 inciso 5, los actos que no son considerados discriminación en el proceso de reclutamiento y selección de personas, *“Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación”*.

Es necesario aclarar que en Chile no hay normativa que regule el proceso de reclutamiento y selección de personas en las empresas del sector privado, ya que las normas señaladas anteriormente solo hacen referencia a la No discriminación e igualdad de oportunidades de empleo, situación totalmente distinta a la que se vive en el sector público, ya que existen normas que regulan estos procesos como se detallan a continuación.

### **3.2 Cuerpo normativo que regula los concursos de selección de personas en el sector público**

Ley N° 19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre *Nuevo Trato Laboral*. Regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos, siendo relevantes para nuestra investigación los siguientes títulos: Título III Dirección Nacional del servicio civil, Título IV Normas sobre la Carrera Funcionaria, Título VI Sistema de la alta dirección Pública.

Ley N° 19.886, de 2003, de Ministerio de Hacienda, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.

DFL N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, aprobado por la Ley N° 18.834. Siendo relevantes para nuestra investigación el Título I Normas generales, donde se señalan los cargos en la administración pública, los requisitos para ingresar a la administración del estado, etc. Título II Carrera funcionaria, donde se señalan las normas sobre el ingreso, promociones, etc.

Decretos con Fuerza de Ley que determinan los cargos que tendrán la calidad dispuesta en el Artículo 7° bis de la Ley 18.834 (Tercer Nivel Directivo).

Instructivo Presidencial N° 2/2006. Código de Buenas Prácticas Laborales.

Decreto Supremo N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

Decreto 1.258, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que regula modalidades de Licitaciones del artículo 19 bis de la Ley N° 18.834.

Decreto N° 382, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento de Registro de Consultores Externos Especializados.

Normativa que fija la planta y los requisitos de ingreso y promoción de los distintos Servicios Públicos.

#### **4. ROTACIÓN DE PERSONAL**

Entendemos por rotación de personal lo que se señalan Churden y Sherman (Churden y Sherman, 1992, 571) *“La cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o una compañía, se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial así como de parte de la gerencia de personas”*

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.50) Señala que *“La rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que sales de ellas”.*

Por lo tanto se concluye que la rotación de personal dentro de una organización se refiere a las entradas y salidas de personal, la cual en ocasiones puede ser beneficiosa de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.

Estas salidas son motivadas por intereses de los individuos o por razones que las organizaciones tienen de acuerdo a las actividades que desempeñan, por lo cual, se considera que dentro de la organización hay rotación voluntaria e involuntaria y su movimiento dependerá de las características personales de los empleados y de las condiciones económicas, entre otros.

**Rotación Voluntaria:** Es cuando los individuos de la organización deciden ubicarse en otro empleo igual o diferente del que realizan en la organización, se retiran por perseguir expectativas que satisfagan sus metas a corto o largo plazos.

Se mencionaran brevemente algunos factores que inciden en la rotación voluntaria.

- 1) **Inadecuada política de remuneraciones:** La decisión sobre las remuneraciones generalmente depende de la posición financiera de la empresa, situación del mercado laboral, legislación laboral, y la perspectiva aplicable en la política de recursos humanos establecidas por la organización, todo esto repercute en el nivel de satisfacción monetaria que observen los empleados.
- 2) **Ambiente Organizacional:** Se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales, lo que le permite determinar su estadía en la organización.
- 3) **Falta de oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa:** Muchas organizaciones tienen una estructura organizacional casi plana, que no permite que existan ascensos a puestos superiores.
- 4) **Decaimiento de interés por el tipo de trabajo:** La rutina puede afectar el interés de los trabajadores dentro de la empresa, además de su productividad, por lo cual es necesario que hayan actividades de innovación y recreación.

**Rotación involuntaria:** Depende de las necesidades de la empresa (también por disciplina, incapacidad, etc.), lo que significa que el personal será separado de su trabajo de forma temporal o permanente, como parte de la planeación institucional de los recursos humanos de la organización. La rotación involuntaria puede ser causada por diversas situaciones que afectan a la empresa.

Las organizaciones manejan índices de rotación de personal, con el objeto de poder realizar una planificación de recursos humanos, la rotación de personal involucra costos

directamente relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personas entre otros.

Churden y Sherman (Churden y Sherman, 1992, P.572) nos señalan como se obtiene el índice de la rotación de personal “La rotación de personal es el porcentaje de renuncias o sea el número de separaciones durante un mes dividido entre el número de empleados en la nómina del período de pago”, determinado o utilizado para obtener el porcentaje.

### **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

$$(R / N) * 100 = \text{Porcentaje de rotación}$$

**R = Renuncias**

**N = Trabajadores**

**Figura N°1.** Fuente: Churden y Sherman (Churden y Sherman, 1992, P.572)

## **5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Según lo manifestado por Werther y Davis (Werther y Davis, 1991, P. 90) “Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se receptionan las solicitudes de empleo”

Para Chiavenato (Chiavenato, 2000) El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- 1) Investigación Interna: Lo que la organización requiere; personas necesarias para la tarea organizacional.
- 2) Investigación Externa: Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle; Fuentes de reclutamiento por localizar y contactar.
- 3) Técnicas de reclutamiento por aplicar.

La función de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos para desempeñar un cargo

En base a lo manifestado por los autores mencionados, se concluye que el objetivo básico del reclutamiento, es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima, es decir, los mejores candidatos.

### **5.1 Requerimiento del cargo**

Werther y Davis (Werther y Davis, 1991) nos señalan que para definir los requerimiento del cargo o puesto de trabajo, el reclutador se referirá tanto a las necesidades del cargo como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, a través de la descripción del cargo, se determina el perfil de las personas que se requieren para dicho cargo. Siempre que se juzgue necesario, se deberá solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el área que haya solicitado el requerimiento.

### **5.2 Fuentes de reclutamiento**

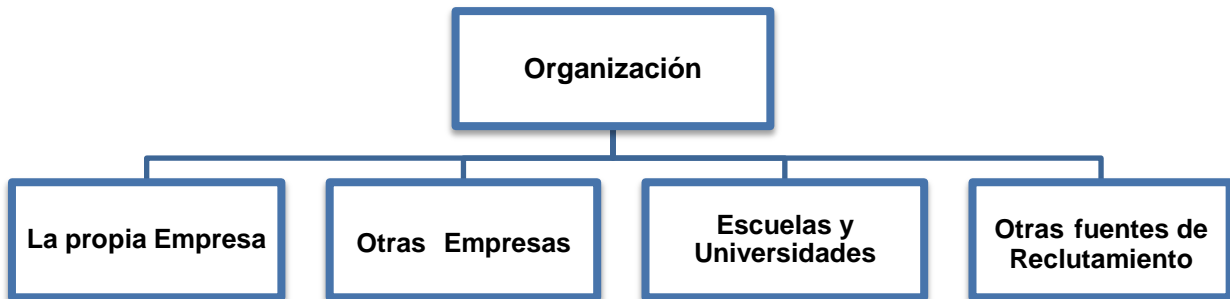
Una de los principales problemas en las organizaciones, en lo que respecta a la administración de recursos humanos, es ubicar las fuentes de reclutamiento de personas, para dar solución a ello, las organizaciones deben diagnosticar el mercado, en el cual localizarán a sus potenciales candidatos.

Según lo expresado por Werther y Davis (Werther y Davis, 1991), a través del diagnóstico se logra aumentar el rendimiento en el proceso, al incrementar la proporción entre candidatos/postulantes que se pre-escogen y la de candidatos, empleados escogidos; disminuir el tiempo en el proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 218) nos indica como está compuesto el mercado de recursos humanos. *“El mercado de recursos humanos está compuesto por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (Trabajando en otra empresa) o disponibles (Desempleados); además estos candidatos pueden ser reales (Los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (Los que no están interesados en buscar empleo).*

Estos candidatos empleados sean reales o potenciales se encuentran trabajando en alguna empresa que incluso puede ser la nuestra. Debido a esta razón se explica la existencia de los dos medios de reclutamiento: el interno (Procesamiento interno de recursos humanos) y el externo (Entrada de recursos humanos)”.

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**



**Figura N°2.** Fuente: Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.227).

### **5.3 Reclutamiento Interno**

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.221) nos señala que se entiende por reclutamiento interno. “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movidos verticalmente) o trasladados (movidos horizontalmente) o transferidos con ascenso (movidos diagonal)”.

El reclutamiento interno, exige una intensa y continua coordinación e integración del departamento que realiza el reclutamiento, con las demás dependencias de la empresa e involucra varios sistemas.

Se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, como los siguientes:

- 1) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.

- 2) Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- 3) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- 4) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- 5) Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal, para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencias de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascenso de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (Carreras) de personal.

### **5.3.1 Ventajas del reclutamiento interno**

- 1) Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- 2) Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.
- 3) presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.
- 4) Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- 5) aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa, cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- 6) Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

### **5.3.2 Desventajas del reclutamiento interno**

- 1) Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- 2) Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- 3) Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- 4) No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Konntz (Konntz, 1994) Nos señala otra gran desventaja que posee el reclutamiento interno, es que puede conducir a una tendencia de incompetencia laboral por parte de los empleados, cayendo en el error de ascenderlos por encima de su nivel de efectividad, aplicándose el principio de Peter, *“Donde el mismo éxito conducirá a su ascenso a una posición más alta, con frecuencia una que requiera aptitudes que no posee”*

### **5.4 Reclutamiento Externo**

Entenderemos como reclutamiento externo lo definido por Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.223) *“El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”*.

#### **5.4.1 Técnicas utilizadas en el reclutamiento externo para atraer personal**

- 1) El sistema educacional formativo: Compuesto por la enseñanza básica, media y superior o universitaria, que constituye una importante fuente para el mercado laboral; las organizaciones profesionales o técnicas, tales como: Colegios, asociaciones, etc. de entre sus afiliados se pueden captar recursos humanos idóneos para funciones especializadas; otras instituciones o empresas con personal de características y habilidades similares a las requeridas por la organización.
- 2) Avisos: En las empresas, para atraer postulantes colocan un aviso en la prensa o en alguna revista especializada. Es importante que la elección del medio sea el adecuado para el cargo a llenar, poniendo atención al día de publicación y al tipo de aviso, de tal forma que señale claramente cuál es el cargo y los requisitos mínimos para postular.

A su vez la elaboración del anuncio debe tener en cuenta los siguientes aspectos; determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos, determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar; escoger anuncio; verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer; puede ser abierto o cerrado (con o sin la identificación de la empresa).

Escoger el tipo de mensaje que se desea entregar; definir el tamaño del anuncio, los tipos gráficos y ante todo el contenido; optar por la repetición del anuncio, como efecto de refuerzo.

3) Consultoras: Todos aquellos organismos, ya sean públicos o privados que prestan servicios de reclutamiento y selección de personal. El Departamento de recursos humanos se contacta para que presente uno o más candidatos para proveer los cargos respectivos. Este sistema es de alto costo, pero con una alta asertividad en el proceso de reclutamiento.

4). Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

5). Candidatos presentados por empleados de la empresa: También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

6). Solicitudes espontáneas: Los postulantes llevan sus antecedentes, que incluyen una carta de presentación y currículum vitae; éstas son seleccionadas y archivadas para futuras necesidades. A estas solicitudes se debe dar una validez máxima de seis meses.

Werther y Davis (Werther y Davis, 1999) nos indican que mediante la utilización de estos métodos se puede buscar personal en forma más específica, incorporando nuevos recursos humanos, quienes aportarán experiencia, conocimientos, habilidades adquiridas, metodologías de trabajo, etc. Sin embargo, por lo general estos métodos se traducen en procesos lentos, muchas veces onerosos y que crean un grado de incertidumbre en el medio interno de la empresa o institución.

#### **5.4.2 Ventajas del reclutamiento externo**

- 1) Trae nuevas experiencias a la organización.
- 2) Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- 3) Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### **5.4.3 Desventajas del reclutamiento externo**

- 1) Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- 2) Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.
- 3) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocido y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- 4) Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- 5) Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

#### **5.5 Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambas deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 226) Nos manifiesta las formas de utilizar el reclutamiento mixto: El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- 1) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.

- 2) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- 3) Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

## **6. PRESELECCIÓN**

Una vez finalizada la fase de reclutamiento se procede a la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados en base a la información de fácil acceso, como son el análisis curricular o carta de presentación de los postulantes.

Se debe comprobar que los candidatos reúnen las condiciones solicitadas. Este sistema de preselección es rápido y de bajo costo, además es necesario para que solo se cite a entrevista a los postulantes que realmente reúnan las características del perfil del cargo requerido.

La preselección deberá hacerse de forma cuidadosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo que significa observar que se cumplan en las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos, significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final del proceso ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que se corre durante la preselección, es que se rechacen candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: Adecuados, eventuales-ade cuados e inadecuados.

## **7. SELECCIÓN DE PERSONAS**

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 235) define a la selección de personal como *“El procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar que postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”*.

Arias (Arias Galicia, 1984, 36) define a la selección de personas como *“Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”*

De las definiciones expuestas se concluye que la selección de personas es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección de personas forma parte del proceso de provisión de personal, y se realiza luego del reclutamiento. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: Consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Mediante la selección, se satisfacen necesidades presentes y futuras de las organizaciones. El cúmulo de información que se obtiene de los candidatos oferentes de servicios, con el objetivo de cubrir un puesto dentro de una organización permitirá la comparación y una decisión sobre los candidatos que tienen cualidades y conocimientos para desempeñar la posición ofrecida, la base para la selección, es el análisis y especificaciones del puesto (capacidades técnicas específicas), además del perfil de las características particulares de cada candidato, cualidades que fortalecen o complementan a la experiencia acumulada o simplemente al respaldo académico. La responsabilidad de la contratación deberá de ser de parte del área requerida y no del área de los recursos humanos.

