



**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

---

**Nombre del Tema:**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
DEL HOSPITAL COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR DE EL CARMEN**

---

**Para optar al título de:**

**INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES : PAOLA GONZÁLEZ RUIZ  
MARCELA MUÑOZ SEPÚLVEDA**

**DOCENTE GUÍA : LUIS SAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**CHILLÁN, MARZO 2015**

## IINDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1.....	5
ANTECEDENTES DEL HOSPITAL EN ESTUDIO .....	5
1.1 Descripción General del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.....	6
1.2 Antecedentes Generales del Hospital Comunitario de Salud Familiar El Carmen.....	7
1.3 Estructura Organizacional de servicios del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.....	8
CAPÍTULO 2.....	12
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL HOSPITAL COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR DE EL CARMEN.....	12
2.1 Descripción del área de Recursos Humanos del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.....	13
2.2 Procedimiento de reclutamiento y selección del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.....	14
CAPÍTULO 3.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
3.1 Administración de Recursos Humanos.....	21
3.2 Valor del Capital Humano.....	23
3.2.2 Factores que intervienen en la Planificación Recursos Humanos.....	23
3.3 Técnicas para pronósticar la demanda y oferta de Recursos Humanos: .....	25
3.4 Planificación RRHH desde el punto de vista estratégico.....	29
3.5 Importancia del Reclutamiento .....	29
3.6 Riesgos de un mal reclutamiento .....	33
3.7 Normativa Legal Vigente Ley N°18.834.....	39
CAPÍTULO 4:.....	43

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4.1 Objetivo de la Investigación.....	44
4.2 Objetivo General.....	44
4.2.1 Objetivo Específicos .....	44
4.3 Planteamiento del Problema de Investigación.....	45
4.4 Sistematización del Problema .....	45
4.5 Método e Instrumento de la Investigación .....	46
4.6 Población y Muestra .....	46
4.7 Investigación Bibliográfica .....	47
CAPÍTULO 5.....	48
ANÁLISIS Y RESULTADO DE LAS ENCUESTA .....	48
5.1 Análisis Estadístico.....	49
5.1.1 Datos Estadísticos .....	49
5.1.2 Análisis Encuesta .....	57
5.1.3 Debilidades Detectadas.....	58
5.2 Cheq List.....	59
5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.3.1 Conclusión.....	61
5.3.2 Recomendaciones .....	62
5.4 BIBLIOGRAFIA.....	63
5.5 ANEXOS.....	65
ANEXO N° 1 FORMULARIO ENTREVISTA PERSONAL .....	65
ANEXO N° 2 PERFIL DE CARGO.....	66
ANEXO N° 3 DECLARACION JURADA .....	71
ANEXO N° 4 DECLARACION SIMPLE .....	72

## INTRODUCCIÓN

En la presente Investigación de Tesis, se pretende demostrar que al aplicar las herramientas de Reclutamiento y Selección de Personal al Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen, Octava Región del Bío-Bío, Provincia de Ñuble, este dará a conocer las falencias existentes que hay en los procesos de reclutamiento del personal que no se están llevando a cabo.

El proceso de Reclutamiento y Selección consiste en una serie de procedimientos, a través de los cuales, se atraerán candidatos idóneos a ocupar un puesto vacante.

El propósito fundamental de estas políticas, es dar a conocer las normas para el desarrollo de los procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, desde que surge un requerimiento de personal, hasta que se ha contratado un nuevo funcionario. Es aquí donde debe prestarse mayor importancia al capital humano y a la vez saber gestionar adecuadamente estos procesos para que el hospital en estudio alcance el cumplimiento de las normas vigentes, contando con el personal calificado en las distintas áreas que conforman este hospital.

En nuestros días, por el contrario, la preocupación existe y se manifiesta tanto en la literatura académica como en los intentos de numerosos gobiernos de producir reformas capaces de modernizar sus sistemas de gestión del empleo público y de las personas que forman parte del mismo.

El proceso de selección de personal se efectuará sobre la base de criterios objetivos, transparentes e informados. Estas Políticas permitirán entregar igualdad de oportunidad de ingreso a los postulantes, generando alternativas que permitan a la jefatura elegir al mejor candidato.

## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES DEL HOSPITAL EN ESTUDIO**

## **1.1 Descripción General del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen**

El Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen se remonta al año 1939, bajo la categoría común en ese tiempo de “Casa de Socorro”. Posteriormente por la Ley de la República, toma el nombre de “Hospital San Juan de Dios”, y se ubicaba en la calle Juvenal Hernández N°345 en la comuna de El Carmen.

En sus terrenos funcionó en un primer momento un recinto de baños municipales, que luego se transformó en Consultorio Infantil. El actual establecimiento se encuentra ubicado en la Comuna de El Carmen, en calle Isabel Riquelme N°448, estas dependencias se terminan edificar en diciembre del año 1989, bajo la dirección del Dr. Oscar Alarcón, quien falleció en el ejercicio de su cargo.

El Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen busca ser el primer y más permanente contacto de las familias de un sector determinado con el equipo de salud, entregando cuidado continuo de salud a todos los miembros de la familia, en sus distintas edades y desarrollar acciones para mantener sanas y a la vez prevenir enfermedades en las personas.

Estos hospitales comunitarios son centros más pequeños, diseñados para la atención de salud a unas 800 familias y dependen de un centro familiar base.

A pesar de sus características y principios comunes con los demás establecimientos de salud, su base comunitaria y de participación le otorga elementos distintivos. No solo buscan entregar atención sino fortalecer la participación comunitaria y las acciones de promoción de la salud para que las personas sean protagonistas del mejoramiento de su calidad de vida.

El Servicio de Salud fue pionero al impulsar la transformación de los ex hospitales rurales en Hospitales Comunitarios de Salud Familiar. Esto significa que han fortalecido la atención ambulatoria, las actividades de prevención y promoción de la salud, la atención de familias por sectores, pero también responden cuando las personas enferman manteniendo servicios de hospitalización.

## 1.2 Antecedentes Generales del Hospital Comunitario de Salud Familiar El Carmen.

<i>Número total de personal</i>	123
<i>Total de Personal Titular y Contrata</i>	102
<i>Total de Personal a Honorarios</i>	21
<i>Número de Médicos</i>	7
<i>Número de Profesionales no médicos</i>	39
<i>Numero de Personal Técnico</i>	42
<i>Numero de Personal Administrativo</i>	20
<i>Total personal auxiliares</i>	11
<i>Consultas médicas de Morbilidad y Crónicos</i>	13.409
<i>Consultas de Urgencia</i>	18.662
<i>Metros Cuadrados construidos</i>	2.542
<i>Metros totales del Hospital</i>	13.054
<i>Egresos</i>	986
<i>Presupuesto Anual ( año 2014)</i>	M\$ 2.200.000

### 1.2.1 Misión

Ser el mejor Hospital Comunitario, reconocido por su humanidad, trabajando con las familias y la comunidad.

### 1.2.2 Visión

Liderar y acercar la salud a la familia de la comunidad de El Carmen y sus alrededores, para mejorar su calidad de vida, a través de una atención humanizada e integral, basadas en acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación con trabajadores comprometidos con vocación de servicio.

### **1.2.3 Valores**

- \* Solidaridad
- \* Trabajo en equipo
- \* Compromiso
- \* Buen Trato
- \* Pro actividad

### **1.3 Estructura Organizacional de servicios del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen**

- Dirección
- Subdirección Médica
- Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS)
- SOME
- Contabilidad
- Oficina de Abastecimiento
- Sección Capacitación
- Sección Recursos Humanos
- Servicios Generales
- Farmacia
- Laboratorio
- Participación Social y Promoción de la Salud
- Bodega y Entrega Leche
- Programa Cardiovascular
- Central de Alimentación
- Preparación del Paciente
- Consultorio Infantil

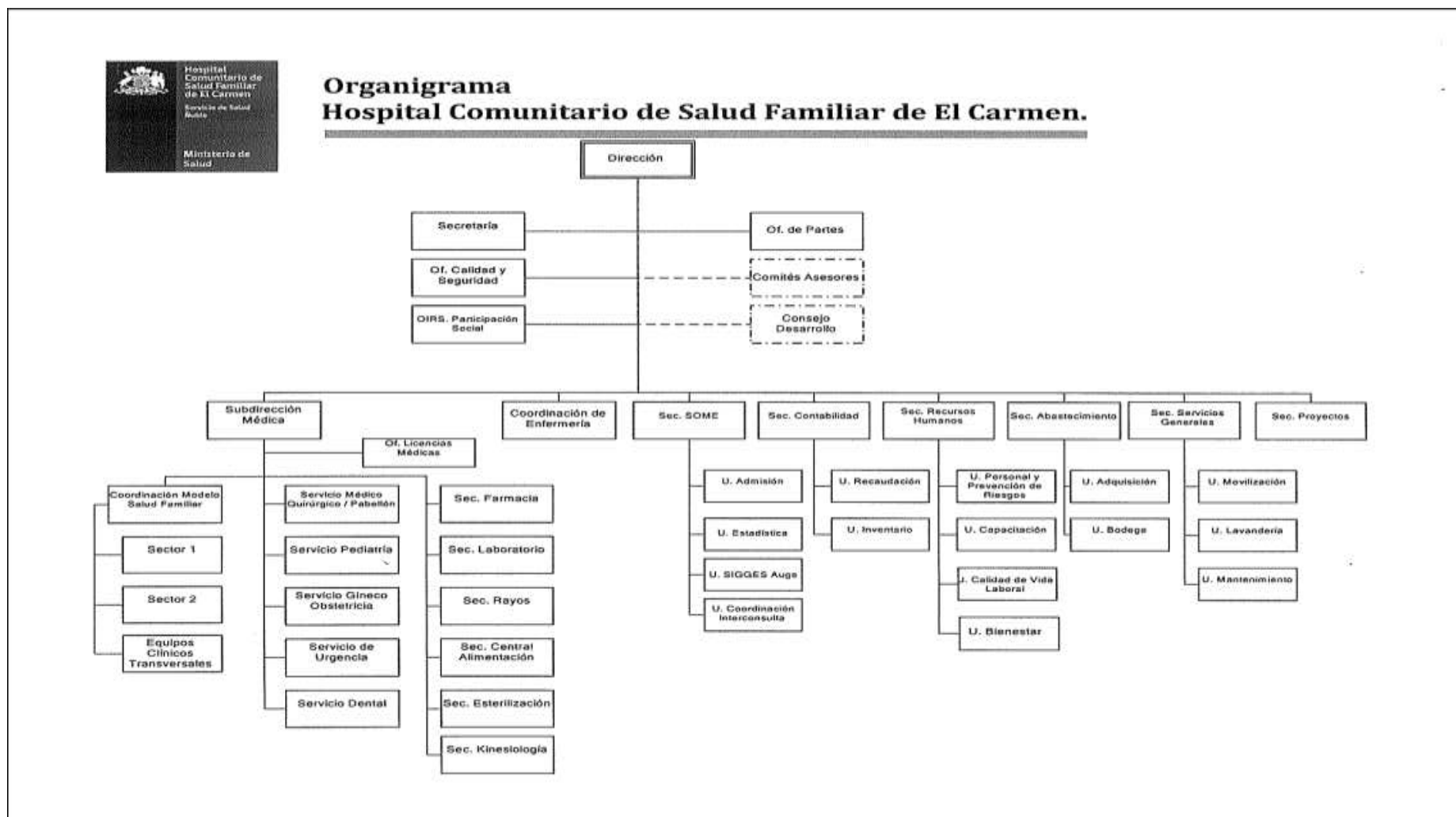


- Policlínico Box Médicos
- Policlínico Maternal
- Servicio de Obstetricia
- Imagenología (Rayos)
- Sala Procedimientos de Urgencia
- Salud Mental
- Auxiliares Servicios Clínicos
- Servicio Dental
- Servicio de Medicina
- Servicio de Pediatría
- Servicio de Urgencia

