



ORIENTACIONES PLANIFICACIÓN Y GERENCIAMIENTO EN GESTIÓN DE PERSONAS: CASO APLICADO A PERFILES

SERVICIO CIVIL
CHILE

Dirección Nacional del Servicio Civil

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
I. PLANIFICACIÓN Y GERENCIAMIENTO EN GESTIÓN DE PERSONAS	5
II. EL PERFIL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	8
III. EL PERFIL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	15
IV. EL PERFIL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
V. EL PERFIL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	25
VI. EXPERIENCIAS DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	32
 ANEXO N°1	 34
ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES	
 ANEXO N°2	 49
DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PROCESOS DE CONCURSOS	
 BIBLIOGRAFÍA.....	 51

PRESENTACIÓN

En el marco de los lineamientos y orientaciones que la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entrega respecto de distintas materias vinculadas a la gestión y desarrollo de las personas, se pone a disposición de los servicios públicos un nuevo material que aborda la Planificación y Gerenciamiento en Gestión de Personas. El propósito de este documento es presentar de manera sencilla y amigable, algunos aspectos centrales vinculados a los procesos de planificación y gerenciamiento, llevados a una aplicación práctica en el uso de perfiles en diferentes subsistemas de recursos humanos.

Varios elementos llevan a considerar esta aplicación en dichos procesos. En primer lugar, la utilización cada vez más recurrente y sistemática de perfiles en los servicios públicos, su integración en diversos subsistemas de gestión de personas, los recursos destinados por las instituciones, la disponibilidad y uso de tecnologías, entre otros aspectos.

En segundo lugar, cada vez más estas áreas requieren de estrategias, prácticas y sistemas integrados que se orienten a resultados concretos, que permitan tomar decisiones y contribuyan efectivamente al logro de los objetivos y metas organizacionales. Por tanto, necesitan organizar los esfuerzos hacia fines determinados; gerenciar y monitorear acciones con resultados a corto y mediano plazo; disponer de indicadores para evaluar su contribución e impacto en el servicio, en definitiva, para mostrar su aporte efectivo a la organización y resultados a nivel de la dirección. ¿Qué resultados están teniendo en los servicios la utilización de perfiles? ¿Qué indicadores muestran su contribución en la gestión de personas y en la gestión institucional?

En tercer lugar, las áreas de gestión de personas son demandadas por la dirección del servicio para establecer planes y acciones en coherencia con los objetivos y desafíos de la organización. Entonces debieran garantizar metas e implementaciones efectivas de corto y mediano plazo, con sistemas y herramientas que deben ser gestionadas estratégicamente, siendo una de ellas los perfiles.

Varios servicios públicos han hecho de la utilización de perfiles una “carta” de navegación institucional, utilizándolos de manera coherente y sistemática en procesos de reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño y capacitación y formación, mostrando de manera integrada y con resultados observables su contribución en el mejoramiento de la gestión organizacional. Es por esta razón, que este documento, se indican también algunos servicios públicos que han integrado el uso de perfiles en diferentes subsistemas de gestión de personas, y que han hecho de su aplicación, una contribución efectiva al mejoramientos del desempeño y desarrollo de las personas, como asimismo, a mejores resultados organizacionales.

Este material se organiza en un primer capítulo entregando elementos básicos de los procesos de planeamiento y gerenciamiento en gestión de personas. En una segunda parte, la utilización de perfiles se presenta de manera práctica en los procesos de reclutamiento y selección. Posteriormente, se muestra su aplicación en programas y/o acciones de inducción y a continuación, se refiere a la vinculación entre perfiles y gestión del desempeño. Finalmente, se indica cómo se integra el perfil en el sistema de capacitación y formación. En cada una de las partes en las que se muestra la relación perfil-subsistema específico de recursos humanos, se señalan algunos alcances normativos a considerar; la expresión práctica de las acciones de planeamiento y gerenciamiento en cada subsistema en particular, y recomendaciones generales para identificar si la organización dispone de procesos y prácticas efectivas en los distintos ámbitos de gestión abordados. Por último, y tal como fuera mencionado, se enuncian algunos servicios públicos que han avanzado sistemáticamente en el uso de perfiles en diferentes subsistemas de gestión de personas.

Esperamos que estas orientaciones permitan a los servicios identificar la importancia de los procesos de planeamiento y gerenciamiento en la gestión de personas desde una perspectiva práctica, como asimismo, evaluar el nivel de desarrollo que tienen el uso de perfiles en los servicios públicos, su grado de integración (coherencia interna) en la gestión de personas y las prácticas efectivas de monitoreo y evaluación en relación a este instrumento.

Dirección Nacional del Servicio Civil

I. PLANIFICACIÓN Y GERENCIAMIENTO EN GESTIÓN DE PERSONAS

La planificación y control de gestión se han ido incorporando a la gestión pública chilena desde hace ya más de una década, particularmente, a partir de la “gestión por resultados” que ha venido sistemáticamente liderando el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos. La mayores restricciones, las presiones por resultados de los servicios públicos, un Estado con más responsabilidades y una ciudadanía más demandante por servicios de calidad, entre otros, como contextos externos e internos, han propiciado que la lógica de la gestión por resultados (desempeño rendimiento, logro, indicadores, entre otros) se exija e instale en la administración.

No es casual, que las medidas y prácticas implementadas por los servicios, en distintos ámbitos y momentos del quehacer institucional respondan a estas nuevas demandas y desafíos. De ahí entonces, que gradualmente y con énfasis diversos, se observa la necesidad de disponer de procesos y sistemas de planificación, información, medición, soportes informáticos, gerenciamiento en general, también a nivel de las áreas de gestión de personas. No obstante, el rol de estas áreas en este ámbito ha estado mediatizado por sus propias capacidades y el significado de la función de gestión de personas en los servicios; la posición e influencia efectiva que tienen las áreas de gestión de personas en las instituciones y el entendimiento de los equipos directivos, respecto a la importancia de la gestión de personas en la calidad y cumplimiento de los objetivos y resultados organizacionales.

Por lo tanto, los desafíos en este sentido van en una doble dimensión. En primer lugar, y en lo que le compete al área de personas, su capacidad para definir horizontes temporales de gestión (su propia ruta) en coherencia con los horizontes temporales de gestión institucional y para mostrar resultados, impacto y su contribución efectiva a los objetivos del servicio. Cómo señala Dolan y otros autores, por distintos cambios que se producen en el entorno y en las propias organizaciones se requiere “que la gestión de recursos humanos se oriente más hacia el futuro y sea más abarcadora e integradora”¹. En segundo lugar, también es necesaria la comprensión por parte de la dirección del servicio respecto a que no es posible planificar la gestión institucional considerando sólo resultados, productos, presupuesto, tecnologías, indicadores de logro de las “áreas de negocio”, sino que también, considerar cuáles son las necesidades y soportes que desde recursos humanos requiere la institución (selección, capacitación, desarrollo, desempeño, evaluación, entre otros) para asegurar el logro de los objetivos y metas establecidas.

Una gestión estratégica de personas supone - entre otros aspectos - disponer e implementar procesos de planificación y gerenciamiento que permitan asegurar las capacidades necesarias al interior de la organización en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cómo señala Longo² gestionar personas es algo más que el conjunto de actividades, necesarias pero meramente instrumentales, mediante las cuales se registra, tramitan, documentan, resuelven, certifican, notifican y archivan las incidencias relativas al personal. Supone asumir compromisos concordantes con el logro de las finalidades organizativas.

De esta forma, la planificación de recursos humanos debe estar directamente ligada con los objetivos estratégicos de cada institución, con el fin de poder traducir esa estrategia en planes y acciones concretas, a objeto de satisfacer las necesidades de la organización y responder a los requerimientos institucionales, constituyendo uno de los procesos básicos para el desarrollo eficaz de la gestión de personas y del

¹ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. “La Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, pág 85. 2007.

² Francisco Longo. Cómo conseguir que las personas pongan sus competencias y su voluntad de esfuerzo al servicio del propósito estratégico de la organización Manual Selección de Personas en Servicios Públicos. 2006.

conjunto del servicio. Según Dolan y otros autores “...dicha planificación supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades”³.

La planificación de gestión de personas influye sobre gran parte de todos los subsistemas y actividades de recursos humanos: reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, formación y desarrollo, entre otros. ¿Qué necesidades de personas tiene la organización? ¿Qué cantidad/dotación de personas necesitará la organización para cumplir sus objetivos y metas en el mediano plazo? ¿Qué habilidades se requerirán de las personas para asumir los desafíos de mediano plazo? ¿Qué desempeños son esperables para el logro de las metas institucionales? ¿Qué estructura organizativa se requiere?

También forma parte de la gestión de personas disponer de las acciones y sistemas que permitan que los programas de acción establecidos para dar cumplimiento a las metas definidas sean implementados de manera eficiente. En este ámbito nos estamos refiriendo al necesario gerenciamiento que debe hacer gestión de personas con el propósito de monitorear, controlar y dar cuenta de los resultados, procesos y de la evolución que tienen las distintas situaciones que se quieren cambiar y/o lograr. ¿Cuál es el nivel de eficacia que tienen los procesos de reclutamiento y selección que se están desarrollando? ¿Qué habilidades han sido adquiridas por las personas? ¿Qué metas y resultados se han logrado en los equipos de trabajo?

En directa relación con la planificación y gerenciamiento que se requiere en los distintos subsistemas, existe una herramienta de gestión que contribuye a tener una mirada estratégica e integrada en la gestión de personas: los perfiles de cargo. Estos pueden ser un instrumento de alto impacto si se utilizan adecuadamente e integradamente.

En el proceso de planificación de recursos humanos es muy relevante levantar y analizar datos que permitan hacer proyecciones sobre la “oferta” y “demanda” de las personas que forman parte de la organización. Por ejemplo, diagnosticar las características y capacidades de las personas en la organización actual (oferta) y las futuras necesidades de la organización en cuanto a las mismas (demanda). Comparando ambos aspectos, será posible identificar posibles desajustes y construir políticas de gestión de personas que contribuyan a disminuir las brechas detectadas. De dichas políticas, debieran emanar planes de acción de corto, mediano y largo plazo, los cuales, deben ser controlados y evaluados para medir sus resultados e impactos.

En este contexto, para poder definir la “oferta” de recursos humanos de la propia organización, es necesario identificar los puestos de trabajo y las capacidades e intereses de las personas que se desempeñan en la organización, para lo cual, la existencia de perfiles de cargo puede contribuir sustancialmente. Asimismo, si se cuenta con esta herramienta, será posible desarrollar una evaluación del ajuste de las personas a los perfiles de cargo que se han levantado, lo que orientará la definición de una política de gestión de personas acorde a las necesidades actuales y futuras de la organización.

La suma de capacidades que poseen los integrantes de una organización, es la capacidad de la organización. De ahí la importancia del gerenciamiento en el área de personas. Contar con perfiles contribuye a gestionar las capacidades de las personas y a cumplir con los objetivos de la organización.

En esta mirada, el gerenciamiento en el área de personas requiere de una integración e interconexión dinámica entre los diferentes subsistemas de recursos humanos. La existencia y utilización de perfiles constituye una herramienta transversal para la gestión que contribuye a los mejores resultados de la organización. Los perfiles pueden ser entonces el punto de unión, interacción e integración estratégica

³ Mc Beath, G. The handbook of Human Resource Planning. Blackwell Pub.1993; Duane, M, Customized Human Resource Planning. Quorum Books. 1996.

entre los diferentes subsistemas, que agrega valor a la gestión institucional y permite orientar el desarrollo de las personas.

Si se han invertido recursos y se han desplegado esfuerzos en realizar un levantamiento de perfiles en la organización, es indispensable considerar procesos de validación, difusión, actualización, integración y aplicación en los distintos subsistemas. Siendo una herramienta válida y estratégica para gestionar personas puede tener distintas aplicaciones y objetivos según el subsistema donde se le utilice.

Desde otra perspectiva, es pertinente señalar que el proceso de planificación y gerenciamiento en gestión de personas, puede tener distintos focos y acentos en función del grado de instalación o desarrollo en que se encuentre la organización, vinculándose más directamente con algún subsistema de recursos humanos. Es aquí donde es posible evidenciar cómo la utilización de las herramientas e instrumentos de recursos humanos, en este caso los perfiles de cargo, pueden tener una utilidad para la planificación al interior de una organización.

En el caso de aquellas instituciones que están en procesos de formación o de instalación, los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción, cobran gran importancia al ser el punto de partida del ciclo de vida laboral y de gestiones de corto plazo. Es allí donde la definición clara y completa de los perfiles de cargo, permite desarrollar dichos procesos con una mayor probabilidad de éxito en el desempeño futuro de quienes se integran a la organización.

Si contamos con esta herramienta de gestión de personas, será posible orientar adecuadamente la definición de estrategias de reclutamiento, las metodologías de evaluación de los postulantes, y posteriormente, el programa de inducción más específico al cargo, según las brechas de conocimientos y habilidades que pueda presentar. Desde el momento en que la persona ingresa a la organización, a través de la inducción y según el perfil de cargo, es posible reforzar su alineamiento con la misión y objetivos institucionales.

En aquellas instituciones que ya se encuentran funcionando y están en etapa de crecimiento, mejoramiento y mejor desempeño organizacional, los subsistemas vinculados a la gestión del desarrollo, tales como capacitación y formación, tendrán preponderancia y se deberían enfocar en la identificación y superación de brechas de competencias, en base a este elemento observado y a los planes de mejora diseñados entre jefatura y colaborador/a. Por tanto, para este estado de desarrollo de la organización, los perfiles de cargo permiten realizar estas acciones y poner el acento en el mejoramiento de los resultados organizacionales.

En las instituciones que están desarrollando procesos de cambio organizacional con miras a la instalación de la futura organización, se requerirá focalizar las acciones de planificación del área de personas en la gestión del desarrollo, basándose en las necesidades que se proyectan desde el momento actual.

Para ello, conocer y contar con perfiles de cargos que den cuenta de las características de la fuerza laboral interna y con el diagnóstico de las brechas; junto con datos sociodemográficos de la organización y considerando las variables culturales, posibilitará elaborar un plan de acción para el cambio ajustado al futuro de la organización y a las variables que se visualicen como ejes de ésta, ya sea se trate de intervenciones en el clima, la cultura o la gestión de una fusión o cambio de estructura.

A continuación, se señalará en cómo los perfiles se integran y aplican en distintos subsistemas de gestión de personas: reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, y formación y capacitación. En cada uno de estos ámbitos nos referiremos a cómo se pueden visibilizar los procesos de planificación y gerenciamiento necesarios para el logro de mejores resultados en la organización y el desarrollo de las personas.

II. EL PERFIL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

a. Conceptualización

Perfil de cargo

Un perfil es un documento que contiene una descripción de los elementos requeridos para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo (educación, experiencia y competencias⁴). Entrega información válida y objetiva respecto de un cargo determinado y las características que se estima debiese tener una persona para desempeñarse adecuadamente en el mismo, permitiendo llegar a conclusiones sobre lo que se necesita en una organización, y específicamente, en los equipos de trabajo. De esta forma, los perfiles constituyen una herramienta útil que contribuyen a orientar y gestionar a gran parte de los subsistemas de recursos humanos.⁵

De acuerdo a la literatura sobre esta materia, para que un perfil sea considerado efectivo, debiera contar con las siguientes características: útiles, permitiendo guiar los procesos de Gestión de Personas; dinámicos, ya que pueden ir cambiando con el tiempo, en la medida que la organización y su entorno se transforman; y simples, logrando destacar aquello que es importante, fundamental de un cargo.