Los individuos que son cuidadosamente seleccionados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la institución. Si un postulante que no es idóneo es contratado y se le permite desempeñar el cargo, será difícil y costoso prescindir de sus servicios.

El programa de selección es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, interviniendo especialistas en recursos humanos, y básicamente un psicólogo laboral, para un proceso de selección basado sobre bases científicas estadísticamente definidas.

### **7.1 La selección como un proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante de un cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

### **7.2 La selección como un proceso de decisión**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.241-243) nos indica los modelos de comportamiento en el proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- 1) Modelo de Colocación: Cuando no contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- 2) Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: Aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
- 3) Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio o situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los candidatos con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

### **7.3 Base para la selección de personas**

El proceso de selección es un proceso continuo, porque las empresas no pueden evitar la rotación del personal, por lo que se generan requerimientos de empleados, los que son necesarios para cubrir los puestos vacantes; este proceso varía de una organización a otra.

Sherman, (Sherman, 1999, P.129) señala la existencia de una serie de pasos a seguir en una selección de personas de forma general, los que arrojan datos confiables. Entre los que se destacan:

- Llenado de solicitud.
- Entrevista inicial en el Departamento de Recursos Humanos
- Pruebas de empleo, verificando experiencia laboral
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar en el Departamento de Recursos Humanos
- Entrevista con el superior o con el equipo de trabajo
- Decisión de contratación

Estos pasos pueden variar y es posible que el solicitante sea rechazado en cualquier etapa del proceso.

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

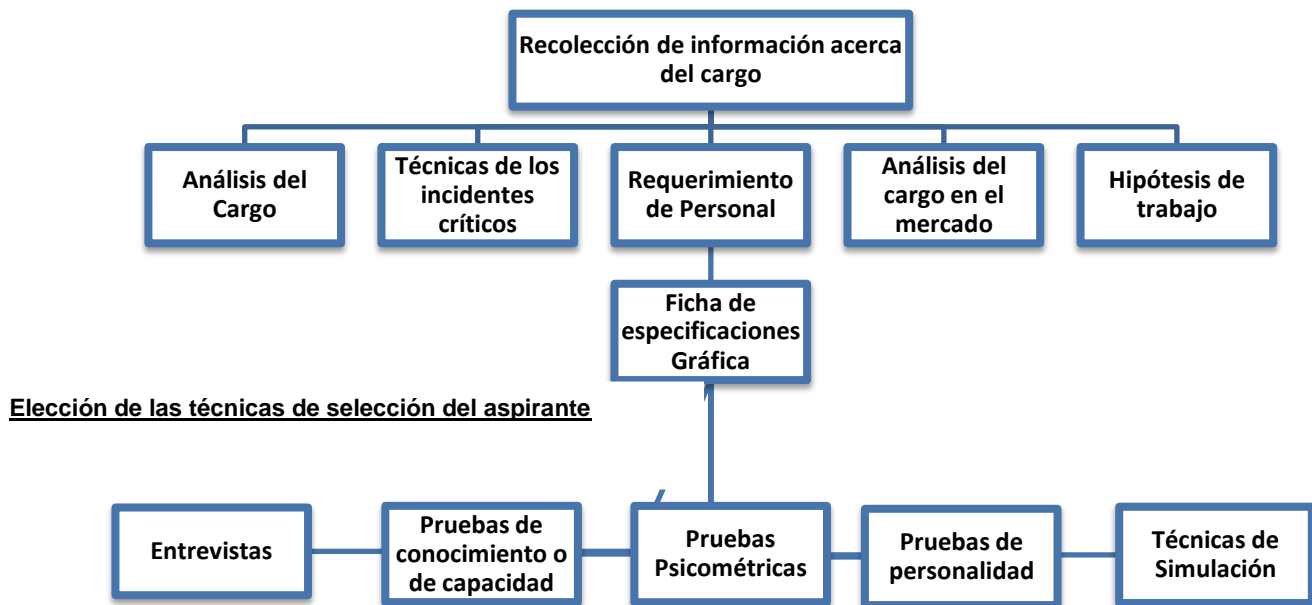
#### **7.4 Recolección de información acerca del cargo**

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 246) nos indica las maneras de obtener información acerca de los cargos a suplir las que se pueden realizar de 5 formas:

- 1) Descripción y Análisis del Cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
- 2) Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- 3) Requerimiento de Personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

- 4) **Análisis del cargo en el mercado:** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- 5) **Hipótesis de trabajo:** En caso de que no se pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (Requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CARGO, BASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN**



**Figura Nº3.** Fuente: Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000, P. 247)

**7.5 Técnica de selección**

El proceso de selección de personal conlleva una gran responsabilidad, aquí radica la importancia de que las personas a cargo de realizar este proceso, utilicen técnicas de selección eficientes, evitando guiarse por sus presentimientos, intuiciones y la buena

voluntad. La selección debe ser responsablemente profesional y humana, por lo que, Arias Galicia (Arias Galicia, 1984, P. 266-274) señala las técnicas de selección más utilizadas: *“Las entrevistas personales que tienen el propósito de conocer las generalidades de las personas y sus actitudes, las pruebas psicológicas que determinarán las actitudes que a simple vista no se perciben, estas pruebas son realizadas por psicólogos y no son otras cosa más que exámenes prácticos dentro de la misma empresa, examen médico de admisión con el objetivo de asegurarse de que una eventualidad del organismo no afectará al personal de planta o contratado; un estudio socioeconómico que es un parámetro para ver la forma de vida que tiene el candidato para saber cuál es su estatus y asegurarse de su domicilio y forma de vida, la decisión final se obtendrá en base en todos los elementos que se señalaron”*.

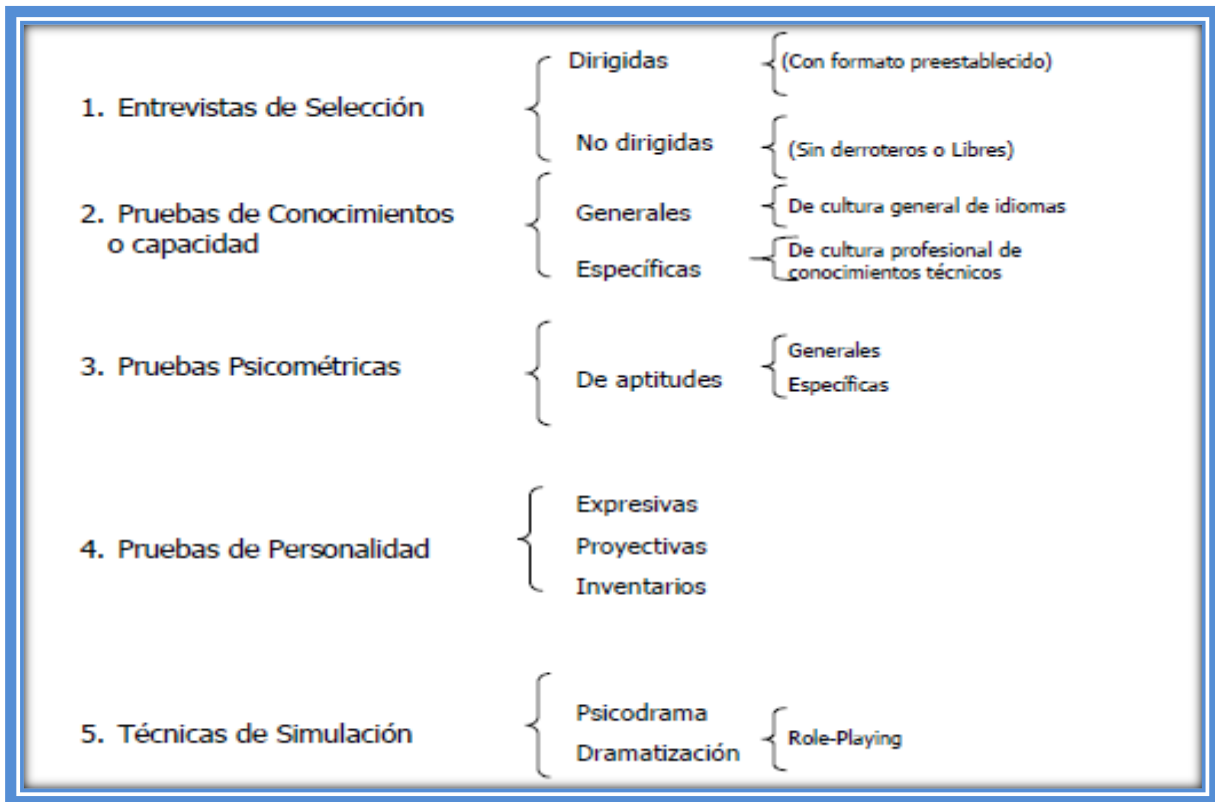
Chiavenato (Chiavenato, 2000) expresa que las técnicas de selección son las siguientes: Entrevistas personales, las que provocan un acercamiento del postulante con la empresa, pruebas de conocimiento o capacidad utilizadas para ver si lo que dice saber hacer efectivamente lo detenta, pruebas psicométricas que tienen como propósito saber cuáles son las habilidades técnico mentales del candidato, pruebas de personalidad porque es bueno saber cómo un individuo se comportará en diferentes situaciones.

Arias y Chiavenato difieren en el examen médico de admisión y el estudio socioeconómico, técnicas que en la actualidad son muy útiles para lograr un candidato lo más cercano a lo ideal, por otra parte no se debe perder de vista que en la práctica general, es decir ya desarrollado el proceso de selección dentro de una empresa, también es muy importante considerar los aspectos humanos de los entrevistados, ya que de cualquier forma al final del día se trata de que los participantes en el proceso son seres humanos cada uno con características que lo hacen único ante los demás y que por ello, se tendrán bases diferentes para su adecuada selección.

## **7.6 Elección de las técnicas de selección**

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

## ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN



**Figura Nº 4.** Fuente: Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.249)

### **7.6.1 Entrevista de selección**

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados ya que la decisión que se adopte en la entrevista puede afectar a la organización durante años.

Colín (Colín, 2009, P.11) nos expresa que es lo que se entiende por entrevista, *“Entrevista es la acción de reunirse, verse mutuamente. Implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara a cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común. Dialogar para saber o profundizar es la esencia*

*de la entrevista; en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar”*

Cardona (Cardona, 1991, P. 5) nos señala que es lo que se entiende por entrevista de selección *“Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa”*

Rodríguez López (Rodríguez, 1993: 39) dice que *“La entrevista de selección tiene como finalidad obtener información de los distintos candidatos que optan a un mismo puesto de trabajo”*.

En vista de lo señalado por dichos autores, se concluye que, la entrevista es, básicamente un sistema de comunicación el que está unido a otros sistemas, esta unión se realiza a través de la función de cinco elementos fundamentales. Los cuales son:

- 1) La fuente: El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- 2) El transmisor: El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- 3) El canal: En la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- 4) El instrumento para descifrar: Los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- 5) El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

#### **7.6.1.1 Etapas de la entrevista de selección**

- 1) Preparación de la entrevista: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:
  - Los objetivos específicos de la entrevista.

- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2) Ambiente: El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- Físico: El lugar de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación, la entrevista puede presentar trastornos: Una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

1. La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
2. En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
3. Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.

Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

3) Desarrollo de la Entrevista: La entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene

la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas – respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. La entrevista dirigida es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista (aspecto material): Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato (aspecto formal): Es la manera cómo reacciona en una situación. La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados, lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son: Tener unos buenos conocimientos del cargo y del perfil que se busca, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

4) Terminación de la Entrevista: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5) Evaluación del Candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato.

Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. La información debe ser suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse la idea del postulante. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

#### **7.6.1.2 Tipos de entrevistas**

- Entrevistas Libres: El entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce diálogo con libertad.
- Entrevista Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- Entrevistas de tensión: Se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- Entrevista Múltiple: Una persona se entrevista simultáneamente por varios entrevistadores.
- Entrevista de Grupo: A varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- Entrevista no Dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- Entrevista Profunda: Hace preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

#### **7.6.1.3 Tipos de preguntas en las entrevista**

- Cerradas: Limitan la conversación, se usan para clasificar y codificar
- Abiertas: Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
- Generales: Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
- Enfocadas: Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- Provocadoras: Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- Desempeño pasado: Enfocadas en la conducta real del solicitante.
- Hipotéticas: Suponen una situación asumida o de la vida real.
- Autoevaluación: Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.

#### **7.7. Pruebas de conocimiento**

Chiavenato (Chiavenato, 2000, P.258) Señala lo que se entiende por pruebas de conocimientos *“Las pruebas de conocimientos o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, además buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas”*,

Las pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:

- Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales, son preguntas específicas.
- Escritas: Pruebas aplicadas a través de preguntas y respuestas escritas, se aplican para medir los conocimientos obtenidos.
- Realización: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

Clasificación en cuánto al área de conocimiento abarcado:

- Pruebas generales: Miden nociones básicas de cultura general
- Pruebas específicas: Indagan sobre conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en cuestión.

Clasificación en cuanto a cómo se elaboran las pruebas:

- Pruebas Tradicionales: No exigen planeación, la cantidad de preguntas es reducido ya que se requiere de respuestas largas, explicativas y demoradas, su evaluación y corrección es subjetiva y exigen tiempo.
- Pruebas Objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya corrección es rápida y fácil, los principales ítems de pruebas son los test de alternativas simples, test con espacios abiertos para completar, test de selección múltiple, test de ordenamiento y apareamiento.