### **1.3.1.- Estructura organizacional del Hospital comunitario de El Carmen**

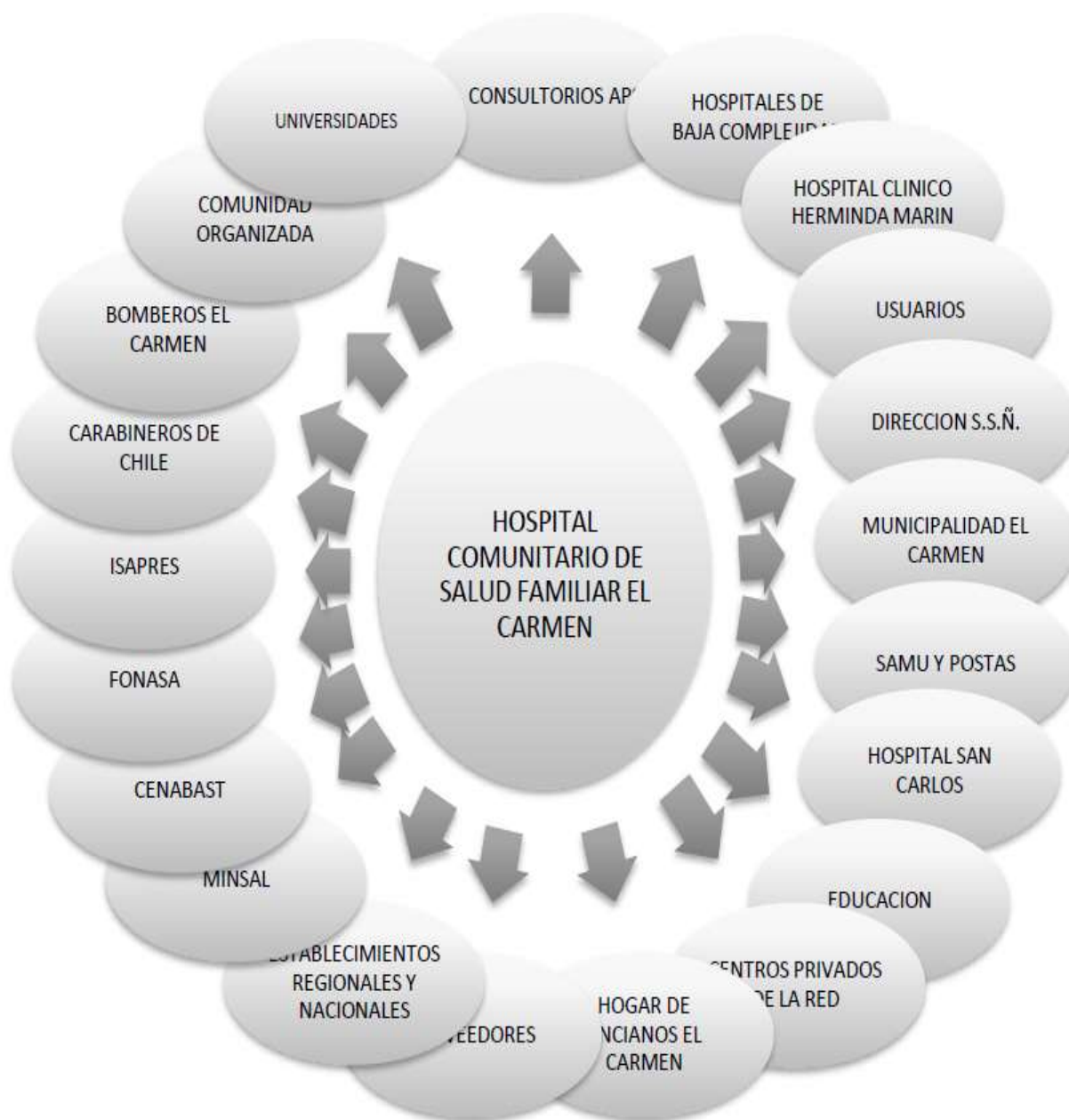
En el cuadro N°1 se muestra la estructura organizacional del Hospital comunitario de El Carmen

**Cuadro N°1: Estructura Orgánica Funcional.**



**Fuente: información Hospital Comunitario de El Carmen**

**Cuadro N°2: Red de Salud del Hospital Comunitario Familiar de El Carmen.**



**Fuente: información propia**

En la figura anterior se pueden observar cómo, de manera concéntrica, se relacionan todos los actores involucrados, comenzando por las autoridades sectoriales, carabineros, bomberos, establecimientos hospitalarios de la red y establecimientos educacionales, entre otros.

## **CAPÍTULO 2**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL HOSPITAL COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR DE EL CARMEN**

## **2.1 Descripción del área de Recursos Humanos del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen**

La principal función de la unidad de RR.HH es realizar todas las actividades administrativas necesarias, que permitan proveer de manera adecuada y oportuna el personal idóneo y calificado que el hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen necesita. El reclutamiento y selección de personal está ligado con la misión estratégica del establecimiento, ya que recluta y selecciona al personal que debe ser capaz de colaborar efectivamente en el logro y consecución de las metas institucionales.

Los perfiles y descripción de funciones que utilizamos en nuestros procesos buscan establecer un modelo de competencias para cada cargo y las pruebas de conocimientos, evaluaciones psicológicas y entrevista personal nos permiten evaluar de manera más objetiva a cada postulante.

Los Recursos Humanos son la única fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Todos los otros componentes de la competitividad se encuentran disponibles, como por ejemplo; capital y tecnología. Sólo los Recursos Humanos, sus habilidades, motivación y compromiso harán la diferencia entre el fracaso y el éxito.

Este procedimiento tiene como objetivo general establecer las políticas y normas que se seguirán para el reclutamiento y selección de personal y, su debido proceso de contrato en las diferentes áreas del hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.

## **2.2 Procedimiento de reclutamiento y selección del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen**

a) El Sub-Departamento y/o Unidad en donde se ha generado el cargo vacante comunica y solicita al Departamento Sub-Dirección de Recursos Humanos la reposición del cargo.

b) El Departamento Sub-Dirección de Recursos humanos verifica esta situación a través de los documentos correspondientes, (Renuncia, certificado de defunción u otro) y ordena a la Unidad de Reclutamiento y Selección que inicie el proceso.

c) La Unidad de Reclutamiento y Selección se contacta con el Médico Jefe o el profesional encargado del área administrativa del Sub-Dpto. y/o Unidad, para determinar y definir información relacionada con los requerimientos del cargo que se llamará a concurso. Para ello se deberán complementar los formularios de Perfil de cargo, Perfil de competencias y descripción de funciones.

d) Luego, se conformará una comisión de selección, (integrada generalmente por el Médico Jefe y el profesional encargada (o) del área administrativo del Sub-Dpto. y/o unidad que generó el cargo vacante, un representante del gremio más representativo del cargo que se está seleccionando, el Jefe del Depto. de Recursos Humanos y el Encargado de la Unidad de Reclutamiento y Selección que determinará las bases que serán utilizadas para efectuar el proceso de selección.

e) Las bases de concurso, serán publicadas y difundidas en la página Web del Servicio Salud Ñuble, y publicadas en el diario mural del Dpto. Sub-Dirección de Recursos Humanos.

f) El proceso de selección será realizado en todas las etapas determinadas en las bases de concurso y finalmente se presentará para cada cargo en concurso, una terna

de selección con los postulantes que obtuvieron los puntajes generales más altos al término del proceso. Será facultad del Director del hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen, determinar la persona que asumirá el cargo que se encontraba vacante pudiendo elegir a cualquier postulante que integre la terna.

(Anexo N° 1, 2, 3 Y 4)

### **2.2.1 Etapas de Selección de Personal del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen**

El proceso de selección de personal para un cargo, comprende las siguientes etapas:

1. Establecer necesidad de proveer cargo vacante y determinación de los requerimientos del cargo, funciones que deberá cumplir y competencias que deben poseer los postulantes.
2. Reclutamiento.
3. Proceso de Selección.
4. Contratación.

#### **Definición del cargo vacante**

El primer paso del proceso de reposición de un cargo vacante, consiste en la verificación de la disponibilidad de un cargo, que el Departamento Sub-Dirección de Recursos Humanos realiza a través de documentos que acreditan el alejamiento de un funcionario, (renuncia, acta de defunción u otro).

El proceso de selección comienza cuando el jefe del Sub-Depto. y/o Unidad donde se ha producido la vacante solicita la reposición del cargo. Luego la unidad de reclutamiento y selección se encarga de definir en conjunto con el jefe de servicio los requerimientos técnicos que debe cumplir la persona que asumirá el cargo, para ello se define un perfil de cargo, se determinan las funciones que la persona deberá

realizar, los requisitos que deberá cumplir y las competencias que el postulante debe poseer. Los requisitos generales para optar a los cargos públicos están establecidos en los artículos 12° y 13 del DFL N°29 de 2004° de HDA que fija el texto difundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834; D F L N° 26 de noviembre de 2008, del Ministerio de Salud, que fija la planta para el personal del servicio de salud Comunitario Familiar de El Carmen de acuerdo a la denominación, nivel y grado de empleo.

De acuerdo a lo expresado en el artículo N° 17 del DFL N° 29, de 2004 de HDA. de la Ley N° 18.834 y DPI N° 9 y N° 11 del Ministerio de Salud, la provisión de cargos en calidad de titulares se debe realizar mediante concursos públicos, de antecedentes y oposición cuando corresponda. En este sentido, el hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen se rige según las disposiciones vigentes al respecto. Los requisitos que se exigen para cada puesto de trabajo serán especificados en documento denominado perfil de cargos, el que estará a disposición de los interesados en la Unidad de personal del establecimiento.

### **2.2.2 Objetivo de Selección de Personal del Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen:**

El objetivo de la Selección de Personal es encontrar en un grupo de postulantes a la persona más idónea para desempeñar un cargo. La selección intenta solucionar dos problemas básicos en el contexto laboral: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. La selección debe considerarse como un proceso realista de comparación, lo más objetivo y preciso posible entre dos variables: los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de los ocupantes) y las características, competencias y conocimientos de los candidatos que se presenten. Para cada proceso de selección, se nombrará una comisión que estará encargada de participar, revisar y evaluar los antecedentes y condiciones personales que muestren los postulantes a los cargos que se encuentren disponibles. La política establecida señala que en el proceso de selección de Recursos Humanos, los postulantes deberán cumplir con ciertos patrones de calidad para ingresar al establecimiento, que



están relacionados con la existencia de competencias profesionales e intelectuales, experiencia laboral pertinente, potencial de desarrollo y posibilidades de permanencia en la Institución, teniendo en cuenta que los requerimientos pueden ser muy disímiles, considerando la gran diversidad de cargos existentes en la organización.

### **2.2.3 Contratación:**

La finalidad de un empleo es complementar los cargos Titulares, permanentes o transitorios, que forman parte del personal de un Servicio. Su contratación se extenderá según las necesidades del Sub-Depto. y/o Unidad y terminarán todos los 31 de diciembre de cada año, renovándose según el desempeño del funcionario.

Los empleos a contrata son por esencia de carácter transitorio y los funcionarios que se desempeñan en esta calidad carecen del derecho al ascenso del que disfruta el personal de planta.

Condiciones que deben darse para que se produzcan la contratación:

- a) Debe producirse un cargo vacante, ya sea por renuncia, jubilación, destitución, fallecimiento o creación de nuevos cargos, o cualquier otra causal, que deberá ser difundida.
  
- b) Contar con el respaldo presupuestario.

El postulante deberá reunir los requisitos exigidos por la Ley para asumir en el cargo que va a ser designado(a), estos son:

1. Certificado que acredite Título Profesional cuando corresponda.
2. Certificado de Antecedentes.
3. Certificado de Nacimiento.
4. Situación militar al día, cuando corresponda.
5. Licencia de Enseñanza Media (Administrativos, auxiliares).

