

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

FUNDACIÓN TIEMPOS NUEVOS

La Política de Gestión de Personas de la Fundación Tiempos Nuevos se sustenta en el conjunto de definiciones estratégicas, y en el modelo de Gestión de Personas por Competencias que está en implementación desde fines del año 2014, cuyo objetivo es la sistematización de los procesos del ciclo laboral bajo una lógica que permita identificar, potenciar, evaluar, captar y retener el talento que el MIM y sus equipos necesitan.

Esta política establece las directrices que constituyen el marco de acción en materia de gestión de personas, con el propósito de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y desafíos organizacionales, es decir, un sistema de gestión de personas alineado con las definiciones estratégicas que orientan permanentemente el quehacer institucional.

1.- RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN MIM

Este marco de acción describe el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la Fundación Tiempos Nuevos en forma y objetivos, y sistematiza las fases y responsabilidades en cada una de ellas.

La Fundación, se ha propuesto brindar transparencia, equidad e igualdad de oportunidades en los procesos de selección que emprende, asegurando que éste se lleve a cabo según los valores organizacionales MIM, en un ambiente grato que estimule la innovación, la creatividad, el trabajo en equipo y el compromiso, y bajo estándares de efectividad y eficiencia que aseguren la optimización de recursos y la disposición de servicio para con el cliente interno.

Esta política detalla los procedimientos, los aspectos teóricos y estándares necesarios a tener en cuenta en la Selección de Personal de MIM, de manera de lograr el mejor candidato posible, poniendo énfasis en la selección por competencias de acuerdo al modelo de Gestión de Personas por Competencias implementado. En este sentido, las competencias entendidas como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o un área de trabajo determinado, liderarán el proceso desde el reclutamiento hasta el fin de la vida laboral de un trabajador MIM, competencias laborales que pueden ser conductuales, transversales o técnicas

El sistema de selección MIM orienta sus esfuerzos en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Efectividad:** Contratar el mejor talento posible para el equipos MIM, que reúna las características y competencias definidas en el perfil de cargo, de acuerdo a procesos de selección específicos que predigan en forma válida el desempeño y la adaptación de los postulantes al cargo y al equipo.

- **Imparcialidad y Transparencia:** Que el sistema de selección proporcione a todos los postulantes calificados una oportunidad justa, equitativa y conocida, basada en la evaluación de competencias y aspectos técnicos conocidos.
- **Representativo de la Cultura MIM:** Que el proceso de reclutamiento, selección y contratación represente los valores y la cultura MIM, generando un ambiente amable, inclusivo y con orientación a las personas.

Fases del proceso de reclutamiento, selección y contratación

- **Detección de necesidad de contratación y aprobación presupuestaria**

El costo de los procesos de Reclutamiento y Selección es asumido por el Área de Reclutamiento, Selección y D.O de la División de Personas, realizando anualmente su presupuesto de gastos en Reclutamiento y Selección, en función de la planificación anual de vacantes a cubrir.

Las vacantes se producirán en la medida que se cree un nuevo puesto, se produzca un egreso o se concrete un movimiento interno, ya sea por renuncia, traslado, promoción o término de contrato y/o de acuerdo al proceso de Planificación Anual, por factores de aumento de flujo de público.

Los requerimientos de contratación son generados y formalizados a través de la Ficha 1, la cual es emitida por la jefatura del área y es visada por el Director(a) de Personas, Director(a) de Administración y Finanzas, y Dirección ejecutiva. En esta se detalla el nombre del cargo, jornada, remuneración, plazos de contratación y centro de costo.

- **Revisión de perfil de cargo**

Una vez aprobada la vacante, se procede a la revisión del perfil o su levantamiento (en el caso de cargos nuevos), asegurando que las funciones, requerimientos técnicos y niveles de competencias sean los adecuados y necesarios para desarrollar las labores del cargo. Estos requerimientos serán explicitados en la convocatoria y serán de público conocimiento.

- **Convocatoria**

El reclutamiento y la convocatoria se realizan a través de concursos abiertos en los que participan postulantes internos y externos.

- **Postulación Interna:** Se entrega la información de vacantes por medio de las jefaturas de las áreas, portal corporativo y/o mail general a la institución. El postulante interno genera una postulación formal (llenando ficha de postulación interna), y es solicitada a su jefatura el feedback de la jefatura directa (Ficha de Feedback interno y pase).