Reclutamiento

Reclutamiento es “el conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados”⁶. Esto implica contar con candidatos potencialmente calificados y con las capacidades necesarias para ocupar cargos en la organización. Este proceso de búsqueda es una actividad de divulgación - ofrecimiento de empleo - para atraer de forma selectiva a candidatos que cumplan o respondan a los requisitos mínimos o básicos. Además, constituye la base para la etapa siguiente, la selección.

Los objetivos del proceso de reclutamiento son básicamente los siguientes: permite atraer del mercado laboral a aquellos personas cuyos perfiles se acercan mayoritariamente al perfil deseado o buscado; logra identificar adecuadamente qué candidato se ajusta más al cargo y anticipa el mejor desempeño, y por otro lado, implica un proceso de auto selección, donde cada candidato se incorporará o se excluirá de postular a un proceso de selección cuando su perfil no cumpla con lo requerido en la convocatoria.

Selección

La Selección se puede definir, según Alles, como “la elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil”⁷, constituyéndose como una actividad de clasificación, donde se escoge a aquellos postulantes que posean la mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido satisfaciendo las necesidades de la organización y en concordancia con el perfil establecido.

⁴ Competencia es una “característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo (criterio de referencia) de desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer, L. y Spencer, S. “Competente at work. Models for superior performance. 1993 New York. John Wiley & Sons.).

⁵ Para profundizar en la materia, se recomienda revisar el Anexo N°1, que corresponde a un extracto del documento “Orientaciones Metodológicas para la elaboración de Perfiles de Terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos”, elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil. 2007.

⁶ Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, pág. 168. Editorial Granica, 2008.

⁷ Idem.

b. Alcances Normativos y Reglamentarios

La definición de diversos conceptos y elementos constitutivos de los perfiles de cargos, están contenida en distintas normas y reglamentos vigentes, haciendo incluso alusión directa a éste en la Ley N° 19.882 y en el Decreto Supremo N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda. También el concepto de Selección es usado en estos cuerpos legales.

Específicamente, el inciso 2° del artículo 18 del Estatuto Administrativo se señala que: “En cada concurso deberán considerarse: a lo menos, los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La institución los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo, lo que deberá ser informado a los candidatos que postulen, antes de iniciarse el proceso de selección”.

Asimismo, el inciso 2° del artículo 17 de este mismo Estatuto, se indica que: “Todas las personas que cumplan con los requisitos correspondientes tendrán el derecho a postular en igualdad de condiciones.”

Por su parte, y específicamente, en el marco del sistema de Alta Dirección Pública, la ley N° 19.882, menciona en varios de sus artículos este instrumento. A modo de ejemplo, se puede indicar el artículo Cuadragésimo Noveno, el que textualmente señala: “Los ministros respectivos deberán definir los **perfiles** profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a los cargos de jefes superiores de servicio. Estos **perfiles** deberán ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública y ser enviados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro. En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico de la respectiva institución, corresponderá a los jefes superiores de servicio definir dichos **perfiles**.”

A su vez, el Decreto Supremo N° 69/2004 del M. de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, en su artículo 11 establece que: “En cada concurso deberán ser considerados, a lo menos, los siguientes factores para la evaluación de los postulantes:

- a. los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación;
- b. la experiencia laboral, y
- c. las aptitudes específicas para el desempeño de la función.”

En el mismo artículo se indica que: “Cada institución podrá determinar factores adicionales a los anteriores. Para cada ocasión se establecerá la forma en que ellos serán evaluados y ponderados, y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo. Todos estos antecedentes deberán ser informados a los candidatos que postulen, antes de iniciarse el proceso de selección.

Las exigencias que contenga cada uno de los factores deben estar vinculados a la función que corresponda al cargo y ajustados al **perfil de éste**; no darán puntajes los antecedentes presentados que no estén asociados el cargo y su función. El comité de selección debe velar por el estricto cumplimiento de esta norma.”

Por último, debe indicarse que la Contraloría General de la República ha recogido la utilización del perfil de cargo, sentando diversa jurisprudencia que lo alude, señalando en uno de sus dictámenes que: “la autoridad deberá determinar **el perfil** que desea para el cargo de que se trate, es decir, las cualidades particulares que debe reunir la persona en atención a las características de la función que deberá desempeñar”⁸.

⁸ Dictámen N° 44.557/2006. Contraloría General de la República.

c. Uso e importancia del perfil en Reclutamiento y Selección

Los subsistemas de Reclutamiento y Selección están orientados a la provisión de una vacante en una organización, considerándose la base para contar con personas que puedan responder a las necesidades y desafíos de una institución. Por lo tanto, para poder realizar una gestión estratégica de personas, las organizaciones requieren definir -como uno de sus principales instrumentos- perfiles de cargo.

Algunas preguntas como ¿Qué necesidades tiene la organización? ¿Qué desafíos debe asumir en el mediano y largo plazo? ¿Qué competencias dispone la organización en la actualidad? ¿Qué competencias deberán ser fortalecidas y/o incorporadas a los equipos de trabajo? constituyen aspectos claves que orientarán de mejor manera la elaboración de perfiles (acciones que deben realizarse, alcances y tiempos de los mismos, recursos necesarios, entre otros).

En la etapa de elaboración de un perfil, vale decir, en el levantamiento de la información, los elementos claves y de más difícil definición están dados por las competencias y relaciones dentro de la institución. También deberían considerarse otros antecedentes de la organización, como, por ejemplo, la cultura organizacional. A su vez, es preciso no olvidar y consignar en el perfil aspectos legales que acompañan al cargo⁹, y otros aspectos, que eviten todo tipo de discriminación (entre otras, género, discapacidades.)¹⁰

En el momento de construir el perfil es muy importante descubrir las reales necesidades del servicio, lo que ayudará a identificar y priorizar los elementos de un perfil específico. En esta definición la participación de la jefatura es tan importante como la del área de gestión de personas, y posteriormente, lo serán ambos actores en la búsqueda y selección del candidato más idóneo para el cargo.

Para incorporar en la gestión de personas los perfiles de cargo, es necesario que el servicio defina una política de gestión de personas en la que declare y operacionalice -a partir de algún procedimiento particular- la forma en que estos se utilizarán en los procesos de reclutamiento y selección, y a partir de ello, planificar las etapas de implementación al interior de la organización. De esta manera, será indispensable contar, en primer lugar, con algunos insumos, como el organigrama y los cargos que dispone el servicio. Junto con ello, se requiere definir qué metodología de levantamiento se escogerá¹¹; de qué manera serán validados y difundidos los perfiles y cuál será su plataforma, virtual o material, para la difusión y conocimiento de los mismos por parte de toda la organización. En tercer lugar, resulta clave evaluar si se cuenta con un equipo profesional en la organización con las competencias necesarias para realizar este levantamiento, o al menos, para ser contraparte técnica -si se dispone de los recursos- de consultores externos. Y por último, también es importante precisar qué estrategias y actividades deberán diseñarse y ejecutarse para incorporar los perfiles en la cultura de la organización, para disminuir, entre otros aspectos, las posibles resistencias.

Para la utilización de los perfiles, en éste o en otro subsistema, es esencial su actualización, por lo cual, deberá también preverse mediante qué mecanismos se mantendrán actualizados. De esta manera, cuando existe la necesidad de reclutar y seleccionar a una persona para un determinado cargo, quien sea responsable de este proceso deberá revisar si el perfil se adecua a las necesidades actuales, y en caso contrario, ejecutar las acciones pertinentes, para realizar la convocatoria y diseñar el proceso de selección específico para el cargo.

⁹ Legalidad referida a considerar lo dispuesto en Estatuto Administrativo, Ley de Planta de los distintos servicios, Ley de Bases, entre otros.

¹⁰ En Anexo N°2, se adjunta "Decálogo de Buenas Prácticas sobre Reclutamiento y Selección en Procesos de Concursos" elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil. 2009.

¹¹ Acerca de las metodologías de levantamiento se encuentra información más detallada al respecto en el documento "Orientaciones Metodológicas para la elaboración de Perfiles de Terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos", elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil. 2007.

Reclutamiento

Al momento de planificar la búsqueda para proveer el cargo vacante, es importante que el proceso de reclutamiento considere su objetivo primordial, estos es, “cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos”¹².

Si se realiza un adecuado proceso de reclutamiento, la selección luego será sencilla, por lo tanto, un perfil bien definido contribuye a obtener candidatos más ajustados a lo requerido por la organización, y en función de ello, las distintas etapas tanto del reclutamiento como de la selección serán más fáciles de administrar. De esta forma, para la definición de etapas, actividades, tiempos, recursos, resulta clave la **definición del perfil**.

Otras consideraciones importantes a señalar son aquellas referidas a las fuentes de reclutamiento. Estas deben ser especialmente orientadas a captar las competencias requeridas más escasas y/o difíciles de desarrollar a corto plazo. Por lo tanto, una definición apropiada del perfil permitirá realizar una búsqueda más sencilla y orientada a las necesidades para cada cargo. Además, debe tomarse en cuenta que el proceso de reclutamiento implica diseños nuevos, lo que significa estar constantemente revisando al interior de los servicios los cargos, los objetivos organizacionales, los nuevos desafíos, cambios experimentados, para plasmarlos también en los perfiles.

Otra fuente de reclutamiento es la realizada a través de Internet¹³. Dolan y otros autores señalan que “la búsqueda de empleo y candidatos en Internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser lo mismo. De hecho, es difícil encontrar otro sector que haya experimentado un cambio tan radical debido a Internet”¹⁴. Los principales beneficios de esta tipo de búsqueda, es el bajo costo y la amplia cobertura. En la actualidad, existen muchos servicios que están usando sistemas de postulación en la web para atraer postulantes y talentos que se requieren. La propia Dirección Nacional del Servicio Civil dispone del Portal Empleos Públicos y de un Sistema de Postulación en línea para cargos incorporados al sistema de Alta Dirección Pública.

En la planificación del reclutamiento se debe contar con un procedimiento en que se establezcan los plazos del proceso y las vías, a través de las cuales, se identificarán las necesidades (cargos a proveer) al interior de la organización. En una primera instancia, considerar todos los medios de reclutamiento que estén disponibles, ya sea mecanismos masivos como bolsas de trabajo, portales web, contacto con medios de comunicación escrita, colegios profesionales, entre otros, como también instituciones educacionales específicas que cuenten con carreras vinculadas a las competencias técnicas que se requieren en la organización. Otro insumo para la planificación del reclutamiento es disponer de avisos y bases tipo – según corresponda – que puedan facilitar la elaboración de los mismos para un determinado cargo. Y por último, debe definirse qué tipo de registro o plataforma virtual y/o física se utilizará para almacenar los datos de los postulantes.

Teniendo los insumos antes mencionados será más fácil, al momento de realizar el reclutamiento, elegir el/los medios más pertinentes -de acuerdo al perfil del cargo- para la realización de la convocatoria, elaborar bases de concurso (según corresponda), diseñar avisos y/o llamados al concurso/postulación que se utilizarán, entre otros aspectos¹⁵. Dicha convocatoria es clave, en tanto debe atraer y dar información

¹² Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Editorial Granica, pág. 164. 2008.

¹³ El portal de empleos públicos www.empleospublicos.cl es de uso gratuito para los servicios que suscriban convenio.

¹⁴ Simón L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. “La Gestión de Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”, pág. 115. Editorial Mc Graw Hill, 2007.

¹⁵ Es importante señalar que en algunos de los concursos regulados por el Decreto Supremo N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo existen algunas obligaciones que tiene la autoridad facultada para hacer el nombramiento. Específicamente, la de publicar un aviso con información acerca del concurso en el Diario Oficial, sin perjuicio de las demás medidas de difusión que estime conveniente adoptar que le permitan atraer un mayor número de candidatos al proceso o a postulantes con determinadas especificidades necesarias al institución y al cargo.

clara a los potenciales candidatos al cargo. Luego en una segunda fase del reclutamiento, se deberán recepcionar las postulaciones en las plataformas virtuales y/o físicas que se hayan dispuesto. Por último, y como fase final, se realiza la revisión de las postulaciones presentadas y la verificación de los requisitos y antecedentes solicitados.

El rol del área de gestión de personas, y/o específicamente, de la unidad encargada de reclutamiento es gerenciar en el servicio que las distintas fases/etapas, actividades y tareas definidas en el reclutamiento sean cumplidas en calidad y oportunidad, de lo contrario, no sólo se puede ver afectado este proceso, sino también, el proceso siguiente: la selección. Para evaluar el proceso de reclutamiento es posible considerar variables como: número de candidatos obtenidos en las convocatorias, comparación de dicha cantidad en diferentes medios de reclutamiento para un mismo cargo, número de postulantes que cumplen requisitos legales; número de postulantes que pasan a la etapa de selección, entre otros.

Selección

Alles menciona que “un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la Institución contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado”¹⁶. Si esto no es así, la organización habrá invertido tiempo y recursos en un proceso que no llegó a buen puerto, y más, puede significar repetir el proceso y continuar sin la provisión del cargo por otro tiempo. En cuanto a la persona seleccionada, si considera que las condiciones y/o el trabajo a desarrollar no le satisfacen y no concuerdan con sus expectativas o con lo ofrecido, los resultados y desempeños no serán esperados. De esta forma, para lograr la concordancia entre perfil requerido v/s candidatos adecuados, es fundamental la correcta identificación del perfil buscado y conocer las reales expectativas de los/as postulantes. Una vez que la persona ha sido seleccionada se debe establecer un acuerdo entre las partes en base a esos elementos (perfil buscado/expectativas del postulante).

Además, el proceso de selección, implica intrínsecamente una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportará información necesaria para la siguiente. Las decisiones son consecutivas y relacionadas y deberán apoyarse en la comparación de atributos de los/as postulantes, para poder finalmente elegir a la persona más adecuada, o de quien, se acerque mayoritariamente al perfil definido.

Para varios autores la entrevista, constituye la herramienta por excelencia en la selección de personal. Sería uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Para la etapa de entrevista es importante considerar el tiempo suficiente para su desarrollo, y además, asegurar que quien realiza la entrevista (una persona o un grupo)¹⁷ conozca en forma detallada el perfil. En esta instancia es necesario considerar las competencias definidas en el perfil e indagar las motivaciones de los postulantes.

También resulta clave en este proceso definir y disponer, con la debida antelación, de metodologías, instrumentos y herramientas, especialmente, pautas generales para la realización de entrevistas de selección considerando las competencias indicadas en el perfil. Los informes que concluyan acerca del grado de ajuste entre el perfil definido y cada postulante constituyen insumos para la entrevista que realiza una jefatura directa y/o Comité de Selección, según corresponda.

Para la evaluación del proceso de selección pueden considerarse algunos datos y percepciones, como por ejemplo, número de procesos provistos y desierto, nivel de satisfacción con el proceso desde la perspectiva del candidato y de la jefatura directa del cargo, entre otros.

¹⁶ Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, pág. 156. Editorial Granica, 2007.

¹⁷ Es importante señalar que en los concursos regulados por el Decreto Supremo N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo se indica expresamente que será un Comité de Selección integrado de manera distinta -conforme al tipo de concurso- quien estará encargado de la preparación y realización del concurso.

d. Recomendaciones y Sugerencias

La inversión en la definición de perfil posee un valioso retorno para la organización en los procesos de selección y concursos, y especialmente, de cargos claves para la misma (los correspondientes a los niveles jerárquicos de la organización), ya que permite guiar la búsqueda de los mejores candidatos al considerar parámetros claros y objetivos respecto de lo requerido. Los perfiles, además promueven un modelo de trabajo simple y válido que contribuye a garantizar un proceso de selección claro y objetivo y que facilita la identificación y desarrollo de competencias al interior de una organización.

