

# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS

UN ENFOQUE BASADO EN EVIDENCIA

---

SERVICIO CIVIL



Esta publicación corresponde a la Dirección Nacional del Servicio Civil

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS. Un enfoque basado en evidencia.

Registro de Propiedad Intelectual N° 236.748

Edición de 2000 ejemplares.

Diciembre de 2013, Santiago de Chile.

Todos los derechos reservados

# PRESENTACIÓN

**E**l Estado de Chile ha ido instalando paulatina y rigurosamente el concepto del mérito como un valor fundamental de la gestión pública. Prueba de ello es el sostenido avance del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), que desde la reforma del 2003 no ha dejado de expandir sus fronteras. La instalación del mérito como un filtro de ingreso a las más altas posiciones de dirección del Estado ha sido un éxito y, al parecer, no hay vuelta atrás.

Sin embargo, ¿qué ocurre con los cerca de los 120 mil empleos que hoy entrega el sector público a profesionales, técnicos y administrativos en la Contrata? ¿Podemos hablar allí de mérito con la misma fuerza que en el Sistema ADP? A nuestro juicio, aún queda mucho por avanzar.

Hoy el Estado es distinto que hace un par de años. Las crecientes demandas ciudadanas por mayor calidad de las prestaciones; el permanente escrutinio sobre el ejercicio de la función pública y el sostenido desafío de fortalecer el desempeño y la productividad del aparato público, han transformado el ingreso al sector público en un proceso vital en la conformación de un Estado eficiente y eficaz.

Es por ello que el Servicio Civil ha promovido sistemáticamente procesos de reclutamiento abiertos, transparentes y efectivos, que permitan identificar a los postulantes idóneos para desempeñar las nuevas funciones en el momento adecuado.

El explosivo crecimiento del uso del portal de empleos públicos en los últimos años es prueba de ello, con un incremento cercano al 100% anual en publicaciones. La experiencia demuestra cómo cada vez son más los Jefes de Servicio y las áreas de Gestión de Personas que han tomado la decisión de realizar procesos de reclutamiento y selección basados en mérito, aun pese a la inexistencia de imperativos legales que obliguen a ello.

¿Por qué avanzar entonces en invertir tiempo y recursos en procesos que muchas veces son inciertos o que pueden retrasar la operación de una Institución? La respuesta no es obvia y la ecuación no es siempre lineal, pero estamos convencidos que más mérito en el Estado produce mayor confianza de los chilenos en sus instituciones, mayor productividad del aparato público y, finalmente, mejores servicios a la ciudadanía.

En este marco, y frente al desafío permanente del Servicio Civil por actualizar sus directrices y orientaciones para la gestión descentralizada de personas en los Servicios del Estado, queremos dar pasos adicionales que permitan a las instituciones utilizar la mejor evidencia disponible para seleccionar a las personas idóneas.

El documento que presentamos a continuación tiene un doble propósito. Por una parte, instalar un nuevo enfoque basado en evidencia que permita a las instituciones reflexionar sobre los objetivos y modelos utilizados en la selección de personas, y por otra, entregar herramientas concretas para fortalecer la calidad y aumentar la predictibilidad de los procesos de selección de personas.

Esperamos que encuentre aquí una guía de consulta que le permita maximizar el valor de un ciclo central para la profesionalización de la gestión de personas, y que a partir de allí sigamos construyendo un Estado más moderno, más productivo y 100% al servicio de los chilenos.

**Carlos Williamson Benaprés**  
Director Nacional del Servicio Civil

**Alejandro Weber Pérez**  
Subdirector Desarrollo de las Personas



## SERVICIO CIVIL

**SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS**  
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

[WWW.SERVICIOCIVIL.CL](http://WWW.SERVICIOCIVIL.CL)

# CONTENIDO

<b>I. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>II. Antecedentes y la evolución de los procesos de reclutamiento y selección en el Estado</b> .....	<b>11</b>
<b>III. Enfoque de selección basado en evidencia</b> .....	<b>19</b>
3.1 Recursos/contexto .....	21
3.2. Descripción del cargo.....	22
3.3. Competencias y predictores del desempeño .....	23
3.3.1. Conocimiento declarativo.....	25
3.3.2. Conocimiento procedural y habilidades generales: la Inteligencia .....	25
3.3.3. Elecciones Volitivas: La Motivación .....	26
3.3.4. Características personales o Rasgos de Personalidad .....	27
3.4. Herramientas de evaluación.....	29
3.5 Componentes del Enfoque Basado en Evidencia y perfil del cargo .....	34
<b>IV. Etapas de un Proceso de Reclutamiento y Selección basado en evidencia</b> .....	<b>41</b>
4.1. Planificación del proceso.....	43
4.2. Reclutamiento.....	44
4.3. Selección .....	44
4.3.1 Evaluación Inicial.....	45
4.3.2 Evaluación en profundidad.....	45
4.3.3 Evaluación final.....	45
4.4. Decisión final.....	46
4.5. Cierre.....	46
<b>V. Conclusiones y reflexiones finales</b> .....	<b>49</b>
<b>VI. Bibliografía</b> .....	<b>55</b>
<b>VII. Anexos</b> .....	<b>59</b>
Anexo 1. Ejemplo de Política de Reclutamiento y Selección .....	60
Anexo 2. Ejemplo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección.....	62
Anexo 3. Ejemplo de Perfil Jefe/a de Informática o Tecnologías de Información .....	73





# INTRODUCCIÓN

**E**n el marco de las funciones que debe cumplir el Servicio Civil, en específico en lo relacionado a participar en el diseño de políticas de gestión de personas en los servicios públicos y apoyar su implementación descentralizada, es que se ha considerado necesario avanzar en el desarrollo de contenidos para la instalación de la meritocracia y la profesionalización de las instituciones públicas, tales como los procesos de reclutamiento y selección, a fin de contar con las personas idóneas y cuyo desempeño contribuya a la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

Lo anterior, se ha visto reforzado con la reciente firma por parte del Presidente Sebastián Piñera, del Instructivo 003, del 7 de noviembre de 2013, que impulsa Políticas descentralizadas de gestión de personas en la Administración Central del Estado. Esta iniciativa presidencial, considera la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de la Gestión de Personas en los servicios públicos, como eje central de la Modernización del Estado, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la transparencia.

En este escenario, se ha determinado avanzar en la elaboración de contenidos y dispositivos de apoyo que permitan instalar y mejorar procesos de reclutamiento y selección en las instituciones públicas, más allá de las definiciones normativas relacionadas a los procesos de concursabilidad.

El propósito de este documento, es entregar orientaciones conceptuales y prácticas sobre reclutamiento y selección aplicables a las vacantes en la Contrata, que sirvan de guía en el desarrollo de la temática al interior de las instituciones y faciliten el diseño de una política que abarque este subsistema, además de proporcionar algunos instrumentos de gestión que pueden ser utilizados como modelos.

Para contar con un eficiente y eficaz proceso de reclutamiento y selección, no sólo deben considerarse las declaraciones generales de la política, sino que también debe haber un esfuerzo por desarrollar los elementos claves que lo sustentan. Entre ellos, se puede mencionar la necesidad de contar con perfiles de cargo actualizados, la definición del procedimiento que se utilizará y las etapas que lo conforman, los instrumentos de evaluación que se aplicarán, que consideren predictores de desempeño y los mecanismos de difusión, entre otros.

De esta forma, esta publicación invita a reflexionar sobre diferentes aspectos del reclutamiento y selección, como también que cada equipo de gestión de personas revise sus actuales prácticas en la materia e identifique espacios de mejora en la ejecución de las mismas.



**Para cumplir estos objetivos, el documento se estructura de la siguiente manera:**

- **Capítulo “Antecedentes y la evolución de los procesos de reclutamiento y selección en el Estado”,** a través del cual se proporciona información general sobre el empleo público, el comportamiento que han tenido los procesos de reclutamiento y selección en el Estado, los conceptos básicos que fundamentan esta temática y la propuesta del Servicio Civil sobre el Enfoque Basado en Evidencia, que permite desarrollar procesos de selección sustentados en rigurosidad técnica, en base al mérito y transparencia, para construir cada vez mayor confianza con la ciudadanía.
- **Capítulo “Enfoque de Selección Basado en Evidencia”,** que describe la base conceptual y teórica del Enfoque, la identificación de sus componentes, la integración de los mismos, y su aplicación práctica en un perfil de cargo.
- **Capítulo “Etapas de un Proceso de Reclutamiento y Selección Basado en Evidencia”,** que propone las etapas posibles a desarrollar en un proceso de selección, identificando las principales actividades y estándares de desempeño de cada una de ellas, que permiten recopilar la mejor evidencia disponible para respaldar el sistema y aumentar sus grados de confiabilidad.
- **Capítulo “Conclusiones y reflexiones finales”,** que resume las condiciones o características que debiesen estar presentes en un buen Proceso de Selección Basado en Evidencia, y las consideraciones que deben tenerse en cuenta al momento de implementarlo.

El documento finaliza con un apartado de “Anexos”, que proporciona tres guías prácticas, una sobre ejemplos de una política de reclutamiento y selección, otra, sobre un procedimiento tipo de reclutamiento y selección, y una tercera, con ejemplo de perfil de cargo.





## ANTECEDENTES Y LA EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN EL ESTADO

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (pp. 5, 2003), *“la función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”*.

Consecuentemente, el empleo público en Chile se encuentra definido y normado por el Estatuto Administrativo, el que señala lo que se entiende por cargos públicos, indicando que estarán conformados por personal de planta y a contrata, entendiéndose éstos como la dotación de la institución. El personal de planta conforma la dotación permanente del servicio y el de contrata, es de carácter transitorio, y dura como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año, salvo que se disponga de la respectiva prórroga, para su continuidad<sup>1</sup>.

Según el Informe de “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2002 - 2011”, de la Dirección de Presupuestos (2012), el empleo público a fines del año 2011 estaba constituido por un 41% de funcionarios de planta, un 57% de funcionarios a contrata y un 2% de otros tipos de vínculos laborales. Para el caso de los primeros, el Estatuto Administrativo ha definido con especificidad la modalidad de su ingreso, que es a través de concurso público (DS 69/2004, Hacienda). Por su parte, al empleo a Contrata, no le son aplicables las normas relativas a la concursabilidad<sup>2</sup>, sino que es facultad discrecional de la autoridad definir el mecanismo para su provisión, lo que ha originado gran heterogeneidad en esta definición.

**Tabla 1. Personal Civil del Gobierno Central según Calidad Jurídica**

Calidad Jurídica	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Planta	89.454	87.119	86.069	86.352	85.547	84.387
Contrata	79.954	88.366	97.430	106.473	113.823	119.043
Código del Trabajo	1.079	1.077	1.416	1.587	1.502	2.157
Honorarios asimilados a grado	64	37	24	14	9	11
Jornales permanentes	1.466	1.530	2.113	2.160	2.212	1.848
Total Sector Público	172.017	178.129	187.052	196.586	203.093	207.446

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

1 Artículo 3º y 10º de la Ley 18.834 Sobre Estatuto Administrativo.

2 Salvo casos excepcionales, como los Establecimientos de Salud de carácter Experimental, entre los que se encuentran Hospital Padre Alberto Hurtado y los Centros de Referencia de Salud de Maipú y Peñalolén Cordillera Oriente, en donde se establece que “Los empleos a contrata del personal afecto a la Ley 18.834, se proveerán mediante concurso”.

Si bien el empleo a Contrata por ley es transitorio, en la práctica se demuestra que el vínculo contractual de las personas nombradas bajo esta modalidad, en la mayoría de los servicios centralizados y descentralizados, se prolonga por años, alcanzando un promedio cercano a los 12 años según análisis realizados por el Ministerio de Hacienda y el Servicio Civil.

En este contexto, en un Estado que busca incrementar su eficiencia, efectividad y transparencia, a través de la profesionalización de la función pública, mediante el nombramiento de sus directivos sobre la base del mérito y excelencia, y de un sistema de concursabilidad para la provisión de los cargos de la carrera funcionaria (cargos de planta), se vuelve necesario contar con instituciones que avancen en el desarrollo de mecanismos de selección que consideren dichos principios en la incorporación del nuevo personal a contrata y su eventual movilidad interna, más aún teniendo presente que este tipo de cargos representa más del 50% de la dotación del empleo público.

Es importante notar que aun sin existir mandato legal alguno en la materia, según cifras señaladas por 171 servicios públicos que participaron en el Barómetro 2013<sup>3</sup>, del total de vacantes producidas en la Contrata el año 2012, el 50% de ellas fueron cubiertas a través de procesos de reclutamiento y selección basados en mérito, es decir, con convocatorias amplias, públicas y transparentes. Ello habla muy bien de un Estado que avanza en mérito y transparencia y que busca construir cada vez más confianza con la ciudadanía, pero a la vez imprime el desafío de no retroceder y consolidar los esfuerzos realizados sistemáticamente por tantos servicios públicos.

Otro antecedente importante y que demuestra la creciente demanda de las instituciones públicas por realizar procesos de reclutamiento y selección, es el sostenido aumento en los últimos años del uso del Portal de Empleos Públicos del Servicio Civil (ver infografía).

Desde su creación el año 2009 cada vez son más los servicios que lo utilizan. A octubre del año 2013, son 128 instituciones las que han publicado convocatorias en el Portal, con más de 10.000 vacantes difundidas, 196 mil postulaciones y casi 6 millones de visitas. Esto representa un incremento sobre el 100% en relación al año 2012, respecto tanto al número de instituciones que lo utilizan como a la cantidad de convocatorias difundidas.

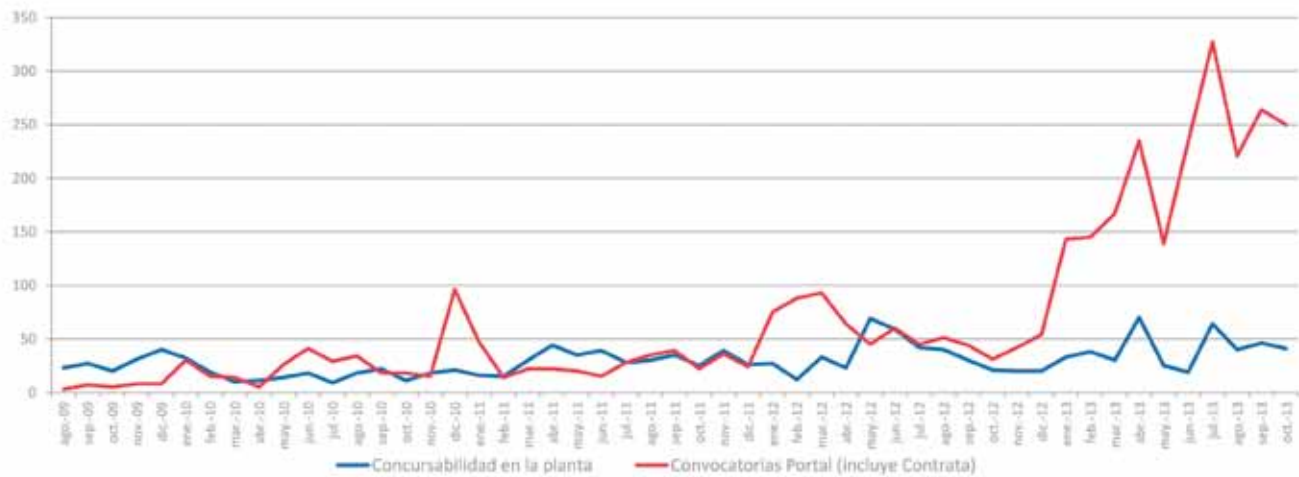
**Tabla 2. Evolución del Comportamiento del Portal Empleos Públicos**

Calidad Jurídica	2009	2010	2011	2012	Oct. 2013	Total
Servicios públicos que utilizan el Portal Empleos Públicos	13	25	49	62	128	128
Convocatorias Realizadas	31	341	324	692	2.127	3.515
Vacantes difundidas	34	378	407	1.919	8.245	10.983
Postulaciones	5.305	44.472	38.573	55.748	52.701	196.799
Visitas	107.484	810.273	1.251.490	1.685.040	1.896.167	5.750.454

