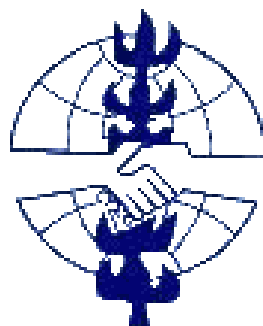


**Orientaciones para Procesos de  
Selección  
Programas de Infancia y Derechos**

**Corporación Servicio Paz y Justicia  
Serpaj Chile**



**SERPAJ CHILE**

**UNIDAD DE INFANCIA  
Y DERECHOS**

**2010**

Orientaciones para procesos de selección**ÍNDICE**

<b>I</b>	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Procedimientos de selección</b>	
	<b>Aviso de apertura de plaza laboral</b>	<b>4</b>
	<b>Revisión de perfil de cargo</b>	<b>5</b>
	<b>Difusión</b>	<b>5</b>
	<b>Recepción de antecedentes y primer filtrado</b>	<b>6</b>
<b>III</b>	<b>Conformación equipo seleccionador</b>	
	<b>Entrevista grupal en quinta región y resto del país</b>	<b>8</b>
	<b>Entrevista Individual en quinta región</b>	<b>9</b>
	<b>Entrevista Individual en otras regiones del país</b>	<b>9</b>
<b>IV</b>	<b>Desarrollo del proceso de selección</b>	
	<b>Entrevista de selección</b>	<b>11</b>
	<b>Entrevista Grupal</b>	<b>11</b>
	<b>Introducción</b>	<b>11</b>
	<b>Presentación individual</b>	<b>11</b>
	<b>Carta motivacional</b>	<b>12</b>
	<b>Análisis de caso</b>	<b>12</b>
	<b>Aplicación de baterías</b>	<b>13</b>
	<b>Cierre</b>	<b>15</b>
	<b>Entrevista individual</b>	<b>15</b>

*Orientaciones para procesos de selección***I. INTRODUCCIÓN**

El presente Manual corresponde a un primer acercamiento respecto de los procedimientos de convocatoria, selección y administración del recurso humano en la Corporación Servicio Paz y Justicia Serpaj Chile para Unidad de Infancia y Derechos.

El objetivo de este manual es lograr una unificación de prácticas en temas de selección y administración de recursos humanos a fin de estandarizar, ordenar y crear lenguajes comunes en estos procesos, vitales para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.

La información aquí explicitada es parte de un plan piloto el cual se reestructurará, en principio, a partir del próximo año. Esta reestructuración y edición de los procesos aquí propuestos se llevará a cabo a través de los aportes que generen los distintos equipos de la institución, a partir de la puesta en marcha de estos procedimientos.

De acuerdo a lo anterior, una vez que los equipos comiencen a operar estos procedimientos es necesario que vayan revisando la factibilidad de su aplicación y a su vez generando aportes para enriquecer el manual oficial de procedimientos de Selección de Recursos Humanos en Serpaj.

Orientaciones para procesos de selección

## II. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

**Reclutamiento** "es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos, para abastecer de manera adecuada el proceso de selección"<sup>(1)</sup>. El proceso de reclutamiento definido más arriba en adelante se denominara **Convocatoria**. El tiempo estimado para este proceso es de una semana.

### a. **Aviso de Apertura de Plaza Laboral**

En el instante en que se genera la apertura de un puesto laboral dentro de un equipo, el encargado de cubrir esa vacante deberá dar aviso inmediato a la dirección regional o coordinación de unidad de Infancia y Derechos, en el caso de la quinta región, de modo de coordinar en conjunto todo el proceso.

El aviso del puesto vacante podrá realizarse vía telefónica, pero siempre deberá ser respaldado por algún medio escrito (mail, fax, carta). La información que obligatoriamente se debe reportar corresponde a:

- Causal de salida del antiguo ocupante
- Nombre del cargo vacante
- Carga horaria
- Sueldo

1. Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano De Las Organizaciones. Octava Edición, Editorial Mcgraw-hill Idalberto Chiavenato 2007

### Orientaciones para procesos de selección

#### **b. Revisión de perfil del cargo**

Una vez explicitada la apertura del cargo disponible se procede a revisar el perfil del cargo vacante. Será necesario analizar la validez de las funciones y competencias ahí descritas con los requerimientos de ese momento. Si bien la unidad aún no finaliza el proceso de descripción de cargos una vez que se genere este catalogo ese será el procedimiento obligado, por ahora se recomienda reconocer las funciones consideradas críticas para el cargo. Por ahora remitirse a las bases técnicas y aprendizajes adquiridos.