### **7.8 Pruebas psicométricas**

Entenderemos como pruebas Psicométricas lo que expresa Chiavenato (Chiavenato, 2000, P, 261) *“Son una serie de pruebas que se realizan a un postulante con el fin de apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros”*. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo, las pruebas psicométricas tienen énfasis en las aptitudes individuales que puedan ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan como y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto, existe una gran diferencia entre aptitud y capacidad, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, es innata, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica, en cambio la capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, práctica o el ejercicio, un diagnóstico de una prueba de conocimiento o capacidad nos entrega las habilidades reales de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico potencial de su desarrollo.

Las pruebas psicométricas presentan dos características que las entrevistas no logran alcanzar.

- Precisión: Capacidad de la prueba para entregar resultados similares al aplicar varias veces a una misma persona.
- Validez: Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.

Estas pruebas se conocen como pruebas tipos o “test” y son instrumentos o herramientas psicológicas que posee un valor de diagnóstico y predicción.

### **7.8.1 Clasificación de los tipos de test**

- Test de Inteligencia: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.
- Test de Aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitud relacionada con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (Capacidad para comprender conceptos a través de palabras), aptitud numérica (Capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.
- Test de Personalidad: Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en las personas de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación requiere en base a preguntas o situaciones a las que el postulante evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como los rasgos más habituales que evalúan se encuentran: La estabilidad emocional, extroversión – Introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.
- Test Proyectivos: Evalúan rasgos de la persona, Se basan en la presentación al postulante de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de pruebas gráficas (Realización de dibujos), interpretación de láminas, relatos, situaciones imaginarias, etc.

Evalúan el equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado, por lo general se realiza en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de “Baterías” o conjunto pertinentemente combinado de test. Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, debe contar solo con el test que reúnan las condiciones necesarias para la validez, fiabilidad y tipificación.

Según la investigación realizada por el Roberto Vargas (Vargas, 2011), “Buenas Prácticas en el uso de test de Selección de personal”, estudio que incorporo a más 1224 profesionales de Recursos Humanos de los cuales el 15% eran chilenos, se concluyo que en Chile los test más utilizados en la selección de personas son:

- Test de Luscher con un 37,2 %
- Test de Zulliger con un 28,8%
- Test de Rorschach con un 16,0%

#### **7.8.1.1 Test de Luscher**

El test de Luscher, también conocido como test de los colores es una prueba de tipo proyectivo, es decir, una prueba que trata de conocer la personalidad a través de la elección de un color. Este test fue diseñado en 1948 por Max Luscher, y aunque en la actualidad muchos psicólogos opinan que carece de valor de diagnóstico, es frecuente encontrarlo en pruebas de selección laboral. Algunas de las características que persigue aplicadas al ámbito laboral son conocer el modelo de afrontamiento del estrés, o el tipo de personalidad.

Normalmente el test de Luscher no se interpreta aisladamente, sino que forma parte de un conjunto de pruebas selectivas. Existen dos formatos de aplicación del test, uno abreviado que consiste en la ordenación de 8 tarjetas de color y otro completo que consiste en varias láminas con diferentes colores.

En el método abreviado, que es el que se utiliza con más frecuencia, se exponen ocho tarjetas de color: azul, rojo, verde, amarillo, violeta, marrón, gris y negro. Cada uno de estos

colores, según la opinión de algunas escuelas de psicología, simboliza un dominio de sentimientos.

### LAMINAS UTILIZADAS EN EL TEST DE LUSCHER



**Figura Nº 5** Fuente: <http://www.slideshare.net/Ratavari/super-manual-testdeluscher>

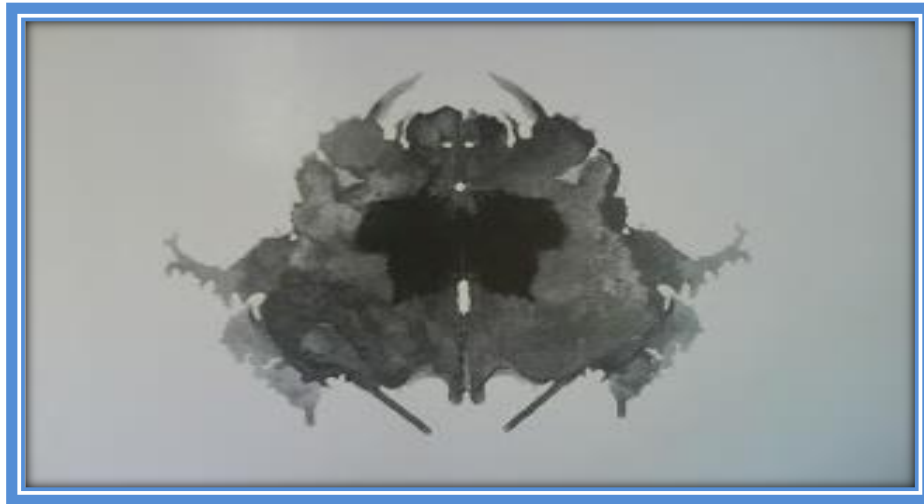
#### **7.8.1.2 Test de Zulliger**

Corresponde a uno de los test más utilizado dentro del área de la psicología laboral, desarrollado por Hans Zulliger Psicólogo suizo, en el año 1948 para el servicio psicológico del ejército suizo, basándose principalmente en los estudios realizados con anterioridad por el Dr. Hermann Rorschach, Psiquiatra suizo quien fue el precursor de estas pruebas psicológicas.

El test de Zulliger o también llamado "Test Z", consiste en tres láminas en donde cada una tiene manchas de tinta con distintas tonalidades.

La lámina 1 muestra una mancha compacta que tiene matices de grises, tonos claros y otros oscuros que llegan al negro.

**Lámina N°1 Test Zulliger**



**Figura N°6** Fuente: <http://www.portalnet.cl/comunidad/cementerio-de-temas.635/640876-test-de-zulliger-en-las-entrevistas-los-invito-dejar-sus-respuestas.html>

La lámina 2, muestra la presencia del color que hace recortar fácilmente zonas amplias, aparecen colores matizados como rojos, verdes y marrón.

**Lámina N°2 Test Zulliger**



**Figura N° 7** Fuente: <http://www.portalnet.cl/comunidad/cementerio-de-temas.635/640876-test-de-zulliger-en-las-entrevistas-los-invito-dejar-sus-respuestas.html>

La lámina N°3 tiene amplias zonas en negro y grises, rojo en una zona central y dos laterales, donde las distintas partes de las manchas permiten interpretaciones parciales.

### Lámina N°3 Test Zulliger



**Figura N° 8** Fuente: <http://www.portalnet.cl/comunidad/cementerio-de-temas.635/640876-test-de-zulliger-en-las-entrevistas-los-invito-dejar-sus-respuestas.html>

El test z es ampliamente utilizado para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, así como las capacidades de adaptación de los postulantes a los distintos puestos, orientación vocacional, como también para diagnósticos de personalidad. La administración del Test debe realizarse en un ambiente tranquilo y bien iluminado, evitando la interferencia de elementos ajenos al proceso de diagnóstico, luego el psicólogo le anuncia el procedimiento del test el cual consta de tres etapas.

- Proceso de Respuesta: El postulante indica la interpretación que le asigna a la imagen.
- Fase de Encuesta: El psicólogo indaga sobre los motivos de las respuestas del postulante.
- La prueba de límites: Se vuelve a realizar las etapas anteriores por que no se obtuvieron resultados previos y se consulta el motivo.

### 7.8.1.3 Test de Rorschach

El test de Rorschach o análisis de las manchas de tinta, es un test proyectivo que trata de orientar al seleccionador sobre el funcionamiento psíquico del entrevistado. Se publicó por primera vez en 1921 y en la actualidad muchos psicólogos ponen en duda su validez.

La finalidad del test es evaluar la personalidad a través de la interpretación de 10 láminas en las que aparecen diversas figuras formadas por manchas de tinta simétricas. Estas figuras son ambiguas y no presentan una estructura definida, hecho por el cual pueden interpretarse de diferentes maneras. En el test el psicólogo pide al entrevistado que le explique qué ve en las manchas, haciéndose una idea de posibles rasgos de la personalidad, en función de la respuesta. No solamente se analiza lo que el sujeto ve, sino en qué zona de la página lo ve, si mira la lámina en la misma posición o si busca otras perspectivas.

#### Láminas del Test Rorschach



**Figura Nº 9** Fuente: <http://www.elpsicoasesor.com/2010/11/el-test-de-rorschach.html>

### 7.9 Examen médico

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad.

### 8. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente, consiste en entrevistar de la manera más adecuada, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, aplicar pruebas de conocimientos validas, todo esto para atraer a la organización a los mejores talentos y así mejorar la organización, pero medir la eficiencia del proceso es en extremo dificultoso, por lo que debiera establecerse la siguiente estructura de costos:

- Costo de Personal: Incluye el personal que administra los procesos de previsión de personal, sus remuneraciones y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- Costo de Operaciones: Incluye llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados, anuncios en diarios, revistas, gastos de exámenes médicos de admisión, etc.
- Costos Adicionales: otros costos como equipos, mobiliario, instalaciones, Etc.

Para medir la eficiencia del proceso de selección es posible utilizar un Cuociente de selección.

#### CUOCIENTE DE SELECCIÓN

$$\text{Cuociente de Selección: } \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos Examinados}} * 100$$

**Figura N°10** Fuente: Idalberto Chiavenato (Chiavenato; 2000, P.271)

### 9. INVESTIGACIÓN LABORAL

La Investigación laboral nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto, existen distintos tipos de investigación, los cuales se mencionan a continuación.

- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes penales.
- Investigación de cartas de recomendación.
- Investigación en el domicilio.
- Otros.

Las áreas a cubrir en la Investigación laboral son:

- Tipos de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores.
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

## **10. CONTRATACIÓN**

Es la etapa final del proceso de selección de personas, la cual se materializa con la contratación del o los candidatos seleccionados para ocupar los cargos vacantes que dieron origen al proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa.

Dicha contratación tiene que realizarse dentro del marco legal, que regulan las relaciones laborales.

## **II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO**

### **1. ANTECEDENTES HITÓRICOS**

El gobierno del Presidente Ricardo Lagos asumió como uno de sus compromisos, la modernización del Estado para entregar una atención de calidad a la ciudadanía. Para ello se hizo necesario impulsar una renovación de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos laborales, así como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos. A raíz de esto nace la ley 19.882 “Nuevo trato Laboral”

La ley 19.882 publicada el 23 de Junio del 2003, busca dar un trato justo y digno a los trabajadores del sector público, instaurando importantes avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la dirección pública, al igual que exige una mayor profesionalización de quienes tienen a su cargo la tarea de gestionar el desarrollo de las personas, posicionándola como un área estratégica de cada organización, ya que incide directamente en el logro de sus objetivos y en la calidad del servicio entregado a la comunidad.

Por lo señalado anteriormente se concluye que con esta ley se busca consolidar un sistema de servicio civil en Chile, a través de una carrera funcionaria basada en el mérito (capacitación, desempeño, aptitud para el cargo y experiencia calificada), un sistema de estímulos que fomente un mejor desempeño de los equipos de trabajo y el fortalecimiento de la institucionalidad dedicada al desarrollo del personal de la administración pública con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

### **2. DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

El artículo 1 del título III de la Ley 19.882 establece la creación de la Dirección Nacional del servicio civil en adelante *DN*SC, señalando lo siguiente *“Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado”*.

En el artículo 2 del mismo cuerpo legal nos señala las funciones que debe realizar la DNSC las cuáles son:

- a) *Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.*
- b) *Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público.*
- c) *Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel.*
- d) *Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.*
- e) *Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos.*
- f) *Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos.*
- g) *Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público.*
- h) *Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.*
- i) *Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.*
- j) *Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos.*
- k) *Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.*
- l) *Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.*
- m) *Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.*
- n) *Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones.*
- ñ) *Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración.*

*o) Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo.*

*p) Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público.*

*q) Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.*

La dirección superior, organización y administración de la DNSC, estará a cargo de un Director de exclusiva confianza del Presidente de la República, quien de acuerdo al Art. 31 de la Ley 18.575 establecerá su organización interna y las unidades que trabajaran para el cumplimiento de las funciones antes descritas, para dar cumplimiento a las funciones de la alta dirección pública en especial a las enumeradas en las letras d) a h) la DNSC consultara en su estructura orgánica y funcional una Subdirección de Alta Dirección Pública (SADP).

### **3. TIPOS DE CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En la administración pública hay una clasificación del tipo de cargo público que desempeña el personal, existiendo los siguientes tipos: Empleados de exclusiva confianza del Presidente de la República, empleado de planta, a contrata y honorarios, además el personal que ocupe estos cargos debe reunir ciertos requisitos. Para tener una mayor claridad de lo que significa cada tipo de cargo y de los requisitos que debe cumplir el personal, en nuestra investigación se explicaran de forma breve.

Los requisitos que deben tener los empleados que opten a algún cargo público son los que se señalan en el DFL 29 Artículo 12, los cuáles son:

*a) Ser ciudadano; No obstante, en casos de excepción determinados por la autoridad llamada a hacer el nombramiento, podrá designarse en empleos a contrata a extranjeros que posean conocimientos científicos o de carácter especial. Los respectivos decretos o resoluciones de la autoridad deberán ser fundados, especificándose claramente la especialidad que se requiere para el empleo y acompañándose el certificado o título del postulante. En todo caso, en igualdad de condiciones, se preferirá a los chilenos.*

*b) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización cuando fuere procedente;*

*c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo;*

*d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;*

e) *No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y*

f) *No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito”. Sin perjuicio de lo anterior, tratándose del acceso a cargos de auxiliares y administrativos, no será impedimento para el ingreso encontrarse condenado por ilícito que tenga asignada pena de simple delito, siempre que no sea de aquellos contemplados en el Título V, Libro II, del Código Penal*

#### Tipos de Cargos en la administración Pública

1) Serán cargos de la exclusiva confianza del Presidente de la república, los Siguietes:

- Cargos de planta de la Presidencia de la República.
- En los ministerios; Los secretarios regionales ministeriales y los jefes de división o jefaturas de niveles jerárquicos equivalentes o superiores a dichas jefaturas, existentes en la estructura ministerial.
- En los servicios públicos, los jefes superiores de los servicios, los subdirectores, los directores regionales o jefaturas de niveles jerárquicos equivalentes o superiores a dichas jefaturas, existentes en la estructura del servicio.

