

**Selección de personas bajo el modelo
de Gestión por Competencias
Fiscalía Regional Metropolitana
Centro Norte
Ministerio Público de Chile**

Fabiola Divin

Abogada

Jefa de la Unidad de Recursos Humanos

CARACTERÍSTICAS DE CONTEXTO



Mayor número de ingreso de casos del país (120.000 anuales)



Gran concentración de recursos humanos en el CJS (357 personas).



Enfoque por especialidad en la persecución penal.



Identificación de tres áreas administrativas:

- Atención al usuario.**
- Tramitación de causas.**
- Recepción General y Gestión de Evidencias.**

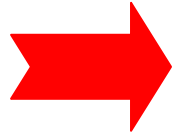


División / complementariedad mundo jurídico – administrativo.

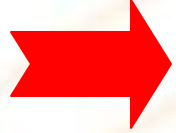


Definición de equipos de trabajo con claridad de roles (técnicos – administrativos).

OBJETIVOS PLANTEADOS



Abordar de manera innovadora e integral la selección masiva de los postulantes a la Fiscalía Regional Metropolitana Centro Norte.



Implementar un modelo de selección y perspectiva que permita apuntar a los resultados de desempeño esperados.



Favorecer el desempeño integral de los funcionarios.

MISIÓN FISCALIA REGIONAL METROPOLITANA CENTRO NORTE



Organizar y dirigir profesional, versátil y eficientemente, la investigación de los hechos constitutivos de delitos, en las comunas bajo su competencia, de manera de dar una respuesta eficaz a la comunidad, promoviendo su participación activa en la búsqueda de soluciones adecuadas al conflicto penal, con pleno resguardo de los derechos de las víctimas y protección de los testigos.

VISION



Alcanzar la excelencia en el cumplimiento de nuestro rol en el sistema de justicia penal, en un marco de colaboración, respeto y compromiso, entre todos los integrantes de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



- 1. Alinear a cada miembro de la organización con la misión, visión y estrategias de la organización.**
- 2. Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo, desempeño ético y desarrollo de equipos de trabajo.**

**¿Por qué un modelo de
Gestión por
Competencias en la
FRMCN?**

¿POR QUÉ UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA FRMCN?

Misión

Visión

Objetivos estratégicos

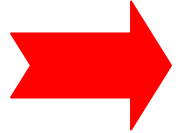
Características de contexto

Mandato Fiscal Regional.

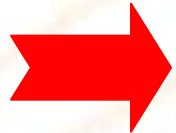
Lineamientos Dirección Ejecutiva.

Se requieren no sólo conocimientos técnicos, sino también habilidades, destrezas y actitudes para un desempeño superior.

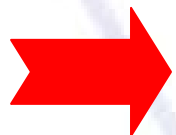
EN QUÉ CONSISTE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS



Son los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que hacen exitosa a una persona en un cargo, en la medida que permiten objetivar y operacionalizar en conductas medibles, el desempeño.



Las competencias hacen que una persona sea más eficiente para ejecutar una determinada actividad y lograr los objetivos que busca la organización, centrándose así en el saber, saber hacer, hacer eficientemente (saber estar) y querer hacer (motivación)



Este modelo escapa a las lógicas tradicionales que tiene su foco en lo que la persona debe hacer, pasando a lo qué debe lograr.

PROCESO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Etapas:

Identificación competencias corporativas.

Identificación de competencias transversales de familias de cargos y específicas del cargo.

Instrumentos:

Elaboración de perfiles

Entrevistas semiestructuradas

Pruebas situacionales

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y TRANSVERSALES

Se entrevistó a la Fiscal Regional y Directora Ejecutiva Regional, a los funcionarios de otras fiscalías y a operadores de otras áreas de RR. HH. , utilizando la siguiente batería de preguntas:



¿Cómo definiría la misión de su organización?



¿Qué características esenciales debieran tener los funcionarios de su organización?



¿Hay algunas buenas prácticas desarrolladas en otras fiscalías que quisiera replicar en su fiscalía?



¿Hay algún comportamiento que no quisiera repetir?



¿Qué espera de las personas que trabajan con usted?



¿Cuáles son los valores presentes en su fiscalía y que quisiera perpetuar?



¿Qué impronta quisiera darle a su gestión?

Probidad

**Compromiso
organizacional**

**COMPETENCIAS CORPORATIVAS
PARA TODOS LOS CARGOS DE LA
FISCALIA REGIONAL
METROPOLITANA CENTRO NORTE**

Trabajo en equipo

**Orientación de
servicio**

**COMPETENCIAS CORPORATIVAS
PARA TODOS LOS CARGOS DE LA
FISCALIA REGIONAL
METROPOLITANA CENTRO NORTE**

Probidad: sentir y obrar en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.

Compromiso organizacional: Capacidad para gestionar haciendo propios los objetivos de la organización. Apoya y facilita a través de la propia labor el logro de los objetivos globales.