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

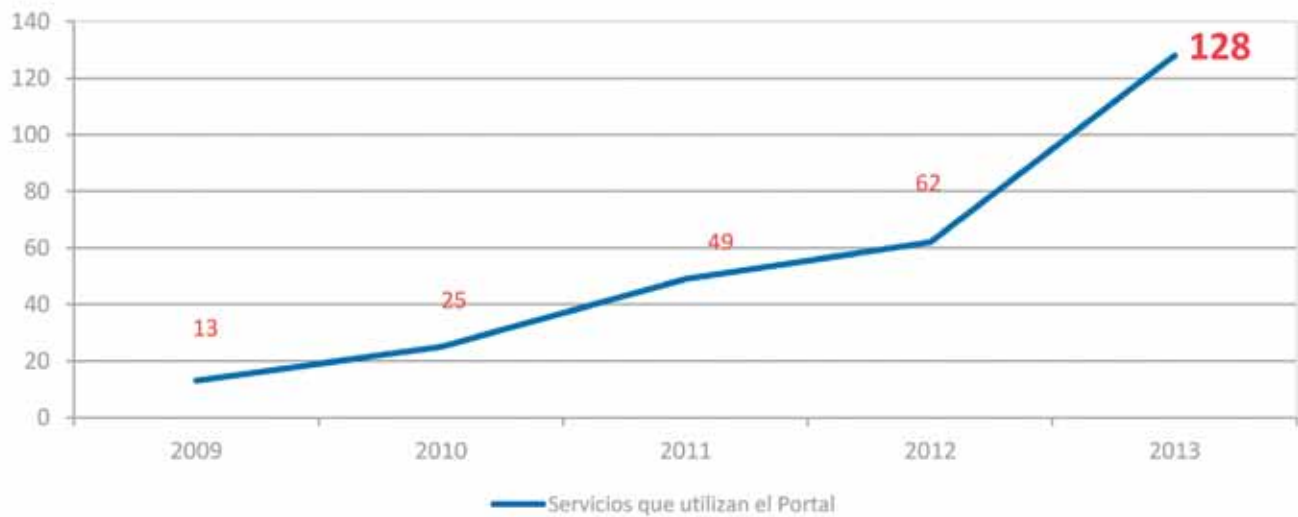
3 Dirección Nacional del Servicio Civil 2013, Barómetro de la Gestión de Personas.

**Gráfico 1: Evolución de Convocatorias a través del Portal Empleos Públicos 2009-2013**



Fuente: Dirección de Presupuestos

**Gráfico 2: Cantidad de servicios que difunden sus vacantes a través del Portal Empleos Públicos**



Fuente: Dirección de Presupuestos

Considerando estas cifras y el nuevo impulso presidencial señalado en el Instructivo que busca el desarrollo e implementación de Políticas de Gestión de Personas en los servicios públicos, para esta Dirección Nacional es fundamental continuar generando avances en materia de diseño e implementación de políticas y procedimientos en los servicios públicos, que garanticen el mérito y la idoneidad en el acceso a los cargos públicos, estableciendo directrices claras y transparentes que brinden conducción a la gestión de personas, específicamente, respecto al reclutamiento y selección en el Estado.

Lo anterior, es consistente con lo señalado en la literatura que indica que el reclutamiento y la selección de las personas es uno de los principales procesos de creación de valor en las organizaciones modernas, por el gran potencial que tiene para la eficacia de los procesos de gestión y los resultados que se derivan de la estrategia organizacional. Esta afirmación tiene su sustento en el objetivo final de todo proceso de selección, cual es, predecir el desempeño futuro de un postulante una vez contratado (Barros, 2011), lo que conlleva a proveer a la institución de la persona adecuada, en el momento oportuno, para el puesto correcto, vinculado a la estrategia organizacional.

Para profundizar el análisis que da fundamento a la finalidad de los Procesos de Reclutamiento y Selección, es necesario previamente definir los elementos constitutivos del mismo:

## **1. Reclutamiento**

Según Chiavenato (pp. 18, 1999), *“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección”*.

En un sentido estricto, el reclutamiento es una actividad de difusión – ofrecimiento de empleo – para atraer de forma selectiva, a candidatos que respondan a ciertas características asociadas a un desempeño exitoso para un determinado cargo dentro de una organización, ya que tal como lo señala Saracho (2005), las personas que cuentan con estas características, permiten a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto, garantizar, mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

## **2. Selección**

La selección de personas puede ser definida como una actividad de evaluación, donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización, en concordancia con el perfil establecido.

*“En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados” (Salgado, pp. 2, 2010).*

De esta forma, si el proceso de reclutamiento es una labor de acopio de la mayor cantidad posible de candidatos que tienen el perfil requerido, la selección lo es en un sentido contrario, es decir, una actividad básicamente de eliminación de los mismos, salvo del mejor o de los mejores de todos ellos que tenga(n) el perfil requerido. (Porret, M, 2010).

Sobre la base de estas definiciones, para el Servicio Civil, un Sistema de Selección apropiado considera una serie de elementos y procesos articulados que deben ser ejecutados con rigurosidad técnica para alcanzar su objetivo, cual es proveer a la institución de la persona adecuada, en el momento oportuno, para el puesto correcto, vinculado a la estrategia organizacional. De esta forma, el sistema de selección propuesto considera al menos lo siguiente:

- Está alineado con las declaraciones de Política señaladas en el Instructivo Presidencial N° 003, de fecha 7 de noviembre de 2013.
- Cuenta con una política de reclutamiento y selección.
- Tiene un procedimiento basado en evidencia.
- Busca predecir el desempeño futuro.

En consecuencia, el Sistema de Selección que propone el Servicio Civil, releva la identificación de predictores del desempeño como base de un Enfoque Basado en Evidencia, permitiendo una mirada más profunda y amplia del cargo a proveer, al considerar además de las conductas esperadas en el desempeño, los desafíos que la estrategia de la institución imprime a dicha posición, los predictores que aumentan la probabilidad de ejecución esperada de las conductas, y las herramientas que específicamente permiten evaluar mejor los antecedentes o características del postulante.









## ENFOQUE DE SELECCIÓN BASADO EN EVIDENCIA

**E**l Enfoque de Selección Basado en Evidencia propuesto por el Servicio Civil, considera un Sistema de Reclutamiento y Selección como un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar a la persona más idónea para cubrir un puesto de trabajo determinado, a través de la identificación de predictores del desempeño, ya que este nivel de análisis, facilita discriminar con mayor certeza a la persona correcta para el puesto a proveer.

Este enfoque requiere justificar las decisiones tomadas a partir de la mejor evidencia disponible. Para poder gestionar dicha evidencia es necesario documentar el proceso y las decisiones, de forma que se puedan realizar ajustes durante el mismo, aprender para futuros procesos de reclutamiento y selección, o utilizar información resultante como un insumo para la gestión del desempeño, formación y desarrollo del futuro ocupante del cargo. En la medida que la información es simple, clara y útil, el sistema se respalda y aumentan los grados de confiabilidad. En consecuencia, la toma de decisiones sobre los procesos de reclutamiento y selección se perfeccionan y la organización aprende. Por ejemplo, si se quisiera evaluar la calidad de un proceso de selección ex post, sería necesario que la información del reclutamiento, el estándar y las evaluaciones estuviesen disponibles y sobre esa base verificar que el postulante evidencia el desempeño esperado en un determinado cargo. A su vez, disponiendo de esta información, es posible comparar diferentes procesos de selección en aspectos relevantes del mismo y sus resultados.

Es por lo señalado, que se ha optado por un Enfoque de Selección Basado en Evidencia, que propone analizar cuatro componentes centrales del proceso de reclutamiento y selección: Recursos y Contexto; Descripción del Cargo; Competencias y sus Predictores del desempeño y Herramientas de Evaluación.

**Figura 1. Principales componentes del Enfoque de Selección Basado en Evidencia**



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, basado en Barros 2013

A continuación, se describen los principales componentes del Proceso de Reclutamiento y Selección, profundizando en Competencias y sus Predictores del Desempeño y en Herramientas de Evaluación.

### 3.1 Recursos/contexto

Un proceso de reclutamiento y selección persigue reunir evidencia disponible para elegir al mejor candidato para el desempeño en un cargo. Para el logro de este objetivo, se debe tener una idea clara del desempeño que se requiere en un puesto de trabajo, cómo se deben evaluar a los candidatos, los costos de la evaluación, una comprensión del contexto y los recursos involucrados.

Entre los elementos de contexto, se puede identificar dos ámbitos: por una parte, está el mercado laboral respecto a cuán factible es encontrar el perfil requerido, las tendencias de movilidad, sueldos, entre otros, y por otra, el contexto interno de la organización.

Las condiciones del mercado laboral afectan la eficiencia de un proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, si se está en un período de altas tasas de desempleo, probablemente se tendrá un gran número de postulantes, y un número excesivo de candidatos puede ser costoso. Lo mismo puede suceder si se requiere poco esfuerzo de postulación para puestos muy atractivos en términos de remuneraciones y beneficios, o por el contrario, las exigencias de postulación son tan altas, que no se garantiza un número suficiente de candidatos. Analizar información sobre estos aspectos es relevante para garantizar un número suficiente de candidatos calificados para tomar buenas decisiones.

El contexto interno, está dado en primer lugar por la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, pues todos estos aspectos inciden directamente en la definición del objetivo del cargo a proveer, por lo tanto, permiten vincular los desafíos organizacionales con las conductas deseadas en el puesto de trabajo. En segundo término, se identifica la cultura de la organización como otro aspecto relevante, ya que a partir de ésta se definen las características fundamentales del tipo de organización, lo que se debe tener en cuenta para determinar las competencias y predictores más consistentes con el tipo de organización. Por ejemplo, si para el cargo que se busca proveer, es importante el manejo de conflictos, se necesitará evaluar a los candidatos en su capacidad de manejar situaciones de conflictos que se enfrentan en el puesto de trabajo, por lo que será necesario recopilar información sobre los tipos de conflictos que se producen y las respuestas apropiadas, dada la cultura organizacional.

Por otro lado, cuando se habla de recursos, se debe evaluar si se dispone de éstos para el financiamiento de los requerimientos del cargo (renta, tecnología, espacio físico, materiales, etc.), como también, para implementar el proceso de reclutamiento y selección, tales como costos involucrados en: la difusión de la convocatoria según la complejidad y urgencia del cargo, y en los métodos de selección, lo que implicará analizar tanto su costo de desarrollo, como de aplicación. Por ejemplo, los métodos de selección que requieren una administración uno a uno, por lo general implican un mayor gasto que los que se administran a grupos grandes.

La tecnología también es un factor que adquiere importancia, tanto desde la perspectiva de los recursos como del análisis de contexto, ya que se puede usar internet como fuente de difusión y/o postulación, o para aplicar evaluaciones a través de la red. Por tanto, es relevante un análisis respecto a la disponibilidad de la tecnología para potenciales candidatos, a la fiabilidad del acceso, a la privacidad y seguridad de la información, a los costos del uso de esta tecnología, entre otros aspectos.

Otro recurso relevante a gestionar es el tiempo a invertir en el proceso de reclutamiento y selección, el cual, debe considerar desde la detección de la necesidad hasta la contratación del candidato calificado, pasando por las etapas de planificación, reclutamiento y selección. Esta gestión, debe alcanzar un equilibrio entre el tiempo que se puede destinar a planificar y ejecutar un proceso de reclutamiento y selección, y los costos y beneficios de una evaluación precisa. En este sentido, un adecuado uso de la tecnología contribuye, tanto a la eficiencia en el uso del tiempo, como a la gestión de la información para la trazabilidad del proceso, ya que nos reporta evidencia que permite identificar obstaculizadores y facilitadores para implementar mejoras en éste.

## 3.2. Descripción del cargo

La descripción de cargo es un documento escrito en el cual se identifican sus propósitos y su entorno, de acuerdo a la misión y objetivos de la organización donde se inserta, como también es una herramienta que define y describe un puesto en función de sus cometidos, tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Es decir, se trata de un enunciado de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace, y además caracteriza el lugar donde lo hace.

Disponer de un diseño del puesto de trabajo es un requisito para un adecuado proceso de reclutamiento y selección, ya que éste informa acerca de lo que se espera que la persona haga para contribuir al logro de las finalidades estratégicas de la organización.

**Para identificar los requerimientos del cargo, se pueden abordar las siguientes preguntas:**

- ¿Qué se debe hacer en este puesto, cuáles son sus objetivos, qué funciones y cómo se deben ejecutar?
- ¿Cómo contribuye este cargo a lograr los objetivos institucionales o del área de desempeño? ¿Cuál es su aporte de valor o desafío?

En este contexto, los desafíos del cargo deberán reflejar las prioridades que la organización defina en un periodo de tiempo determinado. Para ello, en la definición de cada objetivo, debiese identificarse qué acción se espera que sea realizada y para qué, lo que constituirá el desafío del cargo.

En consecuencia, este desafío se proyecta como una meta a cumplir.

Lo anterior, muestra la relevancia de revisar la descripción del cargo existente, en tanto está conectada directamente con la misión institucional y con el aporte de valor que cada cargo puede otorgarle al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Junto con ello, estos desafíos del cargo pasan a ser una herramienta para los demás subsistemas de gestión de personas.

### 3.3. Competencias y predictores del desempeño

Según Ryan & Tippins (2009), el concepto “Competencia” es otra forma de referirse a los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características que se requieren para efectuar un determinado trabajo, lo que para el Enfoque de Selección Basado en Evidencia serían los predictores del desempeño. En ocasiones una “Competencia” comprende una serie de acciones o conductas necesarias para realizar un trabajo que resultan de la interacción de diversos predictores, como la personalidad y la motivación. Por lo tanto, si bien están íntimamente vinculados, competencias y predictores no son lo mismo.

En base a lo anterior, en este análisis se identificará el concepto competencia con las conductas observables en el desempeño de una labor, que resulta como consecuencia de múltiples predictores que se movilizan en el cumplimiento de una función.

En este sentido, esta nueva aproximación para abordar los procesos de reclutamiento y selección en el Estado, incorpora un nivel adicional de análisis, que usualmente los modelos de selección por competencias o similares no atienden: los predictores del desempeño. Esta aproximación es compatible con los modelos y desarrollos ya existentes en los servicios públicos, por lo que, más que refundar los esfuerzos que han realizado las instituciones del Estado, busca profundizar la mirada y analizar críticamente, a través de un marco conceptual y herramientas concretas, cómo aumentar el poder predictivo de los procesos de selección, maximizando el ajuste de las personas y su puesto de trabajo.

Cabe recordar como premisa fundamental que todo proceso de selección aspira a predecir el desempeño futuro. Lo anterior, está fundado y documentado en las más recientes investigaciones de psicología organizacional (Barros, 2011).

Se entenderá como predictor en la selección de personas, desde el punto de vista de su contenido, a aquellos antecedentes y características personales del postulante cuya presencia permitan aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta esperada. Esta conducta esperada será también conocida como variable de criterio. Por defecto, la ausencia del predictor reducirá la probabilidad de ocurrencia de dicha conducta esperada. La idea de conductas esperadas correlaciona altamente con las definiciones tradicionales de una competencia, al menos para los modelos conductuales.

Hay autores que contribuyen al análisis y categorización de estos predictores. Al respecto, Pucheu (2012), ha recopilado la evidencia disponible y construido un modelo compuesto por cinco (5) constructos que permiten predecir el desempeño, el cual se utilizará como referencia en este documento:

#### Estos constructos teóricos son los siguientes:

- a. **Conocimiento declarativo:** Se refiere a los modelos mentales que las personas usan para procesar información y tomar decisiones.
- b. **Conocimiento procedural y habilidades:** Las habilidades se identifican mediante los componentes de la capacidad intelectual o inteligencia general.
- c. **Elecciones volitivas (motivación):** Corresponden a las creencias y valores que determinan la motivación.
- d. **Características personales:** Integran la atribución de rasgos o estilos personales.

e. **Información**<sup>4</sup>: Corresponde a la cantidad, confiabilidad y atinencia de la información con la que las personas cuentan para tomar decisiones.