El personal que ocupe dichos cargos será elegido por el mismo Presidente de la República, en primera instancia la duración del personal en este tipo de cargos será por el mismo tiempo del mandato del presidente, el que asciende a 4 años, sin embargo estos cargos pueden sufrir alteraciones durante dicho periodo.

2) Personal de Planta: Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución, que se conformará de acuerdo a lo establecido en el artículo 5 de DFL 29. El que señala *“Para los efectos de la carrera funcionaria, cada institución sólo podrá tener las siguientes plantas de personal: de Directivos, de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares”*

3) Empleo a Contrata: Es aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.

4) Empleo a Honorario: Se podrá contratar sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la

base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera. Además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales. Las personas contratadas a honorarios se registrarán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto.

#### **4. CARRERA FUNCIONARIA**

La carrera funcionaria según lo señalado por el Estatuto Administrativo (DFL 29/2005) en el artículo 3 letra F se entiende que: *“Es un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad”.*

La carrera funcionaria se aplica hasta el tercer nivel jerárquico de las instituciones públicas, reduciendo, en consecuencia, el personal de exclusiva confianza del Presidente de la República y dando posibilidades de acceder a cargos de jefatura a los funcionarios más competentes mediante concursos al interior de la administración pública.

#### **5. CONCURSO PÚBLICO**

Los concursos del sector público se aplican a los cargos de hasta el tercer nivel directivo.

El manual de selección de personas, en su capítulo N° 1 define al concurso como : *“Un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes”.*

El procedimiento es técnico y objetivo, contempla la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de diversos instrumentos de selección, entre los que se cuentan: pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimiento y habilidad, tests y entrevistas. Dichos instrumentos permitirán elegir a la persona idónea para el desempeño de un cargo, de acuerdo a un perfil predeterminado y conocido.

##### **5.1 Tipos de concursos**

El reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo (DFL 29/2005), distingue tres tipos de concursos destinados a la selección de persona, los cuales son:

- Concursos para la Provisión de Cargos de Tercer Nivel Directivo: Corresponde realizarlos para los cargos definidos en el artículo 8° del Estatuto Administrativo (DFL 29), a cuya

provisión podrán postular los funcionarios de planta de los ministerios y servicios públicos regidos por el referido Estatuto y aquellos a contrata que tengan, previo a la fecha del llamado a concurso, 3 años de desempeño ininterrumpido en esa calidad, como mínimo.

- Concurso público de Ingreso: Destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de cada escalafón, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos.
- Concurso de promoción: Aplicable a la provisión de las vacantes que se produzcan en la plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos o en las equivalentes a estas y que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta.

## **5.2 Procedimientos comunes a los concursos públicos**

- Instrumentos de Selección: En todos los concursos, se contemplará la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de otros instrumentos de selección según se establezca; entre ellos se consideran pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimientos y habilidad, test y entrevistas. Los instrumentos de selección que se apliquen deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos.

El resultado esperable debe estar contenido en una pauta escrita elaborada por el Comité de Selección o quien corresponda. Se podrá incluir una evaluación que permita obtener una apreciación de rasgos de personalidad, en cuyo caso, también debe confeccionarse un conjunto de alternativas esperadas de respuestas y el puntaje que otorgaran. Tanto las evaluaciones como los demás instrumentos que se apliquen en los concursos deberán expresarse en sistemas de puntajes.

- Igualdad de oportunidades: En los concursos, cualquiera sea su finalidad, se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones. No podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

Por lo anterior, en ningún proceso de selección podrá exigirse alguna de las condiciones antes enumeradas. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación. Asimismo, en los procesos de selección no deberá emplearse lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección que se utilizarán, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa.

- Modalidad de evaluación: En los concursos, los factores se podrán evaluar en forma simultánea o sucesiva, lo que deberá indicarse en las bases. En la evaluación simultánea, las formas de medición de los puntajes se aplican a todos los postulantes obteniéndose un ordenamiento final de ellos. En la evaluación sucesiva, las formas de medición de los factores se aplican según prioridad definida en las bases, de manera que el postulante necesita ir superando diferentes etapas del proceso de selección. Al utilizarse la evaluación sucesiva de factores, las bases deberán indicar además, el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitara a los participantes para pasar a las etapas sucesivas, constituidas por cada factor que contemple el concurso.

El resultado final será la sumatoria de los puntajes obtenidos, cualquiera sea la forma de concurso que se haya adoptado.

- Comité de Selección: El concurso será preparado y realizado por un Comité de Selección, conformado por los integrantes que se señalan en cada caso para cada tipo de concurso;
  - 1) Comité de Selección para los concursos de provisión del tercer nivel directivo: Estará conformado por el jefe o encargado de personal y quien integra la junta central o regional a que se refiere el artículo 35 del DFL 29, los integrantes del comité tiene que tener un nivel jerárquico superior al de la vacante, caso contrario el jefe superior del servicio solicitará al ministerio del ramo que designe a los funcionarios para este efecto.

- 2) Comité de Selección para los concursos de promoción: Estará conformado por el jefe o encargado de personal y quien integra la junta central o regional a que se refiere el artículo 35 del DFL 29 además de dos representantes del personal.
- 3) Comité de Selección para los concursos de Ingreso: Estará conformado por el jefe o encargado de personal y quien integra la junta central o regional a que se refiere el artículo 35 del DFL 29.

, No obstante, las siguientes son normas comunes a estos Comités.

- a. No podrán integrarlos las personas que tengan la calidad de cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, respecto de uno o más de los candidatos.
  - b. Podrán funcionar siempre que concurra más del 50% de sus integrantes, sin incluir al jefe del departamento de recursos humanos, quien siempre lo integrará. Los acuerdos del Comité de Selección se adoptaran por simple mayoría y se dejara constancia de ellos en un acta.
  - c. En caso que un integrante del Comité de Selección se excusare de integrarlo por causa legal o reglamentaria, el jefe superior de servicio deberá resolver, designando en su caso al respectivo reemplazante, que será el funcionario que siga en jerarquía en la planta respectiva.
- Acta y difusión del proceso: Será obligación extender un acta de cada concurso que deje constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. Dicha acta, deberá contener la información necesaria para que cada participante del concurso pueda verificar el cumplimiento cabal de las bases y la pertinencia, en cuanto a su relación con los requerimientos del cargo, de los antecedentes tomados en consideración, así como las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. Las actas y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.<sup>2</sup> Asimismo, será obligatorio para el jefe superior del servicio, a través de la Unidad de Recursos Humanos o quien cumpla sus funciones, comunicar a los concursantes, el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.
  - Asesorías Externas: Las instituciones podrán contratar servicios de asesorías externas con el fin de contar con asistencia técnica en la preparación y ejecución de los concursos, o en la preparación y realización directa de los mismos, pudiendo en este

último caso llegar hasta la etapa de informar a la autoridad de los puntajes obtenidos por los postulantes. Cuando la asesoría incluya la elaboración de las bases del concurso, corresponderá, previo a su sanción por parte del jefe superior de servicio, que la propuesta sea informada a éste por el Comité de Selección. Estas asesorías se contratarán, previa licitación o utilización de Convenio Marco, con alguna de las entidades inscritas en el Registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil, de acuerdo a lo establecido en el reglamento respectivo y demás disposiciones legales que norman la contratación de servicios por la Administración Civil del Estado.

### **5.3 Bases de los concursos**

Las bases de los concursos se entienden como: *“Un cuerpo documental que establece los requisitos, condiciones, procedimientos y procesos que involucran los concursos. Ellas entregan el detalle de los instrumentos de selección a aplicar a los postulantes, considerando una evaluación cuantificable y estandarizada, y señalan la calendarización de todo el proceso”.*

Las bases de los concursos tienen como objetivos, establecer el marco regulador que regirá los procesos de concursos mediante la definición de requisitos y procedimientos para participar en dichos procesos y su forma de evaluación cuantificable y estandarizada para obtener resultados comparables entre los postulantes, que entreguen directamente la ubicación relativa de cada uno de ellos.

Las bases del concurso deben ser elaboradas por el comité de selección respectivo, o a través de la asesoría de una consultora externa especializada, que en tal caso, deberá estar inscrita en el registro de consultores externos que administra la dirección nacional del servicio civil, así como, en el registro electrónico que para estos efectos lleva la dirección de compras y contrataciones públicas. Si la Institución contrata los servicios de una consultora externa especializada en selección de personal, el comité de selección debe revisar las bases de concurso elaboradas por esta e informar al jefe superior del servicio. En todo caso las bases del concurso deberán ser aprobadas mediante resolución del jefe superior del servicio.

#### **5.3.1 Estructura de las bases de los concursos**

Las bases de los concursos deben tener información suficiente para llevar a cabo un proceso exitoso y transparente.

Estructura de las bases de los concursos:

- Institución: Especificar el nombre del servicio o ministerio.
- Tipo de concurso: Especificar si es de tercer nivel directivo, ingreso o promoción.

- **Cargos a proveer:** Respecto a los cargos vacantes objetos del concurso, es recomendable confeccionar una tabla que especifique los detalles del o los cargos a ser provistos: planta; grado; número de vacantes; nombre de la unidad; función específica. Cuando se trate de concursos de promoción bajo modalidad de multiconcursabilidad, las bases de concurso deberán señalar expresamente, el lugar de desempeño del cargo.
- **Requisitos de postulación:** Los requisitos mínimos están establecidos en el estatuto administrativo, reglamento de concursos y ley de planta de cada servicio. Además se deberá considerar lo dispuesto en el Instructivo presidencial sobre código de buenas prácticas laborales.
- **Postulación y recepción de antecedentes:** Procedimientos para formalizar la postulación, establecimiento de plazo y precisiones para retiro y entrega de formularios y antecedentes para la postulación.
- **Proceso de selección:** Procedimiento de revisión de antecedentes y evaluación de los postulantes por parte del comité de selección respectivo, así como, de la notificación de resultados a los postulantes, establecimiento de metodología de evaluación, incluyendo factores de evaluación, modalidad de evaluación (simultanea o sucesiva); ponderaciones y calculo de puntajes.
- **Puntaje postulante idóneo:** Fija el puntaje mínimo para poder acceder al cargo concursado.
- **Selección y nombramiento del candidato:** Debe detallar la forma en que se presentara a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, la nomina de candidatos y los procedimientos establecidos para realizar el nombramiento; el desempate, en el caso que proceda y la aplicación de la multiconcursabilidad, en caso de concursos de promoción.
- **Notificación y cierre del proceso:** Fecha en que se resolverá el concurso.

Se debe establecer además, el procedimiento para la notificación de resultado del concurso; aceptación o rechazo del cargo y reclamaciones.

#### **5.4 Concurso para la provisión de cargos de tercer nivel directivo**

La definición de cargos de tercer nivel directivo, la entrega el manual de selección de personas en los servicios públicos en su capítulo 2, entendiéndose que: *“Este concurso de Tercer Nivel Directivo tiene como finalidad proveer los cargos vacantes de Jefes de Departamento y jefaturas jerárquicas equivalentes, establecidas como tales en los respectivos DFL que determinan los terceros niveles para cada ministerio y servicios dependientes”*.

Los participantes de este tipo de concurso pueden ser los funcionarios de planta y a contrata de todos los ministerios y servicios públicos regidos por el estatuto administrativo DFL 29. En el caso de los empleados a contrata, requerirán haberse desempeñado en tal calidad, a lo menos, durante 3 años ininterrumpidos en los ministerios o servicios regidos por el DFL 29. Además todos los postulantes deberán cumplir con los requisitos que se señalan a continuación:

- Encontrarse calificado en lista 1, de distinción.
- No estar afecto a las inhabilidades.
- Cumplir con los requisitos correspondientes.

Serán Inhábiles para postular en este tipo de concurso, los funcionarios que:

- No hubiesen sido calificados durante dos períodos consecutivos.
- Hubiesen sido objeto de la medida disciplinaria de censura, más de una vez en los doce meses anteriores de producida la vacante.
- Hubiesen sido sancionados con la medida disciplinaria de multa en los doce meses anteriores de producida la vacante.

#### **5.4.1 Etapas del concurso provisión de cargos de tercer nivel directivo**

- Llamado a concurso: Se realizara mediante una resolución del jefe superior del servicio y deberá contener, a lo menos, los datos consignados en las bases del concurso.
- Difusión del Concurso: Se deberá garantizar la información sobre la realización del concurso al personal de planta y contrata de todos los ministerios y servicios públicos regidos por el estatuto administrativo, a través de la publicación de un aviso de llamado a concurso en el diario oficial, de acuerdo a lo establecido en el artículo 20 del Estatuto Administrativo (ley N° 18.834), en su texto actual. Asimismo, la difusión se hará a través de medios escritos, tales como circulares, oficios y diarios murales o mediante correo electrónico Intranet, pagina web institucional y, de ser solicitado, podrá publicarse en la página web de la dirección nacional del servicio civil.
- Postulación al Concurso: Los funcionarios que cumplan los requisitos correspondientes, deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las bases del concurso.
- Revisión de Antecedentes: Una vez vencido el plazo de postulación, se deberá verificar si los postulantes cumplen con los requisitos para participar. Aquellos postulantes que no

cumplan con los requisitos mínimos deberán ser informados oportunamente de dicha situación.