Trabajo en equipo: Habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando esa colaboración no está relacionada con algún interés personal. Supone habilidad interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Orientación de servicio: Capacidad para sensibilizarse con las necesidades o exigencias del cliente externo e interno. Implica una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente e incorporarlas como eje o factor clave en la forma de gestión personal.

**COMPETENCIAS
TRANSVERSALES PARA
FAMILIAS DE CARGOS**

**Capacidad de
comunicación**

**Capacidad de
Análisis**

Flexibilidad

COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA FAMILIAS DE CARGOS

Capacidad de Comunicación: logra ser asertivo, convencer a los demás, planteando sus ideas sin descalificar las del resto.

Flexibilidad: Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto, en general.

Capacidad de Análisis: logra identificar la situación a resolver con facilidad, desagregándola, identificando los aspectos relevantes y los accesorios. Tiene claridad de las posibles consecuencias de las soluciones planteadas.

CARGO		AYUDANTE DE FISCAL			
FAMILIA	Persecución Penal	ESTAMENTO	Profesional	GRADO	10º
OBJETIVO DEL CARGO					
Apoyar la gestión jurídica de los fiscales adjuntos en las materias propias de su cargo.					
FUNCIONES CRÍTICAS DEL CARGO					
<p>1.Análisis de información de las causas a fin de proponer acciones a seguir, diligencias, etc., y en función de los resultados de dichas diligencias propone líneas de acción.</p> <p>2.Toma de declaraciones.</p> <p>3.Atención de público citado por los fiscales de la Fiscalía Especializada de la que forma parte, ya sea que se trate de víctimas, testigos, defensores y/o querellantes e imputados.</p> <p>4.Redacción de acusaciones decididas por fiscal.</p> <p>5.Revisión de antecedentes de las causas para la toma de decisión de desestimación o tramitación.</p> <p>6.Coordinación con la Unidad de Gestión Administrativa para la solicitud de diligencias y/o antecedentes, monitoreando su estado de avance.</p>					
REQUISITOS					
Académicos	Título profesional de Abogado. Deseable cursos en habilidades de comunicación y/o litigación oral.				
Experiencia Laboral	Dos años desde la fecha de titulación. Experiencia en tramitación ante Tribunales de Justicia, instituciones del sector público, en trato y en atención de víctimas.				
Conocimientos Técnicos	Sólidos conocimientos de Derecho Penal y Reforma Procesal Penal. Excelente redacción jurídica.				
Nivel Computacional	Office e Internet en nivel usuario.				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Ética y Probidad Compromiso Organizacional Trabajo en Equipo Orientación de Servicio COMPETENCIAS TRANSVERSALES Capacidad de comunicación Capacidad de análisis Flexibilidad			1.Auto-dirección en el cumplimiento de objetivos 2.Proactividad y eficiencia 3.Flexibilidad Cognitiva 4.Planificación y Organización del Trabajo 5.Tolerancia a la frustración 6.Disposición a trabajar en atención de usuarios de alta vulnerabilidad y riesgo social		

PRUEBA SITUACIONAL

Características

Instancia grupal (4 a 6 personas)

Permite observación práctica

Existencia de panel de jueces

Facilita la medición de competencias corporativas y transversales

PRUEBA SITUACIONAL

Etapas:

A) Elaboración del instrumento:

- 1º Reunión con Jefe Directo del cargo a contratar**
- 2º Selección de competencia a analizar**
- 3º Elaboración de caso**

B) Ejecución de la prueba:

- 1º Análisis individual**
- 2º Puesta en común – consenso**
- 3º Presentación individual**

ANEXO 3

PAUTA DE OBSERVACIÓN INDIVIDUAL

	1	2	3	4
Nombre postulante:	Postulante X	Postulante Y	Postulante Z	Postulante
Capacidad de comunicación Logra ser asertivo, convencer a los demás, planteando sus ideas sin descalificar las del resto.				
Flexibilidad Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto, en general.				
Capacidad de Análisis Logra identificar la situación a resolver con facilidad, desagregándola, identificando los aspectos relevantes y los accesorios. Tiene claridad de las posibles consecuencias de las soluciones planteadas tanto a corto como a mediano plazo.				

Escala de 1 a 3

Ventajas:

- **Permite fundar opinión integral y complementaria al proceso de selección.**
- **Mide habilidades relacionales.**
- **Permite descartar masivamente ante numerosas postulaciones por internet.**

Desventajas:

- **Potencialidad de “teñir” la totalidad de la evaluación con una sola competencia.**
- **Posibilidad de “no ver” a postulantes más tímidos.**
- **Riesgo del sesgo.**

Conclusiones:

- **Ha sido evaluado positivamente por distintos clientes internos: Fiscales, Administradores, Abogados Asesores.**
- **Valida proceso de selección.**
- **Disminuye el riesgo de error en la selección.**
- **Visibiliza las brechas de competencias.**

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS CON INCIDENTES CRÍTICOS- EVENTOS CONDUCTUALES

Objetivos

Comprobar que el candidato tienen los requisitos para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo en cuanto a conocimientos, actitudes, experiencia, motivación e intereses.