Cabe señalar que ninguna metodología ni herramienta asegura el éxito total de un proceso de reclutamiento y selección, ya que intervienen muchas variables. Lo que al final se puede tener es una persona que se ajusta en mayor medida al perfil definido para un cargo determinado. En definitiva, no existe un candidato perfecto. Como mencionan Dolan y otros autores “el éxito de las actividades de selección, orientación y ubicación depende de la eficacia de la actividad de reclutamiento. Si a partir del reclutamiento no se consigue un conjunto adecuado de candidatos potencialmente cualificados para un puesto de trabajo, a la organización le resultará difícil seleccionar y ubicar personas que rindan bien y que no abandonen la organización. La calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación”.¹⁸

A continuación se presentan algunas consideraciones para obtener mejores resultados en los procesos de reclutamiento y selección:

- **Transmitir un mensaje claro en la convocatoria.** Para entregar un mensaje coherente con lo dispuesto en el perfil, y por tanto, especificar la búsqueda, hay que expresar claramente las expectativas de la organización, mencionar logros esperados, funciones principales, algunas competencias (las más críticas para el desempeño del cargo) y características del nivel de compromiso exigido; especificar beneficios y proyecciones que puedan obtener los postulantes al interior de la organización.
- **Empatizar con los postulantes.** Las personas actúan en base a sistemas de valores, intereses, motivaciones y necesidades. De ahí entonces, que para las personas, los entornos, oportunidades de desarrollo, compensaciones, localización, horario, entre otras, es información relevante en un proceso de selección.
- **Manejar expectativas.** Es importante ajustar las expectativas de las personas con las de la organización; además, entregar información precisa y detallada sobre el cargo y la organización, para que los candidatos evalúen y determinen si es el cargo es lo que buscan y, por tanto, pueda decidir de mejor manera postular o no postular.
- **Señalar criterios de desempeño.** Contar con la descripción y criterios de desempeño de las competencias que formen parte del perfil, lo que facilita posteriormente su evaluación y la determinación de las técnicas a utilizar.
- **Identificar niveles de competencia.** Disponer de las graduaciones de las competencias en el perfil del cargo, para la construcción de técnicas que permitan identificar en qué nivel se encuentra una persona a ser evaluado (por ejemplo, para la construcción de pautas de observación para un Assesment Center, que es una técnica de evaluación de competencias).

¹⁸ Simón L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. “La Gestión de Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”, pág. 130. Editorial Mc Graw Hill, 2007.

Finalmente, se sugieren algunas preguntas para evaluar si la organización efectivamente dispone de procesos y prácticas en reclutamiento y selección; la calidad de los mismos y los resultados obtenidos en los procesos. Asimismo, estas interrogantes pueden orientar procesos de planificación que se requieren instalar/fortalecer al respecto y el gerenciamiento necesario que debe liderar el área de Gestión de Personas en la materia:

- ¿Están las competencias definidas/levantadas y orientadas hacia los procesos claves que debe responder la organización en el mediano y largo plazo?
- ¿La organización ha establecido/está avanzando en la definición de las competencias transversales y específicas de sus equipos?
- ¿La organización dispone de perfiles de los puestos claves de la organización?
- ¿Con qué frecuencia los perfiles están siendo actualizados en el servicio?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas dispone de la información oportuna y necesaria para planificar y desarrollar los procesos de reclutamiento y selección que demandan los distintos equipos de la organización en un periodo determinado?
- ¿Qué nivel de planificación tienen los procesos de reclutamiento y selección en la organización?
- ¿Cuánto es el tiempo promedio que toma un proceso de reclutamiento y selección en el servicio?
- ¿Existe un procedimiento claro, definido y difundido en la organización para realizar los procesos de reclutamiento y selección? ¿Se utilizan?
- ¿Existen recursos disponibles en el servicio destinados a realizar/fortalecer los procesos de reclutamiento y selección que se deben realizar?
- ¿Se forma a las personas que realizan las entrevistas de selección en el servicio? Ej: Comité de Selección.
- ¿Cómo se realizan las entrevistas finales a los candidatos? ¿Existen pautas claras para conducir la entrevista? ¿Cómo se integra el perfil en la entrevista?
- ¿Se evalúa con el candidato seleccionado el proceso de reclutamiento y selección en el que participó para identificar puntos críticos y aspectos a mejorar?
- ¿Una vez que un cargo ha sido provisto se realiza una evaluación posterior (1 - 3 meses) con la jefatura directa para evaluar el nivel de satisfacción que se ha tenido con la persona seleccionada?
- ¿Cuántos procesos de selección/concursos logran ser provistos en primera instancia en el servicio? ¿Cuántos procesos son declarados desiertos o se dejan sin efecto en el servicio por distintas razones?
- ¿Cuántas personas seleccionadas a través de procesos de reclutamiento y selección establecidos han permanecido en la organización en los dos (2) últimos años? ¿Qué evaluación se tiene de su desempeño?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas elabora un informe anual a la Dirección con los procesos y resultados de reclutamiento y selección que se han realizado?

III. EL PERFIL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

a. Conceptualización¹⁹

Desde la perspectiva del ciclo de vida laboral de las personas, la incorporación de un/a persona a una Institución y/o a nuevas funciones forman parte de los procesos iniciales que deben ser abordados por una organización. Se trata de un proceso que está íntimamente ligado al reclutamiento y selección, ya que la inducción busca insertar de la mejor manera posible a la persona elegida a su cargo, el cual, está determinado a través del perfil.

Por una parte, esta incorporación demanda un tiempo de adaptación necesario de aprendizaje de los objetivos y funciones del cargo, niveles de exigencia de las tareas, manejo de normativas existentes, contexto socio – político institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional.

Por otra parte, los servicios públicos, se ven generalmente en la necesidad que la persona que se incorpora o asume nuevas funciones, demuestre en el corto plazo, resultados en su propio desempeño y consecuentemente, aporte a la consecución de los resultados de la propia institución.

Un riesgo presente en esta fase de incorporación, está dado por no planificar, gerenciar y administrar adecuadamente el proceso de inducción. Si no se explicitan claramente las expectativas de desempeño de los nuevos funcionarios/as, ni se articulan acciones que faciliten la apropiación de las tareas y funciones de cada cargo, quedará a voluntad y ocasión de los miembros del equipo de trabajo ambos acontecimientos. Normalmente, de una u otra forma y luego de un tiempo, el nuevo funcionario/a termina por adaptarse a las formas de trabajo, se integra a su equipo de trabajo y conoce sus funciones, no obstante, esto es con un costo institucional y personal importante. Aún así, persiste la amenaza que las funciones percibidas por el propio funcionario/a, a través de su proceso de adaptación, no resulten coincidentes con las expectativas iniciales de su jefatura y de la propia institución.

De acuerdo a lo anterior, la existencia de programas y acciones de Inducción bien diseñados y desarrolladas forman parte de una gestión estratégica de personas en los servicios públicos, cuya adecuada planificación e implementación permiten, entre otros aspectos, aminorar los riesgos e impactos de un proceso no considerado en la institución y contribuir positivamente en la adaptación y desempeño de las personas a las mismas.

La inducción corresponde a un conjunto de políticas y prácticas orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la administración, pero también, para aquellas que estando en la administración, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. De esta manera, los procesos de inducción tienen por objetivo: Socializar, Orientar, Entrenar, Alinear y Fidelizar.

b. Alcances Normativos y Reglamentarios

La Inducción es un procedimiento que si bien no está contemplado como obligación para los servicios públicos, sí se encuentra como una manifestación de voluntad en la Ley N° 19.882 Nueva Política de Personal de los Funcionarios Públicos. En efecto, en el Título III, en el cual se refiere a la Dirección Nacional del Servicio Civil, se señala explícitamente en la letra ñ) de su artículo vigésimo sexto, que una de las

¹⁹ Dirección Nacional del Servicio Civil. "Orientaciones para el diseño e implementación de Programas de Inducción en los Servicios de la Administración Civil del Estado". 2007.

funciones que le corresponderá a este organismo es “promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración”.

De este modo, el Estado de Chile destaca la inducción como una práctica deseable en la administración, lo que constituye un importante impulso para avanzar en el desarrollo e implementación de dispositivos que apunten a preparar, orientar y recibir de mejor manera a quienes se incorporan a la administración.

En esta línea, las acciones impulsadas por el Servicio Civil en estos años han sido variadas. Se desarrolló, en primer término, un levantamiento de iniciativas en materia de inducción, a través de las acciones de monitoreo implementadas por el Servicio Civil al cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Laborales (2007 - 2009). Luego, fue elaborado por la DNSC un documento con orientaciones para el diseño e implementación de programas de inducción, que contó con la participación de diversos servicios públicos, organizados a través de una mesa de trabajo (2007). Paralelamente, se diseñó un taller que recoge los lineamientos establecidos en este documento, cuyos contenidos han sido presentados por la DNSC en diversas jornadas desarrolladas con servicios públicos, y específicamente, en el Encuentro Nacional de Desarrollo de Personas del Sector Público realizado por el Servicio Civil (2007). Posteriormente, se aplicó una encuesta Web para conocer los distintos dispositivos de inducción utilizados en la administración (2008). En paralelo, se incorporó explícitamente como parte de los requisitos técnicos del Sistema Evaluación del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión, el diseño de un Programa de Inducción, que debe ser parte de la Política de Evaluación del Desempeño de cada institución (2008). Finalmente, a través del Programa Chile Probidad ejecutado por la DNSC se implementó un curso de Inducción General a la Administración, que a través de modalidad E-Learning en el que participaron más de x nuevos funcionarios públicos (2009 - 2010).

c. Uso e importancia del Perfil en Inducción

En el contexto de la inducción, el perfil del cargo constituye una herramienta que contribuye en varios de los objetivos antes mencionados, y especialmente, en lo referido al alineamiento y al entrenamiento.

Todo proceso de inducción debiese considerar una inducción general a la institución, más una específica focalizada en el cargo. La primera de ellas, entrega conocimientos acerca del contexto de la institución, su ubicación en la orgánica del Estado, su visión, misión, objetivos estratégicos, metas, herramientas de planificación y gestión institucional, y organigrama. Se informa también sobre los deberes y derechos vinculados a la administración de personal; y muchas veces, datos concretos sobre la ubicación específica del lugar de trabajo y sus instalaciones.

Es en la inducción más específica al cargo, donde el perfil puede convertirse en una herramienta de alineamiento, que permita a la persona, conocer cuál será su aporte particular al cumplimiento de los objetivos institucionales, y con ello, identificarse con dicha función y tareas a desarrollar. Teniendo el perfil de su cargo, la persona tendrá la información básica para vincular su trabajo cotidiano con los productos y/o servicios estratégicos que entrega la organización a sus usuarios/clientes. Es en base al perfil del cargo que es posible establecer esta vinculación, lo cual, coincide con la etapa de *planificación del desempeño*.

En este escenario, la jefatura directa de la persona que ingresa a la organización tiene la gran tarea de comunicar eficazmente las expectativas que tiene la organización acerca de su rendimiento, y a la vez, de inspirar y motivar el compromiso que nace a partir del cumplimiento de éstas. Por ello, es clave que las jefaturas puedan establecer un diálogo presencial abierto para entregar físicamente el perfil de la función que asumirá el funcionario/a, pero también, para poder analizar en conjunto los diferentes elementos que contiene, y darle la oportunidad a la persona para que indague, solicite y obtenga toda la información necesaria acerca de las responsabilidades que le tocará asumir.

Cuando los procesos de inducción incorporan una fase de entrenamiento en el puesto de trabajo se hace también indispensable contar con el perfil del cargo. Dado que si la persona fue seleccionada en base a un perfil determinado, debiese existir cierta información acerca de su grado de ajuste al perfil del cargo, proveniente del subsistema de selección, y sobre las brechas que quedarían pendientes por cubrir. De esta manera, ya en la fase de entrenamiento, será posible facilitar el aprendizaje sobre las funciones y tareas que deberá desarrollar, considerando sus conocimientos y competencias actuales y las que quedan por desarrollar o reforzar.

Con ello, en el proceso de inducción tanto la información a entregar, como las acciones de ejercitación y la participación de tutores, si existen, deben adaptarse al nivel de conocimientos y de competencias que presenta la persona, convirtiéndose en una inducción personalizada.

En los casos en que se realiza una reinducción, vale decir, cuando la persona ha cambiado de cargo y/o función al interior de la organización, es posible dedicar todos los esfuerzos a esta inducción más específica, centrando la atención tanto en el alineamiento con su nuevo cargo como en el entrenamiento, pues es posible suponer que ya ha recibido una inducción general donde ha sido socializada y orientada al ingresar a la organización.

Una vez que finaliza el período de inducción, debe evaluarse si las brechas de conocimientos y de competencias con los que la persona ingresó a la organización han sido en alguna medida superadas, o bien, se mantienen, lo cual, deberá tenerse en consideración para gestionar tanto el desempeño y como la capacitación.

Cabe destacar que la inducción es una inversión estratégica en las personas, y consecuentemente en la organización, que contribuye a generar mejores resultados. Algunas jefaturas podrán resentir el tiempo que se le demandará al nuevo funcionario/a antes de que pueda tener un desempeño eficiente. No obstante, un buen proceso de inducción tiene enormes beneficios para la institución. Dolan²⁰ señala algunos fines/beneficios vinculados a lo que el denomina “orientación y socialización de empleados nuevos” en una organización:

- **Reducción de costos de puesta en marcha:** El período inicial en que el funcionario/a nuevo/a tiene un rendimiento menos eficiente, se verá reducido si existe una orientación y entrenamiento inicial adecuados.
- **Reducción del estrés y la ansiedad:** La tensión, estrés y ansiedad que puede producir la incorporación a un nuevo espacio laboral, puede conspirar para la optimización del tiempo necesario para lograr un buen desempeño. Por el contrario, una buena inducción, que apunte a orientar, entrenar, socializar y fidelizar, permitirá al recién incorporado/a disminuir estos factores estresantes, disminuyendo los márgenes de incertidumbre y desorientación.
- **Reducción de la rotación de personal:** En la medida que la incorporación a un nuevo trabajo importa una experiencia negativa para el funcionario/a, aumenta el riesgo que como mecanismo de protección la persona busque otro trabajo, o intente retornar al anterior. La inducción, en cambio, refuerza la identificación y el sentido de pertenencia, aumentando la fidelización funcionario/institución.
- **Ahorro de tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo:** La ayuda que demandará un nuevo trabajador/a será menor, en la medida que mejor sea el programa de inducción. De este modo, las distracciones de sus compañeros de equipo y supervisores serán menores que en ausencia de un programa de inducción planificado.

²⁰ Simón L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. “La Gestión de los Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Editorial Mc Graw Hill, 2007.

d. Recomendaciones y Sugerencias

Para la utilización del perfil de cargo en el proceso de inducción se sugiere disponer de un mapa de los productos y procesos estratégicos de la organización, con el cual, mostrar la vinculación existente entre los objetivos organizacionales, la unidad específica en que se desempeña y el objetivo del cargo, que aparece en el perfil.

En base al perfil y a lo informado por el subsistema de reclutamiento y selección, en cuanto al ajuste de la persona que ingresa a dicho perfil, será posible identificar las áreas o temáticas más relevantes y estratégicas, para diseñar y planificar el proceso de inducción que recibirá una persona.