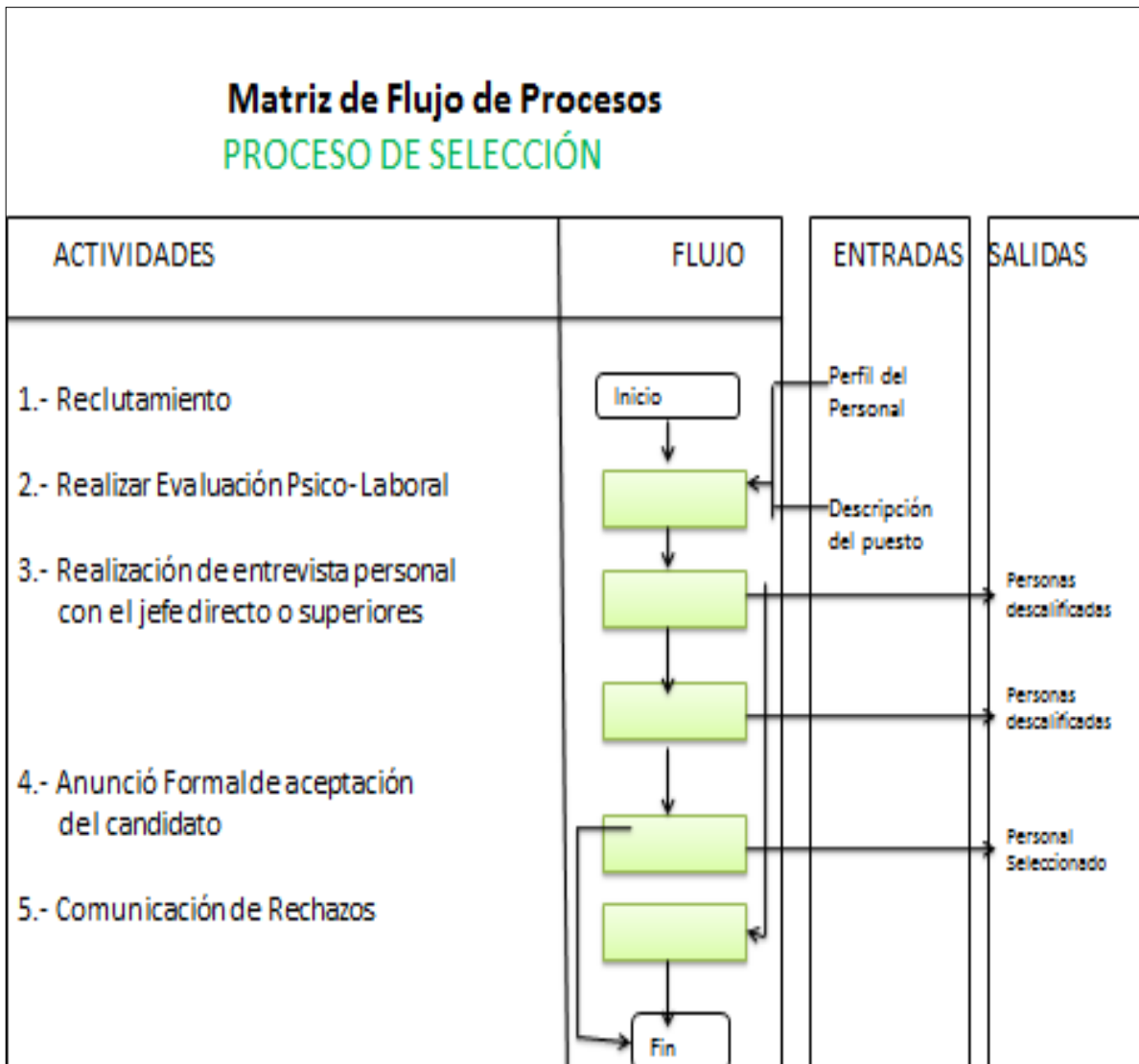
6. Certificado que acredite Título Técnico profesional en casos de cargos de Técnico Paramédico y otros similares según corresponda.
7. Certificado de Salud compatible con el cargo (exámenes de laboratorio, médico y psicológico).
8. Declaraciones Jurada y Simple.
9. Tener cumplido los 18 años de edad.
10. Certificado de revalidación de estudios extendido por el Ministerio de Relaciones Exteriores cuando se trate de ciudadano extranjeros.

Analizando el área de Reclutamiento y Selección en sí, se describe la gestión y proceso de ingreso de personal. Para lo cual se muestra imagen en página siguiente donde se presenta un diagrama de flujo de las actividades desarrolladas en el área y como éstas se involucran en tres partes y se desarrolla el proceso.

A partir del Diagrama de flujo se mencionan las siguientes actividades del proceso:

1. Lanzamiento del requerimiento de ingreso
2. Búsqueda Interna
3. Búsqueda Externa
4. Entrevista Personal
5. Entrevista Técnica
6. Evaluación Psicolaboral
7. Evaluación Médica
8. Entrega de Documentos
9. Citar y revisar documentos
10. Formalizar contrato

**Cuadro N°3: Proceso de Selección**



**Fuente: Información propia**

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Administración de Recursos Humanos

La administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficiente y eficaz con el Recurso Humano, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, y usando herramientas y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un trabajo en equipo. Además, se debe tener en conciencia los factores económicos, tecnológicos, sociales y legales que intervienen de manera que se logre el trabajo en guía a las metas de la empresa.<sup>1</sup>

La administración se guía en las metas de la organización, tomando en cuenta los diferentes factores y herramientas utilizadas, genera que se tenga un carácter específico de la administración de personal.

Es así, como la administración de Recursos Humanos viene a ser un área interdisciplinaria, que abarca temas de psicología, ingeniería, derecho laboral, seguridad, medicina, etc., y diferentes herramientas y conocimientos de éstos campos.

Por ello, se utilizan técnicas en aspectos internos y externos de la organización, lo que lleva a la toma de datos y a la toma de decisiones a partir de éstos conocimientos, lo que abarca al individuo como de forma grupal y organizacional<sup>2</sup>.

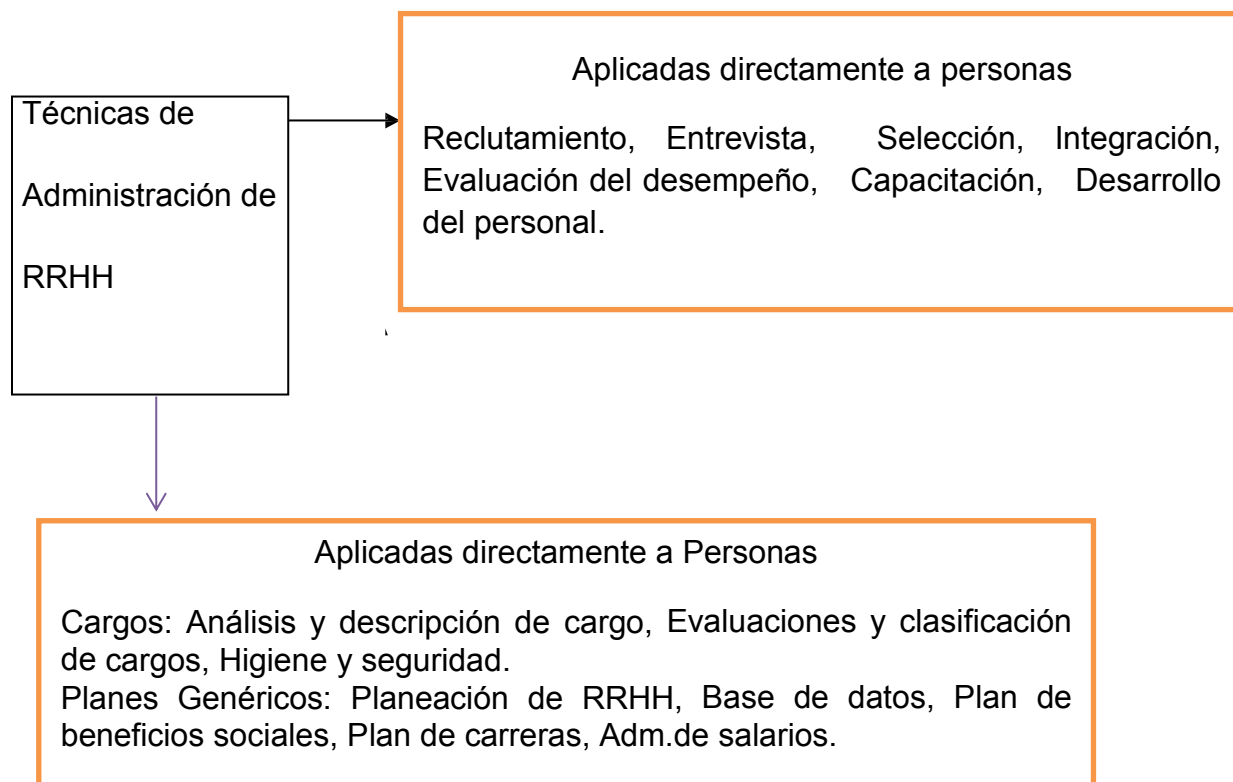
Las herramientas utilizadas de manera directa e indirecta en el personal se pueden apreciar en el siguiente cuadro, el que muestra las herramientas usadas según categoría.

---

<sup>1</sup>Cfr: BOHLANDER 2009

<sup>2</sup>Cfr: Chiavenato 2000: 150 pg

**Cuadro N°4: Técnicas de Administración de Recursos Humanos.**



**Fuente: CHIAVENATO 2000**

En el cuadro se observa cómo se utilizan diferentes tipos de técnicas separándose en la aplicación directa o indirecta a los trabajadores. Estas herramientas resultan variadas, abarcando los diferentes conocimientos y campos mencionados. Cabe mencionarse, como éstas herramientas se agrupan y son divididas en áreas específicas en Recursos Humanos, como es el caso de entrevistas, reclutamiento y selección.

## 3.2 Valor del Capital Humano

En el estudio de la administración de los Recursos Humanos, se debe destacar la importancia y grado de relevancia que tiene para la organización. Por ello se destaca la razón de ser de su administración en el siguiente extracto:

*“Éstos conocimientos, herramientas y factores muestran lo integral y variado que viene a ser la administración de las personas dentro de la organización, exigiendo conocimientos de amplia variedad. El trabajo de las herramientas y la apertura de los diferentes temas posibilitan la hábil toma de decisiones frente al Recurso Humano.”<sup>3</sup>*

### 3.2.1 Planificación Recursos Humanos

<sup>4</sup>La planificación de Recursos Humanos es una técnica o método para analizar de forma sistemática la demanda y provisión del recurso o talento humano dentro de una organización, determinando el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y así suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

### 3.2.2 Factores que intervienen en la Planificación Recursos Humanos

Para lograr una eficiente planificación de Recursos Humanos debemos tomar en cuenta dos factores, los cuales nos guiarán o servirán de base para el proceso de planificación de Recursos Humanos, éstos factores de manera individual o en conjunto son piezas fundamentales para una eficiente planificación, ya que sin la información proveniente de éstos, ésta se haría sin bases reales, persiguiendo un objetivo desconocido y con resultados al azar.

---

<sup>3</sup>BOHLANDER,( 2009). Valor Agregado del capital Humano A la Administración.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos.Colombia: Nomos S.A

### **3.2.2.1 Factores Externos**

El ambiente externo a la organización, cambios predecibles a la economía, a una industria o sector específico, segmentación del capital humano, regulaciones gubernamentales y cualquier otro aspecto que sea ajeno a la organización pero inherente al capital humano.

### **3.2.2.2 Factores Internos**

Está conformado por el ambiente dentro de la organización, los planes y objetivos de la organización, desempeño del personal en sus funciones, cambio a la estructura de la organización, crecimiento de la organización y cualquier otro aspecto dentro de ésta.

### **3.2.3 Demanda de Recursos Humanos**

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Éste proceso puede realizarse de manera formal e informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

Los desafíos que caracterizan a la demanda de Recursos Humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los Recursos Humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte, de las organizaciones evalúa sus necesidades futuras en éste campo. A pesar de que la demanda de Recursos Humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Éstos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.