- Aplicación de Instrumentos de Selección: Se podrán realizar pruebas, entrevistas técnicas u otras de conformidad a las bases del concurso.
- Confección del Acta: Debe dejarse constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. El acta deberá contener la información necesaria para que los participantes puedan verificar el cumplimiento de las bases y la pertinencia de los antecedentes tomados en consideración, las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. El acta y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación. Para su elaboración, deberá considerarse el artículo 3º del reglamento de concursos que en su inciso 2º señala que *“En los concursos se mantendrá en secreto la identidad de cada candidato para los efectos de la evaluación de las pruebas y demás instrumentos de selección en que ello sea posible”*.
- Proposición de Candidatos: Como resultado del concurso, el comité de selección propondrá a la autoridad facultada para efectuar el nombramiento, los nombres de a lo menos tres y no más de cinco candidatos pertenecientes a la planta del ministerio o servicio que realiza el concurso, que hubieren obtenido los mejores puntajes. En el evento que no haya un número suficiente de candidatos de planta idóneos para una terna, esta se completará con los contratados y con los pertenecientes a otras entidades, en orden decreciente según el puntaje obtenido.
- Selección del Candidato: La autoridad facultada para hacer el nombramiento seleccionara a una de las personas propuestas y notificara personalmente o por carta certificada, al interesado, quien deberá manifestar su aceptación al cargo. Si así no lo hiciera, el jefe superior del servicio deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos. En el evento de que no hubiese postulantes idóneos una vez resuelto el concurso, este se declarara desierto y se deberá llamar a concurso público.
- Nombramiento: Una vez que esté totalmente tramitado el nombramiento, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.
- Difusión del Resultado del Concurso: El jefe superior del servicio, a través de la unidad de recursos humanos, comunicará a los concursantes el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

## **5.5 Concurso de promoción interna**

Se entiende por concurso de promoción interna lo que señala el manual de selección de personas en los servicios público en su capítulo N° 4 en el que se expresa lo siguiente: *“El Concurso Interno de Promoción es aquel que provee los cargos vacantes que se produzcan en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, o en las equivalentes de éstas y que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta”.*

Este concurso podrá ser realizado usando los recursos internos, por medio de una consultora externa especializada o en forma mixta.

Los participantes de este concurso podrán ser sólo los funcionarios de planta del respectivo servicio, que a la fecha del llamado a concurso cumplan con las siguientes condiciones:

- Estar en posesión de los requisitos para el desempeño del respectivo cargo.
- Haber sido calificado en lista N°1, de distinción, o en lista N° 2, buena, en el periodo inmediatamente anterior.
- Encontrarse nombrado en los tres grados inferiores al de la vacante convocada, ya se trate de postulantes de la misma planta o de una planta distinta. En el evento que el número de cargos provistos ubicados en grados inferiores de la misma planta de la vacante convocada sea menor a 20, podrán participar en el concurso los funcionarios nombrados en ella, hasta en los cuatro grados inferiores a aquel del cargo a proveer.

Serán inhábiles para ser promovidos los funcionarios que:

- No hubiesen sido calificados en lista de distinción o buena en el periodo inmediatamente anterior.
- No hubiesen sido calificados durante dos periodos consecutivos.
- Hubiesen sido objeto de la medida disciplinaria de censura, mas de una vez, en los doce meses anteriores de producida la vacante.
- Hubiesen sido sancionados con la medida disciplinaria de multa en los doce meses anteriores de producida la vacante.

### **5.5.1 Etapas del concurso de promoción interna**

- Llamado a Concurso: Se realiza mediante una resolución del jefe superior del servicio y deberá contener, a lo menos, los datos consignados en las Bases del Concurso.

- **Difusión del Concurso:** Se informará a los funcionarios de la realización del concurso a través de medios escritos, tales como circulares, oficios y diarios murales o mediante medios electrónicos como Intranet y correo electrónico.
- **Postulación al Concurso:** Los funcionarios que cumplan los requisitos correspondientes deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las bases del concurso.
- **Revisión de Antecedentes:** Una vez vencido el plazo de postulación, se deberá verificar si los postulantes cumplen con los requisitos para participar en la promoción. Aquellos postulantes que no cumplan con los requisitos mínimos deberán ser informados de dicha situación oportunamente.
- **Instrumentos:** Se podrá aplicar diversos instrumentos de selección de acuerdo a las bases.
- **Confección del Acta:** Debe dejarse constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. El acta deberá contener la información necesaria para que los participantes puedan verificar el cumplimiento de las bases y la pertinencia de los antecedentes tomados en consideración, las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. El acta y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación. Para su elaboración, deberá considerarse el artículo 3º del reglamento de concursos que en su inciso 2º señala que *“En los concursos se mantendrá en secreto de identidad de cada candidato para los efectos de la evaluación de las pruebas y demás instrumentos de selección en que ello sea posible”*.
- **Proposición de Candidatos:** Comunicación al jefe superior del servicio del listado de postulantes que hubiesen obtenido los mayores puntajes, según las vacantes del concurso.
- **Notificación:** El jefe superior del servicio notificara personalmente o por carta certificada, al o los funcionarios seleccionados, quienes deberán manifestar su aceptación al cargo. Si así no lo hicieren, el jefe superior del servicio nombrara al funcionario con el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente. Si no hubiesen postulantes idóneos para los cargos, se deberá declarar total o parcialmente desierto el concurso. El Jefe superior del servicio podrá llamar a un nuevo concurso, el que deberá ser concurso público de ingreso.
- **Nombramiento:** Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.

- Difusión del Resultado Concurso: Se difunde a todo el personal, el resultado del concurso mediante nomina construida por estricto orden de puntaje. El jefe superior del servicio, a través de la oficina de personal, deberá comunicar a los concursantes, el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

## **5.6 Concurso de ingreso**

Se entiendo por concurso de ingreso lo que señala el manual de selección de personas en los servicios público en su capítulo N° 3 en el que se expresa lo siguiente *“El Concurso Público de Ingreso tiene por finalidad seleccionar personal idóneo, para la incorporación a la carrera funcionaria en calidad de titular. El Concurso Público de Ingreso se efectúa en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hayan sido provistas mediante promociones, ya sea a través de concursos internos de promoción o ascensos”*.

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 12, del Estatuto Administrativo (DFL 29/2005), para el ingreso a la Administración del Estado se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser ciudadano;
- Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente;
- Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
- Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;
- No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
- No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, tratándose del acceso a cargos de auxiliares y administrativos, no será impedimento para el ingreso encontrarse condenado por ilícito que tenga asignada pena de simple delito, siempre que no sea de aquellos contemplados en el Título V, Libro II, del Código Penal

### **5.6.1 Etapas del concurso de ingreso**

- Llamado a Concurso: Se realizará mediante una resolución del jefe superior del servicio y deberá contener, a lo menos, los datos consignados en las bases del concurso, según lo dispuesto en el artículo 20 del Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834) en su texto actual fijado mediante DFL N° 29.
- Difusión del Concurso: La autoridad facultada para hacer el nombramiento, publicará un aviso con información acerca del concurso en el diario oficial, el día 1° o 15 de cada mes

o el primer día hábil siguiente, si aquellos fueren feriados, sin perjuicio de utilizar otros medios de difusión (circulares, oficios o a través de las páginas electrónicas habilitadas de Ministerios y Servicios). Entre la publicación en el diario oficial y la fecha de presentación de antecedentes no podrá mediar un lapso inferior a ocho días. El aviso deberá contener, a lo menos, la identificación de la institución solicitante, las características del cargo, los requisitos para su desempeño, la individualización de los antecedentes requeridos, la fecha y lugar de recepción de estos, las fechas y lugar que se tomaran las pruebas de oposición, si procediere, y el día en que se resolverá el concurso. Debe indicar además, si se contemplara periodo de empleo a prueba, así como si se realizara una lista de postulantes elegibles para futuras provisiones. Los ministerios y servicios que tengan habilitados sitios web, deberán incluir aviso en estas.

- **Postulación al Concurso:** Las personas que cumplan los requisitos correspondientes deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las bases del concurso, acompañando dicha postulación con copia de todos los antecedentes individualizados en el aviso y copias de los certificados que correspondan.
- **Revisión de Antecedentes:** Una vez vencido el plazo de postulación, se deberá verificar si los postulantes cumplen con los requisitos para participar en el concurso. Aquellos postulantes que no cumplan con los requisitos mínimos deberán ser informados de dicha situación oportunamente.
- **Aplicación de Instrumentos:** Se podrán aplicar diversos instrumentos de selección de acuerdo a las Bases.
- **Confeción del Acta:** Debe dejarse constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. El acta deberá contener la información necesaria para que los participantes puedan verificar el cumplimiento de las bases y la pertinencia de los antecedentes tomados en consideración, las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. El acta y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación. Para su elaboración, deberá considerarse el artículo 3º del Reglamento de Concurso, que en su inciso 2º señala que *“En los concursos se mantendrá en secreto la identidad de cada candidato para los efectos de la evaluación de las pruebas y demás instrumentos de selección en que ello sea posible”*.
- **Proposición de Candidatos:** El Comité de Selección propondrá a la autoridad los nombres de los candidatos que obtengan los mejores puntajes, con un máximo de tres respecto de cada cargo a proveer.

- Selección del Candidato: La autoridad facultada para hacer el nombramiento seleccionara a una de las personas propuestas.
- .Notificación: El jefe superior del servicio notificara personalmente o por carta certificada, al interesado, quien deberá manifestar su aceptación al cargo. Si así no lo hiciere, el jefe superior del servicio deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos.
- Nombramiento: Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.
- Difusión del resultado del concurso: El jefe superior del servicio, a través del Departamento de Recursos Humanos, deberá comunicar a los concursantes respecto del resultado final del proceso, dentro de los 30 días hábiles siguientes a su conclusión.

## **6. SELECCIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO**

### **1. PERFIL DE SELECCIÓN**

Entenderemos por perfil de selección lo que señala el manual de selección de personas en los servicios públicos en su capítulo N° 1, *“El perfil de selección es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado”*.

Un perfil de selección tiene utilidad inmediata en el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite conocer y explicitar los requisitos y competencias que deben tener los candidatos que postulan a un cargo. Contar con apropiados perfil les de selección permite que se efectuó de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil de selección es crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios permitidos, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y sentar las bases para un adecuado desempeño laboral. Además, sirve para orientar los procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, incentivos, supervisión, etc.

### **2. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN**

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Cada instrumento que se escoja, será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante. A continuación se presenta un listado, de algunos de los instrumentos de selección más utilizados.

- **Análisis curricular:** Entrega información acerca del recorrido laboral del candidato, y por lo tanto, es un elemento que permite tener una primera aproximación a los estudios, formación, cargos ocupados, años de experiencia, duración en los cargos, entre otros. Es también un elemento de apoyo para la entrevista, ya que a partir de este se podrá profundizar en aspectos laborales que revisten particular interés.
- **Referencias laborales:** El informe de selección puede ser complementado con un informe de referencias laborales que entrega información adicional del candidato en otros contextos laborales previos.
- **Pruebas o tests psicológicos:** Son administradas por psicólogos, quienes además interpretan y entregan una apreciación dentro de su informe. Se distinguen las siguientes pruebas o tests:
  - a. **Test de aptitudes específicas:** Mide habilidades particulares, que son más o menos independientes de la inteligencia general. Pueden ser de utilidad cuando el cargo tiene exigencias particulares, como por ejemplo: fluidez verbal, razonamiento lógico, habilidades manuales, entre otras.
  - b. **Cuestionarios de personalidad:** Son pruebas que contienen preguntas acerca del modo de ser, de actuar, de pensar de una persona. Entregan información acerca de características de personalidad, tales como: introversión, extraversión, control emocional, impulsividad, manejo de la agresividad, entre otros.
  - c. **Pruebas proyectivas:** Son pruebas especializadas, entre las que cabe mencionar, a modo de ejemplo, el test de Rorschach, test de Zulliger (o Z test) y test de colores (o test de Luscher).
- **Pruebas de conocimiento:** Están destinadas a conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades en ciertas materias. Son elaboradas por un comité o por una persona especialmente designada para ello y deben apuntar a evaluar conocimientos específicos en relación al cargo.
- **Disertaciones:** Consiste en pedir al postulante que exponga su punto de vista y/o conocimientos sobre una materia particular. A través de estas pruebas se pueden evaluar diferentes factores: manejo y conocimiento del tema, facilidad de expresión y de comunicación, actitud frente a los demás. Este tipo de instrumento puede ser utilizado por un especialista técnico y/o por el Comité de Selección.
- **Simulaciones:** Se trata de poner al candidato en una situación cercana a la que le tocara enfrentar si llega a ocupar el cargo. Con este tipo de pruebas se podrá analizar tanto el nivel de conocimientos como la forma de abordar las situaciones.

- Entrevistas: Hay diferentes tipos de entrevistas, las que más se utilizan son:
  - 1) La entrevista psicológica: Permite profundizar en aspectos relacionados con los tests, analizar aspectos de la personalidad, analizar el recorrido laboral y las motivaciones para el cargo.
  - 2) La Entrevista de Valoración Global realizada por el Comité de Selección: Es una evaluación global del candidato, a partir de toda la información que se tiene (currículum, informes psicológicos, evaluación técnica u otros). No mide ni evalúa aspectos particulares de la personalidad ni tampoco conocimientos específicos, por cuanto, el Comité no puede ser especialista en todas las materias. En la medida en que el Comité conoce la cultura organizacional y sus necesidades, podrá establecer, al final del proceso, si el candidato cumple o no con las exigencias para ejercer adecuadamente las funciones del cargo.