Los perfiles de cargo deben ser objeto de actualización periódica debido a que las organizaciones y los entornos no son estáticos, por ende la información contenida en ellos va variando acorde a cómo cambian las demandas del entorno.

#### **c. Difusión**

En cuanto a los canales de difusión, se establece que las fuentes de Convocatoria serán dos: la publicación interna y la publicación externa.

**Publicación Interna:** Corresponde a la invitación a postular al cargo vacante a miembros actuales de la institución, su objetivo es otorgar oportunidades de desarrollo a los trabajadores de la Corporación tanto de conocer nuevas alternativas de ejercicio profesional como de territorios, que permitan su crecimiento profesional y personal.

Una vez que se llegue a un consenso con la Unidad de Infancia o con el Director/a Regional (según corresponda) sobre los plazos, sueldo, horas y el perfil pertinente, estos se comunicaran con la encargada del apoyo técnico de Recursos Humanos, la cual se encargará de difundir el aviso nacionalmente.

### Orientaciones para procesos de selección

**Publicación Externa:** Corresponde a la invitación a postular al cargo vacante a personas que no pertenecen a la institución y su objetivo es atraer a trabajadores competentes desde fuera de la institución. Toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en principio y prioritariamente dando aviso a ejecutores de la red local, comunal y regional y a la red de especialidad como son, Servicios de Salud, CONACE, SENAME etc. Como segunda prioridad están las bolsas de trabajo.

#### **Sobre el contenido de las publicaciones**

Deberá informar lo siguiente:

- o Nombre del cargo
- o Programa de desempeño
- o Requisitos (de experiencia, formación, personales, documentos)
- o Condiciones contractuales (en caso de no estipular la renta, se deberá informar al momento de citar a entrevista),
- o Plazos
- o Lugar de recepción de antecedentes.

#### **d. Recepción de antecedentes y primer filtrado.**

**Recepción de CV para un cargo específico:** una vez publicado el aviso los curriculum que se recepcionen deberán consolidarse en una base de datos. Los encargados de la recepción deberán generar un archivo específico para el cargo.

### Orientaciones para procesos de selección

El primer filtrado debe responder a los requerimientos estipulados en el perfil del cargo. Todos aquellos que no cumplen con el perfil pueden ser desechados pues no responden a los requerimientos institucionales del momento.

Se deberá hacer llegar al encargado a nivel regional y en el caso de la quinta región a la Unidad de Infancia, una carpeta con los C.V. de las personas que pasaron el primer filtrado. De modo de tener un antecedente de las personas que pasaran a la siguiente etapa y un registro de las personas que han pasado por procesos de selección.

**Recepción de C.V. espontáneos:** los curriculum recibidos espontáneamente deberán ser consolidados en una base de datos (carpeta, archivo digital) que debe ser actualizada 1 vez al año.

Cada vez que se recepciona un C.V. en forma digital, se debe archivar señalando la fecha de recepción.

### **III. CONFORMACIÓN EQUIPO SELECCIONADOR**

- **Entrevista Grupal en quinta región y resto del país**

La comisión que realizará la selección de **Coordinadores de programa** en el caso de la región de Valparaíso estará conformada por la encargada de la Unidad de Infancia y la encargada del apoyo técnico de Recursos Humanos. En el resto de las regiones el Director(a) Regional con algún profesional de apoyo que no tenga vinculación directa con el cargo que se va a concursar.

En caso de que el cupo que se deba completar sea el de un **miembro de equipo**, en la quinta región, la comisión para la entrevista grupal deberá estar compuesta por un mínimo de 2 personas, del siguiente grupo: Encargada de la Unidad, Director/a de programa o un relevo atingente asignado por este, encargada del apoyo técnico de RRHH. Tomar decisión de quien de estos participará de acuerdo a disponibilidad.

Se sugiere que cada una de las regiones, intente contar con una dupla que entreviste en los procesos de selección. Como institución tenemos la posibilidad de que contamos con más de un proyecto en cada región, lo cual debería favorecer el acompañamiento de otro cargo directivo o un profesional de la psicología para apoyar estos procesos.

Este equipo seleccionador tendrá como objetivo entregar una terna priorizada siendo los test psicológicos esenciales para tomar la decisión.

### Orientaciones para procesos de selección

- **Entrevista Individual en la quinta región**

Una vez consignada la terna se pasa al proceso de entrevista personal. En esta etapa la comisión seleccionadora para **Directores de proyecto** estará compuesta por la Encargada de la Unidad de Infancia y Derechos y el Director Regional.