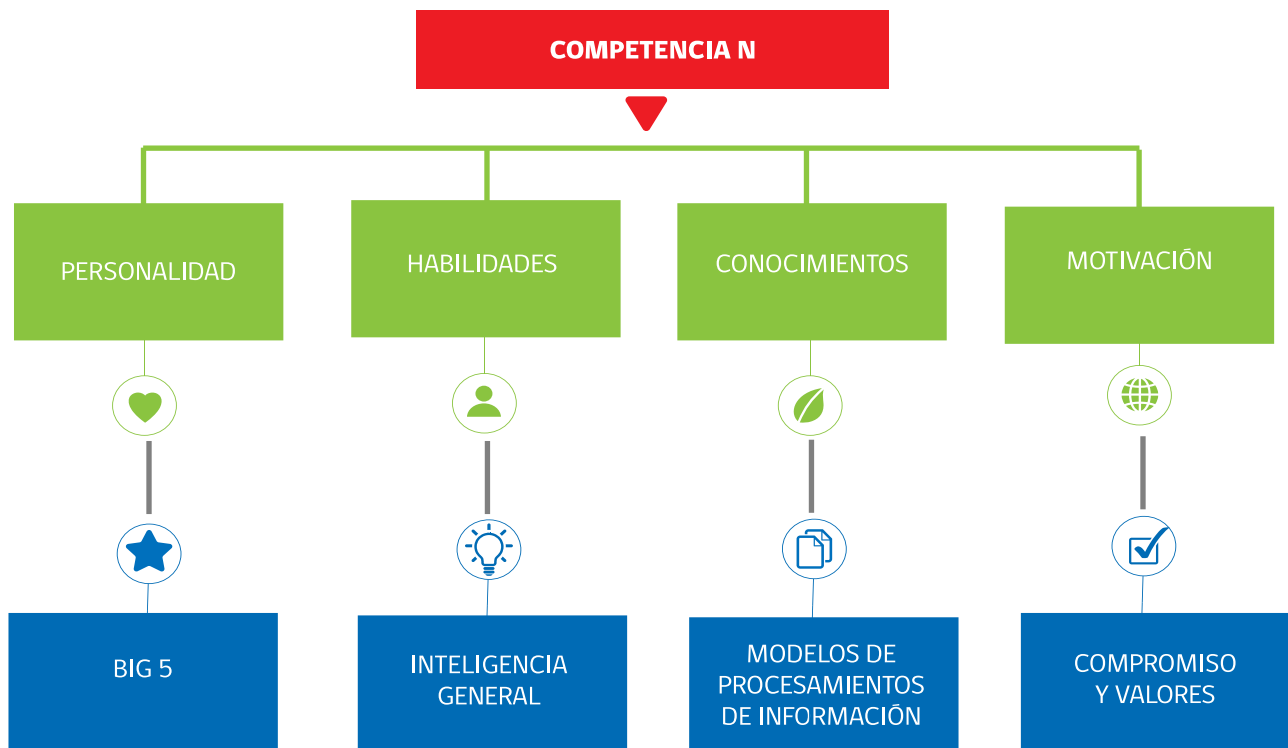
De esta forma, desde el esquema de predictores del desempeño, la ejecución de una conducta como resultado, dependiendo de su contenido y complejidad, estará determinada por una serie de antecedentes, la mayoría de los cuales pueden ser medidos directa o indirectamente en los procesos de selección.

Las investigaciones actuales (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010; Pucheu, 2012) permiten establecer con relativa precisión que los mejores predictores generales del desempeño son las características de personalidad, las habilidades cognitivas generales y procedurales (inteligencia general entre ellas), los conocimientos declarativos (o modelos de procesamiento de información) y la motivación. Algunos autores incorporan además la cantidad, calidad y atinencia de la información necesaria para la toma de decisiones.

Así mismo, desde el punto de vista de las herramientas, dependiendo del predictor de que se trate, se encontrarán herramientas con mejor evidencia sobre su capacidad predictiva para medir personalidad, habilidades, conocimientos y motivación.

A continuación se presenta una figura que permite comprender de forma gráfica el esquema de predictores del desempeño que se encuentra a la base del Enfoque de Selección Basado en Evidencia.

**Figura 2. Esquema de Predictores del Desempeño**



**Variable Criterio**

Resultado esperado a nivel conductual. Varía en función del cargo.

**Predictores**

Características de las personas que determinan el desempeño.

**Que medir**

Constructos vinculados a los predictores.

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

<sup>4</sup> Para efectos de este documento, este constructo no será abordado, porque no se vincula directamente con la selección de personas, sino con gestión del desempeño.



El esquema sugerido precisa un análisis estratégico de cada cargo a proveer, desde el punto de vista de las capacidades o competencias que se requiere para el desempeño del cargo y sus descriptores conductuales (variable criterio), el análisis específico de qué predictores determinan en mayor medida la implementación de dichas conductas o desempeños esperados y, finalmente, la selección de las mejores herramientas disponibles, desde el punto de vista de su validez y confiabilidad para medir lo que estratégicamente se quiere medir.

Tomando como base lo anteriormente señalado, a continuación se describirán los principales **Predictores del Desempeño**:

### 3.3.1. Conocimiento declarativo

El conocimiento declarativo considera que los modelos mentales que las personas utilizan para procesar información y tomar decisiones, son un buen predictor del desempeño futuro. Los modelos mentales son representaciones del estado de cosas, correspondiente al mundo real o imaginario (Moreira, Marco Antonio, Ileana, María Greca, 2002). Así, integran desde las reglas aritméticas, hasta los sistemas que utilizan las personas para revelar su identidad y valores (Pucheu, 2012).

Siguiendo esta idea, Johnson-Laird (En Moreira pp. 3, 1997), establece que “las personas razonan con modelos mentales”. Los modelos mentales son como bloques de construcción cognitivos que pueden ser combinados y recombinados conforme sea necesario para representar un objeto o situación. Otros autores como Hollan y Stevens (en Moreira, pp. 13, 1997) ratifican esta perspectiva.

Estos modelos de procesamiento de información consideran la forma en que las personas analizan los contextos y condiciones del entorno, desde las normas culturales que tienen internalizadas a través de sus procesos de socialización, que les permite identificar roles y sistemas organizativos.

Dicho en otros términos, el conocimiento declarativo es el resultado fundamental de los procesos de educación formal y nivel de escolaridad. Por ejemplo, cuando se enseña ecuaciones matemáticas o modelos algebraicos en el colegio, o cómo aplicar modelos de planificación estratégica o sistemas de control de gestión en la Universidad, se está enseñando a pensar de una determinada manera y organizar la información disponible según parámetros que son replicables en diferentes situaciones o escenarios.

Dicho esto, el conocimiento no es información específica, sino los modelos o esquemas para procesar dicha información y adaptarla a nuevos contextos para tomar decisiones.

### 3.3.2. Conocimiento procedural y habilidades generales: la Inteligencia

Diversos estudios (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010) demuestran la validez de la inteligencia general y de los test de Coeficiente Intelectual - CI, para predecir resultados relevantes en el campo laboral, tales como el desempeño en un puesto, o nivel jerárquico determinado, el grado de conocimiento del puesto de trabajo, y el rendimiento laboral.

Existen múltiples definiciones del constructo inteligencia. Santo Tomás de Aquino, la define como la capacidad de combinar y separar, y Edward Lee Thorndike, como la capacidad de pensamiento abstracto (En Rosas, R., Boetto, C. & Jordán, V, 2005).

Otra definición comúnmente aceptada por la comunidad científica es: “la capacidad mental muy general que, entre otras cosas, implica la habilidad de razonar, planificar, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia, no es un mero aprendizaje de los libros, ni una aptitud estrictamente académica, ni siquiera un talento para superar pruebas. Más bien, el concepto se refiere a la capacidad más amplia y profunda de comprender nuestro entorno, de «captar las ideas», de «encontrarle sentido» a las cosas o de «imaginar» lo que hay que hacer” (Gottfredson, 1997, en Chamorro-Premuzic y Furnham, pp. 140, 2010).

Científicamente, se ha considerado la inteligencia general como una cualidad unitaria que subyace a todas las actividades cognitivas, lo que se conoce como el factor <g>, o Capacidad Mental General (GMA) (Rosas, R., Boetto, C. & Jordán, V, 2005). GMA varía de un individuo a otro, aunque tiende a mantenerse constante a lo largo de la vida de una persona, y representa lo que evalúan en común diferentes pruebas de inteligencia.

Para este documento, se considerarán los conceptos de factor <g> o “inteligencia general”, sencillamente como “la capacidad de aprender” o el “potencial de aprendizaje” (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010). Esta capacidad compleja adquiere progresivamente mayor relevancia en la medida que las tareas o funciones que deben desempeñarse aumentan en complejidad.

La alta validez predictiva de GMA varía dependiendo de la complejidad de la tarea. Para tareas más complejas es mejor predictor y afecta más el desempeño; para tareas simples es menos importante (ej.: tareas técnico operativas, donde lo central es simplemente aplicar un protocolo o procedimiento). Por lo tanto, es necesario considerar que la inteligencia general no debe utilizarse como predictor único del rendimiento laboral, sino que debe evaluarse en conjunto con otros predictores, como personalidad, pensamiento declarativo o motivación.

### 3.3.3. Elecciones Volitivas: La Motivación

Las elecciones volitivas hacen referencia a las teorías sobre los constructos motivación y satisfacción y su relación con el desempeño. Al respecto, la teoría más influyente es la del comportamiento planificado, desarrollado por Isek Ajzen. (Pucheu, 2012).

De esta forma, este modelo establece que “las conductas son el resultado de los procesos de toma de decisiones influidos por las percepciones que las personas realizan sobre las consecuencias de una acción específica, las expectativas de agentes relevantes y el control con que cuentan sobre la ejecución de la conducta” (Pucheu, pp. 148, 2012).

De acuerdo con esta teoría, la intención de ejecutar una conducta depende de cuánta probabilidad asigna el sujeto al éxito de dicha conducta (beneficios), cuán importante resulta la conducta para aquellas personas significativas para el sujeto y la percepción de control sobre la ejecución. La teoría del comportamiento planificado, tiene el potencial de apoyar a los investigadores en la confección de instrumentos para medir las actitudes, en la interpretación de sus resultados y en la planificación de los programas de intervención que aumentan las posibilidades de lograr sus objetivos (Albuquerque, L., Solano, I. y Angela E., 2012).

De acuerdo a este modelo, la intención de una persona respecto a ejecutar o no una conducta, se basa en 3 tipos de creencias (Pucheu, 2012). La primera de ellas es la actitud hacia la conducta, y se refieren a las creencias vinculadas a lo que cada persona percibe respecto a las consecuencias relevantes de una conducta, y la evaluación subjetiva de esta conducta respecto a los valores que cada persona tiene.

La segunda creencia, está vinculada a las creencias normativas respecto a referentes de opinión y a la motivación por complacer a estos referentes, también de acuerdo a los valores que cada persona tiene.

La tercera y última creencia, es el control percibido respecto a la ejecución de una conducta, y tiene que ver con la evaluación de capacidades y dificultad para ejecutarla.

El modelo de comportamiento planificado, se ha utilizado en variados campos donde se ha logrado determinar la capacidad predictiva en el comportamiento y la identificación de las variables que inciden en la determinación de la intención de la conducta de las personas (Pucheu, 2012).

### 3.3.4. Características personales o Rasgos de Personalidad

*“Los rasgos de personalidad se pueden definir de forma general como las disposiciones estables, internas y personales que determinan patrones de comportamiento bastante constantes en situaciones diversas y que incluyen también sentimientos y pensamientos” (Chamorro-Premuzic y Furnham, pp. 186, 2010).*

Pues bien, estas características o cualidades son los dispositivos que se utilizan cada vez que se relacionan las personas para resolver situaciones cotidianas, y por lo mismo, para enfrentar las responsabilidades del trabajo. Entonces, las personas difieren en su comportamiento de acuerdo al grado en que poseen ciertos rasgos de personalidad.

El hecho que los rasgos de personalidad describan diferencias generales y estables entre los individuos, significa que son útiles y eficaces también en el contexto de la selección de personal como predictores de conductas relacionadas con el trabajo.

Si los rasgos de la personalidad evalúan diferencias individuales que en gran medida son independientes de las aptitudes cognitivas, (por ejemplo: inteligencia general), la información que proporcionan contribuirá realmente a mejorar la capacidad de predicción de las conductas laborales, entregando una información adicional a la que se obtiene de las aptitudes cognitivas.

Sin embargo, no debe entenderse que en la selección de personas es necesario evaluar todos los rasgos de personalidad de un candidato, sino que la medición de estos patrones de comportamientos serán aquellos que tengan concordancia con las conductas, competencias o con el perfil del cargo a proveer. No se debe medir por medir, sino para obtener información adicional y relevante que pueda predecir el desempeño futuro.

Los rasgos de personalidad se pueden agrupar de diversas formas, sin embargo, la experiencia científica ha demostrado que el modelo de los cinco grandes (Big 5), logra captar la esencia de la variabilidad interindividual, porque proporciona una descripción general de la persona (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010).

#### **El modelo de los cinco grandes, evalúa 5 dimensiones:**

- Responsabilidad.
- Neuroticismo–estabilidad emocional.
- Extraversión–introversión.
- Amabilidad.
- Apertura a la experiencia (también mencionada a veces como intelecto, autonomía).

De acuerdo a la evidencia científica disponible (Chamorro-Premuzic y Furnham, pp. 190, 2010), se ha demostrado que las dimensiones de la personalidad tienen algunas aplicaciones importantes en el ámbito del trabajo, por lo tanto, parecen prometedoras como factores de predicción confiable del desempeño laboral, en especial cuando paralelamente se consideran otros criterios como las habilidades técnicas, la experiencia y las aptitudes cognitivas.

Una de las maneras más comunes de evaluar los rasgos de personalidad es a través de los inventarios de autoinforme, que en general consisten en un listado de afirmaciones o preguntas, aunque también se pueden utilizar otras técnicas como la observación, los test situacionales, las técnicas proyectivas, cartas de recomendación, incluso cuando se investigan los datos biográficos o referencias, se buscan indicadores de rasgos de personalidad de las personas. En este punto lo importante es seleccionar herramientas que efectivamente evalúen lo que requerimos y una forma de garantizar aquello es que cuenten con evidencia empírica para aquello.

Ahora bien, para identificar en un cargo los principales predictores del desempeño recién descritos (conocimiento declarativo y procedural, habilidades cognitivas, motivación y características de personalidad), se requiere conocer previamente los procesos y tareas que se deberán ejecutar en el puesto de trabajo particular, de acuerdo a los desafíos y estrategias institucionales (Descripción del cargo y contexto).

A continuación se muestra un ejemplo que identifica el cargo, su principal desafío, la conducta esperada y sus predictores.

**Tabla 3. Ejemplo Identificación Predictores**

Cargo	Desafío / Objetivo	Conducta esperada / acciones	Predictores
<b>Auxiliar de aseo</b>	Mantener el aseo de las oficinas conforme a los estándares higiénicos establecidos en el servicio.	Aplicar los procedimientos de limpieza.	Conocimiento: Procedimientos de limpieza establecidos Característica de personalidad: Ser limpio y ordenado
<b>Encargado de Planificación</b>	Planificar el uso más eficiente del tiempo y demás recursos, de tal modo que se cumplan los objetivos y estrategias.	Planificar e implementar operativamente y proponer opciones para el logro de los objetivos. Obtener cooperación Coordinar acciones.	Conocimiento: Modelos y herramientas de planificación. Habilidades: Control de la ansiedad, abstracción, razonamiento estratégico. Motivación: Preocupación por relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza, colaboración y de manera respetuosa Información: objetivos de la organización, de los equipos y de los colaboradores. Característica de personalidad: Meticulosidad

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Una vez identificados los predictores del desempeño necesarios de medir, se podrá analizar qué herramientas permiten evaluarlos.