Si bien puede existir un programa de inducción estándar en la organización, que contribuirá a una mejor adaptación tanto a la cultura y valores de la organización, también es posible darle ciertos énfasis o sellos a la inducción más específica, según las necesidades y brechas que presente la persona, quien recibirá información nueva, para favorecer su adecuación al puesto de trabajo.

Es importante señalar que la inducción, comúnmente asociada a quienes se incorporan a la organización, debe estar planificada y perfilada de acuerdo a la procedencia de quien se incorpora. Desde esta perspectiva, es posible reconocer que los programas o acciones de inducción pueden estar orientados a las siguientes personas:

1. Persona que se integra a la institución, proveniente de otra institución pública.
2. Persona que se integra a la institución, proveniente del sector privado.
3. Persona que se integra a una nueva área o a un nuevo cargo dentro de la propia organización.
4. Persona que se reintegra a la organización después de una ausencia prolongada. Persona que, en virtud de reestructuraciones, fusiones o cambios producidos por modificaciones normativas, debe reintegrarse en nuevas funciones, misión estratégica, entre otros aspectos.
5. Persona que, a partir de su evaluación de desempeño, requiere ser reintegrado para mejorar el alineamiento estratégico con la institución.

Para cada uno de estas situaciones en la que se encuentra una persona se necesitan especificidades, tiempos y dispositivos diferentes en la inducción. Lo importante es que, en todos los casos, el perfil de cargo constituye un insumo central, ya que lo que se busca es potenciar el alineamiento individual con el cargo que se ejercerá.

Así, la inducción debe ser planificada como uno de los primeros instrumentos de gestión del desempeño, lo que demanda contar con perfiles actualizados permanentemente, ampliamente difundidos a los actores institucionales. Además, el área de gestión de personas debe utilizar la información respecto a incorporaciones, promociones y traslados que vayan a ser realizados, de modo de ajustar los programas y procedimientos a las exigencias coyunturales, posibilitando que exista el tiempo suficiente para desarrollar la inducción. En definitiva, parte central de la planificación de funciones del área es el tiempo y recursos que debe destinar a la inducción, ya que es un proceso permanente y con frecuencias más o menos irregulares. El tiempo de trabajo de quienes actúen como agentes inductores también requiere ser considerado, de modo que las unidades consideren esta información en la distribución de cargas laborales.

Para el éxito de los dispositivos de inducción, es decir, para que cumpla con los objetivos planificados, se requiere que su gerenciamiento sea coordinado por las áreas de gestión de personas, pero cuente con el compromiso efectivo de toda la organización. Desde esta perspectiva, un rol fundamental les corresponde a los líderes. En efecto, las jefaturas, a lo largo de todo el organigrama institucional, deben ser gerentes de los procesos de inducción de sus nuevos/as colaboradores/as.

Por pertinente que pueda resultar la planificación de la inducción, ella se pone a prueba en el ejercicio diario de los liderazgos institucionales. En definitiva, es central comprometer a las jefaturas en torno a una visión estratégica de la materia, ya que ello permitirá que se invierta el tiempo necesario, se realicen los

itinerarios sin que ello se asuma como un *check list* de acciones inconexas, y en definitiva, se le asigne el espacio y validación necesarios para que la inducción rinda sus frutos.

Por otra parte, es fundamental que los propios pares de los nuevos funcionarios/as asuman la inducción como una actividad importante para la organización en su conjunto, ya sea porque les corresponda asumir roles de agentes inductores, o simplemente facilitando la inserción de nuevos/as compañeros/as y brindando la acogida necesaria.

Finalmente, se sugiere utilizar algunas preguntas para evaluar si la organización efectivamente dispone de procesos y prácticas efectivas en inducción; la calidad de los mismos y los resultados obtenidos en estos procesos. Asimismo, estas interrogantes pueden orientar procesos de planificación que se requieren al respecto y el gerenciamiento necesario que debe liderar el área de Gestión de Personas y la organización en la materia:

- ¿Existe un procedimiento (programa/acciones) de inducción en el servicio?
- ¿Cómo se planifican los procesos de inducción que debe realizar el servicio?
- ¿Qué información del perfil se utiliza en el proceso de inducción?
- ¿Se disponen de recursos para desarrollar programas de inducción en la organización?
- ¿Cómo se mide/evalúan los resultados del programa (acciones) de inducción realizadas?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas dispone de la información oportuna y necesaria para planificar y desarrollar los procesos de inducción que demandan los distintos equipos de la organización en un periodo determinado?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas elabora un informe anual a la Dirección con los procesos y resultados de la inducción que se han realizado?
- ¿Se contemplan acciones que apunten a posicionar estratégicamente la inducción como un proceso relevante para la institución? ¿Cómo se ha buscado comprometer a jefaturas y al conjunto de funcionarios/as en los procesos de inducción?
- Al final del proceso de inducción, ¿se evalúa si la persona ha mejorado su adecuación con el perfil del cargo?

IV. EL PERFIL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

a. Conceptualización

Del mismo modo que los recursos financieros y materiales en una organización deben ser gestionados con racionalidad para obtener la mayor rentabilidad posible, cuando se trata de equipos de trabajo es necesario considerar que para que las personas contribuyan sostenidamente a mejores resultados, el rendimiento individual debe ser gestionado.

Para muchos la gestión del desempeño es uno de los aspectos más complejos de abordar en una organización. Sin embargo, es al mismo tiempo, uno de los componentes más estratégicos, ya que contribuye muy significativamente al logro de los objetivos institucionales, siendo gravitante en la obtención de mejores resultados. Francisco Longo sostiene que “la mejora del rendimiento, no sólo forma parte de las finalidades de un sistema de Gestión de Recursos Humanos, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero sólo cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo... Lo importante para la organización es que las personas contribuyan, con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas”.²¹

Desde esta perspectiva, no existe una institución ni una jefatura que no realice gestión del desempeño. Incluso en la supuesta ausencia total de mecanismos o estilos explícitos, es posible encontrar una opción de gestión. Al respecto, Longo también sostiene que “en toda organización existen elementos de gestión del rendimiento, aunque se trate de prácticas informales basadas en apreciaciones intuitivas”²². Para el Servicio Civil toda aquella jefatura que tiene personas a su cargo es, en primer lugar, un gestor de personas. Lo anterior, es coincidente con la visión que presenta Martha Alles sobre el rol de las jefaturas, al sostener que es “la persona que debe responder por su propio trabajo y por el de aquellas personas que se encuentran bajo su supervisión... Jefe es la persona responsable de conducir un equipo de gente capaz de obtener resultados. Un gerente debe brindar a su equipo un liderazgo eficaz, agregando valor al trabajo de sus subordinados”²³.

De ahí entonces que resulta clave avanzar en esta materia. El desafío es transitar desde el actual sistema de evaluación del desempeño hacia una estrategia que permita incidir efectivamente en los rendimientos de las personas que se desempeñan en los servicios públicos, lo que implicaría considerar y desarrollar un ciclo de planificación, seguimiento, evaluación y mejora del rendimiento. En este proceso, la adecuada utilización de perfiles de cargo puede contribuir considerablemente.

b. Alcances Normativos y Reglamentarios²⁴

El actual sistema de calificaciones se sustenta en dos cuerpos legales: la Ley Nº 18.575, Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la Administración del Estado, y la Ley Nº 18.834 sobre Estatuto Administrativo, específicamente, en el Título II De la Carrera Funcionaria, Párrafo 4 de las Calificaciones,

²¹ Francisco Longo. “Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas”, en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales. 2006.

²² Francisco Longo. “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil”. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Banco Interamericano de Desarrollo. En “Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina”. Echeverría, Koldo (2006). Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.

²³ Martha Alles. “Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°”. Editorial, Buenos Aires, Argentina. 2008.

²⁴ Lorena Pérez y Hugo Marchant. “Desempeño Individual: De la Calificación a la Gestión Estratégica del Rendimiento”. Ponencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil, versión XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y Administración Pública, Brasil. 2009.

que entre el Artículo Nº 32 y el Nº 52 establece las condiciones generales de su funcionamiento y sus efectos legales. Luego, el Reglamento General de Calificaciones y los Reglamentos Especiales dictados por cada servicio determinan el funcionamiento del sistema de calificaciones en algunas materias específicas.

No obstante lo anterior, la relevancia que tiene para el éxito de toda organización el rendimiento de las personas, permiten sostener que el desempeño individual debe ser gestionado, y no sólo calificado. Por ello, se habla de Gestión del Desempeño y no sólo de Evaluación del Desempeño.

Si bien ni el Estatuto Administrativo ni la Ley Nº 19.882 Nueva Política de Personal de los Funcionarios Públicos señalan explícitamente la utilización de perfiles de cargo en el proceso de gestión del desempeño, los requisitos técnicos del Sistema Evaluación del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión si han venido incorporando esta herramienta en sus distintas etapas. Lo anterior, se funda en el valor agregado que entregan los perfiles a un proceso útil de gestión del desempeño.

c. Uso e importancia del Perfil en Gestión del Desempeño

Contar con perfiles de cargo es un aspecto fundamental al momento de plantear desafíos en torno a mejorar los desempeños individuales, colectivos e institucionales. La definición formal, explícita y difundida de las funciones que corresponden a cada colaborador/a, el propósito de su cargo, su vinculación con otros actores, y las características con que debe ser asumida dicha función son aspectos centrales para controlar los resultados de una organización.

Los perfiles de cargo permiten establecer claramente el sentido de cada puesto. Son una especie de “contrato”, en el que se formalizan aspectos fundamentales para comprender los desafíos a los que está llamado cada integrante de una organización.

Si bien suele relacionarse a los perfiles más con los procesos de reclutamiento y selección que con la gestión del desempeño individual, lo cierto es que ellos son un insumo clave en este último proceso.

Es importante recordar que el objetivo de la gestión del rendimiento es alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales, a través de un proceso de mejora continua. Por ello, tener claridad respecto de los perfiles es muy relevante para desde allí planificar, conducir, evaluar y orientar a la mejora el rendimiento de las personas.

Si se reconoce que una vez definido los lineamientos estratégicos de las instituciones, lo que se requiere es hacerla funcionar bajo esas directrices, entonces se reconoce que la estrategia se transforma en los desafíos/funciones de los integrantes de la organización, siendo el desempeño de estos fundamentales para alcanzar los resultados globales. Desde este punto de vista, se hace necesario gestionar los rendimientos. En los procesos que componen el ciclo de gestión del desempeño es posible identificar importantes aportes del uso de perfiles, tal como se señala a continuación.

Proceso de Planificación:

Los perfiles son una herramienta indispensable para el proceso de Gestión del Desempeño, toda vez que si no están claramente definidas las funciones que una persona debe desarrollar, difícilmente se podrá establecer qué es lo que se pretende evaluar para poder hacerlo con suficiente objetividad. ¿Qué esperamos de un/a colaborador/a? ¿En qué estándar se espera que cumpla determinadas funciones? Tener resueltas estas dudas es central para un buen proceso de conducción, seguimiento o *coaching*, y depende de la claridad con que la institución haya definido previamente las funciones de cada trabajador/a.

Desde estas definiciones, y en directa vinculación con las metas estratégicas de la institución y de los equipos de trabajo, es necesario definir las metas individuales de desempeño, a través de las cuáles se fijan las prioridades y los estándares de desempeño de cada persona. Lo anterior, vale la pena reiterar, debe estar en línea con los perfiles de cargo declarados.

Dolan y otros autores²⁵ señalan que del análisis del puesto de trabajo y las políticas y metas de la organización, deben determinarse los requisitos del puesto, a partir de los cuáles es posible determinar los criterios de rendimiento que deben lograr los colaboradores/as.

Algunos aspectos importantes a considerar por las áreas de gestión de personas en el uso o gerenciamiento de perfiles de cargo en la planificación del desempeño serían:

- a) Actualizar oportuna y permanentemente los perfiles de cargo.
- b) Generar instrumentos o sistemas que permitan a las jefaturas acceder sin obstáculos a los perfiles de cargo de sus colaboradores.
- c) Difundir los perfiles al conjunto de la organización.
- d) Velar por la coherencia entre los perfiles de cargo y las definiciones estratégicas institucionales.
- e) Apoyar técnicamente el uso de perfiles de cargo en la planificación del desempeño que deben desarrollar las jefaturas.

Proceso de Seguimiento:

Una buena definición de metas y estándares, con criterios explícitos de satisfacción y de insatisfacción, plazos y recursos, permite un proceso de seguimiento expedito y oportuno. Las posibilidades de entregar refuerzos frente a aciertos o aportes relevantes, corregir oportunamente errores o desviaciones, modificar prioridades o simplemente entregar feedback de proceso se potencian cuando los perfiles son una herramienta disponible y utilizada por las jefaturas, ya que le entregan un marco de comparación objetivo, estratégico y conocido.

Algunos aspectos importantes a considerar por las áreas de gestión de personas en el uso o gerenciamiento de perfiles de cargo en el seguimiento del desempeño serían:

- a) Promover el uso de los perfiles en las evaluaciones intermedias o de proceso.
- b) Responder oportunamente a las solicitudes de apoyo para corregir desviaciones del desempeño respecto del perfil, detectadas en el seguimiento.
- c) Apoyar técnicamente el uso de perfiles de cargo en el seguimiento del desempeño que deben desarrollar las jefaturas.

Proceso de Evaluación:

Al estar definidos los perfiles de cargo, declaradas las metas de desempeño individual, y los estándares a lograr, el proceso de evaluación del desempeño puede complementarse con una revisión respecto de dónde existen brechas respecto del perfil del cargo, a partir de los desempeños alcanzados. En este punto, cabe señalar que no se trata necesariamente de traspasar a las jefaturas el rol de evaluar competencias (aspecto complejo que demanda habilidades específicas), sino de cómo se potencia el diálogo entre los líderes y sus colaboradores/as para relacionar bajos desempeños con brechas respecto del perfil.

²⁵ Simón L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. "La Gestión de Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Editorial Mc Graw Hill, 2007.

Algunos aspectos importantes a considerar por las áreas de gestión de personas en el uso o gerenciamiento de perfiles de cargo en la evaluación del desempeño serían:

- a) Promover el uso de los perfiles en las evaluaciones.
- b) Promover el uso de los perfiles de cargo en la planificación de los espacios de retroalimentación.
- c) Apoyar técnicamente el uso de perfiles de cargo en la evaluación del desempeño que deben desarrollar las jefaturas.

Proceso de Mejora:

A partir de las brechas concordadas, es posible generar compromisos de mejora con la persona, que implican a su vez la búsqueda de diversos dispositivos orientados a fortalecer las competencias laborales. Capacitación, entrenamiento, reinducción, pasantías, *coaching*, entre otras, son alternativas útiles para este propósito.

Algunos aspectos importantes a considerar por las áreas de gestión de personas en el uso o gerenciamiento de perfiles de cargo en la mejora del desempeño serían:

- a) Promover el uso de los perfiles en la retroalimentación, para que los compromisos asumidos estén directamente vinculados a ellos y a las metas estratégicas de la unidad/equipo.
- b) Sistematizar la información generada en el ciclo de gestión del desempeño, de modo que pueda orientar la toma de decisiones, entregar retroalimentación a las políticas de gestión de personas, y ser un insumo relevante para el diseño de los programas de capacitación institucional e individual.
- c) Apoyar técnicamente el uso de perfiles de cargo en el plan de mejora del desempeño que deben desarrollar las jefaturas.

En definitiva, contar con perfiles de cargo, actualizados y validados, permite tener una línea de base fundamental para el proceso de Gestión del Desempeño. Es vital que las funciones, objetivos y competencias requeridas para cada uno de los cargos de la organización estén declaradas formalmente, puesto que son el punto de base desde el cual cada persona debe proyectar su rendimiento.