En el caso de que la selección sea la de un **miembro de equipo** la comisión estará compuesta por el Coordinador de programa y un miembro del equipo que busca completar el cargo. La decisión final, pasará por una conversación con la encargada de la Unidad Infancia y Derechos en donde los argumentos consistentes del coordinador tendrán el peso mayor.

- **Entrevista Individual en otras regiones del país**

La comisión seleccionadora para **Directores de proyecto** estará compuesta por el Director Regional y algún referente de la temática de Infancia.

Para los **miembros de equipo** la comisión estará compuesta por el Coordinador de programa y un miembro del equipo que busca completar el cargo. La decisión final, pasará por una conversación con el Director Regional, en donde los argumentos consistentes del coordinador tendrán el peso mayor.

#### **IV. DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

**Selección** “es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla” (2). La selección busca entre los candidatos convocados a los más adecuados para los puestos que existen, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño.

La selección es un paso crítico debido a que una elección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa, por ello es importante seguir los pasos aquí propuestos y retroalimentar a la unidad de Infancia cuando se considere que se debe generar algún cambio o enriquecer alguna etapa del proceso.

Cada vez que se genere un cupo laboral se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de convocatoria) la aplicación de instrumentos de selección. Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo.

Los instrumentos de medición nos ayudaran a obtener información de los postulantes, si sus habilidades, capacidades y conocimientos son las apropiadas para lo que el puesto requiere.

## Orientaciones para procesos de selección

### · **Entrevista de Selección**

La entrevista de selección que aquí se detalla está dividida en dos macro-etapas, que son la entrevista grupal y la entrevista individual, las cuales a su vez se subdividen en otras etapas, que se detallan a continuación:

#### **a. Entrevista grupal**

- 1. Introducción:** La introducción hace referencia a relatarle a nuestros entrevistado a grandes rasgos de que va a tratar todo el proceso de entrevista, informar que se aplicará con posterioridad algunas pruebas psicométricas, cuánto va a durar la entrevista, quiénes participan. En resumen esta es una etapa corta, de encuadre.
- 2. Presentación Individual:** Luego del encuadre inicial se solicita a los evaluados una breve presentación que debe realizar el evaluado sobre su experiencia y realidad actual.

El entrevistador deberá estar atento a las siguientes aristas del discurso:

- Capacidad de comunicación
- Equilibrio entre deseabilidad social y transparencia
- Manejo de la ansiedad
- Como se enfrenta a la situación de exposición.

Orientaciones para procesos de selección

**3. Carta motivacional:** En esta etapa se les entrega a los evaluados una hoja en blanco y se les solicita que redacten una carta motivacional en la que deben responder a 3 puntos:

- Motivación al cargo
- Concepción de Infancia ¿Cómo ven a los NNA?
- Interés por la Institución (Este punto es central de conocer)

Se les informa que contarán con 10 a 15 minutos para su ejecución.

**4. Análisis de caso:** En esta instancia el entrevistador hace entrega a los entrevistados de un caso (De nos más de una hoja) el cual deberán resolver primero de forma individual y luego de forma grupal. Se les explicita que tendrán un tiempo de 15 minutos para resolver la problemática. En el momento en que deben trabajar en grupo (máximo de 4 personas), presentan lo que cada uno ha desarrollado y deben consensuar una propuesta común.

En esta etapa hay dos objetivos para el entrevistador:

- **Reconocer habilidades técnicas individuales:** el entrevistador deberá rescatar
  - Manejo conceptual acorde al cargo que postula
  - Conocimientos técnicos
  - Elaboración y análisis
  - Creatividad
  - Miradas promocionales v/s asistenciales

### Orientaciones para procesos de selección

- **Reconocer en la estrategia grupal:**
  - Capacidad de escucha
  - Capacidad de Negociación
  - Conducción o tipo de liderazgo que ejerce
  - Egocentrismo

#### **5. Aplicación de Baterías psicológicas:**

- **Quinta región**

Esta etapa implica la aplicación de dos pruebas psicométricas de personalidad, el DISC y el MMPI, cada uno con distintos procedimientos de aplicación.

En el caso del DISC todos los entrevistados deberán responder obligatoriamente esta prueba. La hoja de respuesta deberá ser enviada a la Unidad de Infancia para su análisis. **Es imprescindible que una vez que se aplica, el encargado se cerciore que los 28 ítems fueron contestados, ya que la información es analizada computacionalmente y si faltase una respuesta o se contestara mal el test no podrá ser sometido a análisis.**

En el caso de la aplicación del MMPI (sólo en la región de Valparaíso) deberá remitir a la Unidad de Infancia la hoja de respuesta de la terna, por lo tanto queda sujeto a la decisión del encargado ver en qué momento se aplica la prueba, y en qué forma (grupal o individual) dado que es auto aplicación. Se sugiere se aplique a la terna priorizada.