### 3.4. Herramientas de evaluación

Considerando que el objetivo de todo proceso de selección es predecir la conducta futura de los postulantes, es que todo test utilizado en selección de personal, debiera disponer de evidencia sobre su capacidad de predecir el desempeño laboral dentro de una organización determinada. De esta manera, el resultado deseado es que la persona pueda hacer el trabajo de forma eficiente, con menos errores o pérdida y mayor calidad (Ryan y Tippins, 2009).

Por lo anterior, las herramientas de evaluación son otro componente clave de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, porque permiten identificar a las personas que presentan un mayor ajuste al perfil para un mejor desempeño del cargo. Para elegir estas herramientas, el primer requisito es haber definido las competencias (conducta observable) y los predictores del desempeño más relevantes para el trabajo.

La psicología, la educación y otras ciencias sociales intentan medir aspectos que no son físicos ni directamente observables. Según Schultz (2002, en Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010), las técnicas evaluativas se distinguen por su grado de objetividad o subjetividad: algunas son enteramente subjetivas y por lo mismo son susceptibles de sesgo. Los resultados obtenidos mediante técnicas subjetivas pueden verse distorsionados por la personalidad de quien las aplica. Las mejores técnicas deben cumplir con los principios de confiabilidad y validez.

En este contexto, si se quiere avanzar hacia un procedimiento de selección basado en evidencia, se debe comenzar por investigar o consultar si las técnicas y/o instrumentos que se aplican para evaluar las competencias y sus predictores, cumplen con estos principios o propiedades (confiabilidad y validez), y en qué respaldo empírico se sustenta dicho juicio.

Aiken (1996) señala que ningún instrumento psicométrico puede considerarse de valor, a menos que sea una medida consistente y confiable. En consecuencia "una de las primeras cosas que será necesario determinar, acerca de una prueba de elaboración reciente, es si resulta lo suficientemente confiable como para lo que fue diseñado para medir". (Aiken, pp. 85, 1996),

Sin entrar en detalles en las maneras de establecer la confiabilidad, ya que existe diversa literatura al respecto y textos que abordan la estimación empírica del coeficiente de fiabilidad, sí se debe señalar que ésta no es una propiedad de los test en sí mismos, sino de las interpretaciones, inferencias o usos específicos que se hagan a partir de los datos y medidas que estos proporcionan. Del mismo modo, no puede hablarse de la confiabilidad en términos absolutos; sí cabe hablar del grado de fiabilidad que puedan presentar los instrumentos de medida en un contexto de aplicación determinado.

Por otro lado, la validez indica si una herramienta o instrumento de evaluación mide lo que se propone. Así, en el campo de la psicometría, la validez es un concepto que hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. De esta forma, un instrumento de medida es válido en función de que las evidencias empíricas legitiman la interpretación de las puntuaciones arrojadas por el test o prueba. Por ejemplo, cabe preguntarse ¿una prueba de inteligencia "x" mide en realidad la inteligencia?

Más que aprender los tipos de validez y modelos de confiabilidad, lo que se necesita relevar es la importancia de saber si los instrumentos que se aplican para evaluar los predictores, cuentan con evidencia empírica respecto a si son útiles para lo que se está buscando evaluar y, por tanto, si entregan un resultado correcto que sirve para predecir la conducta. Este análisis necesariamente debe realizarse caso a caso.

En relación a lo anterior, Ryan y Tippins (2009) señalan que es adecuado conocer la validez predictiva de las herramientas de selección y, al mismo tiempo, poder evaluar sus costos de desarrollo y sus costos de aplicación. Dentro de cada categoría de método de selección, hay una variabilidad considerable en los costos.

Además de la evidencia de validez, los costos son a menudo una consideración importante en la elección del método de selección. La tabla también incluye una evaluación de alto nivel de los costos para desarrollar las herramientas y los costos para administrarlas.

Si bien algunas herramientas de medición pueden ser mejores predictores que otras y algunas pueden ser menos costosas que otras, su elección dependerá de: lo que se quiere medir, lo que es operativamente viable para la organización y qué otras metas estratégicas son importantes. Los costos están asociados tanto al diseño como a la posibilidad de disponer de la herramienta válidamente probada en el mercado. Por ejemplo, un test de habilidad cognitiva es posible comprarlo a un costo menor, sin embargo, desarrollar una prueba de inteligencia requeriría de un alto costo de diseño.

A continuación, se presenta la tabla N° 4 con un resumen de algunos de los métodos y/o herramientas de selección comunes que han demostrado ser eficaces (Ryan y Tippins, 2009).

**Tabla 4. Ejemplos de herramientas de selección y sus costos:**

Herramientas	Validez	Costos de desarrollo	Costos de aplicación
Test de Habilidades cognitivas	0.51	Bajo <sup>5</sup>	Bajo
Entrevista Estructurada	0.51	Alto	Alto
Entrevista abierta	0.31	Bajo	Alto
Muestras de trabajo	0.54	Alto	Alto
Test de conocimientos sobre el empleo	0.48	Alto	Bajo
Comportamiento ético ("Conscientiousness")	0.31	Bajo	Bajo
Información Biográfica	0.35	Alto	Bajo
Test situacionales	0.34	Alto	Bajo
Pruebas de Integridad	0.41	Bajo	Bajo
Centros de evaluación (Assessment Centers)	0.41	Alto	Alto
Referencias	0.26	Bajo	Bajo

Fuente: Ryan y Tippins, 2009

<sup>5</sup> El costo de desarrollo vinculado al Test de Habilidades cognitivas está asociado a la compra de un instrumento en el mercado y no al desarrollo técnico de esta herramienta dentro de la organización. Esto último tiene alto costo.

Los valores en la columna titulada “validez” reflejan las relaciones entre las puntuaciones de la herramienta y su correlación con el rendimiento en el trabajo, siendo el rango posible entre -1.0 y 1.0. En donde 1,0 indica perfecta correspondencia entre los resultados de la herramienta y los resultados de rendimiento, en este sentido, cuanto más alto es el número, más fuerte es la relación entre la puntuación de la selección de la herramienta y el rendimiento laboral. 0,0 indica que no hay relación entre la herramienta y el rendimiento en el trabajo, y un -1,0 indica una relación inversa perfecta.

La información de la tabla refleja los valores de validez potenciales, en lugar de los valores reales, ya que el coeficiente de validez específico obtenido en el proceso de selección dependerá de qué tan bien se desarrolle la herramienta que se utilice, entre otros.

Es necesario tener en consideración, que a la hora de la elección de herramientas, la validez de algunas de ellas, por ejemplo de la entrevista tanto abierta como estructurada, dependerá en gran medida del expertise de la persona que la elabore y aplique, por lo cual el coeficiente entregado se puede ver afectado por aquello.

Si se consideran los costos de desarrollo, es atendible reflexionar respecto a si la organización cuenta con la disponibilidad de recursos para desarrollarlos. Por ejemplo, el solicitar referencias es una actividad que requiere de poco tiempo, dado que involucra el diseño y aplicación de unas pocas preguntas al empleador o jefatura anterior del candidato. Sin embargo, elaborar una pauta de entrevista estructurada o un Assessment Center, demanda una gran cantidad de tiempo y de un expertise más especializado del o los/as creadores/as de la herramienta.

En cuanto a los costos de aplicación, debe evaluarse tanto el tiempo de aplicación como el tiempo de análisis de resultados, y luego, si ambos son coherentes con el tiempo disponible para proveer la vacante, considerando además el resto de las etapas del proceso de selección.

El insumo principal a la hora de decidir qué herramientas utilizar, son los predictores del desempeño vinculados a las conductas esperadas (competencias).

Según Ryan y Tippins (2009)<sup>6</sup>, las herramientas de evaluación pueden categorizarse de la siguiente forma:

**Pruebas de habilidad cognitiva:** Miden habilidades mentales tales como el razonamiento verbal o matemático, comprensión de lectura, habilidades de percepción o analíticas. Las capacidades cognitivas se pueden medir en una variedad de maneras, sin embargo, típicamente se miden a través de preguntas escritas con respuesta de elección múltiple<sup>7</sup>.

**Entrevistas estructuradas:** Miden una amplia variedad de predictores del desempeño a través de la utilización de un conjunto estándar de preguntas y escalas de calificación para evaluar al solicitante. Las entrevistas estructuradas casi siempre se administran por vía oral por un entrevistador individual o un grupo de entrevistadores, aunque de vez en cuando es posible observar una entrevista escrita administrada a través de Internet que requiere respuestas por escrito.

**Las entrevistas abiertas:** Miden una variedad de predictores del desempeño utilizando preguntas que varían de un solicitante a otro y de un entrevistador a otro entrevistador para el mismo trabajo. Por lo general, la entrevista no estructurada no utiliza escalas de calificación para la evaluación y casi siempre se administra por vía oral. Aunque se usan comúnmente, las entrevistas no estructuradas no son un buen predictor del rendimiento en el trabajo como las entrevistas estructuradas.

<sup>6</sup> Material traducido y adaptado por la Dirección Nacional del Servicio Civil desde su versión original en inglés.

<sup>7</sup> Dentro de éstas se encuentran: Raven, Wonderlic, Wais, que según diversos investigadores tienen adecuados niveles de confiabilidad y validez predictiva (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010)

**Muestras de trabajo:** Miden una variedad de habilidades teniendo candidatos que realizan tareas similares a las realizadas en el trabajo. Por lo general, las muestras de trabajo usan evaluadores capacitados para evaluar el rendimiento y a menudo proporcionan checklists o anclajes conductuales para definir un desempeño aceptable.

**Pruebas de conocimiento sobre el empleo:** Miden el conocimiento requerido para un trabajo. A menudo, una prueba de conocimiento del trabajo toma la forma de un examen de opción múltiple o una prueba de ensayo, aunque a veces vemos pruebas orales que evalúan conocimiento del trabajo. Las muestras de trabajo también pueden proporcionar evidencia de conocimiento del trabajo.

**Inventarios de personalidad:** Miden una variedad de rasgos relacionados con el desempeño laboral y otros resultados de interés. Las pruebas de personalidad son a menudo instrumentos de elección múltiple que requieren indicar el grado en que la persona está de acuerdo con una declaración o el grado en que una declaración representa a su comportamiento.

**Información biográfica:** A veces se denominan de datos personales y miden diferentes predictores a través de preguntas acerca de las experiencias pasadas, la educación y los intereses. Los datos personales (biodatos) se recogen a menudo a través de pruebas de elección múltiple aunque se pueden usar a veces registros de logros basados en datos de la postulación.

**Las pruebas de juicio situacional:** Miden una variedad de predictores mediante la presentación de diversas situaciones o contextos relacionadas con el trabajo (ya sea en forma escrita o en video) y múltiples respuestas posibles ante la situación. A continuación, se le pide al candidato la respuesta más probable o más eficaz, la mejor o la peor respuesta, o la probabilidad de hacer cada respuesta.

**Las pruebas de integridad:** Miden actitudes y comportamientos con respecto a la honestidad, la confiabilidad o el comportamiento aceptable, normalmente a través de las múltiples opciones o medidas de verdadero-falso.

**Los centros de evaluación (Assesment center):** Miden los predictores a través de una serie de muestras de trabajo que normalmente se complementan con cualquiera de los otros predictores descritos anteriormente. Incluyen múltiples evaluadores que sintetizan la información de todas las herramientas utilizadas.

**La verificación de referencias:** Recopilan información sobre el rendimiento pasado de los candidatos, con las personas que tienen experiencia laboral previa con ellos.

**La educación y experiencia pasadas:** Miden predictores indirectamente, infiriendo que las personas con ciertas credenciales de educación o experiencia laboral tienen ciertos predictores. Por ejemplo, las personas con formación de contabilidad se cree que poseen conocimientos de los principios de contabilidad.

A continuación se ilustra un ejemplo sobre la aplicación de las herramientas de evaluación y los predictores del desempeño que intentan medir:



**Tabla 5. Ejemplo de herramientas de selección y predictores**

HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	VALORES Y CREENCIAS	Características de personalidad
<p>Medición de las capacidades asociadas a las funciones intelectuales tales como razonamiento verbal o matemático, habilidades de percepción o habilidad analítica.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Pruebas de habilidad cognitiva.</p>	<p>Pruebas de conocimiento requerido para el trabajo.</p> <p><b>Ejemplos:</b> Muestras de trabajo con evaluadores capacitados para evaluar el rendimiento.</p> <p>Preguntas escritas con respuesta de elección múltiple.</p> <p>Entrevista estructurada.</p>	<p>Medición de lo que las personas creen probable y deseable.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Información biográfica. Pruebas de juicio situacional.</p> <p>Entrevista estructurada.</p>	<p>Medición de características de personalidad necesarias para el cargo específico.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Inventarios de personalidad.</p>

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Para evaluar la personalidad en los procesos de selección, además de los inventarios, en algunos casos se utilizan otras herramientas como los test proyectivos. Estas pruebas presentan estímulos no estructurados ante los cuales la persona debe contestar acerca de lo que visualiza. De acuerdo a un estudio realizado por Barros (2011), de los 6 instrumentos más utilizados en empresas chilenas, cinco de ellos son test proyectivos (Luscher, Zulliger, Rorschach, Grafología y Dibujo de la figura humana o de la persona bajo la lluvia), los cuales, “todos carecen de investigación científica que avale su uso en el ámbito de la selección de personas” (Barros, pp. 19, 2011).

Al respecto, Lilienfield et. al. (2000, en Chamorro–Premuzic y Furnham, 2010), estudiaron la validez de este tipo de técnicas y concluyeron que “los índices proyectivos no han logrado demostrar de manera consistente un aumento de la validez que supere o mejore la de los datos psicométricos” (pp. 45).

## 3.5 Componentes del Enfoque Basado en Evidencia y perfil del cargo

Como se señaló anteriormente, un proceso de selección basado en evidencia debe identificar y analizar el contexto organizacional, el cargo, los predictores del desempeño y las herramientas para evaluarlos.

Dicho de otro modo, a partir de los desafíos institucionales y el análisis de contexto y recursos, se llega a la descripción del cargo que incluye objetivos y tareas, desde los cuales se identifican las conductas observables que una persona debiese realizar en ese puesto de trabajo para alcanzarlos y ejecutarlos.

Considerando los componentes ya señalados, Contexto y Recursos, Descripción del cargo y Competencias y sus predictores, se obtiene como resultado el perfil de cargo, que es el documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe.

Los elementos que debiese contener un perfil (Dirección Nacional del Servicio Civil, año 2009), son: identificación del cargo, requisitos legales del cargo, otros aspectos necesarios a considerar (título profesional, estudios de especialización, capacitación requerida, experiencia específica, etc.) objetivos del cargo, funciones, características del entorno, equipo de trabajo, superior directo, clientes internos, clientes externos y competencias asociadas al desempeño del cargo.

Si el perfil no permite identificar el desempeño esperado y sus predictores, se sugiere trabajar la descripción del cargo para llegar a un nivel de análisis de los mejores predictores del desempeño, a través de un revisión en detalle de la descripción del cargo actual con expertos internos, observación a ocupantes exitosos del cargo, contraste con estudios, entre otros, para generar una perspectiva común con respecto a los aspectos claves del desempeño esperado.

A continuación se ejemplificará los predictores del desempeño, a partir de un perfil, para el cargo de consultor en gestión de personas, con especialidad en reclutamiento y selección.

Este perfil contiene identificación del cargo, objetivo, funciones y competencias. En este caso, el objetivo del cargo es "Asesorar y facilitar en gestión de personas en ámbitos de selección y reclutamiento de acuerdo a los estándares del servicio".

En este perfil, se identifican las competencias asociadas al cargo, el nivel de desarrollo requerido (graduación para el modelo conductual) y los predictores de cada una de ellas.

