



MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El presente documento se ha elaborado con la finalidad de servir de guía para la elaboración de un Manual de actuación para las primeras etapas del ciclo de vida de un trabajador en una organización. Este manual es personalizable, es decir que con pequeños ajustes en sus etapas y procedimientos puede adaptarse a empresas que necesite formalizar sus procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

1. OBJETIVO

El reclutamiento, selección de personas y su contratación representa el proceso de entrada al sistema de la empresa, mediante el cual se atraen, seleccionan e incorporan los Recursos Humanos apropiados a las exigencias presentes y a una provisión racional del desarrollo futuro de la organización. El presente manual busca:

- a) Establecer un sistema que defina los procedimientos a través de los cuales se realiza la incorporación de un trabajador a la compañía.
- b) Implementar un procedimiento flexible, posible de utilizar tanto en forma integral como en sus partes, según los requerimientos de personal.
- c) Contar con un procedimiento de incorporación de personas a la empresa que incluya las mejores prácticas de atracción, selección, contratación e inducción de las personas en sus puestos de trabajo.
- d) Dotar a la empresa de personas con condiciones adecuadas a los desempeños esperados.



2. ALCANCE

Es aplicable a para todos los procesos de incorporación de trabajadores a la empresa.

3. RESPONSABLES

- Área Gestión de Personas (Gerencia / Subgerencia)
- Jefes Directos
- Encargado(a) / Coordinador(a) de Selección de Personal
- Encargado(a) de Administración de Personal y Remuneraciones
- Experto(a) Profesional en Prevención de Riesgos

4. DEFINICIONES

VACANTE:

Corresponde a un cargo o posición descrita y autorizada dentro de la estructura y dotación de la empresa que no tiene ocupante.

Una vacante da origen a un proceso de Selección y Contratación, sólo cuando es autorizada por la gerencia o subgerencia respectiva. Si por razones de gestión, optimizaciones de procesos o ajustes financieros la vacante se elimina, el proceso de Selección y Contratación iniciado queda suspendido, sin importar la etapa de avance.

El mejor sistema de control de dotaciones no se administra mediante desvinculaciones, sino en la validación de vacantes, de manera previa a todo proceso de selección.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Se procede a la descripción del cargo en términos de su identificación, objetivos, situación en la estructura de la organización, su impacto cuantitativo en la empresa, las actividades principales y las finalidades o propósitos permanentes.

A partir de la descripción se llega a la consideración de las exigencias que tiene el cargo en términos de competencias técnicas, de solución de problemas y de relaciones interpersonales, que combinados lleven a la obtención de un resultado final específico, identificable como responsabilidad en el cargo.



La identificación, descripción y evaluación de los aspectos mencionados dan como resultado la valoración del cargo y su descripción.

El documento que identifica el cargo, incluyendo su denominación, posición en la estructura organizacional, propósito u objetivo, tareas recurrentes, responsabilidades y principales competencias se registra y archiva en el área de Gestión de Personas. Este es un elemento esencial para definir el perfil del candidato.

PERFIL DEL CANDIDATO:

Consiste en elaborar una hipótesis relativa al tipo de persona que podría ser apta de acuerdo a las habilidades, potencial y competencias requeridas para ocupar el cargo.

Es de alta relevancia tener presente que la selección de personal implica una hipótesis predictiva, tanto de ejecución de las tareas del cargo, **como también de adaptación al grupo de trabajo y a la Cultura Organizacional**, por lo cual, es imprescindible definir el perfil en ámbitos de competencias que dan cuenta amplia del “saber hacer” o actuación de una persona en la organización. La “actuación” o “saber hacer” está compuesta esencialmente por elementos valóricos y emocionales (cualidades personales/profesionales), elementos racionales (conocimientos, distinciones, capacidades conceptuales) y elementos de habilidades conductuales (acciones, velocidad, precisión).

En consecuencia, el perfil se define en tres ámbitos de Competencias:

- Habilidades Técnicas y Motrices
- Competencias Cognitivas o de conocimientos, y
- Competencias de Cualidades Personales

PREDICTOR:

Consiste en la elección de los instrumentos y/o métodos de evaluación para la selección de los candidatos. Para este efecto se contrastará el tipo hipotético de perfil del candidato, con la validez de constructo y predictiva que tengan los medios de medición y evaluación. Se eligen pruebas profesionales, psicológicas y las técnicas más adecuadas para el análisis y evaluación de los recursos personales de



los candidatos, referidos a conocimientos, aptitudes, capacidades, motivaciones, intereses y personalidad.

ENTREVISTA PSICO-LABORAL

La entrevista Psico-laboral individual comprende, por una parte, la exploración clínica de los candidatos finales, para un descarte de indicaciones o contraindicaciones de personalidad y por otra, una verificación de competencias, mediante la técnica de incidente crítico, permitiendo un afinamiento de los perfiles de competencias.