No contar con estos perfiles abre márgenes amplios para el des-alineamiento estratégico, la pérdida del sentido del trabajo, la confusión entre las tareas y responsabilidades centrales de una persona y aquellas que van consolidando un conjunto de funciones “adicionales”, entre otros aspectos. Es más, la propia organización requiere contar con tales definiciones, para garantizar que todos quienes se desempeñan en la institución desarrollan labores que aportan valor al resultado organizacional.

Tal como se ha señalado, la planificación del rendimiento se nutre de los perfiles de cargo. Luego, ellos deben ser gerenciados en el proceso de conducción-seguimiento-coaching del desempeño individual. De los resultados obtenidos se generan planes de mejora, reconectando un ciclo permanente de mejoramiento continuo del desempeño individual.

Es parte de las funciones de las áreas de gestión de personas realizar un gerenciamiento de los perfiles de cargo, manteniéndolos actualizados y difundiéndolos a la organización, velando además porque constituyan una herramienta directiva útil.

d. Recomendaciones y Sugerencias

Si bien la gestión por competencias ha sido considerada útil también en la evaluación del desempeño, el rendimiento de las personas no se explicaría -únicamente- por cuán competente sea un individuo. Existirían otros factores críticos que deben ser considerados: contexto y sistema organizacional, motivación, entre otros. En un extremo, es posible encontrar una persona sin brechas de competencias, pero cuyo desempeño no cumple las expectativas. Habría que mirar entonces que aspectos y/o elementos de la organización no están generando las condiciones y soportes necesarios para un buen desempeño. El clima organizacional,

los sistemas de trabajo, la organización del trabajo, entre otros, pudieran ser aspectos que expliquen desempeños no satisfactorios y que habría que tomar en cuenta.

Una forma en que algunas organizaciones han resuelto esta situación, es la definición de estándares de desempeño de las competencias funcionales, e idealmente asociadas a evidencias concretas. De este modo, al menos una parte de los aspectos a evaluar pueden vincularse a dichas evidencias, que al ser observables, permiten mediciones más objetivas. Así, la jefatura y su colaborador/a contarán con una línea de base, desde la cuál, resulta más fácil conectar el desempeño con las eventuales brechas de competencias, en la perspectiva de incorporar esas interpretaciones al Plan de Mejora, asociándolas a estrategias de entrenamiento y capacitación. En cualquier caso, un sistema de evaluación de desempeño debe estar basado en comportamientos y resultados observables.

De este modo, la orientación es hacia la instalación de un sistema estratégico de gestión del desempeño, que entre los dispositivos que utilice se encuentren los perfiles de cargo. Ellos, utilizados adecuadamente en cada proceso del modelo, pueden potenciar los resultados y contribuir a orientar el desempeño individual hacia la mejora continua.

Finalmente, es recomendable utilizar algunas preguntas para evaluar si la organización efectivamente dispone de procesos y prácticas efectivas en Gestión del Desempeño, la calidad de los mismos y los resultados obtenidos en estos procesos. Asimismo, estas interrogantes pueden orientar procesos de planificación que se requieren al respecto y el gerenciamiento necesario que debe liderar el área de Gestión de Personas en la materia:

- ¿La institución cuenta con perfiles de cargo levantados para toda la organización, actualizados e informados?
- ¿Se utilizan los perfiles de cargo para planificar el desempeño de las personas?
- ¿Las jefaturas conocen los perfiles de cargo que deben cumplir sus equipos de trabajo?
- ¿Los funcionarios/as conocen el perfil de cargo que deben cumplir?
- ¿Existe una relación entre la misión institucional y los objetivos de cada cargo? ¿Está expresado esto en los perfiles?
- Al momento de evaluar el desempeño, ¿cuentan las jefaturas con los perfiles de cargo para orientar el proceso evaluativo?
- Ante brechas de desempeño, ¿se planifican acciones de fortalecimiento o mejora en directa atención al perfil del cargo?
- ¿Contempla la institución recursos suficientes para mantener actualizados los perfiles de cargo?
- ¿Los/as funcionarios/as son retroalimentados durante y al final del ciclo anual de gestión del desempeño? ¿Se evalúa la calidad de dicha retroalimentación?
- ¿Los/as funcionarios/as tienen metas/compromisos de gestión definidos por su jefatura? ¿Son evaluados en función del cumplimiento de estas metas/compromisos?
- Los nuevos desafíos que surgen luego del ciclo anual de gestión del desempeño, ¿se definen con apego a los perfiles de cargo, el cumplimiento de las metas/compromisos y las necesidades de apoyo detectadas por la jefatura?

V. EL PERFIL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

a. Conceptualización

Como se ha señalado, el perfil de cargo es un instrumento que orienta y contribuye a la planificación y gerenciamiento de la gestión de personas, específicamente, lo hemos visto en reclutamiento y selección, así como también, en la inducción de las personas a la institución, a sus puestos, equipos y áreas de trabajo.

El perfil también constituye una herramienta clave en la capacitación y en la formación de las personas en una organización, constituyendo un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y objetivos estratégicos de cualquier institución.

Los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda permanente de los usuarios por calidad de servicios, hacen que los/as funcionarios/as en los servicios e instituciones públicas tengan una necesidad permanente de actualizar sus conocimientos, fortalecer sus competencias, y en definitiva, estar preparados para las exigencias a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, la capacitación es esencial para un mejor desempeño, e igualmente, es una herramienta fundamental para orientar planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados, por ejemplo, por nuevas tecnologías.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de una gestión adecuada del subsistema de capacitación radica en que permite a las personas ser más competentes y tener mejores desempeños en sus puestos de trabajo, lo que contribuye también a su autorrealización, y al logro, de los objetivos y metas organizacionales.

A continuación se presentan algunas definiciones del concepto "Capacitación" que distintos autores han realizado. Las definiciones han sido ordenadas cronológicamente, a medida que los autores las han ido acuñando.

De acuerdo a **Rodríguez**, capacitación "es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo"²⁶. Por su parte, **Chiavenato** define el entrenamiento como: "Un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos"²⁷. Asimismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Con los programas de formación y desarrollo se asegura "la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía".

²⁶ Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez. "Administración de la capacitación", pág. 62. México, Mc Graw Hill. 1991.

²⁷ Adalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", pág. 416. Editorial Mc Graw Hill. 1995.

Según **Trosino** capacitación es la “Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores”.²⁸

Para **Cerna** capacitación “puede definirse como un proceso de la organización que adquiere y transfiere conocimiento, habilidades o conductas necesarias para incrementar la eficiencia y la eficacia de las tareas individuales y colectivas”²⁹.

Por otra parte, Alles define como capacitación al “proceso formal donde un instructor guía el aprendizaje y se encuentra asociada a la clásica figura del aula. En estos momentos puede complementarse con la capacitación virtual en el aula virtual”. “Habitualmente se define como acciones de capacitación o desarrollo, como las acciones individuales u organizativas cuya intención es producir aprendizaje de los participantes”³⁰.

Esta autora distingue capacitación de entrenamiento. Este último corresponde a aquellos procesos de aprendizaje que se desarrollan conjuntamente con la tarea, en el puesto de trabajo. Sin embargo, para efectos de este documento homologaremos ambos conceptos.

Como puede verse, estos autores seleccionados aportan con diferentes elementos en su conceptualización de **Capacitación o Entrenamiento**.

Las diferentes definiciones, conceptos y elementos que consideran estos autores en relación a **capacitación** se pueden aplicar a las instituciones públicas: es un proceso intencionado y organizado, que busca desarrollar y actualizar competencias (conocimientos, habilidades y aptitudes) y que se desarrolla con diferentes tipos de metodologías donde un instructor/es guía/n la transferencia (presencial, a distancia, combinación de ambas).

b. Alcances Normativos y Reglamentarios

La Capacitación también tiene una connotación jurídico-legal y que ha sido reconocida como uno de los principales derechos de los funcionarios públicos, siendo esta temática abordada incluso en nuestra Constitución Política.

Para entender el contexto legal en que se desarrolla la capacitación en el sector público chileno, es preciso revisar lo que indica la normativa actual, sobre esta materia.

La **Constitución Política de la República de Chile** en el inciso primero del artículo 38 señala: “Una Ley Orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como **la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes**.”

Por su parte, la **Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado**, en su artículo 20 enuncia: “La administración del Estado asegurará **la capacitación y el perfeccionamiento** de su personal, conducentes a obtener formación y conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública”.

²⁸ Carlos. Reza Trosino, “Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones”, pág. 144. Editorial Panorama. 1995.

²⁹ Luis Guillermo Cerna, “Principios y Fundamentos de la Capacitación”, pág. 59. Evolución Editorial. 1995.

³⁰ Martha Alles, “5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”, pág. 121. Editorial Granica. 2005.

Aplica la afirmación anterior a toda la administración del Estado, es decir, a los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y los órganos y Servicios Públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, Las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Seguridad Pública, las Municipalidades y empresas públicas creadas por Ley.

También el artículo 48 de esta ley, en su inciso primero, indica que “**La capacitación y el perfeccionamiento** en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales”.

Este mismo artículo (inciso tercero) señala que “La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido con determinadas actividades de **capacitación o perfeccionamiento**”.

En el Estatuto Administrativo, el artículo 26, se indica que “Se entenderá por **capacitación** el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.

Como puede verse en las normas anteriores, la capacitación es una actividad garantizada en los cuerpos legales y reconocida como un derecho de las/os funcionarias/os, por lo cual la Administración debe tener una preocupación prioritaria en su ejecución. El destacado status legal que tiene este concepto en la legislación chilena no es casual, pues conlleva que mientras más y mejor se desarrollen las competencias de las/os funcionarias/os públicos en los diversos puestos de trabajo que les corresponda ejecutar, mejor será la calidad de bienes y servicios a la ciudadanía.

c. Uso e importancia del Perfil en la Capacitación

Los servicios para poder cumplir sus objetivos y metas, deben contar con personas con buenos desempeños, siendo los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos fundamentales para el éxito organizacional.

Estos conocimientos, destrezas y actitudes de las personas se encuentran generalmente definidos como competencias (específicas y transversales) en el perfil de cargo. Este instrumento aporta a la capacitación una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en la persona aquellas competencias claves para alcanzar el desempeño requerido y esperado.

Para detallar de mejor manera la contribución del Perfil de Cargo en el proceso de Capacitación y Formación, se separará la gestión de capacitación en sus cuatro (4) procesos más relevantes: Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación de la Capacitación, Ejecución de la Capacitación, y finalmente, Evaluación de la Capacitación que debiera incluir la respectiva retroalimentación para un periodo siguiente de gestión.

Detección de Necesidades de Capacitación

La comparación entre las competencias declaradas en el Perfil de Cargo y las competencias que realmente posee el individuo, es lo que se ha denominado “brechas de competencias”. Las diferencias resultantes de esta comparación, ponen de manifiesto la brecha entre el desempeño actual y el que debería ser/tener una persona, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento que deberían ser cubiertas.

Dicho de otro modo, los ajustes de la persona al cargo es lo que se denomina brechas. Corresponden a indicadores que reflejan la diferencia entre las competencias reales de las personas, en relación a las competencias deseables definidas por la organización para un cargo específico.

La determinación de brechas es realizada a través de un proceso de detección de necesidades de capacitación. Este puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Debe ser un proceso sistemático y profesional dentro de la organización. Por otra parte, debe ser utilizado no sólo para destacar lo que la persona necesita desarrollar, sino que además, debería ser consistente para proyectar a la persona dentro de la organización (desarrollo de carrera).

Lo anterior, requiere el compromiso de la alta dirección del servicio quienes deben promover estas prácticas y alinear a toda la organización en el desarrollo de estas actividades.

Asimismo, la organización debe tener presente sus objetivos/desafíos y procurar la existencia de instrumental de medición de brechas, adecuado a las necesidades organizacionales cuyos resultados sean oportunamente interpretados y considerados, en la planificación de la capacitación. En este sentido, el área de gestión de personas y la unidad de capacitación, deben tener claridad de los elementos claves que permiten sistematizar la información obtenida de este proceso, que muchas veces es heterogéneo y muy extenso, y debe ser capaz de traducir en un informe de fácil comprensión las necesidades priorizadas.

Planificación de la Capacitación

Una vez conocidas cuáles son las necesidades de capacitación (brechas de competencias) se pueden fijar conceptos y criterios más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza la persona en su trabajo.

Esto permitirá que los planes de capacitación que se elaboren, persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar y con la consecuente pérdida de recursos.

La priorización de las actividades de capacitación planificadas se debería realizar de acuerdo a un criterio, o combinación de ellos, explícitamente definidos. En este caso, uno de los criterios puede constituirlo la valoración o importancia de algunos Perfiles de Cargos (funcionales y/o jerárquicos) relevando así las brechas de éstos, de acuerdo a los desafíos institucionales.

Utilizando el perfil de cargo como insumo básico, se pueden determinar, por ejemplo, el número de participantes por tipo de competencia a fortalecer a través de la capacitación.

Además, el diseño de las actividades de capacitación (bases técnicas, por ejemplo) se puede ver beneficiada ya que la característica de los participantes (público objetivo de la capacitación) se determinaría de los propios perfiles de cargo levantados en la institución.

Para lo anterior, en el servicio y fundamentalmente por parte de la dirección se debe procurar, de acuerdo al presupuesto destinado a capacitación, la priorización de actividades en función de los objetivos y desafíos institucionales, determinar metodologías de ejecución de las mismas y finalmente, sancionar el programa de capacitación que se desarrollará en un periodo determinado de tiempo.

El área de gestión de personas y la unidad de capacitación deben proponer las actividades de capacitación por área de la organización (de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación) y formas de distribuir el presupuesto de capacitación de acuerdo a análisis de mercado de los costos de las actividades proyectadas, así como, el número de participantes posible de capacitar. También de acuerdo a su experiencia, la Unidad de Capacitación debe proponer metodologías de desarrollo de actividades y temporalidad de ejecución del plan (calendarización) para ser sancionado por la dirección.

Ejecución de la Capacitación

El diseño de actividades de capacitación también tiene una parte importante que debe ser consensuada con el/los relator/es, donde se da a conocer qué elementos son los más relevantes a fortalecer. Esta información se extrae de las brechas de competencias detectadas, y para conocer el ideal, se debe presentar el diccionario o catálogo de competencias, en el entendido, que esas mismas competencias forman parte del perfil.

También el perfil aporta las características de los cargos (si posee personas a cargo, el contexto de los mismos, ponderación o nivel ideal de las competencias, etc.) que permite posicionar al relator en el contexto del desarrollo del curso.

Lo anterior, requiere por parte de la dirección y jefaturas del servicio, generar las condiciones para la participación de las personas asignadas en las actividades de capacitación y fomentar su efectiva asistencia a las mismas. En este sentido, el área de gestión de personas y la unidad de capacitación deben mantener informadas a las jefaturas de la calendarización de las actividades de capacitación y los participantes convocados, así como, los objetivos que se persiguen para que recuerden la relevancia de la asistencia a los cursos planificados.

Evaluación de la Capacitación

Las brechas de competencias abordadas debieran ser disminuidas a través de actividades de capacitación ejecutadas.

En la evaluación específica de las actividades de capacitación, en el nivel de aplicabilidad de la capacitación, se debería determinar el nivel de transferencia de la capacitación en el puesto de trabajo, lo que permitiría inferir si la competencia que dio origen a la/s brecha/s de necesidad/es de capacitación ha sido desarrollada en los niveles que se esperaba.