### Para este cargo se han definido las siguientes competencias:

<b>Orientación al Cliente.</b>	<b>Nivel de desarrollo esperado 3.</b>
<b>Orientación a Resultado.</b>	<b>Nivel de desarrollo esperado 3.</b>
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	<b>Nivel de desarrollo esperado 3.</b>
<b>Expertise técnica.</b>	<b>Nivel de desarrollo esperado 3.</b>

A continuación se ejemplifican dos competencias, colaboración y trabajo en equipo y expertise técnica.

**Tabla 6. Competencias y su Graduación**

**COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad para participar en equipos de trabajo, coordinando acciones con los integrantes del mismo para el desarrollo de proyectos y tareas, contribuyendo al éxito de objetivos comunes. Implica colaborar con personas de la misma área y también con otras áreas y compartir información, conocimientos, esfuerzos y recursos, siendo receptivo a las ideas de otras personas, respetando opiniones, contribuyendo al consenso y favoreciendo el compromiso.

NIVEL	CONDUCTAS
1	Colabora con los demás, aportando propuestas/ideas de mejora y entregando la información necesaria para el trabajo del equipo.
2	<p>Comparte sus conocimientos y prácticas de trabajo con el equipo.</p> <p>Realiza acciones para superar eventuales dificultades dentro del equipo, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes.</p> <p>Muestra capacidad de comprender y valorar su aporte y el del resto en el logro de los objetivos comunes del área y la organización.</p>
3	<p>Comparte conocimientos de su especialidad y aprende distintas prácticas de sus compañeros de equipo.</p> <p>Se compromete con los objetivos compartidos, alineando sus metas y acciones.</p> <p>Participa en equipos de trabajo inter-áreas y se involucra en un proyecto común.</p>
4	<p>Coordina las acciones y recursos del equipo de trabajo, motivándolos en torno a un objetivo común.</p> <p>Se relaciona con distintos equipos de la organización, coordinando esfuerzos en pos de la consecución de un objetivo común.</p> <p>Entrega retroalimentación al equipo de trabajo con el fin de mejorar el rendimiento de éste.</p> <p>Es reconocido por su equipo y por la organización como un referente en la contribución de conocimientos y esfuerzos en pro del cumplimiento de objetivos comunes.</p>

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Dado que para el cargo de consultor se requiere un nivel 3, según las conductas esperadas definidas en la graduación de las competencias, en este nivel se identifican los predictores asociados, y luego las herramientas con las que se pueden medir:

CARGO CONSULTOR EN GESTIÓN DE PERSONAS			
Objetivo del Cargo	Asesorar y facilitar en gestión de personas en ámbitos de selección y reclutamiento de acuerdo a los estándares del servicio.		
Competencia	Conducta Esperada	Predictores	Herramientas de Evaluación
<b>Colaboración y Trabajo en Equipo</b>	<p>Colabora con las unidades del servicio entregando información necesaria</p> <p>Se compromete con los objetivos compartidos coordinando acciones</p> <p>Participa en equipos de trabajo coordinando esfuerzos en pro de los objetivos comunes.</p>	<p><b>Conocimiento:</b> Modelos de Gestión y Reclutamiento y Selección. Planificación</p> <p><b>Habilidades:</b> Control de la Ansiedad Capacidad de Análisis Capacidad Intelectual</p> <p><b>Personalidad:</b> Estabilidad emocional Amabilidad Responsabilidad Apertura</p> <p><b>Motivación:</b> Preocupación por el logro de resultados Contribuir al clima laboral Respeto por los demás Interés en fomentar la colaboración y trabajar con otras personas</p>	<p>Pruebas de Conocimiento.</p> <p>Entrevista estructurada</p> <p>Datos biográficos</p> <p>Inventarios de Personalidad</p> <p>Entrevista de incidentes críticos</p>

## EXPERTISE TÉCNICA

Capacidad para manejar y demostrar los conocimientos técnicos de su especialidad, utilizando las herramientas, metodologías y enfoques que más contribuyen al desarrollo de sus funciones y logro de los objetivos de su cargo, área u organización.

Nivel	Conductas
1	<p>Comprende conceptualmente los alcances de una materia en particular.</p> <p>Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.</p> <p>Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en que se le requiere.</p> <p>Consulta a otras personas que se manejan técnicamente cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.</p>
2	<p>Aplica o implementa acciones específicas, de acuerdo al conocimiento de la materia tratada, obteniendo resultados que impactan positivamente en su área.</p> <p>Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande los desafíos en el futuro.</p> <p>Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.</p>
3	<p>Transmite o enseña otros los conocimientos que tiene respecto a la materia en particular.</p> <p>Genera confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes con respecto a su área de expertise.</p> <p>Posee y actualiza los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área, a fin de estar preparado/a para desafíos futuros.</p> <p>Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes (internos o externos).</p>
4	<p>Está informado de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.</p> <p>Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.</p> <p>Es referente para las consultas y la toma de decisiones que afectan a la organización en general.</p>

Competencia	Conducta Esperada	Predictores	Herramientas de evaluación
<b>Expertise técnica</b>	<p>Posee y actualiza conocimientos de la especialidad.</p> <p>Transmite o enseña a otros los conocimientos en la materia.</p> <p>Genera Confianza y Credibilidad</p> <p>Posee y actualiza sus habilidades</p>	<p><b>Conocimiento:</b> Modelos y enfoques en Gestión Reclutamiento y Selección.</p> <p><b>Habilidades:</b> Vocabulario amplio Expresión Oral</p> <p><b>Personalidad:</b> Responsabilidad Apertura Asertivo</p> <p><b>Motivación:</b> Preocupación por mantener actualizado sus conocimientos técnicos Creer en el valor de que la enseñanza/aprendizaje es importante</p>	<p>Pruebas de Conocimiento.</p> <p>Entrevista estructurada</p> <p>Datos biográficos</p> <p>Inventarios de Personalidad</p> <p>Test situacional</p>

Como se visualiza en las tablas anteriores, las conductas esperadas son desagregadas o descompuestas en los predictores del desempeño, y luego en función de éstos y de los recursos disponibles, se seleccionan las herramientas de evaluación para dichos predictores. En este punto es relevante el juicio experto, en relación a la coherencia y pertinencia entre las conductas esperadas, sus predictores y las herramientas para evaluarlos.

De esta manera, la detección de los predictores permite desarrollar un análisis más acucioso tanto para elegir las herramientas como para analizar los resultados, pues no es lo mismo considerar solamente la competencia "Expertise Técnica" y sus conductas esperadas que ampliar la mirada a todos los elementos que involucraría esta expertise técnica.

Al momento de aplicar las herramientas de evaluación, el experto debe analizar con que parámetros va a interpretar los resultados obtenidos en cada uno de los predictores, dado que el grado de presencia requerido puede variar de un cargo a otro, y también si la organización requiere que la persona entregue una contribución inmediata o potencial para abordar los desafíos del cargo.

Esto se relaciona a nivel del componente contexto, con la disponibilidad de los recursos y el tiempo necesario para desarrollar los potenciales del candidato, sean éstos, entrenar habilidades, entregar conocimiento, información, capacitación, inducción, entre otras, o si se requiere que éste cuente al momento de ser seleccionado con todas las competencias en los niveles requeridos.

Es importante señalar, que si bien el perfil de cargo es el resultado de la interacción de tres de los componentes claves del proceso de selección, la relevancia de estos componentes no se limita al perfil, ya que como se ha señalado previamente, por ejemplo, el contexto y los recursos, condicionan las vías de reclutamiento y herramientas de evaluación a utilizar, y la definición de estas herramientas, conlleva a determinar qué profesionales las aplicarán y en qué orden. Es decir, la planificación y ejecución del proceso de selección, es afectado dinámicamente por estos componentes, de ahí lo estratégico de su adecuado análisis y definición, pues dependerá en gran medida de ello, la calidad y eficiencia del proceso y su resultado final.

Por último, cabe señalar que toda la información que se genera a partir de cada uno de los componentes debe ser analizada e integrada para la planificación y ejecución del proceso. En el siguiente cuadro se grafica la información más relevante que debe ser gestionada:

Información del Trabajo	Contexto organizacional y mercado laboral	Opinión de los grupos de interés
<p>Identificación de los objetivos organizativos y definir qué procesos y acciones son claves para el logro de los desafíos organizacionales.</p> <p>Identificación de predictores del desempeño que se van a evaluar y selección de herramientas de evaluación.</p>	<p>Desafíos y estrategias organizacionales</p> <p>Costos de los métodos de evaluación</p> <p>Disponibilidad presupuestaria</p> <p>Tiempo disponible para ejecutar el proceso de selección.</p> <p>Fuentes de reclutamiento.</p> <p>Factibilidad de encontrar en el mercado personas con el desempeño esperado para el cargo</p>	<p>Expectativas de quien requiere cubrir un cargo.</p> <p>Opinión y análisis con comisión de selección de la información del contexto, recursos, descripción del cargo, predictores y herramientas.</p> <p>Contraste con estudios sobre el cargo.</p> <p>Opinión y análisis de expertos.</p>

Hasta aquí se ha propuesto una revisión de los componentes claves del proceso de reclutamiento y selección bajo un enfoque basado en evidencia. En el siguiente apartado, se propone un ordenamiento secuencial, de modo de contar con un proceso estandarizado, identificando algunas condiciones para la ejecución de cada etapa.





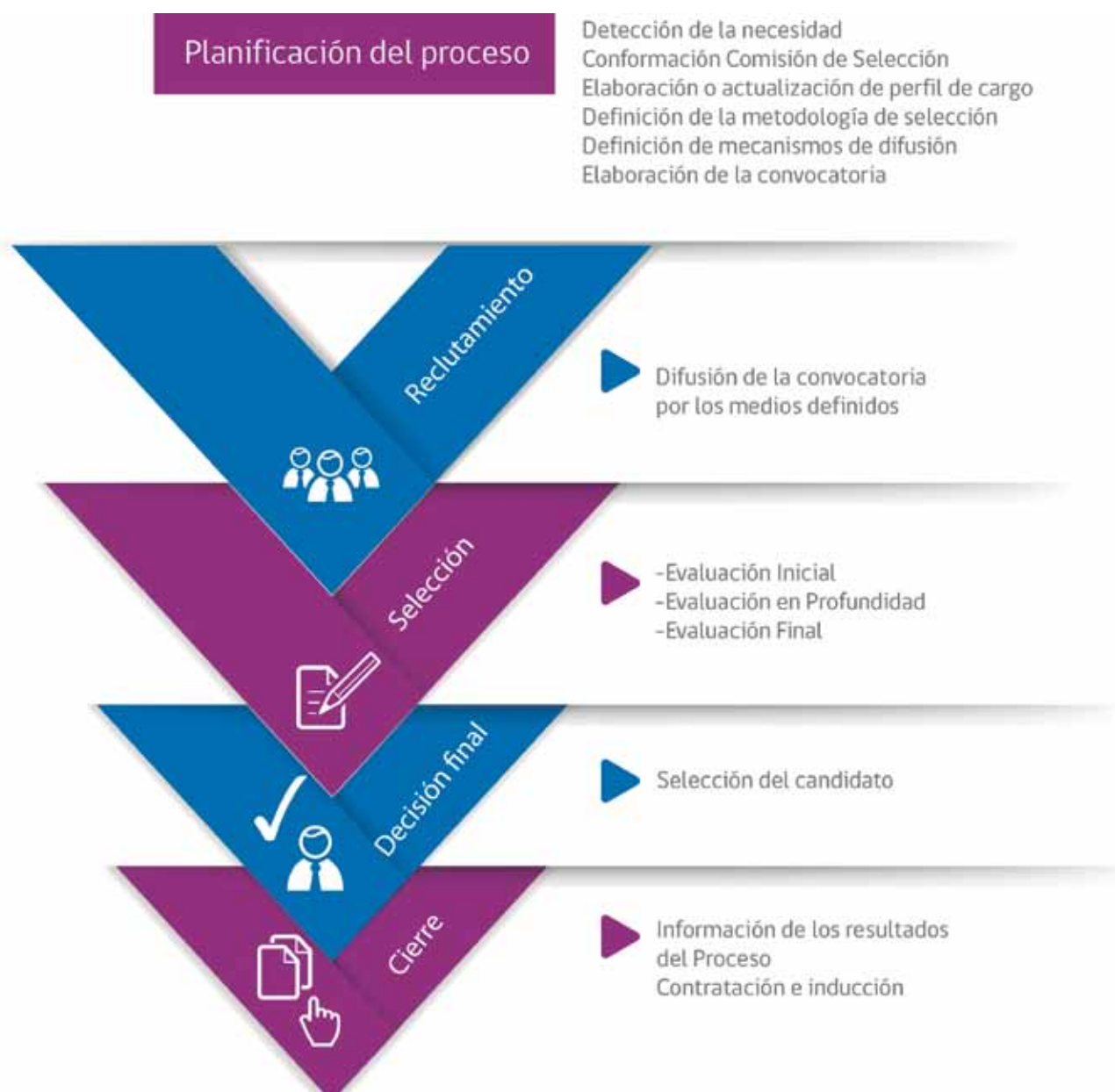
**( IV )**

ETAPAS DE UN PROCESO  
DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN BASADO EN  
EVIDENCIA

**E**l proceso de reclutamiento y selección que se propone a continuación, está principalmente orientado para proveer cargos a Contrata, sin embargo, es aplicable para la implementación de todo tipo de convocatoria, precisando que para los concursos de planta, debe resguardarse lo establecido en el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo. (DS 69/2004 (H)).

La propuesta del Servicio Civil para un proceso de reclutamiento y selección, basada en la experiencia de los servicios públicos en la materia y la bibliografía existente, considera cinco etapas: planificación del proceso, reclutamiento, selección, decisión final y cierre. A continuación se grafican estas etapas, identificando las principales actividades a realizar en cada una de ellas y algunas consideraciones que se deben tener presentes al momento de implementarlas.

**Figura 3. Etapas de un Proceso de Reclutamiento y Selección**



## 4.1. Planificación del proceso

### a) Detección de la necesidad

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la detección de la necesidad de provisión de uno o más cargos. Habitualmente, la Unidad de Gestión de Personas (o área que coordina el proceso de selección), recibe una solicitud formal, donde la unidad requirente manifiesta la necesidad de cubrir un cargo. Luego se debe evaluar internamente la disponibilidad de presupuesto y dotación, por parte de las unidades internas responsables de estos temas.

### b) Conformación Comisión de Selección

Definida la necesidad de proveer un cargo, se recomienda constituir una comisión de selección, cuerpo colegiado que se conforma por decisión interna del servicio. Lo aconsejable es que esté integrado por tres (3) o más personas, pudiendo ser ellas un representante del área de selección, de la unidad solicitante y de la Dirección o área de negocio, dependiendo del cargo a proveer.

La conformación de una comisión de selección integrada por actores claves de la organización, aporta la perspectiva institucional y contribuye a dar transparencia al proceso.

Todas las actividades que se señalan a continuación estarán a cargo de esta comisión de selección.