La entrevista Psico-laboral grupal corresponde a una dinámica de solución de problemas. Se utilizan casos simulados, en los cuales se observan y evalúan las competencias de las personas en la interacción con los otros participantes y con el problema mismo.

CARTA OFERTA

Es el documento mediante el cual se cierra formalmente un proceso de selección y se comunica al candidato seleccionado el detalle remuneracional y otras condiciones relevantes de la Oferta de Empleo. Su firma, constituye tanto un contrato psicológico que compromete a la empresa a dar Trabajo y al futuro empleado a Trabajar.

CONTRATACIÓN

Es el acto protocolar, en el cual se firman los documentos que regularan legalmente y en detalle la relación de trabajo, entre empleado y empleador. Mediante este acto la empresa demuestra al trabajador y a la comunidad el cumplimiento cabal y apego de todos sus actos a la legislación laboral vigente.

MOVILIDAD INTERNA

Se produce Movilidad Interna cada vez que una vacante, cualquiera sea su origen, es ocupada por un trabajador que ya pertenece a la empresa. La movilidad sólo puede ser ascendente (pasar a ocupar cargo de mayor responsabilidad) o lateral (ocupar cargo de igual nivel de responsabilidad). No puede haber movilidad hacia posiciones de menor responsabilidad, salvo en situaciones de crisis organizacional.



INDUCCIÓN

Corresponde al proceso de socialización al cual se somete a todo trabajador a fin que de manera dirigida conozca las reglas y normas de seguridad, atingente a su trabajo y otras informaciones que le permitirán, al nuevo integrante, entender mejor su cargo y su relación con el resto de la organización.

5. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

5.1. Requerimiento de cubrir una Vacante:

El proceso de Selección y Contratación se inicia con el surgimiento de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. El Jefe directo del área donde se produce la vacante solicita a Gestión de Personas (o Recursos Humanos), a través de correo, la necesidad de cubrir el cargo, lo que se valida mediante el llenado de la Ficha de Aprobación de Vacante, donde el Gerente y/o Subgerente del área respectiva validan la petición y entregan antecedentes que justifiquen el requerimiento de cubrir la vacante. Se sugiere que esta petición sea revisada y autorizada por Finanzas o por Gerencia General. Sólo vacantes validadas deben dar inicio a procesos de Reclutamiento y Selección.

5.2. Reclutamiento:

En base a la Descripción del cargo y Perfil del Candidato se diseña y realiza la Oferta Laboral, para atraer candidatos idóneos. La Oferta incluye:

- Nombre del Cargo.
- Breve descripción del cargo (funciones, responsabilidades).
- Condiciones de trabajo: lugar, jornada laboral, tipo de contrato
- Condiciones retributivas generales
- Competencias que se requieren del postulante: educación, conocimientos, experiencia, competencias.
- Requerimientos específicos: licencia de conducir, certificaciones especiales.

La Oferta Laboral es publicada en distintos medios, como diarios murales (o digitales) de instituciones educacionales, OMIL's y en portales webs conocidos a nivel nacional. De las casillas de recepción se pre- seleccionan los Curriculum Vites (CVs) que cumplen con los requisitos del cargo a cubrir y son contactados por



teléfono y/o por correo, con el objeto de que asistan a entrevista de selección de personal.

5.3. Evaluaciones de Selección de Personal:

Dependiendo de la especificidad del cargo y de la cantidad de candidatos se realizarán, a criterio del responsable del proceso, una, dos o tres, de las entrevistas que se describen a continuación y se llevará a cabo una evaluación Psico-Laboral.

5.3.1. Entrevista preliminar: Para cargos específicos, de nivel profesional y/o ejecutivo. Es una reunión breve (15 a 30 minutos) que tiene por propósito validar presencialmente si el postulante cubre requisitos claves del perfil del cargo, verificar expectativas de retribución y confirmar si el postulante está disponible para asumir las condiciones de trabajo que se le ofrecen en la empresa. Esta entrevista en algunos casos se puede hacer vía telefónica o video llamada.

5.3.2. Entrevista Técnica: Esta la realiza la jefatura del área, cuando es necesario evaluar conocimientos y experticia técnica específica del postulante.

5.3.3. Entrevista Psico-Laboral Individual: Principalmente para cargos específicos, de nivel profesional y/o ejecutivo. Se utiliza el método de "Entrevista por Incidente Crítico" (también llamada por Competencias). Se indaga profundidad y extensión de las competencias, particularmente, las "de Cualidades Personales" del postulante, atinentes o requeridas por el cargo. Esta entrevista la realiza un especialista.