### 3.2.3.1 Causas de la demanda:

Muchos factores influyen en la demanda de Recursos Humanos de la organización y en la fuerza de trabajo, el conjunto de éstos influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo.

Algunos de éstos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están. En el cuadro N°5 se pueden observar las causas de la demanda de Recursos Humanos a futuro.

*Cuadro N°5: Causas de la demanda de Recursos Humanos a Futuro*

#### **Causas de la demanda de recursos humanos a futuro**

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

*Fuente: Werther B. William*

### 3.3 Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de Recursos Humanos:

El campo de los Recursos Humanos consiste en diversas prácticas que orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, fijando los siguientes parámetros:

#### **a) Basadas en la experiencia:**

Decisiones formales a cargo de expertos en el área: Se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de Recursos Humanos a futuro por parte de la organización y están definidas de acuerdo a las siguientes instancias:

#### a.1) Muestreo:

En organizaciones de mayores dimensiones el método más sencillo consiste en efectuar un muestreo de los directivos que constituyen una autoridad respecto a las necesidades de Recursos Humanos en los departamentos.

Éste muestreo puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema, que utilice la técnica de grupo nominal.

#### a.2) Técnica de grupo nominal.

En ésta dinámica se presenta a un grupo de directivos un tema básico, por ejemplo: ¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de los Recursos Humanos para el año entrante?

Cada uno de los participantes (entre 5 y 15) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes.

Después de 10 minutos se discuten las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

#### a.3) Técnica de Delfos o Delphi.

Es una técnica de sondeo de opiniones, en esta dinámica se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel directivo.

Los planificadores de Recursos Humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos de los resultados. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores.

Generalmente cuatro o cinco fases sucesivas son suficientes para llegar a resultados concretos.

## **b) Basadas en tendencias**

Es probable que sea la técnica más expedita de proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. A continuación:

### **b.1) Extrapolación**

Por medio de la extrapolación se requiere prolongar las tendencias del pasado a fases futuras.

### **b.2) Indexación**

Es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores y número de pacientes.

### **b.3) Análisis estadísticos**

De mayor complejidad, utilizan modelos por computadora que incluyen factores como las variantes en la demanda externa de producto. Los procedimientos estadísticos utilizan datos históricos para proyectar la demanda futura. Los procesos de modelos pueden ofrecer una representación simplificada de la demanda de los Recursos Humanos de toda la organización.

Alterando los datos de entrada pueden contrastarse las necesidades de Recursos Humanos en diferentes escenarios de demanda. Entre las técnicas estadísticas más utilizadas para la previsión de las necesidades de Recursos humanos se encuentran las siguientes:

#### **b.3.1) Análisis de series temporales**

Se utilizan niveles históricos de personal(en lugar de indicadores de carga de trabajo) para proyectar las necesidades futuras de Recursos Humanos.

Se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A

continuación se extrapolan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil, un suavizado exponencial o la técnica de regresión.

#### b.3.2) Ratios de personal:

Se examinan los datos pasados de personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos y categorías.

A continuación se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de Recursos Humanos y se utilizan los ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

#### b.3.3.) Ratios de productividad:

Se utilizan datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad. Fórmula:  $p = \text{Carga de trabajo} / \text{Número de personas}$ . Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de Recursos Humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre  $p$ .

#### b.3.4) Análisis de regresión

Se examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple). Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante y se utilizan para calcular el nivel asociado de las necesidades de Recursos Humanos.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la organización, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Los modelos de regresión dan buenos resultados cuando se utilizan con organizaciones que operan en un entorno estable.

### **3.4 Planificación Recursos Humanos desde el punto de vista Estratégico**

La planificación estratégica de Recursos Humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de Recursos Humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de Recursos Humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad que demanda la organización<sup>5</sup>. En el caso particular de la salud ello toma importancia pues de acuerdo a los lineamientos que da el Ministerio respectivo la planificación obedece al Programa de gobierno de los objetivos estratégicos de la década del 2010 al 2020, donde se ve el desarrollo de las diferentes enfermedades que se abordaran y con ello los Recursos Humanos necesarios para el implantación de las mismas. (Fuente MINSAL Objetivos estratégicos década 2010- 2020)

### **3.5 Importancia del Reclutamiento**

El reclutamiento es importante por las vacantes, en una organización existen desde su formación y hasta que la organización esté en funcionamiento; aunque no necesariamente sea una actividad que se realice todos los días, sin embargo es una función que se realiza durante toda la vida de la organización en forma periódica. Es en base al reclutamiento que se atrae al elemento humano hacia la organización con el fin de que se le seleccione.

Al atraer e integrar a los mejores elementos se está en posibilidades de mejorar la calidad de toda la organización. Si se llega a realizar en forma ineficiente, esta acción repercutirá, por ejemplo, en mayor rotación de personal, despido de personal ineficiente y aumento de trámites por terminación de contratos, entre otros aspectos.

---

<sup>5</sup> Lic. Xiomara Martínez C.I.V-4.429.429 Prof. Maria José Goncalves

### 3.5.1 Qué es un reclutador y sus características

El reclutador es la persona que se responsabiliza del proceso de atraer a los candidatos potenciales para cubrir las vacantes existentes, realizando este proceso con el menor costo y tiempo posible y en la forma más eficaz. Dentro de las funciones del reclutador está la de complementar sus funciones con las de entrevistador y facilitador de la selección del candidato adecuado que cubrirá por medio de un contrato un puesto vacante en la organización, ya que estas funciones se realizan conjuntamente y no puede excluirse en el momento de realizar sus actividades. En éste proceso el reclutador debe hacer uso de toda su capacidad, habilidad y conocimiento para que éste proceso se lleve a cabo en forma óptima.

Entre los principios que debe tener cualquier persona que desarrolla una función dentro de cualquier organización destacan los siguientes:

- Honestidad
- Ética
- Carencia de prejuicios
- Competencia interpersonal

### 3.5.2 Planeación de la función de reclutamiento

"Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación"<sup>6</sup>

Como dice Rusell que la planeación es una toma de decisiones; antes de desarrollar la función de reclutamiento y selección de personal es necesario planear previamente las políticas que se necesitarán y los objetivos que se desean alcanzar; así como los medios para que esta función se lleve a cabo en forma efectiva.

---

<sup>6</sup>Ackoff, Russell. Un concepto de planeación de empresas. Pág. 14

<sup>7</sup>"Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse."

<sup>8</sup>"Lo primero que debe hacerse, es reconocer que existen numerosas políticas que tienen vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el empresario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva y aún la mera costumbre, establecen una serie de criterios en el manejo de personal."

A continuación se mencionan algunas de las políticas de personal que se pueden establecer en un departamento de personal para aplicarse tanto en la función de reclutamiento como en la de selección: Fuente: información propia.

- Para que un departamento solicite requisición de personal será necesario que éste llene una forma o solicitud para poder dar curso a la misma.
- Será necesario que a todos los puestos vacantes antes de ser cubiertos, se les realice un análisis de puestos, esto es con el fin de que al buscarse la persona que los cubrirá se pueda estar en posibilidades de encontrar a la persona que podrá realizar las funciones del mismo con la mayor eficiencia.
- Todas las solicitudes de candidatos viables para un puesto, pero no elegidos para el mismo, se enviarán a la bolsa de trabajo interna. Existirá intercambio de solicitudes con otras organizaciones previamente determinadas.
- Toda persona que acuda a la organización a solicitar un puesto o a dejar una solicitud se le deberá atender con respeto, aún cuando no se le llegue a considerar como candidato viable.
- Todo lo tratado en el reclutamiento y selección de personal deberá ser manejado con responsabilidad, discreción y respeto.
- Puede existir la política de no dar preferencia a recomendados y sólo basarse en la capacidad del candidato.

---

<sup>7</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Págs. 39 y 40

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Págs. 39 y 40

- Contrario a lo anterior, puede existir la política de dar preferencia a los recomendados.

Todas las políticas anteriores pueden establecerse en el departamento de personal, lo importante es que existan o se implementen políticas adecuadas a las necesidades del departamento y de la organización, además de que se tomen en cuenta cuando se estén realizando las funciones de reclutar y seleccionar personal, o se modifiquen en caso de ser anti funcionales.

### **3.5.3 Problemas del reclutamiento**

Como en todas las actividades de la vida laboral de una organización se presentan una serie de contratiempos para desarrollar adecuadamente ciertas funciones, así sucede también en el área de reclutamiento y selección de personal; de ésta manera el reclutador se enfrenta a una serie de problemas, los cuales debe enfrentar para poder llevar adecuadamente sus actividades; es por eso que debe concientizarse de la posibilidad de enfrentarse a una serie de conflictos que puedan interrumpir su labor, para poder resolver éstos problemas o estar en posibilidades de prever su surgimiento y poder enfrentarlos. Algunos posibles problemas que pueden surgir a causa de la poca o nula experiencia o el desconocimiento de algunos aspectos del reclutamiento son:

- Problemas en el procedimiento de requisición de personal que pueden ser causados por la falta de comunicación entre el reclutador y la persona que realiza la requisición.
- Ignorancia acerca del perfil del puesto vacante y por lo tanto de las características que deberá cubrir el aspirante al puesto.
- Desconocimiento de todos los medios de reclutamiento existentes que pueden ser utilizados y de la información insuficiente para poder tomar una decisión adecuada acerca del mejor o mejores medios de reclutamiento de personal.
- Redacciones equivocadas en los medios de reclutamiento, por ejemplo en los avisos del periódico.



- Presupuesto insuficiente para pagar el medio de reclutamiento de personal que se considere más óptimo para cubrir alguna vacante determinada.
- Existencia de políticas inadecuadas causadas por la deficiente planeación de la función de reclutamiento y selección de personal.

Éstos son algunos de los principales problemas que se pueden encontrar en una organización que afectan el reclutamiento y selección de personal y de los que hay que estar conscientes para poder prevenir su surgimiento o poder resolverlos si ya se presentaron.

### **3.6 Riesgos de un mal reclutamiento**

En todas las áreas de la organización en que se realiza alguna función existe el riesgo de que se cometan errores, y el departamento de reclutamiento y selección de personal no es la excepción. Cuando se presentan algunos de los problemas que se trataron en el punto anterior surgen errores que implican los siguientes riesgos:

- Cuando al reclutar personal no se encuentra a la persona que tenga las características que requiere la vacante para ser cubierta en forma óptima, se decide por no cubrir dicha vacante hasta que se encuentre a la persona que se considere adecuada para que desempeñe las funciones del cargo adecuadamente.

Las consecuencias de este riesgo es que el proceso de reclutamiento se tendrá que repetir hasta que se encuentre a la persona que se considere idónea para cubrir la vacante disponible, con lo cual aumenta el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal, porque se tendrá, por ejemplo, que volver a colocar un anuncio en el periódico y entrevistar de nuevo a los candidatos; quitándole tiempo al reclutador para que realice otras funciones de su cargo; además, otra consecuencia es que aumenta el tiempo en que la vacante queda sin una persona que se responsabilice de las funciones del mismo, con lo cual las funciones y obligaciones de esa vacante son realizadas por otras personas que no tienen un compromiso formal con la realización de la misma y que le quitan tiempo para realizar sus obligaciones formales.

### 3.6.1 Fuentes y canales de reclutamiento

#### a) Reclutamiento

Para efectos de proveer un cargo, es necesario contar con un contingente de postulantes lo suficientemente amplio como para que pueda llevarse a cabo un efectivo proceso de selección. Será política del Establecimiento la existencia de un reclutamiento mixto, es decir, que considere el reclutamiento tanto interno como externo. Un proceso que estimula la participación de funcionarios del Establecimiento, en igualdad de condiciones con candidatos externos, promueve la transparencia en la gestión de los Recursos Humanos al interior de la Institución y motiva al personal a capacitarse.