## **2.1 Entrevista de valoración global**

La entrevista de selección es una relación entre dos o más personas y un candidato. Su desarrollo por lo general, es semi-estructurado. En la entrevista el candidato persigue demostrar que posee las características para desempeñar un determinado cargo que le interesa, y la otra, o las otras personas cuando se trata de un Comité de Selección-, buscan, conocer si el candidato se adecua a un determinado perfil definido y por ende, responde a las exigencias de un cargo específico. Por tanto, a través de la Entrevista de Valoración Global se busca tener elementos de apreciación que permitan predecir la adecuación entre candidato y cargo.

### **2.1.1 Objetivo de la entrevista durante el proceso de selección**

El objetivo de la entrevista es contar con elementos de información que permitan evaluar si la persona que se tiene enfrente, reúne los requisitos para desempeñar el cargo objeto del concurso. Los objetivos específicos de cada entrevista están determinados por la o las personas que entrevistan:

- Si se trata de un profesional que evalúa conocimientos, el objetivo será verificar si tiene o no los conocimientos;
- Si el entrevistador es un psicólogo, será determinar las características psicológicas del candidato en relación al cargo;
- Si se trata de un Comité de Selección (no experto en selección) el objetivo será tener una apreciación general acerca de temas tales como: posibilidades de adaptación al cargo (o

al Servicio cuando se trata de concurso público), verificación de experiencia previa, motivaciones por el cargo, entre otros.

## **CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones públicas y privadas están conformadas por varios elementos que trabajan juntos y se relacionan persiguiendo un mismo objetivo, entre los cuales podemos destacar a las personas como el principal elemento, ya que ninguna organización puede existir sin ellas, dependen de éstas para cumplir con sus objetivos y alcanzar sus metas. Es por ello que se ha dejado de ver a las personas como un costo el que debían reducir y evitar, convirtiéndose en uno de los recursos vitales para la consecución del éxito.

Aquí radica la importancia que tienen los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de las organizaciones, que es proveer personas idóneas para la ejecución y el desarrollo de cada una de las funciones que se requieran para lograr los objetivos y cumplir con las metas propuestas, para cumplir con este propósito, se realizan distintas actividades tales como: identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de trabajo que se generan dentro cada organización y actividades que permiten seleccionar a la persona adecuada para cubrir el puesto adecuado y a un costo adecuado.

El presente proyecto de tesis es una investigación de carácter cualitativo con alcance de comprensión, tiene como propósito principal, la realización de un análisis comparativo, de las principales prácticas de reclutamiento y selección del personal de dos organizaciones, una perteneciente al sector público y una empresa del sector privado, esto con el objeto de identificar las similitudes, diferencias, ventajas y desventajas que existen entre ambos tipos de organizaciones, en cuanto a la selección del personal.

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación será aplicada a las prácticas de reclutamiento y selección de personal de dos organizaciones.

Siendo una de ellas la Universidad de Valparaíso “Corporación Autónoma de Educación Superior”, para esta investigación, se considera que es similar a un organismo público, en cuanto al ingreso y selección de personal, ya que sus normas relativas a estos procesos, están construidas sobre la base del Estatuto Administrativo General, Ley 18.834 (DFL 29/2005), norma de carácter general que regula los procesos ingreso y selección de personas en los servicios públicos.

Para esta investigación solo se considerará el ingreso y selección de personas en carácter de funcionarios administrativos, sujetos a los concursos de tercer nivel directivo, promoción e ingreso, dejando fuera a los funcionarios académicos.

Esta investigación considerará las prácticas de reclutamiento y selección de personal aplicadas en forma general por las organizaciones objeto de este estudio a Diciembre del 2013.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis comparativo de las principales prácticas de reclutamiento y selección del personal de una organización del sector público y una empresa del sector privado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Describir el cuerpo normativo, que rige los procesos de reclutamiento y selección del personal, en el sector público sujetos al Estatuto Administrativo General, Ley 18.834 (DFL 29/2005) y en el sector privado.

Describir los usos y prácticas de los procesos de reclutamiento y selección del personal, en las organizaciones públicas y privadas.

Comparar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de un organismo público y el de una empresa del sector privado.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto es una investigación con enfoque cualitativo, entendiéndose por investigación cualitativa lo que señala Matus (Matus, 2006, P.2): *“Es un proceso sistemático por medio del cual se organizan experiencias y conocimientos, con una actitud crítica y abierta que busca comprender la realidad social”*.

El alcance de esta investigación es de comprensión, debido a que se describirán los procesos de reclutamiento y selección de personas de dos organizaciones perteneciente a diferentes sectores.

El alcance de comprensión consiste en: *“La búsqueda y aprendizaje sobre todo lo que debe conocerse acerca del objeto de estudio, es alcanzado cuando el investigador tiene suficiente información que le permita una completa descripción, detallada y rica”*. Según lo señalado por Orlando Mella (Mella, 1998, P.17).

La investigación se desarrolla de la siguiente manera:

### **Etapa 1. Recopilación de la Información.**

- Revisar bibliografía en textos especializados en el área de recursos humanos.
- Normativa que regule la administración de personas de los servicios públicos y Privado.
- Revisar publicaciones y artículos de diario, revistas especializadas en el tema tratado.
- Revisión de páginas web asociadas al tema de recursos humanos y, en particular, el reclutamiento y selección de personas.
- Entrevistas con personas que trabajen en empresas del sector público y privado.

### **Etapa. 2 Sistematización de la información recopilada.**

La información recopilada será agrupada de acuerdo a los principales conceptos de estudio.

- Reclutamiento de personas.
- Selección de personas.
- Administración de personas

### **Etap. 3 Elección del sujeto de Investigación.**

Según la metodología de esta investigación, el sujeto de investigación debe ser un organismo público y una empresa privada, quienes entregarán información de cómo es desarrollado el proceso de reclutamiento y selección de personal, a través de ello poder realizar un análisis comparativo de ambas organizaciones y concluir sobre dichos procesos.

#### **Universidad de Valparaíso de Chile**

La Universidad de Valparaíso es una corporación autónoma de educación superior, que realiza funciones de docencia, investigación y extensión, propias de la tarea universitaria. Según lo definido en el Artículo N°1 del DFL 147 de 1981 "Estatuto Universidad de Valparaíso"

Creada el 10 de Febrero del año 1981 al amparo del Decreto con Fuerza de Ley N° 6, el que señala en su artículo N°1 *"La sede Valparaíso de la Universidad de Chile constituirá, a partir de la fecha de vigencia de la presente ley, una institución de educación superior independiente, autónoma, con personalidad jurídica propia que se denominará "Universidad de Valparaíso".*

#### **Misión**

La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pre-grado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

Los valores que la inspiran son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad.

#### **Visión**

- De excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión.
- Pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos.
- Vinculada a la realidad de su entorno.

- Que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional.
- Socialmente responsable.
- Referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional.

### **Empresa Constructora Belfi S.A**

Se inicia en 1950 como una Empresa de Construcciones en general. La empresa está inscrita en Primera Categoría en el “Ministerio de Obras Públicas” y otras instituciones fiscales, estables y privadas del país.

### **Área de Negocios**

Inversiones y Construcciones Belfi está dividida en 6 ramas de negocio:

- Concesiones.
- Área Portuaria.
- Área Industrial y Minera.
- Área Forestal.
- Área Inmobiliaria y de Gestión.
- Área Construcción.

El sector más fuerte es la Constructora Belfi, que representa el 70% de la facturación total, dentro de ella, las obras Marítimas (Puertos, Emisarios Submarinos para aguas servidas, Sifones, Plantas Desalinizadoras) aportan el 60% de las ventas de la constructora. En este último rubro Belfi ha construido más de 75 proyectos. Algunos de los más importantes son los puertos de Mejillones, San Antonio, Valparaíso, San Vicente, Pecket y Coronel.

A través de Ignisterra, Belfi también tiene inversiones forestales en Tierra del Fuego, donde posee un aserradero y una planta de tratamiento, junto con instalaciones en Villa Alemana para fabricación de piezas de muebles para la exportación.

El área inmobiliaria es la más antigua de todas. En los comienzos, Viviendas Belfi se encargó de la construcción de proyectos emblemáticos, como las Torres de San Borja, el edificio Diego Portales y las Torres de San Luis de Avda. Kennedy.

En la década de los noventa, Belfi entró en el negocio de las concesiones, siendo bastante selectivos en las obras que se realizan, privilegiando por sobre todo, la calidad de éstas.

Actualmente participa en varias sociedades concesionaria, donde los proyectos mas conocidos son:

- Embalse Convento Viejo
- Camino Puchuncavi - Nogales.
- Aeropuerto de Atacama - Aeropuerto de Punta Arenas.
- Aeropuerto de Concepción.
- Nuevo Aeropuerto de Temuco, actualmente en construcción.

#### **Etapa.4 Técnicas e Instrumentos de recogida de datos**

Para realizar esta investigación, el instrumento de recogida de datos que se utilizará, será la entrevista en profundidad, la cual nos entregará gran parte de la información que requiere esta investigación. La entrevista irá dirigida a profesionales que se relacionen con los procesos de reclutamiento y selección de personas y posean conocimiento en administración de personas. La entrevista será dirigida a los siguientes profesionales:

#### **Universidad de Valparaíso**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
• Guido López Urrutia	Director de Recursos Humanos
• Cristóbal Rebolledo Castro	Psicólogo en la Dirección de Recursos Humanos
• José Sarmiento Orellana	Jefe Unidad de Aranceles y Cobranzas

#### **Empresa Constructora Belfi S.A**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
• Ulises Bergerie Madariaga	Encargado de Remuneraciones
• Gisette Escanilla Silva	Jefe Corporativo de Recursos Humanos
• Héctor Novoa López	Jefe Administrativo de Obra San Antonio

La ruta de investigación para las entrevistas, será la siguiente.

- Contacto Inicial
- Entrevista en Profundidad
- Transcripción
- Revisión por parte del entrevistado
- Informe de entrevista Final

Contacto Inicial: Es una de las etapas más importantes, ya que es en este punto, donde se debe generar interés al entrevistado, sobre el tema a investigar.

Entrevista en Profundidad: Es en esta etapa donde se describen los temas a desarrollar en la investigación, problema de investigación y objetivos del mismo, además se le informa al entrevistado el objetivo a cumplir con la entrevista “Comprender como es desarrollado el proceso de reclutamiento y selección de personas por la Organización”.

Transcripción de la entrevista: En esta etapa se reúne toda la información recopilada a través de las entrevistas, para transcribirlas a escritos separados por temas para su posterior análisis.

Revisión por parte del entrevistado: Es en este punto donde se le muestra al entrevistado, la información más relevante para la investigación, extraída de la entrevista, para que no haya discrepancias con algún tema en particular, una vez aprobado por el entrevistado, se procede a realizar el informe final.

#### **Etapa 5. Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.**

La propuesta metodológica, incorpora para las entrevistas, los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

- Credibilidad: Es obtenida mediante la revisión y aprobación de la entrevista final por parte del entrevistado.
- Confirmabilidad: Se obtendrá a través de las afirmaciones directas, de las fuentes primarias de información, sobre los temas tratados en la investigación.
- Fiabilidad: Se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- Transferencia: Estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

### **Etapa 6. Tabulación de resultados**

Se realizó una categorización de resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas.

- Resultados del reclutamiento de personal
- Resultados de la Selección de personal
- Administración de personas

### **Etapa 7. Análisis de resultados**

Se analizaron los resultados de cada categoría de análisis obtenido de ambas organizaciones.

### **Etapa 8. Discusión de resultados**

Se desarrolló una comparación de la información obtenida en el marco teórico y la información extraída de la investigación realizada, para ambas organizaciones, luego se realizó una comparación entre ambas organizaciones.

### **Etapa 9. Conclusiones.**

Se procedió a realizar las conclusiones definitivas en base a la investigación realizada durante el proyecto.

## CAPITULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó el análisis por categoría de la entrevista efectuada a los informantes claves definidos previamente, con el fin de poder tener una visión respecto a los temas de los cuales se preguntó. Además de esto, se incluirán comentarios respecto de la observación directa que se realizó en dichas entrevistas, respecto a las categorías específicas.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUB CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	EMPRESA CONSTRUCTORA BELFI S.A
<b>Administración de Recursos Humanos.</b>	<b>Importancia Asignada</b>	Existe una Mirada estratégica sobre el trabajador, ya que este, agrega valor a la organización, si el trabajador está complacido con su trabajo, influye en su mejor desempeño.	Es entregar seguridad a sus trabajadores, (Estabilidad laboral, Respaldo de la Empresa). Hacer sentir al trabajar parte importante de la empresa. Contribuye a un mejor desempeño laboral.
	<b>Rotación de personal</b>	No se manejan índices de rotación de personal. Hay indicadores de procesos anuales, los que involucran la regularización de profesionales, (Honorarios a Contrata), concursos públicos e internos que se generan en el año.	No es necesario llevar índices e indicadores de rotación de personal, debido a lo siguiente: 1) Poca movilidad de los trabajadores de Oficina central. 77 trabajadores 2) Trabajadores de obras son contratados por un período específico.