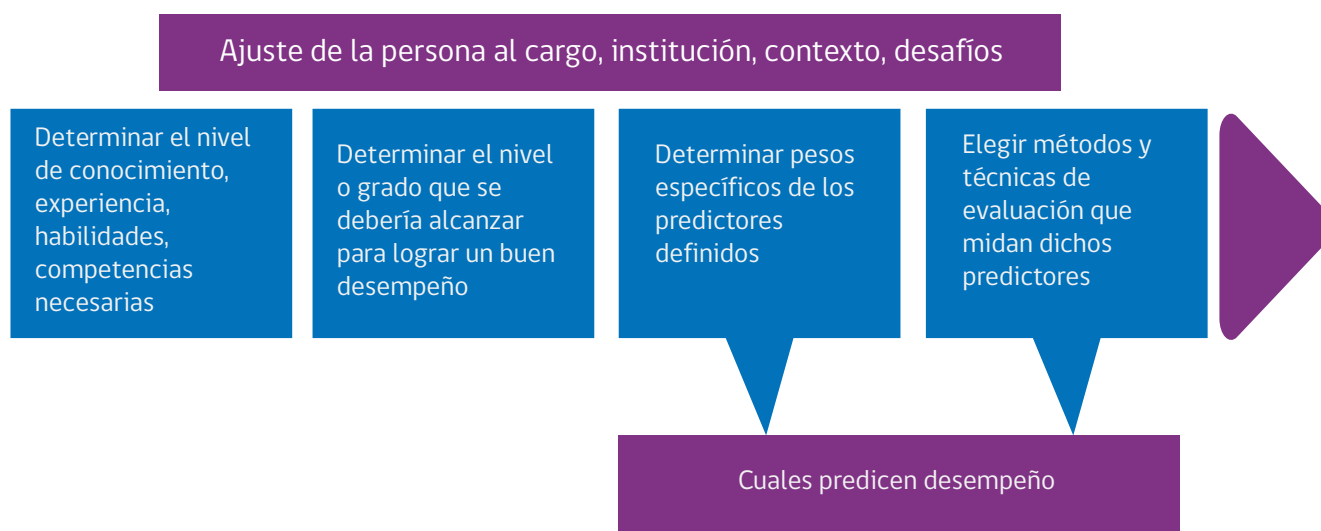
### c) Elaboración y/o actualización del Perfil

Esta etapa contempla la determinación y/o actualización del perfil de cargo, que como se indicó anteriormente, es el resultado de la interacción de los componentes "Recursos/Contexto", "Descripción del Cargo" y "Competencias y sus predictores", ya que permite entregar información significativa, tanto de las características del ocupante del cargo, como de los requerimientos del puesto de trabajo, por lo cual revisar y/o actualizar el perfil es un hito clave del enfoque basado en evidencia.

Para definir el perfil, es importante verificar las expectativas del área solicitante de este requerimiento, ajustándolas entre lo que necesita y lo que podrá entregarse como resultado final del proceso.

En la figura 4 se presenta un esquema que puede ser de utilidad para la determinación de un perfil de cargo.

**Figura 4. Esquema para Determinar un Perfil de Cargo**



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, basado en Barros 2013

#### **d) Definición de la metodología de selección**

Otro aspecto central de esta instancia, es la definición de la metodología de selección a aplicar a los candidatos (Componente "Herramientas de Evaluación"), la que tiene que estar directamente relacionada con los predictores que se han identificados como requeridos para el cargo en particular.

Se recuerda que las mejores herramientas y/o test para evaluar la presencia de los predictores, son aquellas que cuentan con evidencia empírica de validez y confiabilidad. (Ver numeral 3.4), es decir, que efectivamente puedan predecir el desempeño futuro.

#### **e) Definición de mecanismos de difusión**

En esta etapa, se eligen los mecanismos de difusión de la convocatoria, la que dependiendo de la fuente de reclutamiento, puede ser interna, externa o mixta. Por ejemplo, pueden emplearse como fuentes de reclutamiento, la publicación de la convocatoria en medios escritos, electrónicos o en entidades educacionales afines a la vacante, las personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución.

La elección de las fuentes de difusión dependerá de la complejidad del cargo a proveer y de los recursos disponibles para aquello. Se recomienda utilizar fuentes internas y administradas por el servicio, por ejemplo, la intranet institucional, además de fuentes externas, como los links "Trabaje con Nosotros" (web institucional) o el Portal Empleos Públicos ([www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)). Para cargos más especializados y de mayor nivel de responsabilidad, las fuentes externas pudieran incluir, publicación en medios escritos de cobertura nacional y empresas de Head Hunter.

#### **f) Elaboración de la convocatoria**

Se elabora la pauta de selección que habitualmente contiene el perfil del cargo, requisitos, las etapas de evaluación, el mecanismo y los plazos de postulación, entre otros.

La convocatoria debe entregar la información suficiente a todos los posibles postulantes, sobre las características del cargo, competencias, requisitos, las etapas de evaluación, plazos y mecanismos de postulación. Es decir, poner a disposición de los posibles interesados la información necesaria para que estos puedan realizar una adecuada evaluación de sus características y atributos personales en función de lo requerido en el perfil del cargo con el fin de determinar su cercanía a lo que requiere la institución, para que en el evento de no tener cercanía con las características exigidas, se desista de postular, evitándole a la organización evaluar candidatos no calificados.

## **4.2. Reclutamiento**

En esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación. Lo central en esta etapa es utilizar canales que lleguen a los candidatos que potencialmente cumplan con el perfil del cargo.

## **4.3. Selección**

La etapa de selección considera la aplicación de una secuencia de filtros, que pueden ejecutarse en forma sucesiva, simultánea o una combinación de ambos, lo que dependerá del diseño del proceso, del tiempo que se tenga para la selección y de los recursos disponibles.

Otra consideración, independientemente de la metodología de evaluación, es el orden óptimo de aplicación de cada uno de los instrumentos. A veces, el proceso más eficiente es administrar cada instrumento en una sesión aparte, otras veces todos juntos. Incluso si dos instrumentos se utilizan como filtros separados puede ser administrativamente más eficiente aplicarlos en una sola sesión. En general las instituciones optan por utilizar la herramienta que sea menos cara o más fácil de administrar en primer lugar, seguida por la más cara y más difícil de administrar.

En esta instancia se debe resguardar, que los distintos instrumentos de selección a aplicar, no permitan hacer distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, edad, orientación sexual, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social u otras características personales que no tengan relación con el desempeño del cargo. Es decir, debe garantizar un trato justo y equitativo a todos los candidatos.

### 4.3.1 Evaluación Inicial

Es el primer filtro del proceso de selección, implica saber identificar correctamente qué personas cumplen con los requisitos de postulación y por lo tanto pueden participar del proceso, como también quienes presentan los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar el puesto. Para abordar adecuadamente esta labor, es necesario conocer las características del cargo, sus requisitos legales y las competencias que exige su desempeño. Generalmente, esta primera evaluación considera el análisis curricular respecto a dos aspectos:

- a) Admisibilidad: Concierno a la verificación de los requisitos legales establecidos en la normativa del servicio (con respecto a formación educacional, experiencia u otros), además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses.
- b) Valoración de antecedentes curriculares: Corresponde a los aspectos deseables específicos sobre formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia establecidos en el perfil del cargo. Este tipo de evaluación generalmente es más cuantitativa, ya que valora la presencia de un título profesional y/o especialización, como también el número de años ejerciendo determinados roles.

### 4.3.2 Evaluación en profundidad

Corresponde al segundo filtro masivo del proceso. Está comprendida por la evaluación de habilidades cognitivas, de personalidad, técnica (conocimientos) y competencias, que puede ser llevada a cabo a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros. (Ver detalle de instrumentos a aplicar en el Numeral 3.4).

La selección de los métodos de evaluación debe considerar la validez y fiabilidad de los instrumentos a aplicar.

### 4.3.3 Evaluación final

Esta es una etapa que se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva, consiste en la realización de una entrevista de valoración global, efectuada por la comisión de selección, a los postulantes que hayan superado los anteriores filtros establecidos en el proceso de selección.

Considerando que la entrevista la realiza una comisión, que no necesariamente es experta en selección, pero sí ejercen un rol de jefatura y conocen la institución y su cultura, el objetivo de esta instancia, es elaborar una apreciación general del candidato para predecir su adecuada inserción en la organización en función de los valores y prácticas que ésta tiene, como la motivaciones del postulante para pertenecer a la organización.

En esta fase final, la comisión de selección debe determinar la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir candidatos idóneos, proponer a la autoridad correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final. En el evento que no existan candidatos idóneos<sup>8</sup>, el proceso debe declararse desierto.

## 4.4. Decisión final

La autoridad facultada para hacer el nombramiento, o en quien ésta delegue, deberá elegir la persona para proveer el cargo, a partir de la nómina entregada por la comisión de selección.

## 4.5. Cierre

Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, la solicitud de antecedentes requeridos para cursar su contratación y la definición de la fecha de su incorporación a la institución. Además, se debe informar a todos los candidatos del término del proceso, indicando el resultado final de la convocatoria.

Habiéndose definido la fecha de incorporación a la institución, corresponde que el encargado del proceso de reclutamiento y selección informe al área pertinente de esta situación, para que se planifique la ejecución del programa de inducción.

Para mayor comprensión de los posibles contenidos de un procedimiento de reclutamiento y selección se recomienda revisar el anexo 2.

---

<sup>8</sup> Se entenderá por candidatos idóneos, a aquellos que se ajusten de manera más precisa al perfil del cargo a proveer, de acuerdo a los criterios definidos en las pautas de evaluación.









# CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

**C**onsiderando el camino recorrido en los capítulos anteriores, se pueden identificar ciertas condiciones o características que debiesen estar presentes en un buen proceso de selección basado en evidencia, las cuales se señalan a continuación:

### **1. Estar alineado con la estrategia de la organización.**

Ningún proceso de selección tendrá éxito si no se invierte tiempo en la identificación de los objetivos específicos que desea lograr antes de desarrollar la estrategia general para alcanzarlos. Como requisito previo para su identificación es necesario que la organización posea claridad en cuanto a sus objetivos y desafíos institucionales, es decir su Misión, Visión y Estrategia, ya que éstas orientarán la búsqueda y selección de los candidatos más adecuados para la organización, respecto a un determinado cargo.

En otras palabras, la determinación de una estrategia de selección comienza con los objetivos generales de la organización y su estrategia. En este contexto se debe analizar qué tipo de empleados son necesarios para cumplir con las metas de la organización, lo que debe reflejarse en la descripción del cargo y en las competencias requeridas (ver capítulo 3; 3.1 al 3.3).

### **2. Ser estandarizado.**

Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad tiene una estructura lógica, que responde a una secuencia de actividades que se organizan en etapas que cuentan con estándares auditables. La estandarización permite determinar cómo se va a organizar el proceso, en qué secuencia, cómo se va a evaluar, y cómo se integrará la información de las diferentes etapas.

En este contexto, es fundamental que las instituciones tengan estandarizados sus procesos, mediante el diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección (ver capítulo 4).

Al mismo tiempo, la estandarización contribuye al análisis y comparación entre distintos procesos de evaluación, ya que permite observar diferentes estrategias utilizadas en la selección e identificar buenas prácticas.

### **3. Ser eficiente.**

Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad, logra mayor eficiencia, si se basa en evidencia, mantiene o reduce los gastos de administración y optimiza los tiempos a través de la utilización de la tecnología disponible. Por otra parte, al estar estandarizado, genera información y evidencia que permiten evaluar el proceso y en base a los resultados, establecer mejoras para perfeccionarlo, generando aprendizaje en la organización e información significativa para la gestión del desempeño y del desarrollo. (Gestión de la información).

Desde el punto de vista del enfoque basado en evidencia, un proceso de Reclutamiento y Selección, es eficiente si:

- i)** Se identifican las competencias y los predictores que determinan en mayor medida el desempeño esperado,
- ii)** las técnicas que se utilizan para medir los predictores son las correctas (método válido y confiable), y
- iii)** el criterio o nivel de logro determinado para aprobar la evaluación, es el apropiado para medir el resultado que se busca predecir.

#### **4. “Distinguir” o “discriminar” entre personas.**

Como ya se señaló cada puesto de trabajo requiere de características distintivas según sus desafíos y tareas a desarrollar, los que se establecen en la descripción del cargo. Estas características habitualmente se reflejan en las competencias definidas en los perfiles de cargo. Por otro lado las personas difieren en sus competencias, motivaciones e intereses.

Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad, compara las características requeridas para el cargo con las que tienen los candidatos, midiendo aspectos relevantes de una manera suficientemente precisa e identificando las diferencias individuales y relativamente estables de las personas, para distinguir los candidatos que mejor se ajusten al perfil del cargo.

#### **5. Identificar predictores del desempeño y utilizar métodos y herramientas más adecuados.**

Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad, busca predecir el desempeño laboral, para lo cual, por una parte, identifica los predictores de las conductas esperadas que se requieren para un cargo en particular, y por otra, elige las mejores herramientas y/o test para evaluar estos predictores.

De esta manera, las herramientas de evaluación adecuadamente elegidas, vale decir, que cuentan con evidencia empírica de validez y confiabilidad para predecir el desempeño futuro, identificarán a las personas que presentan un mejor ajuste al perfil del cargo. (Ver capítulo3; 3.3 y 3.4).

#### **6. Evitar sesgos y discriminación injustificada.**

El proceso deberá considerar la aplicación de instrumentos de selección que no realicen distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, color, orientación sexual, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social u otras características personales no vinculadas a las competencias y predictores definidos para el desempeño esperado. Vale decir, debe garantizar un trato justo y equitativo a todos los candidatos.

#### **7. Proporcionar información relevante para la toma de decisiones e interactuar con otros sistemas de gestión de personas.**

Cuando se diseña el proceso de selección, es importante establecer mecanismos que permitan el registro e integración de toda la información relevante que se pueda generar en cada etapa. En la planificación es importante gestionar datos sobre contexto organizacional, recursos, tiempo, expectativas de los grupos de interés, definición de metodología de evaluación, entre otros.

En la instancia de selección, donde se aplican las evaluaciones, cuando el proceso está en funcionamiento, debe registrarse información, acerca de criterios de selección, tales como puntajes de corte, formación y especialización, nivel de motivación y atributos específicos. Posteriormente, esta información debe analizarse y compararse en función del desempeño de la persona elegida, con resultados de otros procesos para cargos similares, con el fin de evaluar la eficiencia de los procesos y mejorarlos. Estas mejoras pueden estar vinculadas con redefinición de criterios de selección, elección de nuevas herramientas, necesidad de entrenamiento de evaluadores, compra de nuevos instrumentos de selección, evaluación de los proveedores, etc. De este modo la gestión de la información busca analizar la consistencia de la efectividad de la selección y así retroalimentar al proceso.

Por otra parte, la información que entregue el proceso, alimenta otros subsistemas de gestión de personas, como capacitación y gestión del talento, ya que contiene antecedentes sobre el potencial a desarrollar en la persona seleccionada en relación al perfil del cargo y a los desafíos de la organización.

**E**n consecuencia, el Servicio Civil, a través de esta publicación, propone a los servicios públicos desarrollar un sistema de reclutamiento y selección de calidad, basados en la mejor evidencia disponible, con el fin de garantizar procesos abiertos, no discriminatorios, eficientes, y que permitan identificar la idoneidad de los postulantes. Esto permitirá consolidar el inicio del ciclo laboral como un eje central de una gestión moderna de las personas así como contribuir a construir mayor confianza entre las personas y sus instituciones.

En perfecta sintonía con este nuevo enfoque, en el mes de noviembre del año 2013, el Gobierno del Presidente Piñera, a través del Instructivo Presidencial N°003, ha decidido impulsar el diseño e implementación descentralizadas de políticas de gestión de personas en la Administración Central del Estado, siguiendo los principios del mérito, equidad y transparencia. A través de él, se entregan directrices para la provisión de vacantes en puestos bajo la modalidad de Contrata, que relevan la necesidad de utilizar un proceso habitual de reclutamiento y selección para la provisión de este tipo de cargos, considerando, al menos: definir en forma previa el perfil o descripción de las funciones, una amplia difusión de la convocatoria, que incluya su publicación en el portal de empleos públicos, resguardar la calidad y equidad en los criterios de evaluación, constituir una comisión de selección y publicar los resultados del proceso para darle transparencia.

Estas y otras iniciativas marcan un antes y un después en la gestión de personas en el Estado y en la consolidación del mérito como un principio rector de la gestión pública. Con satisfacción hemos visto cómo en los últimos años la evidencia ha demostrado que cada vez son más los Jefes de Servicio y las áreas de Gestión de Personas que han tomado la decisión de realizar procesos de reclutamiento y selección basados en mérito, aun pese a la inexistencia de imperativos legales que obliguen a ello. Pese a lo pedregoso del camino, el mérito llegó para quedarse. Y no hay vuelta atrás.