Para que esta postulación sea posible, es necesario que se dé el pase desde la jefatura y que él o la postulante posean una hoja de vida impecable (ver reglamento interno)

- **Postulación Externa:** El postulante externo puede hacer llegar su postulación y cv a los diferentes medios y canales de información dispuestos: portales de trabajo, portal institucional ("trabaja con nosotros"), mail de contacto "selección", de manera presencial en MIM o eventuales ferias de trabajo en las que se participa.

- **Definición de metodología y planificación**

Atendiendo a las necesidades específicas de cada equipo y a la especificidad del cargo vacante. Se diseñan y definen metodologías y fases de selección. Generalmente estas comprenden:

Filtro curricular (División personas/ D.P y área solicitante), Entrevista grupal y/o individual bajo competencias y eventos críticos, actividades grupales (Assesment center), Test Psicolaborales de acuerdo al perfil de cargo y competencias críticas, entre otras.

Estas evaluaciones y entrevistas incluyen la participación de jefaturas directas quienes observan en conjunto con el evaluador, las competencias desplegadas en los assesments y entrevistas. Se proyectan fechas de entrevistas, cierre de proceso, inducción y capacitación técnica.

- **Filtro Curricular**

Los cvs son recepcionados por los distintos medios de postulación, siendo filtrados de acuerdo al perfil de cargo.

Los criterios que priman en la fase de admisión y selección curricular tienen relación con:

- Formación mínima requerida
- Formación de preferencia
- Años de experiencia en el rubro requerido
- Años de experiencia en cargos similares
- Competencias técnicas certificadas de acuerdo a perfil de cargo (Primeros auxilios, Servicio al cliente, idiomas, manejo de software, herramientas, etc.)
- Disponibilidad horaria (si aplica)
- Pretensiones de renta
- Experiencia en Voluntariado y/o actividades extra laborales

Los cvs son preseleccionados de acuerdo a estos criterios, y pueden ser revisados en una segunda instancia por el área solicitante. Estas postulaciones son chequeadas en registros MIM evitando dobles postulaciones.

- **Entrevistas por competencias**

Los postulantes son contactados en una primera instancia chequeando disponibilidad y motivaciones por el cargo (telefónicamente o vía mail). Posteriormente son citados a la instancia de entrevista y evaluación.

- Cargos técnicos y profesionales

Dependiendo de la cantidad de vacantes y postulantes se realizan entrevistas grupales con foco en competencias y eventos críticos, y assesment center con actividades lúdicas que permiten evaluar capacidad de adaptación, comunicación efectiva y competencias transversales como: trabajo en equipo, respeto por la diversidad, disposición de servicio, entre otras. De las entrevistas grupales participa directamente la jefatura, por lo que la triangulación de las distintas evaluaciones se optimiza. Posterior a esta fase grupal se realiza la evaluación psicolaboral con test proyectivos Zulliger, test de alerta, IC, grafología, entre otros. Así también es evaluada la compatibilidad motivacional por el cargo.

Se realiza grilla con informes de postulantes y triangulación de entrevistas indicando fortalezas, oportunidades de mejora y adecuación al puesto, nivel de desarrollo de competencias por perfil de cargo y datos formales de cada candidato la que es entregada a la jefatura, quien emite la decisión final de contratación.

- Cargos Jefatura y Directivos

Postulantes a cargos de Jefatura y Directivos, se entrevistan directamente con la jefatura del área, aprobada la entrevista técnica, se entrevista con el Director(a) de personas y posteriormente se evalúa psicolaboralmente aplicando entrevista por eventos conductuales críticos, y test psicolaborales (IC, Zulliger, grafología, caso práctico liderazgo, Test de 16 personalidades).

Se realiza informes en profundidad de la terna de postulantes, que hacen referencia a motivaciones del cargo, niveles de desarrollo de las competencias y su descripción, estado emocional y relaciones interpersonales y afinidad al cargo, junto con recomendaciones en caso de contratación, este es entregado a la jefatura, quien emite la decisión final de contratación.

Para ambos categorías de cargo, se efectúan chequeos de referencias laborales (de al menos dos últimos trabajos), las que son llevadas a cabo por la jefatura del área y/o División personas. Los criterios consultados tienen relación con los puntos de mejora identificados en las entrevistas y evaluaciones psicolaborales.