En la evaluación global de la gestión de capacitación, se debería tener claridad qué competencias transversales y específicas se querían lograr desarrollar y si fue posible realizar las acciones necesarias para ello.

En ambos tipos de evaluación (específica de la capacitación y global de la gestión) se podrá determinar en un próximo ejercicio de detección de necesidades, a través de la medición de brechas de competencias, si el nivel de desarrollo de las competencias se acerca al esperado, información que se encuentra en el Perfil de Cargo.

El área de gestión de personas, y en específico, la unidad de capacitación debe ser capaz de diseñar instrumental de evaluación de la capacitación adecuada al tipo de actividades realizadas, efectuar el análisis obtenido de su aplicación e informar a las jefaturas las conclusiones, especialmente, los elementos de que pudiesen estar influyendo en un bajo o medio nivel de aplicabilidad de capacitación de sus colaboradores.

La dirección por su parte, debería mantenerse informada y promover el desarrollo de estas actividades de evaluación, así como, asegurarse de que los resultados obtenidos sean interpretados y considerados en la mejora continua de la gestión de la capacitación.

Además, en la evaluación global se debe disponer de información cuantitativa y cualitativa de la gestión de capacitación que permita una toma de decisiones adecuada y oportuna. Entre la información cualitativa se encuentra el análisis de los avances logrados, las descripciones de las competencias instaladas, las mejoras para el año siguiente, y como parte de la información cuantitativa, considerar número de participantes, inversión total y promedio por participante, las horas de capacitación logradas en el periodo, entre otras cifras.

d. Recomendaciones y Sugerencias

A continuación se presentan un conjunto de recomendaciones y sugerencias en el uso de las competencias que forman parte del perfil de cargo, necesarias para una buena determinación de necesidades de capacitación:

- Como base, el perfil levantado debe contar con competencias observables, medibles y que puedan ser desarrollados y/o fortalecidas.
- Las competencias que formen parte del perfil deberían contar con la descripción y criterios de desempeño, lo que facilitará posteriormente el diseño de las actividades de capacitación.
- Crear un instrumento de medición de brechas de competencias que cuente con las competencias (definición y criterios de desempeño) que forman parte del perfil de cargo actualizado. Esto implica que cada dos años aproximadamente deberían revisarse los perfiles de cargo, especialmente sus funciones, como las competencias transversales y específicas, así como, sus definiciones (conceptualización general) y criterios de desempeño (descripción de cómo se hace observable la competencia). Luego, considerando estos elementos, se debería diseñar el instrumento de medición de brechas.
- El instrumento de medición de brechas debe contar con las graduaciones de las competencias, las que deben ser claras y que permitan comprender en qué nivel se encuentra una persona a ser evaluada. En caso que existan evidencias de las competencias, integrarlas como insumo de evaluación.
- Aplicar este instrumento, idealmente, cada dos (2) años, con la finalidad de contar con brechas de competencias actualizadas de los funcionarios/as. Además, hay personas que se integran a la institución y que deben ser evaluados oportunamente.
- Sistematizar los resultados de la evaluación de brechas utilizando diferentes criterios. Uno de ellos es por tipo de cargo, competencia a desarrollar, brechas por funcionario/a, etc. Esto permitirá tener claridad a la organización de las actividades a desarrollar en función de lo que se quiere lograr (los cargos capacitados, la competencia desarrollada, las personas a potenciar, etc.).

Como parte del proceso de planificación y gerenciamiento de la capacitación, se sugiere lo siguiente:

- Considerar los resultados de las brechas de competencias en el proceso de planificación de la actividad, teniendo a la vista el catálogo (o diccionario) de competencias y principalmente, el nivel de competencia requerido por el público objetivo de la capacitación.
- Tener presente que en una capacitación pueden abordarse varias brechas de competencias que se originan de diferentes fuentes, es decir, de la medición de brechas específicas, como competencias transversales que se determina deben ser fortalecidas o reforzadas en los funcionarios.

Una recomendación general radica en que, en caso de disponer de información por la aplicación de sus propios procesos e instrumentos, la Unidad de Capacitación, debería entregar esta información/insumos a la unidad/equipo que administra los perfiles de cargo en la organización, con la finalidad de mantener actualizados esta herramienta de trabajo, considerando la estrategia y desafíos de la institución. Por ejemplo, complementar los niveles de desarrollo esperables por cargo, tipo de criterios de desempeño, graduación de las competencias, entre otras.

Finalmente, es recomendable utilizar algunas preguntas para evaluar si la organización dispone de procesos y prácticas efectivas en la gestión de la capacitación; la calidad de los mismos y los resultados obtenidos. Asimismo, estas interrogantes pueden orientar procesos de planificación que se requieren instalar/fortalecer al respecto y el gerenciamiento necesario que debe liderar el área de Gestión de Personas y otros equipos involucrados en la materia:

- ¿La organización dispone de perfiles de los puestos claves de la organización?
- ¿La organización ha establecido/está avanzando en la definición de las competencias transversales y específicas de sus equipos?
- ¿Están las competencias definidas/levantadas y orientadas hacia los procesos claves que debe responder la organización en el mediano y largo plazo?
- ¿Con qué frecuencia los perfiles están siendo actualizados en el servicio?
- ¿Existe un instrumento y un procedimiento claro, definido y difundido en la organización para detectar las necesidades de capacitación?
- ¿Qué horizonte de planificación tienen la capacitación en el servicio/organización? ¿Se trabaja sólo con horizontes anuales?
- En la planificación de las actividades de capacitación, ¿Se considera su desarrollo a través de formadores internos?
- ¿Cuál es la inversión promedio en capacitación por persona en el servicio?
- ¿Se disponen de los recursos necesarios en el servicio para fortalecer las competencias estratégicas que se necesitan? ¿Cómo se priorizan?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas dispone de la información oportuna y necesaria para planificar y desarrollar los procesos de capacitación que se requieren?
- ¿En el servicio se orientan las actividades de capacitación considerando grupos objetivos (por estamento, por funciones, etc.)?
- ¿Cómo se evalúan los resultados de las actividades de capacitación (satisfacción, aprendizaje y aplicabilidad)?
- ¿La Unidad de Gestión de Personas elabora un informe anual estratégico a la Dirección, con los procesos y resultados de la capacitación?

VI. EXPERIENCIAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

La Dirección Nacional del Servicio Civil agradece a los siguientes servicios, especialmente, a las jefaturas y equipos profesionales de las áreas de gestión de personas por compartir sus experiencias y prácticas en gestión de personas vinculadas a las materias que aborda el presente documento.

- SUPERINTENDENCIA DE SALUD
- SUBSECRETARÍA DE MINERÍA
- SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
- TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

SUPERINTENDENCIA DE SALUD	
Nombre de la iniciativa/medida/proceso: Gestión de Recursos Humanos en la Superintendencia de Salud	
Descripción: En este servicio seleccionó el Modelo de Competencias para aplicarlo en los procesos de selección (tanto para concursos internos como externos), inducción (general de la institución y técnica a través de un tutor), capacitación, empleabilidad (desarrollo) y para la evaluación del desempeño. Sin embargo, en este último no ha podido aplicarse todavía, por lo que se ha buscado otros elementos de apoyo. La implementación del Modelo de Competencias contó con la asesoría de la Fundación Chile. Utilizan el modelo funcional (desde el año 2007) que fue adaptado para la Superintendencia. El modelo, para el levantamiento de perfiles, considera lo siguiente: Competencias, Conocimientos, Habilidades, Requisitos y Responsabilidades. A la fecha, la Superintendencia de Salud está en proceso de licitación para actualizar sus perfiles.	
Para mayor información contactarse	
Nombre entrevistado (a)	Jorge Maldonado
Cargo:	Jefe del Subdepartamento de Recursos Humanos
Correo electrónico:	jmaldonado@superdesalud.cl
Fono:	8369461 / 8369423 / 8369000

SUBSECRETARIA DE MINERIA	
Nombre de la iniciativa/medida/proceso: Uso de perfiles en los distintos subsistemas de Gestión de Personas	
Descripción: Los perfiles de cargo son un instrumento básico para distintos subsistemas de Gestión de Personas en la Subsecretaría de Minería. Alimentan los procesos de reclutamiento y selección, la gestión del desempeño y la capacitación. El año 2009 se realizó el levantamiento total de los perfiles de la institución. En la actualidad, se está en proceso de carga en el sistema informático integrado de Gestión de Personas (plataforma Pay Roll) que utiliza el servicio.	
Para mayor información contactarse	
Nombre entrevistado (a)	Víctor Maureira
Cargo:	Jefe Departamento de Recursos Humanos
Correo electrónico:	vmaureira@minmineria.cl
Fono:	4734073

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS	
Nombre de la iniciativa/medida/proceso: Modelo de Gestión por Competencias	
Descripción: Este proyecto de perfiles de competencias formó parte del Plan Estratégico de Recursos Humanos del Servicio de Impuestos Internos 2006-2009. Ha consistido en trabajar en gestión por competencias en algunos de los subsistemas de gestión de personas, comenzando por la utilización de perfiles por competencias en selección, y evaluando anualmente, la incorporación de competencias en otros subsistemas de gestión de personas. En este contexto se han vinculado además competencias con evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo organizacional.	
Para mayor información contactarse	
Nombre entrevistado (a)	Juan Francisco Cantillana
Cargo:	Subdirector de Recursos Humanos
Correo electrónico:	juan.cantillana@sii.cl
Fono:	3951637

TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
Nombre de la iniciativa/medida/proceso: Sistema de Gestión por Competencias en la Tesorería General de la República	
Descripción: La Tesorería a través de la gestión de competencias funcionales y conductuales ha logrado establecer estándares de desempeño que deben cumplir los/as funcionarios/as para lograr los objetivos organizacionales. Se han definido indicadores que permiten observar esas competencias y establecido un modelo integrado que ha aplicado, principalmente, a la gestión de capacitación, reclutamiento y selección, inducción y desarrollo, gestión del desempeño, en los que se utiliza la misma información y el mismo enfoque. El modelo levantado se origina en la observación de las mejores prácticas en los puestos de trabajo de los propios funcionarios/as para establecer los estándares de medición.	
Para mayor información contactarse	
Nombre entrevistado (a)	Carla Cepeda
Cargo:	Profesional de la División de Personal
Correo electrónico:	ccepeda@tesoreria.cl
Fono:	6930577 Anexo: 209

ANEXO N°1

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES ³¹

Para elaborar un perfil de cargo, existen varios aspectos a considerar que contribuyen a un mejor diseño, entre otros elementos, es relevante saber: qué estamos entendiendo por perfil, para qué fines está siendo elaborado; qué elementos debiera contener un perfil; qué métodos podemos utilizar para recopilar información para su elaboración. A continuación, vamos a trabajar precisamente en base a estas preguntas:

¿QUÉ ES UN PERFIL?:

El perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe.

¿POR QUÉ CONFECCIONAR/ACTUALIZAR UN PERFIL?:

Confeccionamos un perfil para contar con información válida y objetiva respecto de sus elementos constituyentes y las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en él. Lo anterior, nos permite llegar a conclusiones sobre lo que necesitamos en nuestras organizaciones y equipos de trabajo, y por lo tanto, nos ayuda a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros.

Actualizamos un perfil, cuando necesitamos sistematizar diversa información o documentos que existen respecto de un cargo, los cuales no se encuentran integrados. También lo hacemos cuando el perfil que tenemos ya no da cuenta, en forma completa, de las nuevas realidades o exigencias del cargo en nuestra institución.

¿QUÉ ELEMENTOS DEBIERA CONTENER UN PERFIL?:

En nuestra opinión, se deberían abordar como base los siguientes elementos:

a. Identificación del Cargo:

En este punto se debe indicar nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado y lugar de desempeño.

b. Requisitos legales del cargo:

Corresponde a los requisitos especificados en la Ley de Planta del Servicio. En este punto se debe indicar título profesional (si corresponde), experiencia laboral (si corresponde, y explicitada en cantidad de años), otros (si corresponde); tales como, dominio de algún idioma.

c. Otros aspectos a considerar:

En este punto se debe indicar otros aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo, como título profesional específico, estudios de especialización, capacitación requerida; ésta última traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo. También, se indica

31 Dirección Nacional del Servicio Civil "Orientaciones Metodológicas para la elaboración de Perfiles de Terceros Niveles Jerárquicos en los Servicios Públicos", Pág. 7 a 23 del documento. Diciembre 2007. Disponible en www.serviciocivil.cl / Documentación y Estudios.

experiencia específica (traducida en cantidad de años) y otros, tales como: dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.

d. Objetivos del cargo:

En este punto se debe indicar de forma simple y breve, para qué existe el cargo, cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.

e. Funciones del cargo:

En este punto se deben describir las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.

f. Características del entorno:

Equipo de trabajo: Describir las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.

- i. Superior directo: Mencionar qué cargo es superior directo de éste y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos.
- ii. Clientes internos: Mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
- iii. Clientes externos: Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
- iv. Clima laboral: Describir el clima laboral en que se inserta el cargo.
- v. Condiciones físicas: Mencionar el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.
- vi. Entorno externo: Describir el entorno externo.

g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo:

En este punto se debe indicar los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo. A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.