# (VI) BIBLIOGRAFÍA

1. Albuquerque, L., Solano, I. & Angela, E. (2012). Um referencial teórico-metodológico para o desenvolvimento de pesquisas sobre atitude: a Teoria do Comportamento Planejado de Icek Ajzen [Un referente teórico-metodológico para el desarrollo de investigaciones sobre actitud: la teoría del comportamiento planificado de ICEK AJZEN]. Programa de Pós-Graduação em Ensino de Física, Instituto de Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. (Dirección Nacional del Servicio Civil, trads.) Chile (Obra Original Publicada en 2012).
2. Ayken, L. (1996). Test Psicológicos y Evaluación; Pearson Educación. Traducción Universidad Autónoma de México. Undécima Edición. México: Prentice Hall.
3. Barros, E. (2011). Problemas y Desafíos de la Selección de Personas en Chile, Revista Administración y Economía UC, editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Número 70, pp. 16 - 21, Santiago de Chile.
4. Carta Iberoamericana de la Función Pública, Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003 Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana, de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra"). Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003.
5. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos, Quinta edición -Editorial Mc Graw Hill.
6. Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). Psicología de la selección de Personal, TEA Ediciones, S.A, Madrid, España.
7. Decreto con Fuerza de Ley N° 29, (2005). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
8. Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
9. Moreira, M.A. & Greca, M.I. (2002). Modelos Mentales y Modelos Conceptuales en la Enseñanza Aprendizaje de las Ciencias, Instituto de Física, Universidad Federal Do Rio Grande Do Sul, Revista Brasileira de Investigaçã em Educação em Ciências, 2(3)84-96, Porto Alegre, Brasil.
10. Moreira, M.A. (1997). Modelos Mentales, Instituto de Física, Universidad Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Programa Internacional de Doctorado en Enseñanza de las Ciencias. Universidad de Burgos, España; Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Texto de Apoyo n° 8. Originalmente presentado en el Encuentro sobre Teoría e Investigación en Enseñanza de Ciencias - Lenguaje, Cultura y Cognición, Facultad de Educación de la UFMG, Belo Horizonte, 5 a 7 de marzo de 1997.
11. Pucheu, A. (2012). Desarrollo y Eficacia Organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. Edición Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
12. Porret, M. (2010). Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones, Cuarta edición-Editorial Esic. Madrid, España.
13. Ryan, A.M. & Tippins, N. (2009). Designing And Implementing Global Selection Systems, [Diseño e Implementación



de Sistemas de Selección Global]. Wiley Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd. Publication. (Dirección Nacional del Servicio Civil, trads.) Chile (Obra Original Publicada en 2009).

14. Rosas, R., Boetto, C. & Jordán, V. (2005). Introducción a la Psicología de la Inteligencia, 3ª. Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
15. Salgado, J.F. (2010). Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación, Ediciones Cemical, Barcelona, España.
16. Saracho, J.M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias, Ril Editores, Santiago de Chile.

### **Otras fuentes consultadas:**

1. Instructivo Presidencial N° 003, Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, de fecha 07 de noviembre de 2013.
2. Dirección Nacional del Servicio Civil, Estadísticas Mensuales del Comportamiento del Portal Empleos Públicos.
3. Dirección Nacional del Servicio Civil. Base de Datos Concursabilidad.
5. Dirección de Presupuestos, año 2012, Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2002- 2011. [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-95304\\_doc\\_.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-95304_doc_.pdf)
6. Barros, E. año 2013, Modelos y Herramientas de Reclutamiento y Selección Basadas en Evidencia, Curso - Taller EB Group, Dirección Nacional del Servicio Civil-EB Group.
7. Dirección Nacional del Servicio Civil, año 2013, Barómetro de la Gestión de Personas.
8. Dirección Nacional del Servicio Civil, año 2009, Manual de selección en servicios públicos, <http://www.serviciocivil.gob.cl/documentaci%C3%B3n-y-estudios>



# (VII) ANEXOS

# Anexo 1. EJEMPLO DE POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

## Objetivo de la Política

La política de Reclutamiento y Selección tiene como objetivo la atracción y el ingreso de personal competente, conducente a cubrir la dotación que requiere la Institución para el logro de su misión y objetivos estratégicos, consistente con la planificación de gestión de personas y las habilidades requeridas para cada cargo.

## Principios Orientadores

### I. Garantías del mérito e idoneidad

Reclutar y seleccionar adecuadamente a las personas que se integran a una organización o a quiénes deben ser promovidas, es un proceso clave en la gestión de personas que debe estar en sintonía con las necesidades y propósitos de la institución.

Garantizar que este proceso sea realizado de manera objetiva, transparente y en base al mérito de las personas, constituye una buena práctica en esta materia.

Garantizar que el mérito e idoneidad constituyan los ejes centrales para seleccionar a los/as postulantes.

Asegurar excelencia y calidad técnica en todo el proceso de selección.

### II. Igualdad de oportunidades

Igualdad de oportunidades, transparencia y objetividad, en cada una de las etapas de los procesos.

Evitar todo tipo de discriminación arbitraria por motivos tales como sexo, religión, etnia, edad, discapacidad física u otras de similar naturaleza.

Garantizar la disponibilidad de instrumentos de selección acordes a las necesidades especiales de personas que posean algún tipo de discapacidad y que lo declarasen al momento de la postulación.

### III. Acceso de la ciudadanía

Planificar y organizar cada proceso de selección, de tal forma, de garantizar la eficiencia y permitir que los/as postulantes conozcan plazos, fechas y resultados de manera oportuna como fuera programado.

Dar amplia difusión de la convocatoria con el objeto de llegar a un mayor número de postulantes y así garantizar con la mayor transparencia la elección adecuada de la persona que preste los servicios que se requieren, como también respecto el resultado de los mismos.

## Directrices Específicas

1. El ingreso de personal a la Institución debe basarse en necesidades objetivas y ser consistente con el Plan de Dotación Institucional, definiendo los perfiles de cargo que se requieren y los grados asociados a cada una de estas funciones.
2. Por razones fundadas se autorizará la contratación directa de personal sin que medie proceso de selección, en caso que se requiera de personas para ocupar cargos de confianza de la autoridad, expertos escasos en el mercado laboral, y/o para desempeñar alguna urgencia institucional.
3. El ingreso se producirá específicamente para una función y carga de trabajo permanente que no esté cubierta, por remplazo de personal que ha dejado la Institución y cuyas tareas no puedan ser absorbidas con la dotación existente, en caso de nuevas funciones y tareas, por aumento de cobertura en los programas y para reemplazar al personal que se encuentre imposibilitado de desempeñar sus funciones de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.
4. El ingreso a la Planta de la Institución se realizará por Concurso Público, para cargos afectos a la carrera funcionaria, y por Proceso de Selección, para cargos de contrata, honorarios y/o y suplencias transitorias, con amplia difusión, para garantizar el acceso de información a la ciudadanía, propiciando el ingreso de personal calificado a través de procedimientos estandarizados que garanticen el mérito e idoneidad.
5. Se formalizará un procedimiento de reclutamiento y selección para cargos a contrata, honorarios y/o y suplencias transitorias, basado en evidencia, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para las exigencias del cargo y la institución.
6. Al momento de generarse vacantes en la planta, se establecerán concursos de ingreso, cuya ejecución será oportuna respecto a las fechas de las vacancias.
7. Todo ingreso a contrata será a prueba por seis meses. Al término del referido plazo será evaluada su permanencia, en función de su adecuación al perfil de cargo desempeñado (competencias) y al nivel de cumplimiento de las funciones encomendadas en ese periodo.
8. Se respetará la confidencialidad de la información contenida en cada proceso de selección. No obstante, los antecedentes como historia curricular, puntaje asignado, tabla de puntajes y perfil de cargo podrán ser divulgados, cuando éstos sean solicitados por un tercero, en cumplimiento a la Ley N° 20.285, sobre acceso a la información administrativa.
9. Se promoverá la realización de evaluación psicolaboral para todas las personas que desempeñarán cargos de jefatura al interior de la Institución, con objeto de evaluar sus competencias de liderazgo y desarrollar planes de mejora, en caso que corresponda.
10. El proceso de Selección corresponderá a la aplicación de métodos y herramientas de evaluación basadas en evidencia, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para las exigencias del cargo y la institución.
11. Se asegurará la utilización de perfiles para cada cargo a proveer, los que se actualizarán periódicamente.

## Anexo 2. EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El presente anexo detalla el procedimiento para implementar un proceso estándar de reclutamiento y selección. Por supuesto, ajustes serán necesarios para adaptarlo a la experiencia o modelos complementarios que cada Servicio haya desarrollado.

### Etapa I: Planificación del proceso.

#### A. Flujoograma:

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
PLANIFICACIÓN DEL PROCESO	<p style="text-align: center;"><b>INICIO</b></p>	
	<p style="text-align: center;">Detección de necesidad de proveer vacante</p>	<p>La Unidad Solicitante envía solicitud al Área de Gestión de Personas, AGP, indicando la necesidad de cubrir una vacante.</p>
	<p style="text-align: center;">Recepción de requerimiento para proveer vacante</p>	<p>El AGP a cargo del proceso, evalúa el requerimiento y en caso de ser aprobado, envía memorándum a la Unidad Solicitante informando el inicio del proceso y la refrendación presupuestaria.</p>
	<p style="text-align: center;">Conformación de la comisión de selección</p>	<p>La Comisión de Selección se constituye con representantes del Área Gestión de Personas y Unidad Solicitante y representante de la Dirección.</p>
	<p style="text-align: center;">Revisión de propuesta de perfil de cargo</p>	<p>La Comisión de Selección determina y/o actualiza el perfil del cargo, con colaboración de AGP</p>
	<p style="text-align: center;">¿Valida perfil?</p>	<p>Actualiza o levanta nuevo perfil de cargo</p>
	<p style="text-align: center;">SI</p>	<p>La Comisión de Selección determina la metodología de selección a aplicar a los candidatos</p>
	<p style="text-align: center;">Definición de metodología de selección</p>	<p>La Comisión de selección define los mecanismos de difusión de las convocatorias.</p>
	<p style="text-align: center;">Definición de mecanismo de difusión</p> <p style="text-align: center;">Elaboración de la convocatoria</p> <p style="text-align: center;"><b>1</b></p>	<p>La Comisión elabora la pauta de selección que habitualmente contiene el perfil, requisitos, etapas de evaluación, mecanismo y plazos de postulación, entre otros.</p>

## B. Descripción del proceso:

El servicio debe explicitar su proceder administrativo interno, cuando se produce la necesidad de proveer una vacante (ajustando el flujo a su realidad institucional):

### 1. Detección de necesidad de proveer vacante.

Todo proceso de reclutamiento se inicia mediante una solicitud formal de parte del jefe de la unidad requirente, a través de Memorándum dirigido al área de Gestión Personas, AGP, donde deberá especificarse los siguientes aspectos:

- Necesidad de contratación.
- Objetivo del cargo.
- Fecha de incorporación deseada.

### 2. Recepción de requerimiento para proveer vacante.

Una vez recepcionada la solicitud de la unidad requirente, el área de Gestión de Personas en conjunto con las áreas competentes, debe:

- a. Verificar la pertinencia de la solicitud en relación a modelos de dotación vigentes, que establecen la cantidad de personas y las capacidades requeridas para el funcionamiento institucional (pertinencia estratégica).
- b. Verificar la disponibilidad de dotación para proveer la vacante.
- c. Verificar disponibilidad presupuestaria para financiar vacante disponible.

Después de este análisis se decidirá aceptar o rechazar la solicitud.

### 3. Conformación de comisión de selección.

El área de Gestión de Personas- AGP, en conjunto con la jefatura de la Unidad requirente, determina las personas que integrarán la comisión de selección, quien será responsable de la realización del proceso.

El AGP da a conocer a la comisión de selección, la estructura y contenidos del proceso de reclutamiento y selección, además propone el perfil del cargo, las etapas, metodología de evaluación de los candidatos y filtros de selección, y las expectativas del área solicitante, entre otras.

La comisión de selección, levanta acta de todas las sesiones, dejando registro de ellas en el Área de Gestión de Personas.

Para efectos de la constitución de la comisión de selección, una alternativa es que esté integrada por la jefatura directa del cargo a proveer, un experto técnico en la materia a desempeñar y el responsable o un representante del área de Gestión de Personas, quienes deben efectuar un acabado análisis del puesto de trabajo que se requiere proveer, con el objeto de levantar un adecuado perfil de cargo.

### 4. Revisión de propuesta de perfil de cargo.

La comisión de selección revisa y valida el perfil de cargo, y en caso que éste no exista o no se encuentra vigente, solicita al área de Gestión de Personas que levante una propuesta inicial o que sea actualizado.

El perfil del cargo debe establecer sólo las características y competencias necesarias para el desempeño exitoso del mismo, así como funciones y características claras, propias de la vacante a proveer. La precisión en este sentido evitará incertidumbres e interpretaciones equívocas en los/as postulantes.

En forma complementaria al procedimiento de reclutamiento y selección, debiese existir un procedimiento para diseñar y/o actualizar los perfiles de cargo.

### **5. Definición de la metodología de selección.**

Una vez aprobado el perfil por parte de la comisión, ésta define la metodología de selección a aplicar a los candidatos, que deberá considerar los predictores que permitan predecir el desempeño laboral futuro.

La definición de la metodología de selección es crítica para la calidad del proceso. Identificar qué se va a medir y con qué prioridad, cuál es la evidencia que sustenta dichos factores, y cuáles son las herramientas más costo-efectivas, definirá en gran parte la idoneidad de los postulantes.

Se recuerda que las mejores herramientas y/o test para evaluar la presencia de los predictores, son aquellas que cuentan con evidencia empírica de validez y confiabilidad. (Ver numeral 3.4 de este documento), es decir, que efectivamente puedan predecir el desempeño futuro.

### **6. Definición de mecanismos de difusión.**

La comisión de selección elige los mecanismos de difusión de la convocatoria, la que dependiendo de la fuente de reclutamiento, podrá ser interna, externa o mixtas, pudiendo difundirse medios escritos, electrónicos o en entidades educacionales afines a la vacante, las personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución.

La elección de las fuentes de difusión dependerá de la complejidad del cargo a proveer y de los recursos disponibles para aquello. Se recomienda utilizar fuentes internas y administradas por el servicio, por ejemplo, la intranet institucional, además de fuentes externas, como los links "Trabaje con Nosotros" (web institucional) o el Portal Empleos Públicos ([www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)). Para cargos más especializados y de mayor nivel de responsabilidad, las fuentes externas pudieran incluir, publicación en medios escritos de cobertura nacional y empresas de Head Hunter.

### **7. Elaboración de la convocatoria.**

En esta instancia, la comisión elabora la pauta de selección que contiene el perfil del cargo validado, requisitos, las etapas del proceso, los mecanismos y plazos de postulación, entre otros.

Aprobada la pauta de selección por parte de la comisión, ésta es sancionada mediante el acto administrativo correspondiente (Resolución).

La convocatoria debe entregar la información suficiente a todos los posibles postulantes, sobre las características del cargo, competencias, requisitos, las etapas de evaluación, plazos y mecanismos de postulación. Es decir, poner a disposición de los posibles interesados la información necesaria para que estos puedan realizar una adecuada evaluación de sus características y atributos personales en función de lo requerido en el perfil del cargo con el fin de determinar su cercanía a lo que requiere la institución, para que en el evento de no tener cercanía con las características exigidas, no postular innecesariamente, evitándole a la organización evaluar candidatos no calificados.



## ETAPA II: Reclutamiento.

### A. Flujoograma:

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
<b>RECLUTAMIENTO</b>	<p>1</p> <p>Publicación de proceso en el Portal Empleos Públicos y/o en otros medios de difusión</p> <p>Recepción de postulaciones</p> <p>2</p>	<p>Se difunde la convocatoria a través de las fuentes de reclutamiento definidas</p> <p style="text-align: right;">Copia publicación</p> <p>Se recepciona documentos y postulaciones de los candidatos</p> <p style="text-align: right;">Antecedentes de los postulantes</p>

### B. Descripción del proceso:

#### 1. Publicación de proceso.

En esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación.