- **Proceso de cierre de proceso y contratación**

- **Respecto de postulantes seleccionados:** Se realiza emisión directa por División personas de certificado de habilitación de trabajo con menores, documento indispensable y que condiciona el ingreso del postulante seleccionado.

División personas emite un correo de bienvenida al postulante seleccionado, indicando fechas de inducción y capacitación, documentación a presentar para proceso de contratación y dando cumplimiento a la normativa legal vigente genera los contratos según la naturaleza del cargo a proveer.

- **Respecto de postulantes no seleccionados:** División Personas emite un correo personalizado agradeciendo la participación del proceso MIM e indicando su cierre.

- **Proceso de Inducción**

Se desarrollan jornadas de inducción de diferentes cargos en ingreso, promoviendo de esta manera el trabajo colaborativo y el reconocimiento entre las áreas.

Las temáticas tratadas en esta jornada tienen relación con:

- El conocer la oferta del museo
- Las bases metodológicas que sustentan la experiencia MIM
- Su administración y organigrama
- Su historia y fundaciones del área sociocultural de la presidencia
- El perfil de cargo y sus competencias
- El trabajo interrelacionado de las áreas
- Seguridad laboral y evacuación de espacios
- Beneficios y convenios MIM

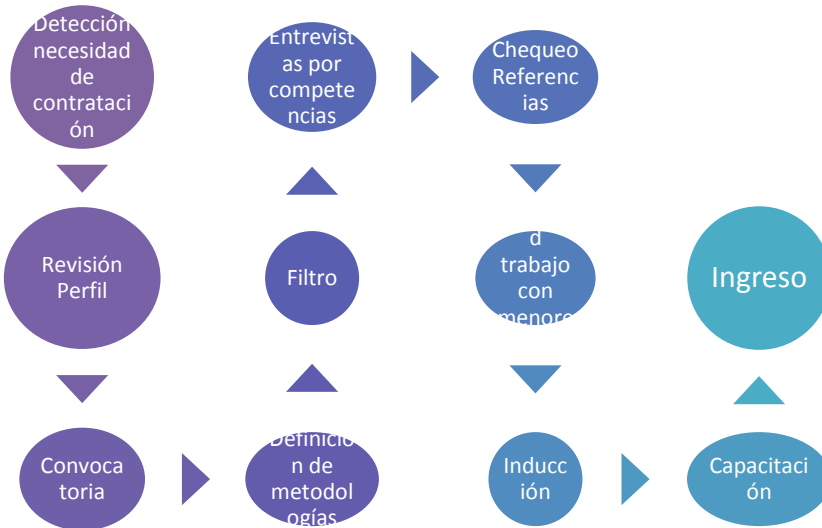
- **Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación lo realiza el área técnica en base a las funciones descritas en el perfil de cargo y el contexto en el que este se desenvuelve.

- **Seguimiento**

En caso de ser necesario y previa programación, se genera un plan de seguimiento a la incorporación que consiste en espacios de conversación, coaching o mentoring.

Flujo del proceso de reclutamiento y selección



2.- GESTIÓN DEL DESEMPEÑO MIM

El Sistema de Gestión de desempeño de Fundación Tiempos Nuevos, basado en el modelo de competencias, tiene por finalidad definir un estándar de comportamientos y en su conjunto el desempeño esperado en la organización, además de establecer un canal de comunicación y alineamiento entre jefaturas y colaborador, clarificar los roles y entregar retroalimentación regular sobre el desempeño orientado a la mejora continua, como proceso fundamental del desarrollo organizacional.

Las competencias que forman la estructura general del modelo de gestión del desempeño, están organizadas en aquellas de carácter global para toda la organización y las específicas a definir por áreas, así como también según sean de Potencial o Desempeño.