5.3.4. Entrevista Psico-Laboral Grupal: Principalmente para cargos de nivel técnico u operativo y alto número de postulantes. Se utiliza el método de "Juego de Simulación" que permite evaluar presencia y profundidad de competencias relacionales básicas. Esta entrevista la realiza un especialista,

5.3.5. Aplicación del Predictor Psico-Técnico: Consiste en un proceso de evaluación mediante distintos reactivos de las competencias del postulante. Se utilizan entre otros:

- a. Ficha de Postulación y Declaración de Salud Compatible.
- b. Aplicación de instrumentos de selección de personal para evaluar competencias psico – laborales, los cuales varían según las exigencias



del cargo y experticia del evaluador. Algunos reactivos o instrumentos posibles de utilizar:

- Cuestionario de Deseabilidad Social, de Marlowe y Crowne
- Escala de Comprensión WAIS – R
- 16 PF, Forma C de Cattell y Cattell, (adaptación U. de Chile, López y Vogel)
- Manejo del Conflicto, de Thomas y Kilman
- Cuestionario de Liderazgo CEAL
- Test de E.F. Wonderlic. Mide nivel Intelectual.
- Test de Flexibilidad Cognitiva
- Test de la Figura Compleja de André Rey
- Test Proyectivos de Personalidad (Zulliger, Luscher, otros)

5.4. Decisión de Selección:

Esta etapa se inicia con la **Retroalimentación de resultados a la Jefatura y/o Gerencia**. En esta sub-etapa de Retroalimentación, se informa de los resultados de las entrevistas y evaluaciones al Jefe o Gerente que solicitó cubrir el cargo vacante. Para los cargos de nivel profesional o ejecutivo, se definen 3 a 5 postulantes finalistas, quienes pasan a entrevistarse con el(la) Gerente/Subgerente del área.

Con la Decisión de Selección se cierran las actividades de Reclutamiento y Evaluaciones. Para llegar a ello, el protocolo que se sigue es el siguiente:

- **Primero**, el jefe de área o Gerente, cliente interno del proceso, hace su elección entre los candidatos presentados. La información disponible para hacer la elección tiene dos fuentes:
 - Registros de los resultados de las evaluaciones efectuadas.
 - Entrevista personal con el candidato finalista.
- **Segundo**, el área Gestión de Personas confecciona la **Carta Oferta**. En ella se establece la oferta remuneracional de acuerdo a la “Tabla de Condiciones de Ingreso” que Compensaciones ha establecido para cada cargo. Gestión de Personas, con acuerdo de la Gerencia General, puede hacer ofertas superiores a lo que establece la tabla, sólo si el historial curricular y la evaluación de selección así lo justifique. La condición de ingreso presentada en la Carta Oferta no es negociable, sino que corresponde a una estructura de compensaciones previamente definida.



- **Tercero**, la oferta es entregada de manera presencial (siempre, sin excepciones) por Gestión de Personas o por el Gerente del área cliente, al candidato seleccionado.

En casos organizaciones con alta dotación, se sugiere aplicar una política, en la cual la empresa no realice Contra-Ofertas. De esta manera se fortalece la transparencia en los procesos de Selección y Contratación, creando credibilidad en la administración. En consecuencia, cuando un candidato no acepta la Carta Oferta, el cliente interno debe hacer una nueva elección entre los candidatos finalistas o reiniciar el proceso de selección.

Cuando el candidato acepta la Carta Oferta, en el mismo acto define también la fecha de inicio de funciones y se le entrega listado de documentos que debe presentar, a más tardar el día de inicio de la inducción, para la confección de su carpeta personal.

5.5. Inducción:

Dadas las actuales normativas de seguridad, se sugiere que el día de inicio de funciones del nuevo trabajador, sea recibido por Prevención de Riesgos para proporcionarle de manera inmediata los elementos materiales, cognitivos e indicaciones conductuales (entre 90 minutos hasta 4 horas) que resguardarán su salud y seguridad en la organización. La inducción además, incluye información general de la empresa, productos-servicios que comercializa, canales de distribución, estructura organizacional, principales funciones del cargo, medidas de seguridad y prevención de riesgos. Durante esta capacitación de inducción el nuevo trabajador firma la documentación legal tales como “derecho a saber” e información adicional que tenga valor de orientación para el cargo que desempeñará.

Terminada la inducción el trabajador llena Ficha de Ingreso y es “enrolado” en los sistemas informáticos de la empresa para posterior pago de remuneraciones, control de asistencia y acceso a casino, etc.