#### A.1.- Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno consiste en la posibilidad de llenar un cargo vacante mediante la promoción de los funcionarios, a través de la figura de la transferencia o la transferencia con promoción. Esta forma de reclutamiento considera al personal que forma parte del personal de planta, (Titulares y contratados). Entre las principales ventajas del reclutamiento mixto se cuentan el hecho de que resulta más económico para el Servicio, porque no se utilizan recursos para inducción al cargo, es más rápido, presenta un mayor índice de validez y seguridad (los candidatos ya son conocidos y han sido evaluados dentro de la organización), es una fuente poderosa de motivación para los funcionarios y es posible sacarle provecho a las inversiones que la Institución ha hecho en los funcionarios previamente (entrenamiento, perfeccionamiento), entre otros. Además, una estrategia de éste tipo tiene un beneficio desde el punto de vista de las relaciones humanas, puesto que favorece la “descompresión” de situaciones de conflicto laboral internas, ya que estimula la participación de funcionarios en procesos de selección transparentes que permiten promociones o transferencias dentro de la organización, con el consiguiente mejoramiento del clima laboral, generando oportunidades de desarrollo para los funcionarios.

## A.2.- Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo en abrir las posibilidades de postulación a personas que provienen del mercado laboral externo. Las fuentes de reclutamiento externo más características son:

- a) Aviso en periódicos.
- b) Recepción de solicitudes de empleo e incorporación de esta información a base de reclutamiento.
- c) Información de alumnos que realizaron práctica profesional en el establecimiento provenientes de Universidades, Institutos, Centros de Formación Técnica y otras Instituciones formativas, que hayan sido bien evaluados durante su permanencia.
- d) Recepción de postulaciones de postulantes que provienen del mercado laboral externo y que han participado en procesos de selección, publicados en la página Web del Servicio de Salud Ñuble.

El reclutamiento externo tiene entre otras ventajas, el de aportar personal con conocimientos y experiencias nuevas al establecimiento, potencialmente podrían aportar una nueva mirada a las labores que se están haciendo y a la vez permite renovar los Recursos Humanos y aprovechar las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios candidatos.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá al registro de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta ésta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso. Existen diversas fuentes que pueden proporcionar

candidatos calificados a diferentes niveles. Algunos que son generalmente reconocidos se mencionan en la siguiente lista: Universidades, escuelas técnicas, escuelas industriales, y en general escuelas de enseñanza superior.

Anuncios en:

- Periódicos (clasificados y desplegados)
- Correo
- Viajes de reclutamiento
- Agencias de empleos y colocaciones
- Recomendaciones
- Invitaciones
- Dentro de la misma compañía
- Internet
- Otros

### **3.6.2 Selección de Personal**

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. Tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

Las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los Recursos Humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo;

utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la organización contratará al que juzgue más idóneo).

**Cuadro N° 6: Cuadro Comparativo entre Reclutamiento y Selección de Personal**

<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección de Personal</b>
Características del puesto	Características del candidato
Exigencias del puesto	Calificaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	Técnicas de selección

*Fuente: Información Propia*

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la organización a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

### **3.6.3 Importancia de la Selección de Personal**

Provee de las personas con las calificaciones adecuadas de acuerdo al perfil definido para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación a la organización

- Mayor productividad y eficiencia

A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo
- Mayor permanencia en la organización.

### **3.6.4 Proceso de Selección de Personal**

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados.

Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

### **3.7 Normativa Legal Vigente Ley N°18.834**

#### 3.7.1. Requisitos generales para optar a los cargos públicos Artículo N°11, 12,13 y 17

##### **Artículo 11.**

Para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir los siguientes requisitos: a) Ser ciudadano; No obstante, en casos de excepción determinados por la autoridad llamada a hacer el nombramiento, podrá designarse en empleos a contrata a extranjeros que posean conocimientos científicos o de carácter especial. Los respectivos decretos o resoluciones de la autoridad deberán ser fundados, especificándose claramente la especialidad que se requiere para el empleo y acompañándose el certificado o título del postulante. En todo caso, en igualdad de condiciones, se preferirá a los chilenos. b) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere precedente; c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo; d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley; e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado o procesado por crimen o simple delito.

##### **Artículo 12**

Los requisitos señalados en las letras a), b) y d) del artículo N°11, deberán ser acreditados mediante documentos o certificados oficiales auténticos. El requisito establecido en la letra c) del artículo que precede, se acreditará mediante certificación del Servicio de Salud correspondiente. El requisito de título profesional o técnico exigido por la letra d) del artículo anterior, se acreditará mediante los títulos conferidos en la calidad de profesional o técnico, según corresponda, de conformidad a las normas legales vigentes en materia de Educación Superior. El requisito fijado en la

letra e) será acreditado por el interesado mediante declaración jurada simple. La falsedad de esta declaración hará incurrir en las penas del artículo 210 del Código Penal. La institución deberá comprobar el requisito establecido en la letra f) del artículo citado, a través de consulta al Servicio de Registro Civil e Identificación, quien acreditará este hecho mediante simple comunicación. La cédula nacional de identidad acreditará la nacionalidad y demás datos que ella contenga. Todos los documentos, con excepción de la cédula nacional de identidad, serán acompañados al decreto o resolución de nombramiento y quedarán archivados en la Contraloría General de la República, después del respectivo trámite de toma de razón.

### **Artículo 13**

La provisión de los cargos se efectuará mediante nombramiento o promoción. El nombramiento o promoción se resolverá por los Ministros, Intendentes o Gobernadores, respecto de los empleos de su dependencia, y por los jefes superiores en los servicios públicos regidos por este Estatuto, con excepción del nombramiento en los cargos de la exclusiva confianza del Presidente de la República. Cuando no sea posible aplicar la promoción en los cargos de carrera, procederá aplicar las normas sobre nombramiento. En los casos en que se origine la creación de nuevos cargos de carrera, se fijen nuevas plantas de personal que los incluyan o se autoricen reestructuraciones o fusiones que den lugar a nuevos cargos de esa naturaleza, la primera provisión de dichos empleos se hará siempre por concurso público.

### **Artículo 13 bis**

Salvo disposición en contrario, en los procesos de encasillamiento del personal que se originen en la fijación o modificación de plantas de personal, se seguirán las normas siguientes:

a) Los funcionarios de las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y en las equivalentes a éstas, se encasillarán en cargos de



igual grado al que detentaban a la fecha del encasillamiento, manteniendo el orden del escalafón de mérito. Si en las nuevas plantas no existieren los grados que tenían los funcionarios, por haber variado los grados de ingreso a ellas, estos se encasillarán en el último grado que se consulte en la nueva planta.

b) Una vez practicado el mecanismo anterior, los cargos que queden vacantes, se proveerán previo concurso interno, en el que podrán participar los funcionarios de planta y a contrata que se hayan desempeñado en esta calidad durante, a lo menos, 5 años anteriores al encasillamiento, que cumplan con los requisitos respectivos. Los postulantes requerirán estar calificados en lista N°1, de distinción, o en lista N°2, buena.

c) En la convocatoria del concurso, deberán especificarse los cargos, las funciones a desempeñar y la localidad en la que estará ubicada la vacante a encasillar.

d) Los funcionarios que opten por concursar lo harán en un solo acto, a uno o más cargos específicos, señalando la función, la localidad de ubicación de los mismos y la prioridad en que postulan y les serán aplicables las inhabilidades del artículo 50.

e) La provisión de los cargos vacantes de cada planta se efectuará en orden decreciente según el puntaje obtenido por los postulantes, procediendo en primer término, con el personal de planta que haya resultado seleccionado; si quedaren vacantes, se procederá a encasillar a los funcionarios a contrata que hayan participado, igualmente conforme al puntaje obtenido.

f) En caso de producirse empate, los funcionarios serán designados conforme al resultado de la última calificación obtenida y en el evento de mantenerse esta igualdad, decidirá el jefe superior del respectivo servicio.

g) En lo no previsto en el presente artículo, estos concursos se regularán, en lo que sea pertinente, por las normas del Párrafo 1° del Título II.

h) Respecto del personal de las plantas de administrativos y auxiliares y en las equivalentes a éstas, el encasillamiento procederá de acuerdo al escalafón de mérito.

## **Artículo 17**

La autoridad facultada para hacer el nombramiento publicará un aviso con las bases del concurso en el Diario Oficial, los días 1° o 15 de cada mes o el primer día hábil siguiente si aquellos fueren feriado, sin perjuicio de las demás medidas de difusión que estime conveniente adoptar. Entre la publicación en el Diario Oficial y la fecha de presentación de antecedentes no podrá mediar un lapso inferior a ocho días. El aviso deberá contener, a lo menos la identificación de la institución solicitante, las características del cargo, los requisitos para su desempeño, la individualización de los antecedentes requeridos, la fecha y lugar de recepción de éstos, las fechas y lugar en que se tomarán las pruebas de oposición, si procediere, y el día en que se resolverá el concurso. Para los efectos del concurso, los requisitos establecidos en las letras a), b) y d) del artículo 11 serán acreditados por el postulante, mediante exhibición de documentos o certificados oficiales auténticos de los cuales se dejará copia simple en los antecedentes. Asimismo, los requisitos contemplados en las letras c), e) y f) del mismo artículo, serán acreditados mediante declaración jurada del postulante. La falsedad de esta declaración, hará incurrir en las penas del artículo 210 del Código Penal.

**CAPÍTULO 4:**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **4.1 Objetivo de la Investigación**

### **4.2 Objetivo General**

Analizar y verificar el sistema de reclutamiento en El Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen, para así proponer mejoras al proceso de selección y reclutamiento.

#### **4.2.1 Objetivo Específicos**

Definir un proceso claro y transparente para el proceso de selección de personal en el Hospital Comunitario de El Carmen.

1. Recopilar y determinar los Fundamentos y Normativa Legal que permitan al hospital de El Carmen definir los diferentes cargos, perfiles que deban cumplir los candidatos que se presente para ocupar dichos cargos.
2. Identificar alternativas de selección y reclutamiento legalmente establecidas, que permitan decidir a los directivos del hospital a los candidatos que cumplan con todas las exigencias establecidas.
3. Evaluar y comparar la Situación actual del Hospital de El Carmen, de cómo se lleva el proceso de selección.
4. Estandarizar el proceso que permita la creación de un modelo de selección, acorde a las delegaciones de facultades con que cuenta un hospital de ésta naturaleza.
5. Proponer los cambios al actual modelo de selección, acorde a lo definido en el punto anterior.

### 4.3 Planteamiento del Problema de Investigación

Existe ambigüedad respecto al proceso de selección de personal de El Carmen, por lo que los funcionarios reclaman que existen procedimientos que no se están llevando a cabo, de acuerdo al protocolo como están funcionando para el proceso de reclutamiento y selección de personal en los diferentes cargos que proporciona el hospital y si con ellos se cumplen las normativas vigentes y el proceso en sí. Además, queremos optimizar y unificar criterios técnicos que permitan igualdad de acceso a los cargos públicos del hospital y que aseguren transparencia en sus procesos de selección.

### 4.4 Sistematización del Problema

El problema formulado se puede sistematizar a través de las siguientes interrogantes:

*¿Qué métodos de selección y reclutamiento aplica el Hospital de El Carmen para cubrir sus necesidades del personal en la diferente área que componen?*

*¿Influye un buen método de selección y reclutamiento de Personal y creer en la existencia de otros medios dentro del Marco Legal, que permita satisfacer las diferentes necesidades del Hospital para su funcionamiento?*

*¿Cuál sería el impacto en el funcionamiento del Hospital de El Carmen, al realizar una reestructuración en la forma de seleccionar y reclutar?*

#### 4.5 Método e Instrumento de la Investigación

El método que se utilizó para recopilar la información fue de entrevista directa con el encargado de RR.HH del hospital en estudio y además se utilizaron encuestas como instrumento de medición el cual contenía preguntas abiertas y de opción múltiple, el cual fue subido a la página Web, y se puede acceder con el link a continuación detallado (<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=zOTNMSHFYbQ=>). Esto para que posteriormente se puedan tabular, analizar e interpretar los datos obtenidos en la encuesta.