¿QUÉ MÉTODOS PODEMOS UTILIZAR PARA RECOGER LA INFORMACIÓN REQUERIDA EN LA CONFECCIÓN DE UN PERFIL?:

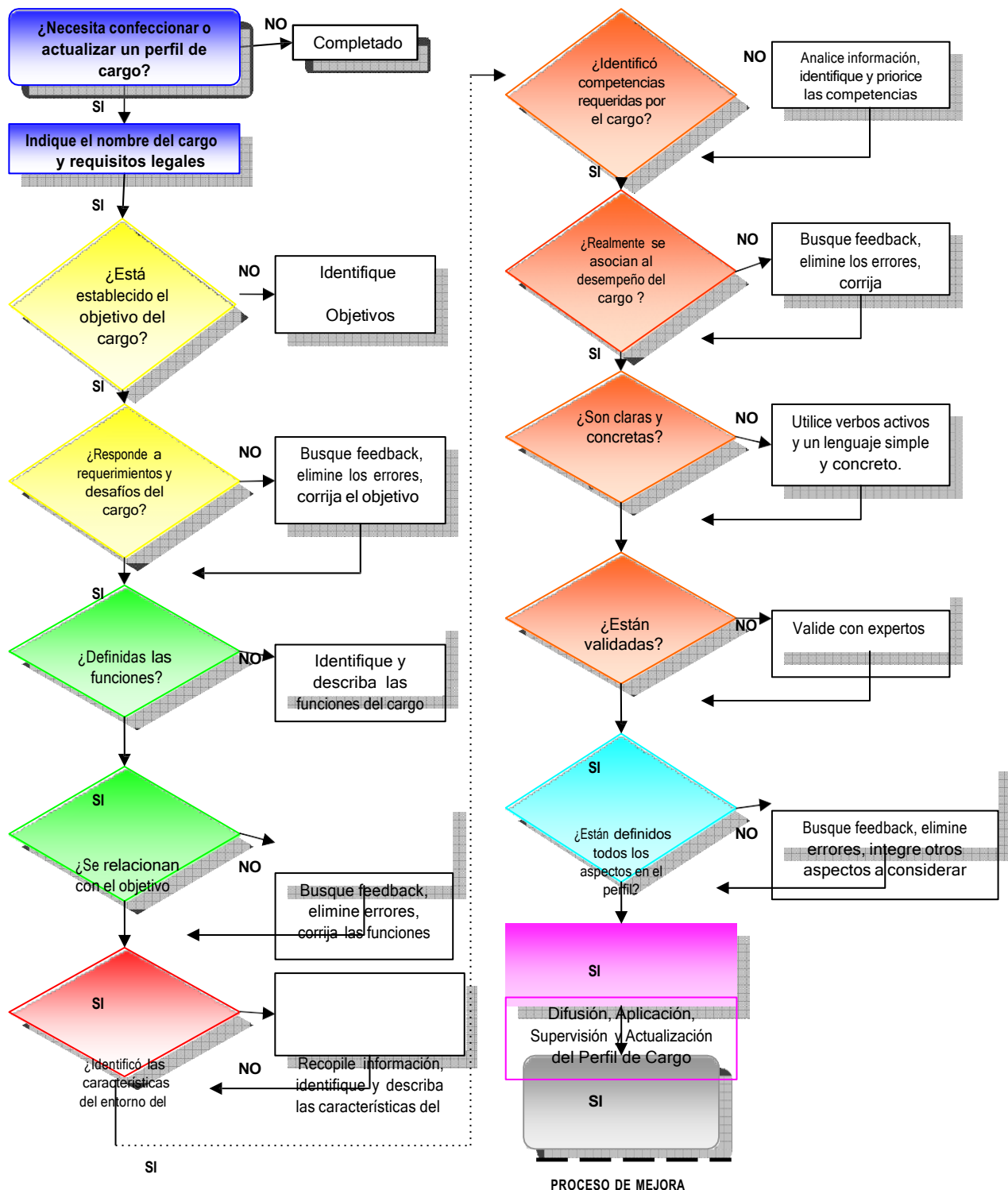
Existen distintos procedimientos para recopilar la información necesaria al momento de confeccionar un perfil. Entre ellos, los más utilizados son:

- ☑ **Entrevista a ocupantes exitosos del cargo.** Se entrevista a personas que ocupen o hayan ocupado el cargo de forma exitosa, a fin de obtener información relevante respecto del contexto en que se desempeña, objetivos, funciones y actividades. Respecto a este último punto, es importante discriminar el grado de importancia y recurrencia, así como los conocimientos, habilidades y conductas asociadas a la ejecución de ellas.
- ☑ **Aplicación de cuestionarios a ocupantes del cargo.** Se confeccionan y aplican cuestionarios auto administrados para preguntar por información específica respecto del cargo: funciones, competencias requeridas, entre otros.
- ☑ **Observación.** Se observa directamente la rutina del ocupante del cargo o también se podrían revisar videos de las personas en sus puestos de trabajo.
- ☑ **Revisión de registros** o documentos disponibles con información relevante asociada al cargo.
- ☑ **Paneles de expertos.** Se utilizan los paneles de expertos para validar y retroalimentar una propuesta inicial respecto de un perfil determinado. Cabe mencionar que tal propuesta contiene información previamente levantada a través de entrevistas y/u otros métodos antes mencionados, aplicados a los ocupantes del cargo u otros; la cual ha sido analizada y sistematizada.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PERFIL: ETAPAS Y TÉCNICAS SUGERIDAS

A continuación, describiremos paso a paso sugerencias metodológicas para recopilar, identificar, analizar y desarrollar información válida y relevante que debiera estar contenida en el perfil. Utilizaremos un diagrama de flujo para seguir la secuencia de los pasos y saber en todo momento en qué punto del proceso nos encontramos.

DIAGRAMA DEL FLUJO DEL PROCESO PARA CONFECCIONAR PERFILES



☒ Identifique nombre del cargo y **Requisitos legales:**

Indique nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado y lugar de desempeño. En cuanto a los requisitos legales del cargo, deben indicarse según la Ley de Planta del Servicio. Por cuanto, sólo si corresponde, se establece: Título profesional, Experiencia laboral (explicitada en cantidad de años), otros, tales como, dominio de algún idioma.

☒ ¿Cómo identificar el objetivo del cargo?

Para identificar el objetivo del cargo, es importante responder preguntas como:

-  ¿Cuál es la razón de ser de este cargo?
-  ¿Cuál es su sentido en la misión organizacional?
-  ¿Cuál es su aporte a los resultados de gestión?
-  ¿Qué desafíos tiene el cargo en el corto, mediano y largo plazo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Revisión de documentación asociada al tema, tales como: compromisos de gestión.
- Desarrollo de paneles de expertos.
- Productos asociados al desempeño del ocupante del cargo.

Sugerencias:

-  Utilice buenas prácticas al recopilar información: escuche activamente, aclare dudas, destaque la importancia de la información entregada.
-  Como producto esperado cubra dos elementos críticos: la razón de la existencia del cargo y qué se pretende conseguir con él.
-  Sea integrador en el proceso de análisis de información.
-  Al definir el objetivo, redacte en forma breve y sencilla.
-  Cuide que el objetivo del cargo tenga continuidad en el tiempo y no sólo se centre en el corto plazo. De esta forma, el objetivo definido responderá a requerimientos y desafíos del cargo.
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

☒ ¿Cómo definir las funciones del cargo?

Para identificar y describir las principales funciones o actividades asociadas al cargo, es importante responder preguntas como:

-  ¿De qué forma se aborda el objetivo de este cargo?
-  ¿Cuáles son las principales funciones asociadas a este cargo?
-  ¿Por qué son importantes estas funciones? ¿Qué pretenden y cómo aportan al objetivo definido?

-  ¿Las funciones indicadas o descritas son necesarias y suficientes para cumplir el objetivo del cargo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Entrevistas a jefaturas.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

-  Sea integrador en el proceso de análisis y sistematización de la información.
-  Cuide de no confundir funciones con tareas. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.
-  Priorice y resuma, identificando un promedio de diez (10) funciones relevantes.
-  Redacte en forma breve y sencilla.
-  Utilice verbos activos. Las oraciones activas tienden a ser más directas, breves y fáciles de leer.
-  Cuide que las funciones descritas se relacionen directamente con el objetivo del cargo y efectivamente permitan cumplirlo. Al respecto pregúntese ¿las funciones descritas, son necesarias y suficientes para alcanzar el objetivo?
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

Ejemplos de funciones: “Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relacionados con la contratación y control de personal”, “Planificar, organizar y controlar la formación del personal.”

Ejemplo de tareas: “Realizar las estadísticas de control de personal en forma mensual”.

Ejemplos de verbos activos: Delegar, administrar, diseñar, elaborar, analizar, comunicar, coordinar, controlar, evaluar, apoyar, proponer, resolver, entre otros.



¿Cómo identificar las características del entorno del cargo?

Para identificar las características del entorno del cargo, es importante responder las siguientes preguntas:

-  ¿Cuáles son las principales características del equipo de trabajo que rodea o en el cuál se inserta o desempeña el cargo?
-  ¿Qué cargo es superior directo y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos?
-  ¿Quiénes son sus clientes internos, cuáles son sus principales demandas y características?
-  ¿Quiénes son sus clientes externos, cuáles son sus principales demandas y características?
-  ¿Cómo es el clima laboral en que cual se inserta el cargo?
-  ¿Cómo es el entorno físico en el que se desempeñará el cargo?
-  ¿Cómo es el entorno externo que rodea el cargo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Entrevistas a jefaturas.
- Entrevistas a clientes internos.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Observación directa.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

- ✍ Utilice buenas prácticas al recopilar información: escuche activamente, aclare dudas, muestre empatía, agradezca la cooperación a su entrevistado, destaque la importancia de la información entregada.
- ✍ Sea integrador en el proceso de análisis de información.
- ✍ Redacte en forma breve y sencilla.
- ✍ Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.



¿Cómo identificar las competencias, es decir, conocimientos, habilidades y capacidades asociadas al buen desempeño del cargo?

Describir las características que el cargo va exigir a su ocupante, exige buscar y analizar información relevante, identificando qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren para lograr un desempeño eficiente.

Una forma de denominar estas características es el concepto de competencias, y pueden entenderse, en un sentido amplio, como el *conjunto de atributos que debe tener un/a ocupante para realizar adecuadamente su trabajo*³².

Se integran en el concepto de competencias tres (3) elementos esenciales: “(1) Se deben tener **conocimientos**; (2), pero también hay que tener **destrezas** reales para aplicar tales conocimientos; y (3), es necesario tener una **conducta** que sea coherente con el despliegue de tales conocimientos y habilidades. Es esta integración la que permite diferenciar competencias reales de simples conocimientos adquiridos”³³.



Para identificar estas características o competencias se sugiere realizar entrevistas y, posteriormente, validar la información a través de paneles de expertos. También es posible realizar observación directa. Revisemos algunas alternativas metodológicas:

³² Dirección Nacional del Servicio Civil, “Manual selección de personas en servicios públicos”. 2006.

³³ SENCE, Documento: Competencias transversales en la Administración Pública Chilena, 2005.

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevistas:
 - » Entrevistas a ocupantes del cargo.
 - » Entrevistas con personas o equipos interesados. Se entrevistan a personas que conocen el cargo, a fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito en su desempeño. Entre esas personas figuran directivos, jefaturas, colaboradores y clientes internos y externos.
- Cuestionarios.
- Mapas funcionales.
- Paneles de expertos.

Entrevistas:

La entrevista es una técnica, para conocer o recopilar información respecto de algún tema específico.

En este caso, el objetivo es recopilar información respecto a las características o competencias que el cargo exige a su ocupante. En este sentido, es importante responder dos preguntas básicas: **¿Qué hace la persona?** y **¿Cómo lo hace?**

Debemos obtener un relato detallado acerca de las acciones específicas que realiza o ha realizado la persona para desempeñar su trabajo. Para recopilar la información necesaria, se sugiere formular preguntas como:

-  ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de este cargo?, ¿Cómo las realiza?
-  ¿Qué actividades o tareas realiza con mayor frecuencia?, ¿Cómo las realiza?
-  ¿Cuáles son las actividades o tareas más importantes a realizar? ¿Cómo las realiza?
-  ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta en su puesto de trabajo? ¿Cómo las aborda?
-  ¿Qué hace que una persona tenga un buen desempeño en este cargo? (factores críticos de éxito).
-  ¿Qué hace que una persona tenga un mal desempeño en este cargo? (factores críticos de fracaso).

Sugerencias al momento de realizar la entrevista:

-  Identifique a personas adecuadas para entrevistar. Es clave el aporte de los/as ocupantes actuales o anteriores del cargo. Del mismo modo, es un aporte la información entregada por clientes internos/externos y superiores jerárquicos.
-  Explique claramente el objetivo de la entrevista a su interlocutor/a, agradeciendo y valorando su participación, despejando aprensiones o temores.
-  Utilice buenas prácticas durante el proceso de recopilación de información: escuche activamente, aclare dudas, muestre empatía, destaque la importancia de la información entregada.
-  Como foco de la entrevista y producto esperado, cubra tres (3) elementos críticos: i) qué hace la persona que desempeña el cargo, ii) cómo lo hace y iii) qué resultados obtiene. Al respecto, es importante discriminar factores críticos de éxito y fracaso en el desempeño del cargo.

- ✍ Cuide de conseguir información suficientemente específica, que le permita tener una idea clara de las actividades que realiza el ocupante del cargo y principalmente, cómo lo hace.

Cuestionarios:

Los cuestionarios auto administrados pueden contener preguntas abiertas o cerradas. Si bien, las preguntas abiertas pueden ser más difíciles de tabular, entregan información más diversa. Por el contrario, las preguntas cerradas limitan las respuestas de la persona, no obstante, entregan información sistematizada.

Sugerencias al momento de aplicar cuestionarios:

- ✍ Es útil la construcción de cuestionarios con ambos tipos de preguntas.
- ✍ El cuestionario debe explicar claramente su objetivo e importancia, agradeciendo la participación del encuestado.
- ✍ Como foco del cuestionario y producto esperado, cubra dos elementos críticos: cuáles son las competencias más importantes para el cargo y qué nivel de impacto tienen en los resultados del trabajo.
- ✍ Una forma de conseguir esta información consiste en presentar una serie de competencias que *a priori* podrían ser relevantes en el ejercicio del cargo. Las competencias deben contener su definición operativa. Frente a estas alternativas, se le pide a la persona que indique y priorice cuáles son importantes para desarrollar las funciones y actividades del cargo. Se le puede pedir que indique el nivel de dominio requerido (ejemplo: bajo – promedio - alto). Se pueden agregar preguntas abiertas como ¿Por qué es importante esta competencia? , ¿Qué impacto tiene en el desarrollo del trabajo?.
- ✍ Es importante, agregar la alternativa “Otras”. Es probable que exista una competencia relevante que usted no ha considerado.
- ✍ Es importante que el cuestionario sea redactado de forma clara y simple, de modo que facilite su comprensión, respuesta y análisis.

Ejemplo:

CUALIDADES O COMPETENCIAS PROPUESTAS	IMPORTANTE		PRIORIDAD	NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO		
	SI	NO		ALTO	PROMEDIO	BAJO
Dirección de Equipo: ○ Establecer metas claras, motivantes y concretas. ○ Alinear al personal y promover la colaboración. ○ Orientar y desarrollar el desempeño del equipo ○ Fomentar la participación y compromiso.						
Competencia 2:						
Competencia:						
Otra: _____ _____ _____						

Mapas funcionales:

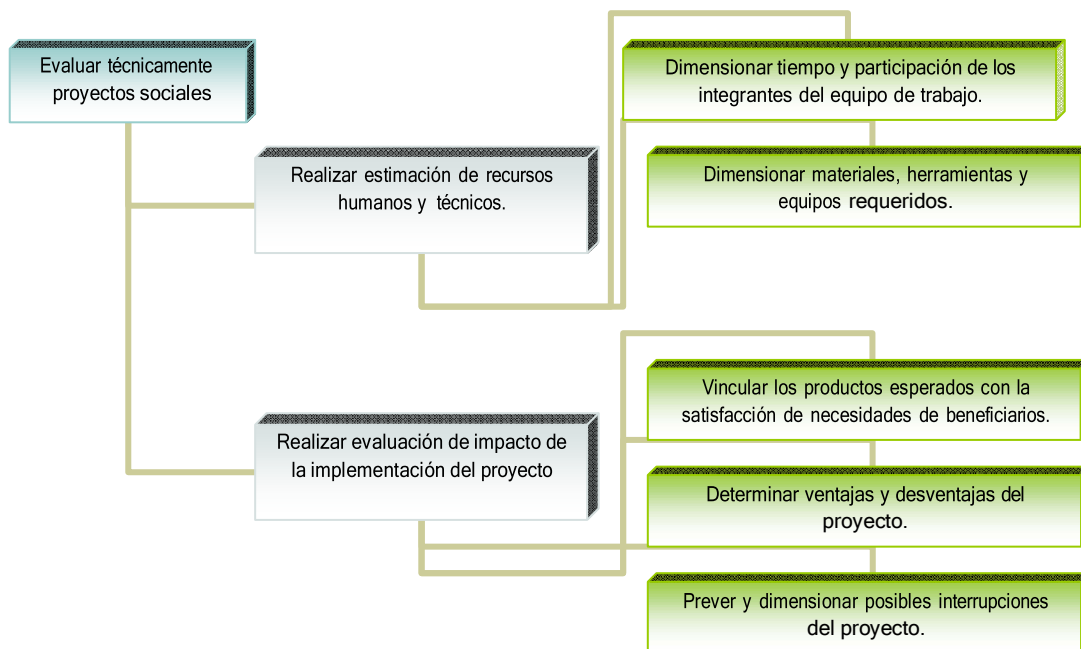
Los mapas funcionales son representaciones gráficas del *Análisis Funcional*; estudio que se realiza en un área de trabajo, para lograr identificar las competencias que están asociadas a sus funciones.