En este acto el trabajador entrega toda la documentación para confeccionar su carpeta personal e ingreso de datos a sistemas de administración de personal:

- Fotocopia carnet de identidad (ambos lados)
- Certificado de antecedentes (sólo si es pertinente al cargo)
- Certificado de afiliación AFP. (Se puede obtener en www.safp.cl)



- Certificado de afiliación Isapre o Fonasa, con monto de la cotización pactada.
- Certificado de nacimiento de todos los hijos (original) exclusivo para asignación familiar. (Se obtienen gratis en www.registrocivil.cl)
- Certificado de matrimonio, exclusivo para asignación familiar. (Se obtiene gratis en www.registrocivil.cl)
- Certificado de estudios último año cursado o título correspondiente. (Se obtiene de forma gratuita en www.ayudamineduc.cl o con módico pago en www.registrocivil.cl)

Terminado el proceso de enrolamiento, al trabajador se le entrega un casillero (sólo personal de las áreas de Operaciones o Logística) y es presentado con la jefatura del área donde trabajará, quien se encargará de proveerle, mediante Pañol y/o Servicios Generales, las herramientas o equipos de trabajo y los Elementos de Protección Personal (EPP) que requiere el puesto.

5.6. Firma de Contrato.

La firma del contrato se efectúa dentro de la primera o segunda semana de trabajo (plazo legal 15 días). Este es un acto solemne, en el cual el trabajador es llamado por el/la Encargado(a) de Administración de Personal y Remuneraciones, para que haga lectura y firme presencialmente el Contrato de Trabajo. Esta es además la última instancia de verificación de antecedentes entregados versus los solicitados.

En muchas empresas, especialmente en las de tipo industrial, se aplica la política de ingresar a las personas bajo un formato de *Contrato de Prueba*, lo que implica plazo fijo de 30 o 60 días, renovable a por otro periodo (1 o 2 meses) y el tercer contrato (aprox. A los 90 días desde el ingreso) pasa a Plazo Indefinido.

También es habitual que aquellos trabajadores que desempeñan funciones de alta experticia profesional o con funciones críticas para la organización sean excepcionados de estos contratos a prueba e ingresen inmediatamente en condición de plazo indefinido.



FLUJO DE PROCESO

ETAPA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN
1	Requerimiento de inicio de proceso de Selección y Contratación.	<ol style="list-style-type: none"> Envío de solicitud por Correo a Gestión de Personas Validación de vacante con Gerente del área. 	<p>Jefe de Área.</p> <p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Form. Solicitud de Vacante.
2	Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar Perfil del cargo. Diseño del Aviso. Selección de Medios de Publicación. Recopilar contestaciones (CVitae) Preselección Curricular 	<p>Coordinador / Encargado de Selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de Cargo Aviso de Reclutamiento
3	Evaluaciones de Selección de Personal	<ol style="list-style-type: none"> Entrevistas Preliminares. Evaluación Psico-Laboral. Entrevista Psico-Laboral. Entrevistas Técnicas. 	<p>Coordinador / Encargado de Selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de Postulación NOTA: Las hojas de registro de las evaluaciones y entrevista PsicoLaboral se destruyen apenas termina el proceso de selección.
4	Decisión de Selección	<ol style="list-style-type: none"> Entrega de Resultados a Cliente Interno del Proceso de Selección. Entrevista del (los) candidato(s) con Cliente Interno (si procede). Decisión de Selección. Confección de Carta Oferta. Reunión de entrega de Carta Oferta. Petición de Antecedentes para confección de Carpeta Personal. 	<p>Coordinador / Encargado de Selección.</p> <p>Cliente Interno</p> <p>Gerencia / Subgerencia Gestión de Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Carta Oferta



5	Inducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación de Inducción 2. Firma de Documentación relativa a Salud Ocupacional. 3. Entrega de EPP (si procede) 4. Asignación de Casillero (si procede). 5. Llenado de Ficha de Ingreso. 6. Enrolamiento en Sistemas de Administración de Personal. 7. Entrega de documentación para confección de Carpeta Personal. 	<p>Experto profesional en Prevención de Riesgos.</p> <p>Encargado de Personal y Remuneraciones</p> <p>Jefatura del área (Cliente Interno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante recepción de Reglamento Interno, Derecho a Saber y Procedimiento de Trabajo Seguro. • Documentos para Carpeta Personal (incluye Certificado de estudios). • Ficha de Ingreso.
6	Contratación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confección del contrato en base a Carta Oferta, Descripción del Cargo y Ficha de Ingreso. 2. El trabajador es llamado, para que haga lectura presencial, de su contrato de trabajo. 3. Clarificación de Dudas. 4. Firma de Contrato 5. Entrega de EPP 6. Entrega de Casillero 	<p>Encargado de Administración de Personal y Remuneraciones</p> <p>Experto profesional en Prevención de Riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Trabajo • Formulario Acta Entrega de Casillero (sólo personal de Operaciones o Logística)

6. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Manuales de aplicación y pautas de corrección de Test y Cuestionarios psicológicos utilizados como reactivos psicotécnicos.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad
- Contratos individuales de Trabajo