#### 4.6 Población y Muestra

La población investigada fueron los funcionarios pertenecientes al Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen, para evaluar la gestión del proceso de selección del personal, el cual cuenta con 123 funcionarios, entre los cuales se cuentan médicos, enfermeras, técnicos paramédicos, asistentes sociales, administrativos, personal de aseo, choferes, matronas, manipuladoras de alimento.

Para la muestra, se seleccionaron 71 funcionarios, para lo cual se calculó a través de la siguiente fórmula estadística de muestreo:

- La fórmula determina el tamaño de la muestra :

$$\frac{n = N * p * q * Z^2}{(N - 1)e^2 + p * q * Z^2}$$

93% Confianza	$\frac{123 * 0,5 * 0,5 * (1,81^2)}{(123 - 1) * 0,07^2 + 0,5 * 0,5 * (1,81^2)}$
0,07 Margen de error	

$$n = 71,0 = 72$$

Donde corresponde:

Z = nivel de confianza

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de que ocurra el evento  
 q = probabilidad de que no se realice el evento  
 N = universo  
 e = error de estimación

$Z = 1,81$ $p = 0,5$ $q = 0,5$ $N = 123$ $e = 0,07$ $n = 72$
---

#### 4.7 Investigación Bibliográfica

Esta se llevó a cabo por medio de la consulta de libros, folletos, páginas Web y el material que fue necesario para contar con la información teórica básica para el tema en estudio.

Es importante destacar que para la elaboración de la investigación de este tema la lectura y análisis bibliográfico es de gran importancia ya que en ellos se encuentran las claves para descifrar la actualidad en la contratación laboral de entidades estatales.

A través de esta investigación literaria, se destacan varios puntos importantes, sobre todo el cómo de la administración de Recursos Humanos, los cuales son fundamentales para llevar a las organizaciones al éxito esperado, además del estudio de los diseños de organización actuales sin los cuales una organización no puede funcionar. Cabe destacar que otro tema muy importante por no decir central es el proceso de selección que se ha utilizado por años a la hora de contratar nuevo personal, los cuales nos dirigen en los pasos para tener un mayor criterio en la contratación actual. Dentro de este punto se destacan los autores Chiavenato, Richard Daft y William Jiménez, quienes hacen mención sobre estos temas en sus libros y son la base de esta investigación.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS Y RESULTADO DE LAS ENCUESTA**



## 5.1 Análisis Estadístico

Del total de funcionarios del Hospital de El Carmen (123), la muestra representativa fue de 71 funcionarios, los cuales respondieron la encuesta online que se encuentra en el siguiente link:

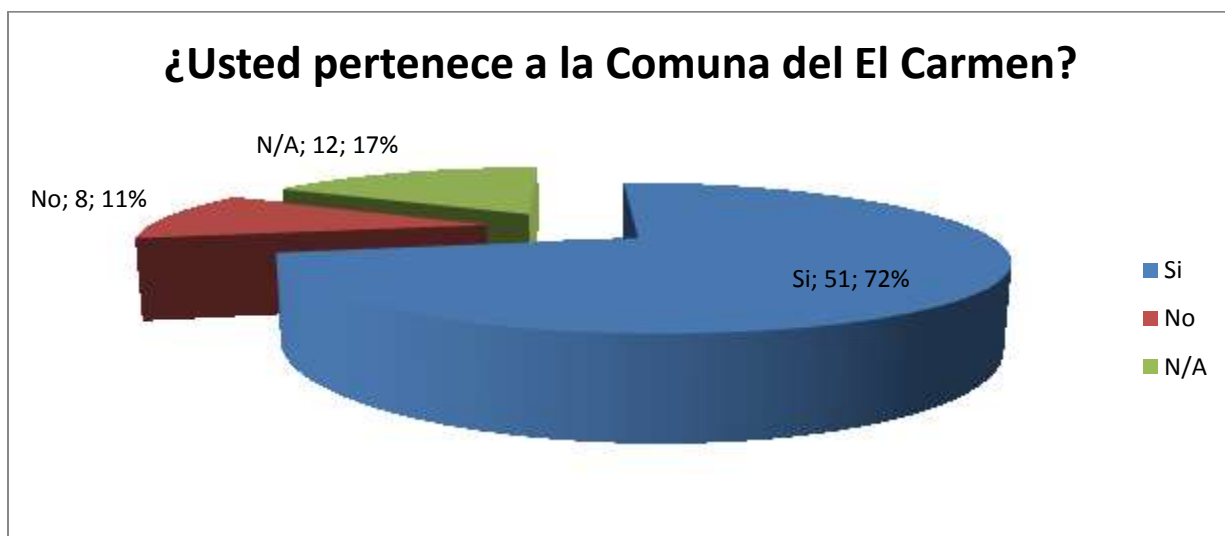
(<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=zOTNMSHFYbQ=>).

### 5.1.1 Datos Estadísticos

Para el desarrollo de las encuestas se elaboraron las siguientes preguntas:

1.- ¿Usted pertenece a la Comuna de El Carmen y/o a sus alrededores? de ser de otra comuna nómbrela.

**Gráfico N°1: Ciudad de Residencia de los Funcionarios del Hospital**

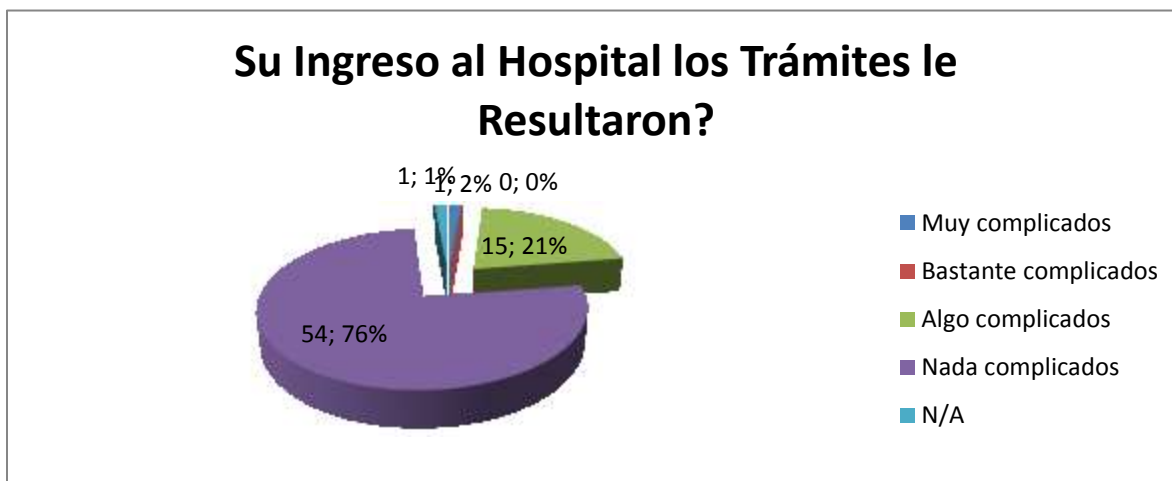


De nuestros encuestados, el 72% respondió que si pertenece a la comuna de El Carmen, por lo que factores como la cercanía del hospital para muchas personas es conveniente trabajar en la misma comuna, además esta institución otorga una estabilidad laboral a sus funcionarios. Por otra parte un 11% de los encuestados respondieron que no pertenecen a esta comuna.

Con lo que podemos evidenciar que hay un alto porcentaje de personas que privilegian vivir y trabajar en esta comuna, y la minoría esta solo en las jornadas de trabajo.

2.- ¿Su ingreso al Hospital los trámites le resultaron?:

**Gráfico N°2: Percepción de los encuestados, sobre su ingreso al Hospital**



Se puede observar que en cuanto a los trámites que tuvieron que realizar los encuestados durante su proceso de reclutamiento para el Hospital de El Carmen, su mayoría, 76%, contestó que no, por lo cual no existe una gran exigibilidad para este proceso. Y el 21% de los encuestados dicen haber pasado por un proceso algo complicado, en lo que respecta a los trámites que tuvieron que realizar para poder ingresar a dicho hospital, por lo que respecta a funcionarios con cargos de alto mando y los del área de la salud.

3.- ¿Cree usted que el hospital de El Carmen es un buen lugar para trabajar?

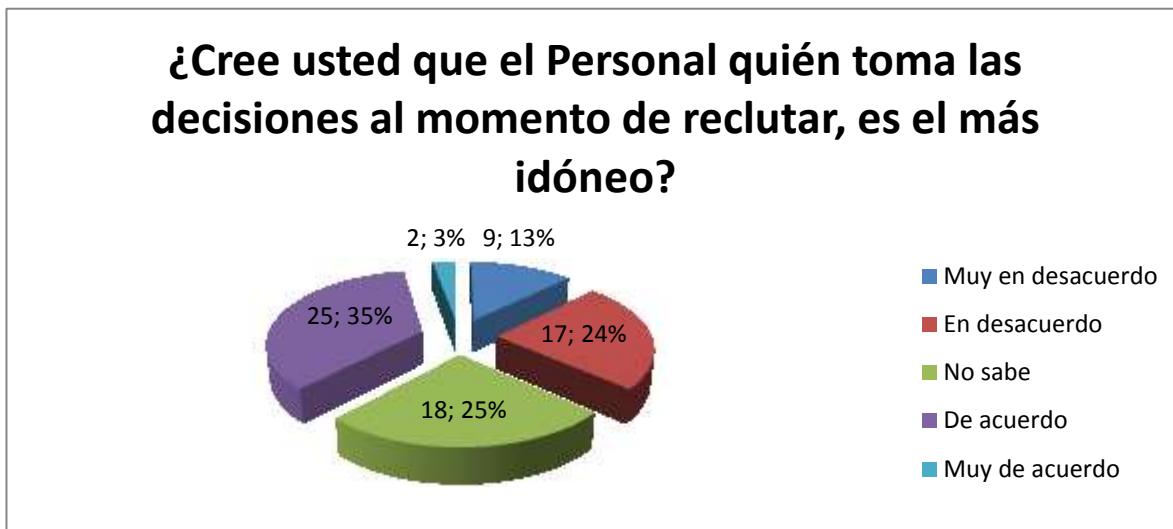
**Gráfico N°3: Percepción de los encuestados del lugar de trabajo**



Se puede observar que el 72% de los encuestados, dice estar de acuerdo que el hospital de El Carmen es un buen lugar para trabajar, ya que existe un buen clima laboral, posee buenos beneficios tanto para sus trabajadores, como para sus familiares, además se cumplen normas en donde se respeta a las personas, y el legal acceso a la atención médica de exámenes de forma gratuita. En cuanto un 20% de los encuestados opina lo contrario, ya que sienten que las condiciones laborales pueden ser mejor al tratarse de una institución gubernamental, estos últimos son funcionarios que aun no han sido contratados y están en condición de “Contrato a Honorarios”.

4.- ¿Cree usted que el personal quién toma las decisiones al momento de reclutar, es el más idóneo?

**Gráfico N° 4: Percepción de los encuestados sobre la persona encargada del reclutamiento**



De los encuestados, un 38% cree que la persona encargada del proceso de reclutar es la más idónea.

Por otra parte el 25% de los encuestados dicen no saber si la persona quién recluta es la más idónea, ya que para ellos no tiene mayor relevancia esta información, porque solo le interesa su ingreso al hospital.

Un 24% de se encuentran en desacuerdo con la persona que los reclutó ya que manifiestan lo poco objetivo al momento de la entrevista.

Cabe mencionar que de acuerdo a lo señalado en la encuesta, los funcionarios no conocen ni se informan de cuáles son los requisitos con los que deben contar los reclutadores de personal.

5.- ¿Usted postuló por recomendaciones de amigos?