El análisis funcional comienza con el establecimiento del propósito clave de área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance³⁴. Este proceso se realiza hasta lograr identificar las funciones más simples que debe ejecutar una persona para desarrollar las funciones de su área de trabajo.

El mapa funcional va planteando relaciones de causa - consecuencia, mostrando en forma gráfica el ordenamiento lógico de las funciones que se llevan a cabo para lograr el propósito principal de un área de trabajo. Veamos un ejemplo simplificado:

³⁴ José María Caracho. "Un modelo general de gestión por competencias". RIL Editores. 2005.

FUNCIÓN PRINCIPAL	SUBFUNCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
-------------------	------------	--------------------------



En términos generales, para identificar la información requerida debemos hacer preguntas del tipo:

- ✂ ¿Cuál es la función principal del área de trabajo analizada? FUNCION PRINCIPAL.
- ✂ ¿Cómo se lleva a cabo esta función principal? Esto es, SUBFUNCIONES.
- ✂ ¿Qué se debe hacer para que estas sub funciones se logren?, En este punto, se describen las funciones que debe realizar una persona para llevar a cabo una labor determinada.

Al identificar las funciones que debe realizar una persona para alcanzar un logro o resultado laboral, se identifican las competencias. Al respecto, la descripción de las competencias es el último nivel de desagregación del análisis funcional y se le denomina Elementos de Competencia.

Análisis e integración la información:

Al momento de analizar e integrar la información recopilada a través de entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, otros; es importante considerar las siguientes sugerencias metodológicas:

- ✓ Revise los registros de las entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, otros.
- ✓ Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de lograr un buen desempeño en el cargo.
- ✓ Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de fracasar en el desempeño en el cargo.

- ✓ Integre la información y discrimine qué acciones o competencias se repiten en forma consensuada y están a la base de un desempeño exitoso.
- ✓ Haga un listado preliminar con las competencias identificadas.
- ✓ Describa de forma clara y concreta.
- ✓ Contraste la información con los objetivos y funciones del cargo, preguntando ¿las competencias identificadas realmente se asocian al desempeño del cargo?
- ✓ Retroalimente y valide su listado de competencias en un panel de expertos.

Sugerencias para describir competencias de forma clara y concreta:

- ✍ Redacte en forma operacional. Esto es, describa en forma concreta las acciones u operaciones que implica la competencia. Ejemplo: para la competencia **Orientación al Usuario**, las acciones: aclarar las necesidades de los usuarios y generar acciones preventivas para responder a sus demandas, describen en forma operacional qué es la competencia.
- ✍ Utilice verbos activos. Los verbos activos señalan la acción precisa que debe ser ejecutada por la persona. Ejemplos: aclara, planifica, organiza, etc.
- ✍ Una forma de presentar la información recopilada es utilizar el concepto de competencia.
- ✍ Si utiliza el concepto de competencia, puede describir del siguiente modo:
 1. Indique el nombre de la competencia.
 2. Defina la competencia.
 3. Describa las acciones más importantes asociadas a la competencia o criterios de desempeño.
- ✍ Revisemos un ejemplo utilizando la competencia CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS. Se eligió este ejemplo por ser una competencia particularmente asociada a cargos de jefatura intermedia como son los de tercer nivel jerárquico.

Construcción de alianzas³⁵:

Definición:

Conjunto de habilidades que permiten establecer relaciones estratégicas de cooperación y coordinación con actores institucionales que son claves para el logro de los objetivos de la organización.

Criterios de desempeño o acciones:

- *Comparte información completa, necesaria y precisa con posibles aliados.*
- *Genera redes de apoyo o vínculos sociales que generen ventajas a la organización.*
- *Acuerda puntos comunes y beneficios para la colaboración mutua.*
- *Mantiene compromisos recíprocos, estableciendo confianzas.*

A fin de sistematizar la información, puede agrupar las competencias en tipos de competencias respecto al perfil del cargo. Ejemplo³⁶:

³⁵ Dirección Nacional del Servicio Civil. Manual selección de personas en servicios públicos. 2006.

³⁶ Manual selección de personas en servicio públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006.

Competencias técnicas: referidas a los conocimientos o habilidades más estrechamente relacionadas con aspectos técnicos del trabajo, propias del sector en que se desempeñará el/la ocupante del cargo. *Ejemplo: Conocimientos de contabilidad gubernamental, conocimientos de formulación y evaluación de programas y proyectos sociales, conocimientos de tecnologías de información.*

Competencias interpersonales: referidas a habilidades o actitudes relacionadas con el espacio de interacción con otros. *Ejemplo: Comunicación efectiva, negociación., orientación de servicio.*

Competencias gerenciales: referidas fundamentalmente a capacidades de dirección estratégica. *Ejemplo: visión estratégica, planificación, monitoreo y control de gestión, organización.*

Competencias de relación con el entorno: referidas a habilidades para relacionarse y coordinarse efectiva y pro activamente con el entorno propio del cargo y la organización. *Ejemplo: desarrollo de alianzas, manejo sociopolítico.*

Del mismo modo, puede distinguir entre competencias transversales y específicas³⁷:

Competencias transversales: Se entiende por competencias transversales a “aquellos comportamientos laborales que son propios del desempeño en diferentes sectores o actividades y que, por lo mismo, no necesariamente se relacionan con un puesto en particular”. *Ejemplo: Probidad, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptación al cambio, compromiso con la organización.*

Competencias específicas: Se entiende por competencia específica a “aquellas que son requeridas de manera relevante para el desempeño del cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior, involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con el óptimo desempeño, en un contexto organizacional determinado”. *Ejemplo: nociones claras sobre salud pública y epidemiología, conocimientos técnicos en materia de gestión y administración de establecimientos de salud, conocimientos de contabilidad gubernamental.*

Recapitulemos:

- *Identificamos y definimos las características o competencias requeridas para el desempeño de cargo.*
- *Podemos organizar las competencias en tipos de competencias y podemos distinguir cuáles de nuestras competencias son comunes o propias del sector al que pertenece el cargo y cuáles son específicas del desempeño del cargo y sus funciones. Lo óptimo es lograr un equilibrio en los tipos de competencias.*
- *Se sugiere que las competencias identificadas para un cargo no sean más de diez en total, donde se deben considerar las específicas y transversales.*

Ahora que tenemos una propuesta inicial, debemos validar la información.

Paneles de expertos:

A fin de validar y retroalimentar una propuesta inicial de perfil, se presenta cada competencia a un panel de expertos, quienes revisarán la información, evaluarán su nivel de adecuación y harán correcciones para la mejora.

La conformación de un panel de experto debe incluir a personas que tienen un cabal conocimiento del cargo, ya sea en su rol de actual o ex ocupante del cargo, pares, superiores jerárquicos, clientes internos. Se sugiere la presencia de un representante del área gestión de personas y el panel debe ser guiado por un experto en el área de análisis funcional y competencias.

³⁷ Documento: Competencias transversales en la Administración Pública Chilena. SENCE, 2005.

Una propuesta sugerida de trabajo:

- ☒ Se presenta una competencia.
- ☒ Se pregunta si la competencia, su definición y acciones son importantes para el desempeño del cargo.
- ☒ Cada experto revisa la información.
- ☒ Cada experto decide si la competencia es pertinente y aplica.
- ☒ En conjunto se buscan acuerdos y se realizan correcciones.
- ☒ Se vuelve a revisar la competencia.
- ☒ Se valida la competencia.

☒ ¿Existen otros aspectos a definir?

Recuerde que, es posible integrar OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR en el perfil, tales como:

- Título profesional específico.
- Estudios de especialización.
- Capacitación requerida, traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo.
- Experiencia específica, traducida en cantidad de años.
- Otros, tales como: dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.

Estos aspectos tienen relación con las necesidades del cargo, y pueden orientar la evaluación y/o ponderación de los candidatos en el proceso de selección.

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevistas.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

- ☒ Sea integrador en el proceso de análisis de información.
- ☒ Identifique claramente la importancia de los aspectos a considerar
- ☒ Recuerde que los otros aspectos a considerar no constituyen requisitos legales del cargo.
- ☒ Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

☒ Difusión, aplicación, supervisión y actualización.

Una vez confeccionado el Perfil, es importante su difusión, a fin de socializar la información al interior del Servicio.

Recuerde que un perfil de cargo permitirá la retroalimentación hacia los demás procesos de la gestión de personas. Por lo tanto, es importante la aceptación, participación e integración de los distintos integrantes de la organización.

Finalmente, un perfil no es algo estático, debería ir cambiando y adecuándose a los nuevos desafíos y entornos laborales. Al respecto, necesita ser retroalimentado, revisado y actualizado tomando en consideración las necesidades de las personas y las organizaciones.



Mejoramiento continuo

El objetivo de mejoramiento continuo debería estar presente en todos nuestros procesos organizacionales. Relevar conceptos como calidad de los servicios, satisfacción de los funcionarios/as, satisfacción del usuario y avance en los resultados y desarrollo organizacional tiene una clara importancia en un enfoque estratégico de gestión de personas.

Privilegiar esfuerzos para el mejoramiento implica rastrear cambios, sondear necesidades, evaluar impactos y sugerir soluciones. Todo esto, contribuye a agregar valor a las organizaciones y a las personas que la componen.

En relación a los perfiles, el mejoramiento continuo se refiere principalmente a la revisión permanentemente de la pertinencia de los contenidos que posee este instrumento y poner en funcionamiento las acciones necesarias para su oportuna actualización.

ANEXO N°2

DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PROCESOS DE CONCURSOS

Reclutar y seleccionar adecuadamente a las personas que se integran a una organización o a quienes deben ser removidas, 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.

Los contenidos de este material están orientados fundamentalmente a aquellos concursos realizados al amparo de las normas del Estatuto Administrativo. No obstante, también pueden ser considerados e incorporados en cualquier Proceso de reclutamiento y selección.

Todo concurso debe resguardar los siguientes principios y acciones

- 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.
- Difusión amplia de todos los llamados a concursos del servicio y también respecto de los resultados de los mismos.
- Garantizar que el mérito e idoneidad constituyan los ejes centrales para seleccionar a los/as postulantes.
- Velar por la aplicación estricta del Reglamento sobre concursos del Estatuto administrativo. DS 69/2004 del Ministerio de Hacienda.
- Asegurar excelencia y calidad técnica en todo el proceso concursal.
- Contemplar en la preparación y ejecución de todo concurso, las directrices previstas en el Código de Buenas Prácticas Laborales respecto a esta materia.

En un proceso concursal se debe considerar:

Preparación del concurso

1. Cada concurso debe ser planificado y organizado, de tal forma, de garantizar la eficiencia del proceso y permitir que los/as postulantes conozcan plazos, fechas y resultados de manera oportuna y tal como fuera programado.
2. 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 del cargo a proveer. La precisión en este sentido evitará incertidumbres e interpretaciones equívocas en los/as postulantes.
3. Las bases concursales deben contener información completa, clara y precisa. Esto permitirá esclarecer dudas y evitar interpretaciones diversas, resguardando la transparencia del proceso y garantizando la igualdad de condiciones para todos/as los/as candidatos/as.
4. El servicio debe garantizar la disponibilidad de instrumentos de selección acordes a las necesidades especiales de personas que posean algún tipo de discapacidad y que lo declaren al momento de la postulación.
5. Los/as integrantes de los Comités de Selección o equipos que se constituyan para concursos, deben estar informados, capacitados y comprometidos para cumplir este rol, conociendo en detalle las necesidades del cargo a proveer para el servicio.

Desarrollo del concurso

6. 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.
7. Todas las personas que formalicen su postulación a un concurso, deben contar con un documento que compruebe la recepción de sus antecedentes.
8. 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, aún cuando, éste sea externalizado.
9. Los instrumentos de selección que se apliquen deben permitir resultados comparables entre los/las postulantes sobre la base de criterios objetivos y transparentes.
10. Todo/a postulante tiene derecho a ser informado de cada etapa del proceso en que se encuentra su postulación y de los fundamentos de la evaluación, si así lo requiere.

Cierre del concurso

11. La autoridad facultada para el nombramiento en un concurso, una vez recibida la nómina de candidatos/as o candidato/a, debiera procurar realizarlo en el menor tiempo posible. Esto permitirá disminuir las inquietudes en los/as postulantes y claridad a nivel institucional.
12. Las personas tienen derecho a reclamación o requerimiento de información en un proceso concursal. El servicio debe dar respuesta en forma adecuada, asegurando acogida, tiempo, privacidad y oportunidad.

Inducción a los/as seleccionados/as del concurso

13. Las personas que se incorporan a una institución del Estado, necesitan de un proceso de inducción, el que debe iniciarse en el más breve plazo luego del ingreso. La inducción debe considerar información respecto al servicio, conocimiento de sus pares y grupo de trabajo, clarificación de expectativas de desempeño, entre otros aspectos. Todo esto permitirá una mejor integración de las personas y un mejor desempeño en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Martha Alles, "Gestión por competencias: el diccionario", Editorial Granica, 2002.
2. Martha Alles, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, 2008.
3. Martha Alles, "5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos", Editorial Granica, 2006.
4. Martha Alles, "Desempeño por competencias. Evaluación de 360°". Editorial Granica, 2008.
5. Claude Levy-Levoyer, "La gestión por competencias", Editorial D'organisation, 1992.
6. Claude Levy-Levoyer, "Gestión de las competencias. Como analizarlas, cómo evaluarla, cómo desarrollarlas", Editorial Gestión 200, 1997.
7. Nadine Jolis, "Competencias es competitividad. La justa alianza", Editorial D'organisation, 1998.
8. Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. "La Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación", tercera edición, Editorial Mc Graw Hill. 2007.
9. José María Saracho, "Un modelo general de gestión por competencias", RIL editores, 2005.
10. Documento elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, "Orientaciones Metodológicas para la elaboración de Perfiles de cargo de Tercer Nivel Jerárquico en Servicios Públicos", 2007.
11. Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, Administración de la Capacitación, México, Mc Graw Hill, 1991.
12. Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 1995.
13. Reza Trosino, Jesús Carlos, "Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones", Editorial Panorama, 1995.
14. Luis Guillermo Cerna, "Principios y Fundamentos de la Capacitación", Evolución Editorial, 2006.
15. Francisco Longo, "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas", en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales, 2006.
16. Francisco Longo, "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil". ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Banco Interamericano de Desarrollo. En "Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina". Echeverría, Koldo (2006). Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.
17. Francisco Longo, Cómo conseguir que las personas pongan sus competencias y su voluntad de esfuerzo al servicio del propósito estratégico de la organización, Manual Selección de Personas en Servicio Públicos. 2006.
18. Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.

19. Lorena Pérez y Hugo Marchant, "Desempeño Individual: De la Calificación a la Gestión Estratégica del Rendimiento". Ponencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil, versión XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y Administración Pública, Brasil 2009.
20. Documento elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, "Orientaciones para el diseño e implementación de Programas de Inducción en los Servicios de la Administración Civil del Estado", 2007.
21. Documento elaborado por el Servicio de Capacitación y Empleo – SENCE, Competencias transversales en la Administración Pública Chilena, 2005.
22. Mc Beath, G., The handbook of Human Resource, Planning. Blackwell Pub, Duane, M (1996), Customized Human Resource Planning. Quorum Books.
23. Spencer, L. y Spencer, S. "Competence at work. Models for superior performance". New York. John Wiley & Sons. 1993.