	<b>Políticas, Manuales y procedimientos de Recursos Humanos</b>	Estatuto Administrativo (DFL 29 del año 2005). Ley de Transparencia (Ley 20.285).	Manual de Relaciones Laborales.
<b>Reclutamiento de personal</b>	<b>Requerimiento de un cargo</b>	La dotación de personal y los perfiles de los cargos están previamente definidos. En caso que se necesite de un cargo específico, el perfil del cargo será definido de manera conjunta entre el Jefe de la unidad que requiera dicho cargo y el psicólogo laboral.	Al surgir la necesidad de un nuevo cargo a proveer, el perfil de este cargo es definido por el jefe directo del área donde se haya generado la necesidad.
	<b>Tipo de reclutamiento utilizado</b>	Reclutamiento Mixto, mayoritariamente externo debido a que los cargos están limitados, al realizar reclutamiento interno, genera una vacante y por lo tanto se debe realizar reclutamiento externo para cubrir la nueva vacante.	Reclutamiento mixto, debido a que como primera opción se realiza el reclutamiento interno, dando la posibilidad de ascender a sus trabajadores en caso de no haber personal apto para el cargo se procede al reclutamiento externo. Esto es para cargos de jefaturas de segunda línea.

			<p>HeadHunting: Consiste en externalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos estratégicos, Jefatura de primera línea.</p>
	<p><b>Principales fuentes de reclutamiento</b></p>	<p>Es el público en general, ya que por normativa se debe realizar publicaciones de los concursos de ingresos y promoción de personas, Según el artículo 20 Estatuto Administrativo (DFL 29 Año 2005)</p> <p>Se puede participar en ferias laborales y otras actividades, siempre que no vaya en perjuicio de las normas que regulan este tipo de actividades.</p>	<p>La principal fuente de reclutamiento son los propios trabajadores de la empresa, ya que al ser una empresa familiar se utiliza mucho lo que son los referidos “recomendaciones hechas por los trabajadores”</p> <p>Al pertenecer al grupo de Recursos Humanos de la cámara chilena de la construcción, se crean alianzas estratégicas y recomendaciones de personal, Siendo otra fuente importante de reclutamiento.</p>

	<b>Técnicas de Reclutamiento utilizadas</b>	<p>Publicación de avisos de concursos públicos en el diario oficial, regionales, pagina web de la universidad etc.</p> <p>Archivos de los trabajadores de la Universidad en caso de aplicarse concursos Internos.</p>	<p>Referidos, que realizan los trabajadores de la empresa.</p> <p>Referidos realizados por las Alianzas estratégicas de la cámara chilena de la construcción.</p> <p>HeadHunting que implica la externalizar el servicio en ciertos casos.</p>
<b>Selección de personas</b>	<b>Técnicas de Selección Utilizadas</b>	<p>Análisis Curricular: verificar que los candidatos cumplan con los requisitos establecidos en las bases del concurso.</p> <p>Entrevistas personal con la comisión de selección.</p> <p>Pruebas específicas del cargo.</p> <p>Evaluación Psicolaboral</p>	<p>Se realizan entrevistas personales, pruebas de conocimientos.</p> <p>Externalizan los test psicológicos o proyectivos, ya que no hay un Psicólogo laboral en la empresa.</p> <p>Validación de referencias laborales.</p>
	<b>Importancia de la entrevista personal</b>	<p>Es clave, ya que se detectan aspectos que con otras pruebas no se logran observar.</p> <p>Con esta técnica se pueden evaluar las competencias conductuales laborales.</p>	<p>La entrevista pondera el 50% de la toma de decisión, ya que con ellas se pueden destacar las afinidades del postulante con sus jefaturas.</p> <p>Elemento esencial para el éxito en la relación laboral.</p>

	<p><b>Tipo de Entrevistas realizadas</b></p>	<p>Se realizan dos tipos de entrevistas.</p> <p>La primera es con el candidato más todos los integrantes de la comisión de selección.</p> <p>La segunda entrevista es individual, el candidato solo con el psicólogo.</p> <p>No se realizan entrevistas dinámicas o grupales en las que haya varios candidatos juntos.</p>	<p>Se comienza con las entrevistas grupales, ya que con ellas se puede ver como se desenvuelven los distintos candidatos en actividades que involucren interactuar con varias personas.</p> <p>Entrevistas individuales, con la que se busca conocer a la persona, en sus aspectos personales, para poder establecer si se logra afinidad con su futura jefatura.</p>
	<p><b>Tiempo estimado de duración del proceso de selección de personas</b></p>	<p>El tiempo que se demora en finalizar el proceso de selección de personas es por lo menos un mes, pero siempre puede ir variando de acuerdo a distintos factores, tales como el número de concursos que se desarrollen en paralelo en la Universidad.</p>	<p>Es relativo, depende de distintos factores, tales como el cargo, disponibilidad del mercado, del jefe de la Unidad.</p> <p>No hay plazos máximos.</p>

	<p><b>Como concluye el proceso de selección de personas</b></p>	<p>Se entregan 3 actas, Acta de Análisis curricular, acta de entrevista personal y el acta de resolución firmada por la comisión.</p> <p>Se notifica al postulante vía correo electrónico, ya que es aquí donde se le entrega la propuesta del cargo a la persona seleccionada, la cual tiene tres días hábiles para aceptar.</p> <p>En caso que la persona seleccionada no acepte el cargo, la comisión puede generar una lista de espera, con el resto de las personas que obtengan los puntajes más altos.</p> <p>El director de recursos Humanos es quien genera el nombramiento del ganador del concurso.</p>	<p>El proceso concluye con una entrevista de cierre, la cual consiste en indicarle al candidato seleccionado en qué consiste el cargo, las condiciones del trabajo y aspectos más operativos.</p> <p>Se notifica al resto de los candidatos que el proceso concluyo, porque la empresa considera que es importante calmar la ansiedad del resto de los postulante, es un acto de respeto mínimo.</p>
--	---	--	--

	<p><b>Como se evalúa el resultado obtenido del proceso de selección de personas</b></p>	<p>Se realiza un seguimiento, se consulta a la jefatura por el desempeño del postulante ganador en relación al perfil del cargo, si hay observaciones, se toman las medidas pertinentes, tales como no continuar con el trabajador al finalizar su periodo de prueba. Y modificar el perfil de selección en cuanto a los requisitos de conocimientos mínimos requeridos.</p>	<p>Para evaluar si realmente el candidato seleccionado es el más óptimo, la empresa tiene como política contratar en primera instancia al trabajador por 90 días, luego de ese período, se conversa con el jefe directo del trabajador para evaluar si esta persona cumplió con los objetivos esperados y si amerita la renovación de contrato, caso contrario se vuelve a realizar un proceso de selección de personal.</p>
--	---	--	--

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal de las organizaciones objeto de estudio, se logro obtener a través de las entrevistas en profundidad a los informantes claves.

El primer paso fue entender cual es la importancia que tiene para las organizaciones objeto de estudio la administración de personas, y las principales funciones que se desarrollan y las normas que regulan los distintos aspectos del personal, además de interpretar la mirada que tienen sobre el trabajador, si ven al trabajador como un elemento esencial para la consecución del éxito, debido a que estos pueden agregar valor a las organizaciones.

El segundo paso fue comprender como son desarrollados los procesos de reclutamiento y selección de personas de las organizaciones objeto de estudio.

Respecto al reclutamiento de personal: Las organizaciones no manejan índices de rotación de personas debido a distintas razones, entre las cuales se destacan la poca movilidad de los trabajadores y el manejo de otros indicadores relacionados con el personal que tienen mayor importancia para la empresa.

Los requerimientos de cargos, se asemejan en ambas organizaciones en cuanto a que si requiere un nuevo cargo, el cual no este definido previamente, es el jefe del área el que determina mayormente el requerimiento del nuevo cargo. Cabe destacar que existe una diferencia entre ambas organizaciones, la habitualidad, ya que en la Universidad de Valparaíso, la dotación de personal y cargos están definidos previamente, siendo muy poco frecuente que se necesite un cargo nuevo y por ende definir el nuevo perfil o requerimientos para dicho cargo, no así en la Empresa Constructora Belfí S.A, en la cual los jefes de obras recurrentemente determinan los requerimientos de cargos nuevos a cubrir por ser especializaciones que se requieren por tiempos breves.

El cuanto al tipo de reclutamiento utilizado, ambas entidades utilizan el reclutamiento mixto mayoritariamente, debido a distintos factores entre los que se destacan, la posibilidad de ascenso de los trabajadores generando nuevas vacantes, la movilidad de puestos de trabajo, generando siempre la necesidad de realizar el reclutamiento externo al generarse las nuevas vacantes.

En relación a las fuentes de reclutamiento de personas, existen diferencias marcadas por las normas que regulan estos procesos, dado que la Universidad de Valparaíso por ser organismo público debe por ley publicar los concursos para empleos, siendo su principal fuente de reclutamiento en público en general a raíz de los llamados públicos. No siendo el caso de la Empresa Belfi S.A, que su principal fuente de reclutamiento son los propios trabajadores ya que estos entregan Referidos o recomendaciones.

Selección de Personas: Ambas organizaciones coinciden las técnicas de selección de personas en cuanto de las entrevistas personales y pruebas de conocimientos acorde al cargo, difieren en la evaluación Psicolaboral, ya que en la Universidad de Valparaíso es realizada en todos los procesos, No siendo así en la empresa Belfi S.A, ya que los test proyectivos y psicológicos son externalizados solo para cargos de primera línea.

Para ambas organizaciones la entrevista personal es fundamental dentro del proceso de selección de personas, ponderando más del 50 % de la decisión final del proceso, ya que a través de ella, se logra obtener información más detallada del postulante, como las competencias conductuales laborales, la afinidad del candidato con su futura jefatura, y la personalidad del candidato, difieren en el tipo de entrevista que realiza cada organización ya que en la en la Empresa Constructora Belfi S.A se realizan entrevistas grupales o dinámicas e individuales, no siendo igual en la Universidad de Valparaíso, en la cual solo se realizan entrevistas personales en dos formas, 1) el candidato mas los integrantes de la comisión 2) el candidato solo con el Psicólogo Laboral.

La duración del proceso de selección de personas, en ambas organizaciones es incierta, ya que depende de distintos factores, en la Universidad de Valparaíso, se maneja un promedio de un mes mínimo desde que se inicia el concurso, en cambio en la empresa Belfi S.A, los procesos son relativamente cortos en los cargos de menor especialización, en las obras de construcción, en los cargos de primera línea son un poco mas lento por la externalización de la evaluación Psicolaboral.

La finalización del proceso de selección de personas es semejante para ambas organizaciones, junto con notificar al candidato seleccionado, se procede a detallar la propuesta del cargo, junto con aspectos más operativos, se notifica al resto de los postulantes que el proceso ha finalizado, se generan pequeñas diferencias en los casos que el candidato seleccionado no acepte el cargo por distintas razones, ya que en la Universidad de Valparaíso, solo se puede llamar a los candidatos que hayan obtenido menor puntaje si la comisión de selección ha generado y aprobado una lista de espera, caso contrario se tendría que volver a lanzar el concurso. En la Constructora Belfi S.A, si el candidato no acepta el cargo es libre de proceder, puede llamar al candidato segundo mejor evaluado o volver a realizar el proceso.

La Evaluación del proceso de selección, es similar para ambas organizaciones, una vez seleccionado al candidato más idóneo, se le contrata por un período de prueba que generalmente es de 3 meses, durante ese período es evaluado su desempeño por el jefe directo, si no cumple con lo esperado en ambas organizaciones no se renueva la contratación y se modifica el perfil de selección para el cargo.

## CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos durante la investigación realizada se desprenden las siguientes conclusiones:

- En cuanto a las normas que regulan los procesos de reclutamiento y selección de personas, existe una gran diferencia entre ambas organizaciones, debido a que en las organizaciones del sector público, como es en este caso la Universidad de Valparaíso, estos procesos se encuentran regulados por el Estatuto Administrativo (DFL 29/ 2005), además que la Universidad debe transparentar todas sus actividades a través de la Ley de transparencia (Ley 20.285). Situación totalmente contraria en el sector privado, ya que no hay ninguna norma que regule estos procesos, Siendo el código del trabajo chileno, el cuerpo normativo que regula la contratación y relación laboral, es decir una vez que el trabajador ya ha pasado por el proceso de selección de personal, el código del trabajo solo hace alusión a el derecho de las personas a tener igualdad de oportunidades y de trato en el empleo u ocupación, y la Ley de no discriminación (20.069/ 2012), tiene el propósito de reglamentar sobre la discriminación arbitraria en Chile.
- La Administración de Recursos Humanos es de gran relevancia para cada una de las organizaciones, por la contribución de las personas al éxito de la organización. Sin lugar a dudas para ambas organizaciones las personas son un elemento importante y delicado, es por ello que se realizan todas las actividades necesarias para que el trabajador se encuentre complacido con su trabajo y conlleve a un mejor desempeño de sus labores.
- El reclutamiento de personas, en si poseen bastantes similitudes en cuanto al desarrollo del proceso de reclutamiento de personas, existiendo algunas diferencias por la rigidez del proceso en la Universidad de Valparaíso, ya que siempre se ve limitada a lo que dicta la ley.
- Selección de personas, es aquí donde se generan mas diferencias en cuanto a la aplicación de las técnicas de selección, debido a que en la Universidad de Valparaíso, todas las personas que participan en un concurso de empleo, pasan por las distintas etapas y pruebas de selección, en cambio en la Empresa Constructora Belfi S.A, es determinante el cargo al cual se ostenta para que se realice la totalidad de las técnicas de selección contempladas por la empresa, siendo los postulantes a cargos de primera línea y cargos intermedios, a los que se le realizan la totalidad de las técnicas de

selección, situación totalmente contraria a los postulantes de cargos de menor especialización.