**Gráfico N°5: Sobre los encuestados su forma de ingreso al hospital**

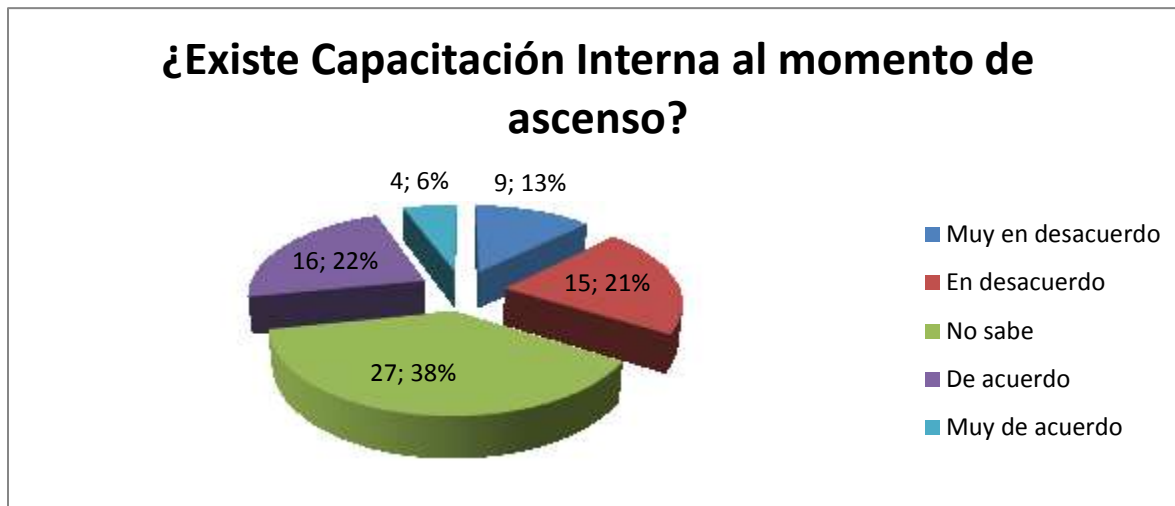


De nuestros encuestados el 59% dice que postuló por recomendaciones de amigos por lo cual no pasaron por todas las etapas del proceso de reclutamiento, esto trae como consecuencia que las personas que ocupan dichos cargos no sean las más idóneas y adecuadas, esto puede incidir en cometer errores de gran magnitud dentro de sus funciones. Solo un 38% dice no haber ingresado por recomendaciones, y pasaron por todo el proceso de selección del hospital de El Carmen.

Por lo tanto, el Hospital tiene alto porcentaje de reclutamiento que no se ajusta a lo establecido por Ley, ya que para esto se requiere de procesos establecidos según Ley N°18.834 (técnicos, administrativos, y profesionales no médicos), Ley N°19.964 (médicos, odontólogos), Estatuto administrativo (químico farmacéutico).

6.- ¿Existe capacitación interna al momento de ascenso?

**Gráfico N° 6: Sobre percepción de encuestados de posibilidad de capacitación para optar a un ascenso**



Se puede observar que un 38% de nuestros encuestados dice desconocer si es que existe alguna capacitación interna al momento de ascenso, aunque ellos están ajenos a lo considerado para tal efecto.

Cabe mencionar que no hay personal que esté a cargo de velar por las capacitaciones que se les deba hacer cumplir a cada funcionario del hospital de El Carmen.

7.- ¿Usaron procesos administrativos al reclutarlo?

**Gráfico N°7: La percepción de los encuestados que tienen de que el proceso administrativo se lleva a cabo para la selección.**

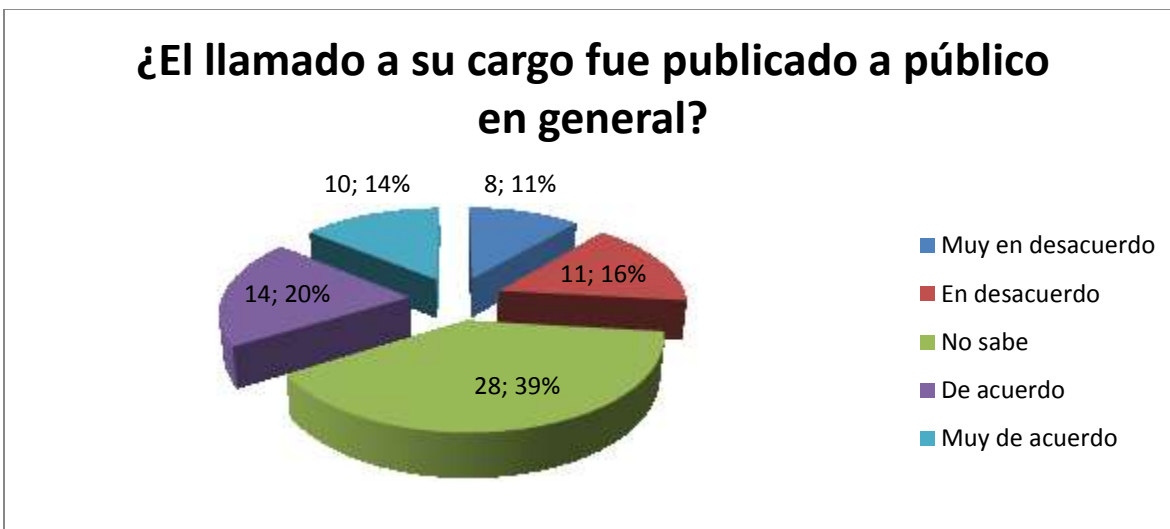


De nuestra encuesta el 39% de los encuestados dice no haberles efectuado algún proceso administrativo al momento de reclutarse, y un 35% dice que se les aplicaron algunos procedimientos de reclutamiento de acuerdo a la Normativa Legal vigente. (Ley N°18.834)

Por lo que cabe mencionar que los procesos de reclutamiento de personal no son uniforme a lo establecido por Ley N° 18.834 para técnicos, administrativos, y profesionales no médicos, y lo establecido por Ley N°19.964 para médicos, odontólogos, químico farmacéutico.

8.- ¿El llamado a su cargo fue publicado a público en general, describiendo el cargo vacante?

**Gráfico N°8 Sobre Cómo fue su ingreso al hospital, a través de concurso público o por intermediarios**



El 39% de los encuestados desconocen la postulación a través de concursos públicos, por lo que ellos llegaron a través de una recomendación, y no se realizaron procesos de selección de acuerdo a la normativa legal, y un 20% de los encuestados postularon a través de concursos públicos, llevando a cabo el proceso correspondiente que este requiere.

Aquí se debe destacar que los puestos transitorios distorsionan en si el proceso propiamente tal para cargos vacantes, lo que no deja esclarecido cual es cual.



### **5.1.2 Análisis General de las Encuestas:**

Generalizando la información obtenida a través de las encuestas, la gran mayoría de las personas pertenece a la Comuna del Carmen, en un 71% de nuestra muestra representativa, los cuales dicen no haber presentado muchos antecedentes durante su proceso de reclutamiento lo que les significó un trámite relativamente fácil de realizar.

Además podemos señalar que los funcionarios encuentran un clima laboral grato y agradable, por ende al referirnos a nuestra conclusión anterior, ya que viven en el mismo sector esto hace que sean personas conocidas entre si desde varios años. Lo que sustenta la confianza y amistad de los trabajadores.

Los funcionarios encuentran que el funcionario que realiza el proceso de reclutar es el adecuado, debido que ellos poseen desconocimiento del proceso mismo y/o forma de reclutar.

En los cargos de mandos medios saben que lograron estar en su puesto de trabajo debido a recomendaciones o amistades dentro de la comunidad del hospital.

Por consiguiente desconocen de todo el proceso interno que se realiza al momento de realizar el proceso de reclutamiento del personal.

### 5.1.3 Debilidades Detectadas

Considerando la entrevista que se obtuvo con el Jefe de Personal del Hospital de El Carmen, este manifestó que el proceso de selección y reclutamiento no es lo suficientemente expedito, ya que no se cuenta con una base de datos con posibles candidatos al momento de que se produce una vacante, esto conlleva una demora en el proceso, lo que provoca un mayor gasto, tanto del Recurso Humano como de recursos financieros (sólo currículos de posibles candidatos).

La persona encargada del área de RRHH, no cuenta con todas las herramientas que hagan posible de un buen reclutador de personas, de acuerdo a las características que se requieren para ello.

No existe un levantamiento del proceso de Recursos Humanos en general, y por lo tanto ello lleva a desconocimiento y errores que pueden evitarse. En especial cuando se debe diferenciar los cargos permanentes (contrata), y los transitorios

En la sección de personal trabajan dos personas (el jefe y la secretaria), lo que es una tremenda debilidad, dado que las múltiples funciones que deben cumplirse, hace imposible que los procesos se lleven de manera eficiente y efectiva.

Se detectó un porcentaje importante de funcionarios que tienen relaciones de parentesco (Cultura hospitalaria en general en la República de Chile), que constituye una debilidad pues el tocar a una persona toca a una familia completa.

Las comisiones de selección con que cuenta el hospital, incluyen al directivo superior quién debe decidir después en una terna, lo que es incompatible con el proceso de transparencia.

## 5.2.- CHEQ LIST

Otro proceso de análisis importante realizado por las alumnas tesis, fue el de obtener evidencia sustentable del proceso de selección, a través de la confección de un Cheq List (Ver Anexo N°6) para verificar la encuesta y analizar el proceso de selección del hospital en los últimos cinco años, por lo que se procedió a revisar las carpetas de las personas que ingresaron desde el año 2010 al 31/12/2014, en lo que se refiere a cargos vacante (entiéndase cargos disponibles que deben ser llenados), no así los contratos cortos (transitorios).

### 5.2.1 Análisis Cheq List:

Revisado los antecedentes del Cheq List, elaborado (AnexoN°6) y obtenida la información de la revisión de las carpetas de los contratos de los funcionarios regidos por la ley 18.834, estatuto administrativo (los funcionarios de la ley 19.664, médicos, químicos farmacéuticos y odontólogos, se realizan a través de la dirección del servicio en concurso que se publica en un diario a nivel país, por el servicio, y también en su respectiva pagina Web), se puede concluir lo siguiente:

- a) Que efectivamente se efectuaron los llamados a concurso, para los cargos en la mayoría de los casos, lo que nos da a entender que se contradice con lo que se extrae de la encuesta, y nos da a entender que existe un problema de claridad de las personas en este proceso en especial.
- b) Que en la mayoría de las etapas del proceso de selección, efectivamente se efectuaron los procedimientos administrativos para el mismo, como son los casos de (Evaluación curricular, Evaluación psicología, conformación de una comisión de selección, elaboración de una terna para la decisión de la autoridad y elección de las personas que están en la respectiva terna)
- c) Al relacionar este procedimiento, con la respectiva encuesta, se puede advertir que pueden existir contradicciones, pero es claro que el análisis se centró en los cargos de concurso permanente, no así en los cargos que el hospital realiza por tiempos cortos (reemplazo, por enfermedad, vacaciones, permisos sin goce de remuneraciones, entre otros), pero es

una buena forma de medir este proceso en dos grandes componentes que son los Cargos Disponibles y los Cargos Transitorios.

## 5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.3.1 Conclusión

Podemos señalar que existe una normativa legal vigente que permite definir y transparentar los cargos que existen en el actual Hospital de El Carmen. Lo que permite cumplir con el perfil que deben presentar los candidatos en el cargo.

Se puede concretar la existencia del proceso de selección y reclutamiento legal establecido para los puestos vacantes del Hospital en estudio, a pesar de no contar con una base actualizada y bien segmentada de los posibles cargos vacantes.

A pesar de que es dificultoso llevar a cabo 100% el proceso de selección de los candidatos, por falta de medios de publicidad, candidatos y otros, es necesario reconocer que los cargos considerados como vitales para la naturaleza del hospital, estos se enmarcan en un proceso cuidadosamente llevado a cabo.

No es necesario proponer una estandarización del proceso de selección, ya que esta impuesto bajo su normativa vigente, tal como la Ley de Transparencia N° 20.285

Es necesario proponer la publicación de dichas vacantes con absoluta libertad, tanto en medios de difusión como en afiches y otros medios acorde a la realidad comunitaria que se vive en la localidad de El Carmen.