Facilitar al candidato datos sobre la organización

Permite predecir el comportamiento del postulante en la organización a través de la exploración de incidentes críticos positivos y negativos, es decir experiencias concretas de desempeño efectivo y su forma de abordarlas.

Asimismo, se plantean preguntas de desarrollo moral, a partir de casos, buscando más el análisis y el criterio, que el dogma.

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS CON INCIDENTES CRÍTICOS

Acogida: presentación, creación de vínculo con la persona

Desarrollo: competencias, motivaciones y trayectoria

Cierre y despedida

Análisis de información y toma de decisiones.

ANEXO 1

PAUTA DE ENTREVISTA

1. Presentación comisión y bienvenida

2. Chequeo de postulaciones

3. Síntesis experiencia Laboral

- ❖ Cuénteme una síntesis de su trayectoria laboral, enfatizando en el último año de trabajo. (funciones y razones de cada cambio)
- ❖ Cuénteme lo que hace... tome situaciones específicas, concretas de lo que hace normalmente en su trabajo.
- ❖ ¿Qué aportes cree haber realizado en su trabajo actual?

4. Motivación por el cargo y por esta postulación.

¿Qué lo motiva a postular a este cargo? ¿Qué espera encontrar? ¿Cómo lo relaciona con su desarrollo profesional... por qué piensa que puede ser una buena oportunidad?

5. Incidentes críticos

- ❖ De las cosas que le ha tocado hacer en su trabajo, ¿qué es lo que más le ha gustado? ¿Y lo que menos? Indagar razones.**
- ❖ ¿Cuál diría usted que es su mayor logro en lo laboral?... Una situación en la que le fue especialmente bien, en la que se sintió efectivo Cuénteme la situación, qué sintió, que hizo exactamente, con quién trabajó y cuál fue el resultado.**
- ❖ Cuénteme una situación negativa o frustrante que haya vivido (qué sintió, que hizo exactamente, con quién trabajó y cuál fue el resultado).**

6. Proyecciones laborales.

¿Qué se imagina para usted en 5 años más? ¿Qué tipo de cargo le gustaría estar desempeñando?

7. ¿Qué espera de un jefe? ¿Qué cosas o conductas de un jefe no tolera?

**8. ¿Qué espera de sus colegas, de sus compañeros de trabajo?
¿Qué cosas de ellos no tolera?**

9. En términos generales, ¿cuándo se siente realizado o satisfecho en su trabajo? ¿qué características debe tener un trabajo para que esto ocurra?

10. Desarrollo moral

Le voy a plantear una situación, que es lo que usted haría y por qué (poner situación compleja: solicitud de entrega de información por parte de un pariente, descubrir mal manejo de un compañero de trabajo).

11. Saliendo un poco del ámbito laboral, me gustaría conocer algo más de usted. (se indaga grado de estabilidad y madurez emocional)

❖ Estado civil, hobbies

❖ Estilo de vida, etc

12. Bueno, para ir finalizando esta entrevista, cuénteme que me diría de usted alguien que lo conoce mucho

❖ ¿Cuáles son, a su juicio, las principales características positivas, cualidades, fortalezas que usted tiene en relación al cargo al que está postulando?

❖ ¿Cuáles son sus debilidades, las cosas que no le gustan de usted en la forma en que trabaja y/o es como persona?

13. Cierre.

Dar las gracias por el tiempo destinado a la entrevista y explicar lo siguiente:

❖ Primer contrato es a plazo fijo por 6 meses

❖ Jornada laboral y lugar de trabajo

❖ Dedicación exclusiva

❖ Etapas del proceso, que viene a continuación, plazos estimados y formas de citación

OBSERVACIONES Y CONCLUSIÓN DE LA COMISIÓN

NOTA

- 1. El postulante no cumple con los requisitos del cargo.**
- 2. El postulante cumple con los requisitos mínimos para el cargo (aspectos más bien formales)**
- 3. El postulante cumple con algunos requisitos del cargo.**
- 4. El postulante cumple con la mayoría de los requisitos para el cargo.**
- 5. El postulante cumple con todos los requisitos del cargo al que postula.**

RECOMENDACIÓN PARA LA SIGUIENTE ETAPA

Seleccionar

Reserva

Descartar

Conclusiones

El sistema de selección en su conjunto ha sido evaluado como objetivo, transparente y alineado con la misión de la organización.

Existe satisfacción por parte de los usuarios respecto del nivel de las personas seleccionadas (baja desvinculación).

El proceso ha incorporado de manera estable a jefes directos, supervisores y RR.HH., permitiendo una retroalimentación permanente.

Paulatinamente las competencias blandas se han ido incorporando a la evaluación de desempeño.

***SIN EMBARGO,
QUEDA MUCHO POR AVANZAR.....***

Desafíos

Transversalizar el modelo de gestión por competencias a los otros subsistemas de RR.HH. : capacitación y evaluación del desempeño.

Ajuste de brechas de competencias

Focalizar los casos de la prueba situacional al desempeño actual y real del cargo.

Avanzar en la incorporación de nuevas herramientas de selección.