La Universidad de Valparaíso solo realiza entrevistas personales, no pudiendo evaluar el comportamiento del candidato en situaciones grupales o dinámicas. Caso contrario a la Empresa Constructora Belfi S.A

El tiempo promedio de duración del proceso de selección es otra diferencia bien marcada, ya que en la Empresa Constructora Belfi S.A, el proceso es relativamente corto siendo alrededor de una semana y media, con algunos casos puntuales donde se prolonga más, en cambio en la Universidad de Valparaíso es de un mes mínimo la duración del proceso.

Existen semejanzas entre ambas entidades en cuanto al proceso de selección de personas, siendo una de ellas, la importancia que le asignan a la entrevista personal, ya que para ambas organizaciones es considerada como uno de los elementos determinantes en la decisión de contratación. Debido a la información que con ella se extrae, tal como las competencias conductuales laborales, la afinidad del trabajador con sus pares y superiores, personalidad, etc. Ítems relevantes en la selección de personal.

Otra similitud que se puede observar es la finalización del proceso, destacando la importancia que tiene el notificar a los candidatos que no han sido seleccionados, ya sea por cumplimiento de las normas o por la consideración de la organización para calmar las ansias de los postulantes.

El seguimiento y evaluación del candidato seleccionado, es otra similitud entre ambas organizaciones debido a que las dos contemplan el período de prueba, junto con las observaciones que pueda realizar el jefe directo del candidato.

- Ventajas que existe entre una organización versus la otra, es que el proceso de reclutamiento y selección de personas del sector público en este caso el de la Universidad de Valparaíso es más transparente, hay mas igualdad de oportunidades, para los candidatos, existe un mayor grado de objetividad que en la Constructora Belfi S.A
- Ventaja que se puede destacar de la empresa privada en este caso la Constructora Belfi S.A, es que pueden desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal en forma más expedita, no existen tantas normas que entorpezcan el desarrollo fluido de estas actividades, se obtienen los resultados más rápidamente en comparación con la Universidad de Valparaíso que refleja la realidad de los organismos públicos.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros & Revistas Consultados

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. (Nueva ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.

Arias Galicia, F. (1984). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). México: Trillas S.A.

Bonache, C. ., (2010). *Dirección de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI* (Tercera ed.). España: Prentice Hall.

Cardona, S. (1991). *Entrevista de Selección de Personal*. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chruden - Sherman, H. -A. (1996). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental .

Colín, G. S. (2009). *Introducción a la entrevista Psicológica* (Primera ed.). México: Trillas.

Collins, S. . (1998). *Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo* (Segunda ed.). México: Mcgrill.

Dolan, S. (2009). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). España : Mcgraw-Hill.

García, M. (2009). Los macro-procesos:Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. "*La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social*" .

Konntz, H. (1994). *Administración una Perspectiva Global* (11 ed.). México: Macgraw-Hill international S.A.

Matus, M. G. (2006). *Metodología Cualitativa: Un aporte de la sociología para investigar en bibliotecología* (Primera ed.). Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.

Mella, O. (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico- Metodológicas de la Investigación Cualitativa*.

Sherman, B. S. (1999). *Administración de Recursos humanos*. México : International Thomson.

Tichauer, R. (2007). *Apuntes : Gestión de Recursos Humanos* (Primera ed.). Chile: Office-Center chile.

Vergara, R. (2011). Buenas Prácticas de Selección de Personal en España, México, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Uruguay, Centro America y el Caribe. *V&A Consulting* (1), 1-38.

Werther / Davis, W. / (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Tercera ed.). Macgraw- Hill.

### **Normativa Legal Relacionada y Consultada**

Código del Trabajo de Chile. Edición actualizada al 26 de Agosto del 2013.

Decreto con Fuerza de Ley 147, de 1981, del Ministerio de Educación Pública “Estatuto Universidad de Valparaíso”.

Decreto con Fuerza de Ley 6, de 1981, del Ministerio de Educación Pública “Crea la Universidad de Valparaíso”

Decreto N° 382, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento de Registro de Consultores Externos Especializados.

Decreto Supremo N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

Decretos con Fuerza de Ley que determinan los cargos que tendrán la calidad dispuesta en el Artículo 7° bis de la Ley 18.834 (Tercer Nivel Directivo).

DFL N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, aprobado por la Ley N° 18.834.

Instructivo Presidencial N° 2/2006. Código de Buenas Prácticas Laborales.

Ley 18.575 (1986). *Ley Orgánica Constitucional de bases Generales de la Administración Pública*.

Ley N° 19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre Nuevo Trato Laboral.

Ley N° 19.886, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.

Manual de Selección de Personas en los Servicios Públicos (2008)

Normativa que fija la planta y los requisitos de ingreso y promoción de los distintos Servicios Públicos.

## **Sitios Web Consultados**

<http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/8/2-1.htm>

[http://transparencia.uv.cl/documentos/marco\\_normativo/DFL-147\\_02-ABR-1982.pdf](http://transparencia.uv.cl/documentos/marco_normativo/DFL-147_02-ABR-1982.pdf)

[http://transparencia.uv.cl/documentos/marco\\_normativo/DFL6\\_1981\\_Crea\\_UV%20pdf.pdf](http://transparencia.uv.cl/documentos/marco_normativo/DFL6_1981_Crea_UV%20pdf.pdf)

<http://www.bcn.cl/>

<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>

<http://www.elpsicoasesor.com>

<http://www.elpsicoasesor.com/2010/11/el-test-de-rorschach.html>

<http://www.portalnet.cl/comunidad/cementerio-de-temas.635/640876-test-de-zulliger-en-las-entrevistas-los-invito-dejar-sus-respuestas.html>

<http://www.psicologia98.com/2011/11/manual-test-de-zulliger.html>

[http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/TestdeMaxLuscherotestdeloscolores.asp?TIP\\_2=Test%20de%20Max%20L%FCscher%20o%20test%20de%20los%20colores&TIP\\_1=Test%20de%20Personalidad](http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/TestdeMaxLuscherotestdeloscolores.asp?TIP_2=Test%20de%20Max%20L%FCscher%20o%20test%20de%20los%20colores&TIP_1=Test%20de%20Personalidad)

<http://www.serviciocivil.gob.cl/>

<http://www.serviciocivil.gob.cl/>

<http://www.slideshare.net/Ratavari/super-manual-testdeluscher>

<http://www.cchc.cl/>

# ANEXOS

## Resumen de la transcripción de la entrevistas realizadas

### Universidad de Valparaíso

#### Administración de Recursos Humanos

##### Importancia de la Administración de personas

La organización presenta una mirada estratégica sobre el trabajador, ya que considera que éste le agrega valor a la organización, estimando que si el trabajador está complacido con su trabajo, va a influir en un mejor desempeño.

##### Rotación de personal

No se manejan índices de rotación de personal. Solo se manejan indicadores de procesos anuales, los cuales involucran la regularización de profesionales, (Honorarios a Contrata), concursos públicos e internos que se generan durante el año.

##### Políticas, normas, y procedimientos de recursos humanos

Las principales normas que regulan estos procesos son: Estatuto Administrativo (DFL 29 del año 2005), Ley de Transparencia (Ley 20.285).

#### Reclutamiento de personas

##### Requerimiento de cargos

La dotación de personal y los perfiles de los cargos están previamente definidos. En caso que se necesite de un cargo específico, el perfil del cargo será definido de manera conjunta entre el Jefe de la unidad que requiera dicho cargo y el psicólogo laboral.

##### Reclutamiento Utilizado

Reclutamiento Mixto, mayoritariamente externo debido a que los cargos están limitados, al realizar reclutamiento interno, genera una vacante y por lo tanto se debe realizar reclutamiento externo para cubrir la nueva vacante.

##### Fuentes de reclutamiento

Es el público en general, ya que por normativa se debe realizar publicaciones de los concursos de ingresos y promoción de personas, Según el artículo 20 Estatuto Administrativo (DFL 29 Año 2005).

Se puede participar en ferias laborales y otras actividades, siempre que no vaya en perjuicio de las normas que regulan este tipo de actividades.

Técnicas de reclutamiento utilizadas

Publicación de avisos de concursos públicos en el diario oficial, regionales, pagina web de la universidad, Archivos de los trabajadores de la Universidad en caso de aplicarse concursos Internos.

### **Selección de Personas**

Técnicas de selección

Análisis Curricular: a través de esto se busca verificar que los candidatos cumplan con los requisitos establecidos en las bases del concurso. Entrevistas personal con la comisión de selección a través de la cual se busca conocer diversos aspectos de los candidatos. Pruebas específicas del cargo. Evaluación Psicolaboral.

Importancia de la entrevista personal

Es clave, ya que se detectan aspectos que con otras pruebas no se logran observar. Con esta técnica se pueden evaluar las competencias conductuales laborales.

Tipos de entrevistas realizadas

Se realizan dos tipos de entrevistas. La primera es con el candidato más todos los integrantes de la comisión de selección. La segunda entrevista es individual, el candidato solo con el psicólogo. No se realizan entrevistas dinámicas o grupales en las que haya varios candidatos juntos

Tiempo promedio de duración del proceso de selección

El tiempo que se demora en finalizar el proceso de selección de personas es por lo menos un mes, pero siempre puede ir variando de acuerdo a distintos factores, tales como el número de concursos que se desarrollen en paralelo en la Universidad.

Como concluye el proceso de selección

Se entregan 3 actas, Acta de Análisis curricular, acta de entrevista personal y el acta de resolución firmada por la comisión. Se notifica al postulante vía correo electrónico, ya que es

aquí donde se le entrega la propuesta del cargo a la persona seleccionada, la cual tiene tres días hábiles para aceptar. En caso que la persona seleccionada no acepte el cargo, la comisión puede generar una lista de espera, con el resto de las personas que obtengan los puntajes más altos. El director de recursos Humanos es quien genera el nombramiento del ganador del concurso.

Como es evaluado el proceso de selección de personas

Se realiza un seguimiento, se consulta a la jefatura por el desempeño del postulante ganador en relación al perfil del cargo, si hay observaciones, se toman las medidas pertinentes, tales como no continuar con el trabajador al finalizar su periodo de prueba. Y modificar el perfil de selección en cuanto a los requisitos de conocimientos mínimos requeridos.

## **Constructora Belfi S.A**

### **Administración de Recursos Humanos**

Importancia de la administración de Recursos Humanos

La importancia que le asigna la empresa es la de entregar seguridad a sus trabajadores, (Estabilidad laboral, Respaldo de la Empresa). Hacer sentir al trabajar parte importante de la empresa. Contribuye a un mejor desempeño laboral.

Rotación de Personal

No es necesario llevar índices e indicadores de rotación de personal, debido a lo siguiente: 1) Poca movilidad de los trabajadores de Oficina central. 77 trabajadores, 2) Trabajadores de obras son contratados por un período específico.

Políticas, Manuales, Procedimientos

La Empresa cuenta solo con el Manual de Relaciones Laborales, que contempla todo lo relativo al personal de la empresa.

### **Reclutamiento de personal**

Requerimiento de un cargo

Al surgir la necesidad de un nuevo cargo a proveer, el perfil de este cargo es definido por el jefe directo del área donde se haya generado la necesidad.

## Reclutamiento utilizado

Reclutamiento mixto, debido a que como primera opción se realiza el reclutamiento interno, dando la posibilidad de ascender a sus trabajadores en caso de no haber personal apto para el cargo se procede al reclutamiento externo. Esto es para cargos de jefaturas de segunda línea.

HeadHunting: Consiste en externalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos estratégicos, Jefatura de primera línea.

## Fuentes de reclutamiento

La principal fuente de reclutamiento son los propios trabajadores de la empresa, ya que al ser una empresa familiar se utiliza mucho lo que son los referidos “recomendaciones hechas por los trabajadores” Al pertenecer al grupo de Recursos Humanos de la cámara chilena de la construcción, se crean alianzas estratégicas y recomendaciones de personal, Siendo otra fuente importante de reclutamiento.

## Técnicas de Reclutamiento Utilizadas

Referidos, que realizan los trabajadores de la empresa. Referidos realizados por las Alianzas estratégicas de la cámara chilena de la construcción. HeadHunting que implica la externalizar el servicio en ciertos casos.

## **Selección de personas**

### Técnicas de Selección utilizadas

Se realizan entrevistas personales, pruebas de conocimientos. Externalizan los test psicológicos o proyectivos, ya que no hay un Psicólogo laboral en la empresa. Validación de referencias laborales.

### Importancia de la Entrevista personal

La entrevista pondera el 50% de la toma de decisión, ya que con ellas se pueden destacar las afinidades del postulante con sus jefaturas. Elemento esencial para el éxito en la relación laboral.

## Tipos de Entrevistas Realizadas

Se comienza con las entrevistas grupales, ya que con ellas se puede ver como se desenvuelven los distintos candidatos en actividades que involucren interactuar con varias personas. Entrevistas individuales, con la que se busca conocer a la persona, en sus aspectos personales, para poder establecer si se logra afinidad con su futura jefatura.

## Duración del proceso de Selección

Es relativo, depende de distintos factores, tales como el cargo, disponibilidad del mercado, del jefe de la Unidad. No hay plazos máximos.

## Conclusión del proceso de selección

El proceso concluye con una entrevista de cierre, la cual consiste en indicarle al candidato seleccionado en qué consiste el cargo, las condiciones del trabajo y aspectos más operativos. Se notifica al resto de los candidatos que el proceso concluyó, porque la empresa considera que es importante calmar la ansiedad del resto de los postulante, es un acto de respeto mínimo.

## Como es evaluado el proceso de selección de personas

Para evaluar si realmente el candidato seleccionado es el más óptimo, la empresa tiene como política contratar en primera instancia al trabajador por 90 días, luego de ese período, se conversa con el jefe directo del trabajador para evaluar si esta persona cumplió con los objetivos esperados y si amerita la renovación de contrato, caso contrario se vuelve a realizar un proceso de selección de personal.