### 5.3.2 Recomendaciones

Realizar un proceso formal de reclutamiento para el personal de El Carmen, a todo evento, ya sea para contratos de cargos vacantes o transitorios.

Idealizando el sistema sería recomendable incorporar en los procesos de selección del personal (entrevista personal) de funcionarios del Servicio de Salud Ñuble, como por ejemplo psicólogo entre otros.

Realizar llamados a concurso masificados en la Comuna de El Carmen, a través de medios de comunicación ejemplo, radio, diarios, afiches, entre otros.

A través de una resolución, constituir un equipo multi - profesional (Jefe Personal, Psicólogo laboral, Asistente Social, entre otros), que atienda los requerimientos de una correcta selección de personal, utilizando entrevistas personalizadas y los debidos Test psicológicos laborales.

Es recomendable para el encargado de RR.HH que obtenga capacitaciones sobre técnicas de RR.HH, tales como selección; inducción; capacitación; motivación y desvinculación.

A su vez se recomienda crear y mantener actualizada una base de datos con los antecedentes de los postulantes, a través de carpetas individualizadas.

Reforzar la sección con personal idóneo, dado que con lo que se cuenta es insatisfactorio, para dar respuesta a todos los requerimientos que demanda esta estratégica función en éste hospital.

Los procedimientos y manuales de descripciones de cargos se deben revisar y mantener actualizados a través del encargado de RRHH.

## 5.4 BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, Russell. Un concepto de planeación de empresas
2. BOHLANDER, George, SNELL Scott, Administration de Recursos Humanos 2009 CENGAGE Learning
3. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 2000 McGRAW HILL Colombia
4. DAFT, Richard L. (2007) Teoría y diseño organizacional. México, D.F. : Thomson
5. DAVENPORT, Thomas. "Capital Humano Creando Ventajas competitivas a través de las personas" 2006 Barcelona Ediciones DEUSTO
6. JIMENEZ, William Lemus. ¿Cómo realiza su empresa el proceso de Selección?2011
- 7.
8. ic. Xiomara Martínez C.I.V-4.429.429 Prof. María José Goncalves
9. Koontz, HarolyCyrollO'Donnell. Elementos de administración.
10. PARKER, Sharon (1998) Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
11. PORTILLO, Mazerosky. "Reclutamiento de Personal" 2009
12. Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal
13. SOCORRO, Félix. Evitar la subjetividad en la selección de personal 2010

14. TOVAR, Arturo, MOTA, Alejandro (2007) CPIMC Un modelo de administración por procesos. México, D.F: Panorama Editorial

15. Werther B. William, Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, 2000



## 5.5 ANEXOS

### ANEXO N° 1. FORMULARIO ENTREVISTA PERSONAL

MINISTERIO DE SALUD

SERVICIO SALUD ÑUBLE

HOSPITAL COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR DEL CARMEN

DEPTO. SUB-DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS

UNIDAD RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

NOMBRE DEL POSTULANTE:

POSTULA AL CARGO DE:

DEPENDIENTE DEL SUB-DEPTO. /UNIDAD:

CRITERIOS A EVALUAR	INTERVALO DE CALIFICACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS
Presentación Personal: Higiene, características físicas.	0 – 2	
Expresión Verbal: Lograr expresar ideas, es convincente, dinámico.	0 – 2	
Sociabilidad: Expresivo, empático, agradable, acogedor, afable.	0 – 2	
Motivos de postulación: Motivos que lo inducen a cambiar de empleo, evaluar expectativas de permanencia en la Institución.	0 – 2	
Experiencia y Conocimientos: Grados de experiencia y conocimiento que tiene para desempeñar el cargo	0 – 7	
Perfil del cargo: Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido.	0 – 15	
TOTAL PUNTOS:		
NOTA SEGÚN TABLA:		

## ANEXO N° 2

### PERFIL DE CARGO

MINISTERIO DE SALUD

SERVICIO SALUD ÑUBLE

HOSPITAL COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR DEL CARMEN

DEPTO. SUB-DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS

UNIDAD RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### PERFIL DE CARGOS

Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento o Unidad: \_\_\_\_\_

Descripción General del Cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

I.- FORMACION ACADÉMICA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL CARGO.

#### Preparación Académica:

Profesional

Técnico Nivel

Técnico Nivel

Medio

Superior

Medio

Descripción: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lic. Educ. Media:

Otros

Descripción: \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

**Conocimientos Específicos:**

Cursos específicos dictados por la Institución: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cursos específicos dictados por Instituciones Externas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Experiencia Profesional y/o Laboral:**

Experiencia Profesional	Años
-------------------------	------

Experiencia Laboral	Años
---------------------	------

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Capacidad Intelectual:**

Memoria	Raciocinio Mental
---------	-------------------

Raciocinio Numérico	Raciocinio Verbal
---------------------	-------------------

**Habilidad para Trabajar con personas:**

Interacción con terceros	Si	Nº Personas	No
--------------------------	----	-------------	----

**Liderazgo:**

Grado de Liderazgo	Alto	Medio	Bajo
--------------------	------	-------	------

**Iniciativa:**

Grado de Iniciativa	Alto	Medio	Bajo
---------------------	------	-------	------

**II.- REQUISITOS FISICOS**

**Esfuerzo Físico:**

Cargar o descargar material	Si	No
-----------------------------	----	----

Otro: _____	Si	No
-------------	----	----

Especificar:

---

---

Capacidad Visual Requerida:

Calificada con examen a la vista	Si	No
----------------------------------	----	----

Destreza:

Pruebas especiales	Si	No
--------------------	----	----

Especificar:

---

---

Complexión Física:

Si	No
----	----

Especificar:

---

---

Otros: \_\_\_\_\_

---

### III.- RESPONSABILIDAD

<u>Supervisión de Personal:</u>	Si	No	Nº Personas
---------------------------------	----	----	-------------

Materiales, Herramientas y Equipos:

Material	Si	No	Tipo Material: _____
Herramientas	Si	No	Tipo Herramientas: _____
Equipos	Si	No	Tipo Equipos: _____

Dinero, Título y Documento:

Manejo directo de Dinero, Títulos y Documentos valorados: Si No

Supervisión sobre el manejo de Dineros, Títulos y Documentos valorados Si No

Coordinación Interna y Externa: Si No

Especificar:

---

---

Negociaciones: Si No

Especificar:

---

Información Confidencial: Si No

Especificar:

---

---

IV.- CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones Ambientales Físicas:

Iluminación: Luz Natural Luz Artificial

Ruido: Permanente No Expuesto Esporádico

Especificar:

---

Ventilación Con Ventilación Sin Ventilación

Otros: \_\_\_\_\_

Condiciones de Ambiente Social:

Trabajo en equipo	Si	No
Trabajo individual	Si	No

Condiciones Financieras:

Remuneración de acuerdo a grado y a escalafón jornada normal	Si	No
--	----	----

Remuneración de régimen de turnos o extensión horaria	Si	No
---	----	----

Riesgo:

Sometido a riesgos laborales	Si	No
------------------------------	----	----

Especificar:

---

---

Firma y Nombre Jefe Directo

Fecha: .....

### ANEXO 3

#### DECLARACION JURADA

YO,

\_\_\_\_\_ de  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
Profesión \_\_\_\_\_ Cédula Identidad N° \_\_\_\_\_  
Mayor de edad, domiciliado en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ FONO \_\_\_\_\_

por la presente declara bajo juramento que para los efectos previstos en el Art. 12°, letra e) de la Ley 18.834 de 1989, sobre Estatuto Administrativo para los Empleados de la Administración Pública, que no se encuentra actualmente suspendido (a) de ningún empleo por proceso criminal o simple delito de acción pública, como tampoco existen resoluciones pendientes dictadas en Sumario Administrativo en servicio de administración autónoma u organismo estatales, que puedan afectarles, y que no ha sido exonerado según D.L. N° 6 y 22, ambos de 1973.

PARA CONSTANCIA FIRMA:

\_\_\_\_\_

FIRMA INTERESADO

FIRMO ANTE MI

EL CARMEN, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### DECLARACIÓN SIMPLE

Yo, \_\_\_\_\_ R.U.T. \_\_\_\_\_

Declaro no tener las inhabilidades e incompatibilidades señaladas en el Art. 56 de la Ley 19.653 y que se indican:

- a) No tengo vigente por mi o por terceros, contratos o cauciones ascendentes a 200 UTM. o más con el Servicio de Salud Ñuble.
- b) No tengo litigios pendientes con el Servicio de Salud Ñuble.
- c) No tengo la calidad de Director, Administrador, Representante y/o Socio Titular de 10% o más de los derechos de una sociedad que tenga contratos o cauciones vigentes ascendentes a 200 UTM. o más, o que tenga litigios con el Servicio de Salud Ñuble.
- d) No tengo la calidad de cónyuge, hijo del cónyuge, nieto del cónyuge, adoptado, padre, abuelo, nieto, cuñado de las personas pertenecientes al Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen.

FIRMA: \_\_\_\_\_

EI CARMEN,



## ANEXO 5

### Entrevista al jefe de personal de Hospital de El Carmen

1.- ¿Cuál es el procedimiento de selección que usted utiliza al momento de seleccionar a un candidato para llenar una vacante?

R: Los cargos vacantes se llenan con selección de antecedentes, la que se publica en la página Web del SSÑ, los currículum se reciben en el Hospital, al igual que la selección. En la selección participa una comisión de aproximadamente de 5 a 6 funcionarios.

2.- Todos los cargos son a través de concurso público o utiliza otros medios para el reclutamiento y selección?

R: Todos los cargos se realizan por Selección de antecedentes, a excepción de los contratos de reemplazos de algunos cargos son realizados con los curriculum que llegan al Hospital (auxiliares, técnicos y administrativos).

3.- Usted tiene título profesional, curso de capacitación, o algún estudio técnico, relacionado con el área de RRHH?

R: Tengo título profesional no directo de RRHH y he realizado varios cursos del área de RRHH.

4.- Por último que estoy en conocimiento que es información confidencial pero ruego en lo posible me pueda ayudar, necesito carpetas con la hoja de vida de algunos funcionarios, ya que mis profesores me lo exigen para que el estudio sea más completo.

R: Las hojas de vida no se pueden entregar. Lo que se podría hacer, es imprimir una y tarjarle los datos personales. Estas no están digitales, salen en varias hojas.

De acuerdo a lo expresado por la persona encargada del área de Recurso Humano del hospital de el Carmen, se considera que no es a más idónea, debido a que no tiene la preparación suficiente en la materia.

## ANEXO 6

### CHEQ LIST DE SELECCIÓN DE PERSONAL HOSPITAL COMUNITARIO DE EL CARMEN

1.- Se hizo llamado a concurso, porque medio (pagina web, diario local, diario provincial)	SI	NO
	<p>X, En la mayoría se hizo concurso, también hay ingresos por regularización de honorarios. Los llamados a selección de antecedentes se realizan por los correos institucionales, Página Web, y en algunos casos se informa a la oficina de OMIL de la Municipalidad. Esto ha sido así en los últimos 3 años, donde se implementa el proceso</p>	
<p>3.- Se hizo una evaluación psicológica</p>	<p>X, Los contratos desde el año 2014 a todos se les hizo evaluación. En los años anteriores en algunos casos</p>	
<p>2.- Se hizo una evaluación curricular (antecedentes)</p>	<p>X, si en la mayoría de los casos</p>	
<p>4.- Se conformó una comisión seleccionadora</p>	<p>X, si en la mayoría de los casos</p>	
<p>5.- como estuvo conformada la comisión (por quienes)</p>	<p>Subdirector médico, jefe directo, psicóloga,</p>	

	dirigente Fenats, jefe RRHH	
<b>6.- Se confecciono una terna para ser presentada a la Autoridad</b>	X, Si en la mayoría de los casos	
<b>7.- La Autoridad eligió a una persona que estaba en terna</b>	X, Si en la mayoría de los casos	