### Orientaciones para procesos de selección

#### **a. DISC**

DISC, es un inventario diseñado para recabar información respecto a tendencias o potencial de conductas laborales, por lo tanto permite tener información complementaria sobre las formas de operar en lo laboral.

El modelo DISC permite de una manera ágil y sencilla determinar que candidatos son más idóneos desde el punto de vista de su personalidad para un puesto determinado.

El DISC clásico está basado en un modelo de 4 cuadrantes, el cual describe de manera fidedigna cuatro estilos de comportamiento humano: dominante (D), influyente (I) estable (S) concienzudo (c). El comportamiento de algunas personas corresponde a uno o más de uno de estos estilos.

#### **b. MMPI**

El **Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota**, es uno de los test de personalidad más utilizado en el campo de la salud mental, diseñado para la identificación de perfil de personalidad y la detección de psicopatologías. Es un instrumento de amplio espectro, constituido por 566 afirmaciones que la persona postulante debe clasificar como Verdaderas o Falsas según sean aplicables o no a sí mismo.

En resumen este test nos permite descartar psicopatologías incompatibles con la intervención.

### Orientaciones para procesos de selección

**(Análisis de pruebas:** En el caso de la región de Valparaíso, una vez recepcionadas las hojas de respuesta por la Unidad de Infancia, serán analizadas y devueltos los respectivos informes en un plazo no mayor a una semana)

- 6. Cierre:** En esta etapa se les explica a los entrevistados que de seguir en el proceso se les llamara personalmente para acordar la hora y día de la entrevista individual, de lo contrario les llegara un mail informando que por ahora no responden al perfil del cargo vacante pero que serán considerados para futuras aperturas de plaza laboral.

#### **b. Entrevista Individual**

La entrevista grupal debiese entregarnos una terna que es la que pasara a esta etapa. Esta entrevista debiese ser muy general y debería permitirnos despejar toda duda que nos haya quedado de la etapa anterior.

Los puntos a tratar, **además de las dudas** que haya generado en la etapa anterior, son los siguientes:

- **Compatibilidad Motivacional:** en esta etapa se indaga el grado de coincidencia entre expectativas del postulante y lo que la organización puede ofrecer, tanto en términos organizacionales, de cargo y de ubicación geográfica.

Es importante preguntar directamente al postulante lo siguiente:

“¿cuál o cómo crees tú que sería tu trabajo ideal?”

“¿cómo sería el trabajo menos ideal para ti?”

### Orientaciones para procesos de selección

“¿Qué es lo que más te ha motivado en tus cargos anteriores?”

En resumen se debe reconocer cual es la motivación que está a la base de su postulación al cargo, de modo de despejar si es sólo interés en el trabajo y cuál es la posible adherencia a la institución.

- **Experiencia previas:** Revisar experiencias previas que puedan servir al cargo actual.
- **Manejo de conflictos y de frustración:** Reconocer dentro del discurso estas temáticas o consultar ¿Recuerda alguna situación en que se haya sentido frustrado porque no alcanzó los resultados esperados?
- **Indagar mirada promocional:** reconocer si a la base de su discurso hay una mirada promocional sobre los NNA y sobre la vulnerabilidad social.
- **Cierre:** Relatar al entrevistado sobre el cargo y la institución.

Orientaciones para procesos de selección

**IMPORTANTE**

**“CADA TRABAJADOR DE SERPAJ CHILE DEBERÁ SER EVALUADO PSICOLÓGICAMENTE PARA DESCARTAR CUALQUIER PROBLEMÁTICA QUE PUDIESE AFECTAR DIRECTA O INDIRECTAMENTE A LOS SUJETOS DE INTERVENCIÓN O COMPAÑEROS DE LABOR”.**

Orientaciones para procesos de selección

**Equipo Asesor**

**Vanessa Véliz Martínez**

**Psicóloga**

[vanessa.veliz@serpajchile.cl](mailto:vanessa.veliz@serpajchile.cl)

**Claudia Espinoza Carramiñana**

**Psicóloga**

[claudia.espinoza@serpajchile.cl](mailto:claudia.espinoza@serpajchile.cl)

Fono: 32- 2156239 / 32- 2156245