#### 2. Recepción de postulaciones.

Para la postulación interna, se habilita correo electrónico postulaciones@servicio.cl, para recibir las postulaciones que se presenten con sus antecedentes.

Para la postulación externa, ellas son recibidas a través de la plataforma web, [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl).

Cuando la difusión de la convocatoria se realice por más de un medio, se debe tener la precaución que la información contenida en ellos sea consistente (plazos, renta, documentos requeridos, entre otros).

Se recomienda dar amplia difusión de la convocatoria con el objeto de llegar a un mayor número de postulantes, y así garantizar con la mayor transparencia la elección adecuada de la persona que preste los servicios que se requieren.

Se recomienda un plazo mínimo de difusión de 5 días hábiles (para procesos de selección).

La utilización del currículum ciego constituye una buena práctica, que contribuye a evitar discriminaciones y preferencias basadas en variables distintas al mérito e idoneidad de las personas.













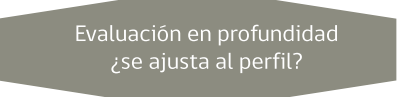



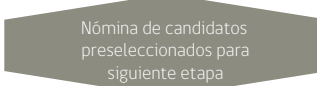













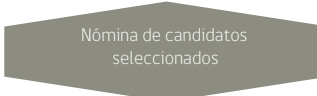
Del mismo modo, se sugiere incorporar en la convocatoria el siguiente texto "Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección que se administrarán, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causal".

Todas las personas que formalicen su postulación, deben contar con un documento que compruebe la recepción de sus antecedentes.

Se sugiere tener un adecuado registro de las postulaciones recibidas, para asegurar la información de todas las postulaciones.

# ETAPA III: Selección.

## A. Flujoograma:

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
<b>SELECCIÓN</b>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px;">             Candidato no sigue en el proceso           </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>NO</p>  <p>SI</p> </div>	<p>El Área de Gestión de Personas realiza un análisis de admisibilidad de los candidatos postulantes.</p>
	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px;">             Candidato no sigue en el proceso           </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>NO</p>  <p>SI</p> </div> <div style="text-align: center;">    </div>	<p>El Área de Gestión de Personas analiza los antecedentes curriculares de los postulantes según la publicación y el perfil validado, y entrega a la Comisión de Selección nómina de candidatos que pasan a la siguiente fase, quien la revisa y valida.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px;">             Candidato no sigue en el proceso           </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>NO</p>  <p>SI</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>El AGP realiza la evaluación en profundidad, aplicando el segundo filtro masivo del proceso, que puede contener evaluación de habilidades cognitivas, personalidad, conocimientos y competencias.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px;">             Candidato no sigue en el proceso           </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>NO</p>  <p>SI</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>El Comité de Selección realiza entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores, y chequea referencias.</p>
	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px;">             Se Declara desierto           </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>NO</p>  <p>SI</p> </div>	<p>La Comisión de Selección evalúa la existencia de candidatos idóneos.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>La Comisión de Selección entrega nómina de candidatos seleccionados a la autoridad facultada para hacer el nombramiento o quien designe.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

## B. Descripción del proceso:

La selección considera una aplicación sucesiva de filtros: que se compone de tres sub etapas: evaluación inicial, que comprende la verificación de requisitos y el análisis curricular, evaluación en profundidad, que considera la evaluación de aspectos cognitivos, de personalidad, técnicos y de competencias, y por último, una evaluación final, que corresponde a la apreciación global de los candidatos semifinalistas.

### 1. Evaluación Inicial.

#### ✓ Admisibilidad:

El AGP revisa que las postulaciones recibidas cumplan con los requisitos establecidos en la pauta de selección, además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses, e informa de los resultados de este proceso a la comisión de selección, quien revisa y valida.

#### ✓ Evaluación curricular:

Luego del análisis de admisibilidad, la AGP revisa que los candidatos cumplan los aspectos deseables del perfil respecto a: formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia, informando de los resultados de este proceso a la comisión de selección, quien revisa y valida.

### 2. Evaluación en Profundidad.

En este segundo filtro masivo se aplican las herramientas de evaluación (definidas en la planificación según los predictores del desempeño establecido) para evaluar habilidades cognitivas, personalidad, conocimiento) y competencias, de acuerdo a los requerimientos del perfil de cargo, que pueden ser llevada a cabo a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros.

La selección de los métodos de evaluación debe considerar la validez y fiabilidad de los instrumentos a aplicar.

Si se decide aplicar una prueba de conocimientos ésta debería ser elaborada por el Área Técnica especializada relacionada con el cargo a proveer. Esta área será la responsable de evaluar y entregar los resultados de la aplicación de la prueba al área de Gestión de Personas, salvo que requiera apoyo para esta labor. Los resultados deben ser validados por la comisión de selección.

### 3. Evaluación Final.

La comisión de selección realiza entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores y chequea referencias, con el objeto de identificar las habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos de acuerdo al perfil de cargo.

Esta entrevista es estructurada, por lo que se aplica una pauta previamente desarrollada por el área de Gestión de Personas, con apoyo del Experto/a, que ha sido sancionada por la comisión de selección.

Con la pauta anterior se evalúa a los candidatos y se elabora un ranking con los resultados obtenidos, definiendo la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir candidatos idóneos, propone a la autoridad correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final. En el evento que no existan candidatos idóneos, el proceso debe declararse desierto.

Para obtener buenos resultados se recomienda rigurosidad en el proceso, siguiendo una secuencia básica de actividades:

a) Revisar si los postulantes cumplen los requisitos establecidos.

b) Aplicar las pautas de evaluación definidas a todos los candidatos que aprobaron la revisión de requisitos en igualdad de condiciones.

Los instrumentos de selección que se apliquen deben permitir resultados comparables entre los/las postulantes sobre la base de criterios objetivos y transparentes.

Se debe resguardar el secreto de la identidad de cada candidato/a durante el proceso de selección y la confidencialidad en todas las etapas del proceso en que ello sea posible, aun cuando éste sea externalizado.

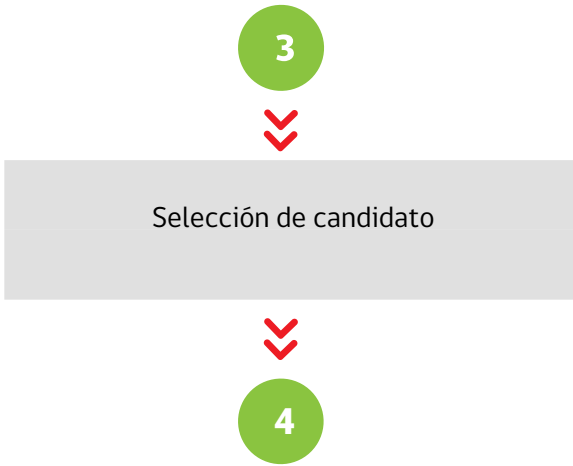
Levantar acta de las sesiones de la comisión en donde conste la evaluación obtenida por los participantes del proceso de selección.

En la elaboración de la prueba de conocimientos debe resguardarse la calidad técnica del instrumento.

La etapa de entrevista de valoración global se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva y consiste en la realización de una entrevista de valoración global, efectuada por la comisión de selección, a los postulantes que hayan superado los anteriores filtros establecidos en el proceso de selección.

## ETAPA IV: Decisión Final

### A. Flujoograma:

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
DECISIÓN FINAL	 <p>Selección de candidato</p>	La autoridad facultada o quien esta designe, selecciona al candidato, e informa a AGP.

### B. Descripción del proceso:

Una vez recibida la propuesta de nómina de candidatos/as o candidato/a, la autoridad facultada para el nombramiento selecciona al candidato/a e informa a la AGP para que inicie los trámites administrativos correspondientes.

El Área de Gestión de Personas emite notificación personal o a través de carta certificada al candidato/a seleccionado/a. Además solicita los antecedentes necesarios para su nombramiento.

## ETAPA V: Cierre

### A. Flujoograma:

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
<b>CIERRE</b>	<pre> graph TD     Start((4)) --&gt; Decision{¿Candidato Seleccionado acepta el cargo?}     Decision -- SI --&gt; Informa[Se informa cierre del proceso a los candidatos]     Decision -- NO --&gt; Elige[Se elige a otro candidato de la Nómina]     Informa --&gt; End([FIN])     Elige --&gt; End         </pre>	<p>El candidato debe indicar si acepta el cargo. En caso de no aceptar, se deberá elegir a otro candidato a partir de la nómina.</p> <p>Se informa a los candidatos del cierre del proceso, ya sea seleccionando un ganador o declarando desierto el proceso.</p> <p>Se realiza Programa de Inducción Institucional.</p>

### B. Descripción del proceso:

Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, quien deberá manifestar la aceptación del cargo. En caso contrario, el AGP solicita a la autoridad encargada del nombramiento elegir otro candidato de la nómina.

Una vez aceptado el cargo, el candidato/a firma el formulario de aceptación de cargo. Luego la AGP solicita los antecedentes originales para cursar el trámite administrativo correspondiente.

Además, el AGP envía correo a los candidatos no seleccionados, informándoles del cierre del proceso.

Un buen Proceso de Selección considera:

La notificación formal al candidato seleccionado del resultado obtenido en el proceso de selección.

Cursar nombramiento de participante seleccionado.

Notificar los resultados del proceso a participantes no seleccionados.

Recopilar las actas y confección de archivos de registros disponibles en la Unidad de Gestión de Personas para futuras consultas de los participantes del proceso de selección.

En forma adicional a las recomendaciones señaladas para cada etapa del proceso, existen dos aspectos transversales de cualquier procedimiento de reclutamiento y selección, que por su naturaleza se sugiere considerar:

#### **A. Trazabilidad:**

Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de calidad debe proporcionar información precisa y relevante para la toma de decisiones, e integrar información de cada etapa y de las evaluaciones que realiza, lo que permitirá asegurar la trazabilidad de la información y el adecuado seguimiento de los procesos de selección.

De esta forma, el Procedimiento debiese considerar la recolección de información, al menos de los siguientes aspectos:

- ✓ Perfil del cargo y descripción del cargo (publicación o formato de perfil)
- ✓ Listado de postulantes al proceso.
- ✓ Hojas de respuesta originales y protocolos de tests por cada postulante.
- ✓ Respuestas globales a pauta de entrevista de valoración global.
- ✓ Hojas de calificación de entrevistas finales.
- ✓ Resumen de etapas del proceso y resultados finales.
- ✓ Consultas, reclamos y sugerencias.

#### **B. Mecanismo de consultas, reclamos y sugerencias:**

El procedimiento debe considerar la posibilidad de efectuar consultas, reclamos y sugerencias, los medios que se utilizarán para canalizarlos y efectuar las respuestas, de acuerdo a la normativa vigente sobre Transparencia y la jurisprudencia administrativa.



## Anexo 3. Ejemplo de Perfil Jefe/a de Informática o Tecnologías de Información

### I. Identificación del cargo:

Dependencia directa:

Lugar de Desempeño:

### II. Objetivo del cargo

Integrar de manera estratégica el uso de tecnologías al servicio del negocio, apoyando la continuidad operacional y agregando valor, a través de la formulación, planificación y ejecución de políticas institucionales en el área de las tecnologías de la información y comunicaciones, que contribuyan a la eficacia, eficiencia y la provisión de mejores servicios para la ciudadanía como cliente final.

### III. Funciones Estratégicas:

1. Definir y asesorar las políticas, estándares en tecnologías, seguridad de la información (integridad y confidencialidad) y su soporte tecnológico, velando por el cumplimiento de la normativa legal.
2. Planificar, implementar, controlar y evaluar las estrategias de desarrollo de todos los proyectos vinculados a las tecnologías de la información y comunicaciones de la Institución, así como entregar los soportes informáticos.
3. Gestionar el presupuesto de manera eficiente y efectiva de las tecnologías de la institución, en función de las políticas estratégicas.
4. Diseñar, administrar y mantener las redes, sistemas y soporte informático, entregando un nivel de servicio acorde a las necesidades organizacionales.
5. Gestionar de manera preventiva los riesgos institucionales asociados a la implementación de tecnologías de la información y comunicaciones.
6. Gestionar los proveedores y evaluar tecnologías acordes a los proyectos y necesidades institucionales.
7. Asesorar a las Autoridades institucionales y clientes internos, en el uso de tecnologías de la información para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
8. Dirigir y coordinar el área de TI y comunicaciones gestionando el desempeño del personal a su cargo en forma eficiente y oportuna, propiciando el desarrollo de las personas, en concordancia con los objetivos institucionales y promoviendo un buen clima laboral.

### IV. Organización y entorno del cargo

Las tecnologías de la información y de la comunicación son una herramienta que permite/releva/contribuye a ..... (En este apartado se deben señalar el conjunto de circunstancias que rodean o condicionan el desempeño del cargo, entregar información sobre la institución, misión, los desafíos, recursos, el ámbito de desempeño del cargo, y los proyectos asociados al mismo.)

Equipo de Trabajo: Por definir

Clientes internos: Por definir

Clientes externos: Por definir

## V. Requisitos legales específicos

De acuerdo a la Ley de Planta del servicio.

## VI. Formación educacional, especialización y experiencia

Corresponde señalar lo que se valorará como deseable y/o necesario más allá de lo normativo.

## VII. Atributos y competencias

### Conocimientos:

- **Técnicos:** Conocimientos en desarrollo de software, seguridad de la información y gestión de la calidad, especialista en procesos (BPM): (modelación y reingeniería), administración de bases de datos, soporte de servicios, administración de redes informáticas, sistemas operativos, gobierno de TI en la empresa
- **Del Estado:** Particulares de la legislación de área de gestión de la dependencia a prestar servicios, Gobierno electrónico, Ley de Bases, Estatuto Administrativo y Compras públicas.

### Habilidades Directivas<sup>9</sup>

- **Visión Estratégica:** Demuestra comprensión de su entorno político y estratégico, más allá de la propia organización. Reconoce a los actores relevantes vinculados a su trabajo, identificando a sus clientes finales. Sabe interactuar en contextos complejos, genera alianzas de colaboración específicas, tanto formales como informales.
- **Liderazgo y dirección de equipos:** Capacidad para generar compromiso de los funcionarios y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- **Gestión y logro:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizándolo recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. Es capaz de desarrollar proyectos con una mirada de largo plazo, para lo cual utiliza y gestiona su red técnica y de relaciones para alcanzar los resultados esperados.

### Otras competencias

- **Orientación al cliente:** Adecua nuevos productos y servicios existentes a las necesidades subyacentes detectadas en los clientes. Si es preciso, asume costos inmediatos en aras de una relación de largo plazo con el cliente. Es capaz de adaptar su estrategia y estilo comunicacional de acuerdo al cliente y actores relevantes.
- **Capacidad de Análisis/Evaluación y solución de problemas:** Descompone situaciones, problemas o procesos en sus partes, organizándolos, conectándolos y ponderándolos por separado y en conjunto, identificando soluciones.
- **Capacidad de adaptación y flexibilidad:** Capacidad para reaccionar proactivamente y transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.
- **Capacidad de Innovación:** Incorpora diferentes opiniones y conocimientos para generar nuevos conceptos y herramientas logrando integrarlos en proyectos exitosos. Se mantiene actualizado para orientar la toma de decisiones y aportar en la innovación.

<sup>9</sup> El nivel de desarrollo y operacionalización de las habilidades directivas sólo podrá ser identificado empíricamente, en el levantamiento de información con los jueces expertos y con los ocupantes del cargo.

# SERVICIO CIVIL



SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS  
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

[WWW.SERVICIOCIVIL.CL](http://WWW.SERVICIOCIVIL.CL)

# SERVICIO CIVIL

SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS  
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

[WWW.SERVICIOCIVIL.CL](http://WWW.SERVICIOCIVIL.CL)