Las competencias transversales que forman parte del modelo, y que corresponden a elementos de la cultura organizacional que todo colaborador de MIM debe tener son:

1. Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Puede compartir esfuerzos y recursos en el pos del cumplimiento de un objetivo o tarea • Se lleva bien con la mayoría de las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización • Crea ambientes apropiados, en los que los demás se sienten cómodo, pueden expresarse y sienten que su aporte es importante, mantiene un buen dialogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados • Es agradable trabajar con esta persona o para ella
2. Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad para convertirse en un experto en el rol asignado o en su cargo y para realizar el trabajo con alta calidad • Tiene por objetivo mejorar continuamente su trabajo con alta calidad • Sus resultados destacan por la calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos • Es capaz de planear alternativas de mejora no solo para su área, tiene visión global de la organización
3. Capacidad de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra facilidad para aprender cosas nuevas, estén relacionadas con temas técnicos o no • Busca información y cambia según sus requisitos y demandas que imponen las nuevas situaciones y personas • Responde positivamente ante requerimientos complejos o demandantes • Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar • Acepta bien los cambios y le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas.

2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño MIM, tiene una escalabilidad de 90° de evaluación descendente jefe - colaborador, y el proceso se realiza a través de conversaciones de desempeño, que incluye la retroalimentación por cada competencia valorada en cuatro categorías valorada en cuatro categorías:

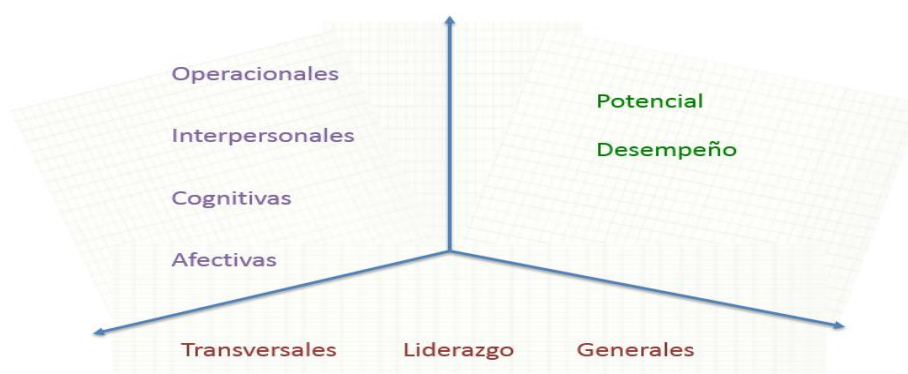
- I Insatisfactorio: no es capaz o no desea desempeñar las funciones de trabajo
- D En Desarrollo: es posible observar un desempeño creciente en el cargo, o mejoras hacia un buen desempeño de los elementos clave de la posición.

E Efectivo: realiza las funciones claves del trabajo de manera eficaz. De manera sistemática alcanza sus objetivos.

S Sobresaliente: Consigue los objetivos clave y en forma sistemática, supera las expectativas del cargo.

La retroalimentación se formaliza a través de formulario firmado por el colaborador y la jefatura respectiva.

Dimensiones del modelo



Visión Global del Modelo

Competencias	Categoría	Potencial o Desempeño	Alcance	Tipo
Comunicación efectiva	Interpersonal	D	General	Competencia
Habilidades interpersonales	Interpersonal	D	General	Competencia
Respeto por la diversidad	Interpersonal	D	General	Valor
Conciencia de seguridad y riesgo	Operacional	D	General	Competencia
Gestión de redes estratégicas	Operacional	D	General	Competencia
Habilidades funcionales y técnicas	Operacional	D	General	Competencia
Orden y eficiencia	Operacional	D	General	Competencia
Sustentabilidad	Operacional	D	General	Valor
Autoconfianza	Afectiva	P	General	Competencia
Tolerancia al trabajo bajo presión	Afectiva	P	General	Competencia

Creatividad	Cognitiva	P	General	Valor
Probidad y discreción	Interpersonal	P	General	Competencia
Flexibilidad	Operacional	P	General	Competencia
Proactividad	Operacional	P	General	Competencia
Toma de decisiones	Operacional	P	General	Competencia
Dirección de Personas	Interpersonal	D	Liderazgo	Competencia
Resolución de problemas	Operacional	D	Liderazgo	Competencia
Planificación y organización	Operacional	D	Liderazgo	Competencia
Visión sistémica	Cognitiva	P	Liderazgo	Competencia
Impacto e Influencia	Interpersonal	P	Liderazgo	Competencia
Administración de Innovaciones	Operacional	P	Liderazgo	Competencia
Colaboración	Interpersonal	D	Transversal	Valor
Excelencia	Operacional	D	Transversal	Valor
Capacidad de aprendizaje	Cognitiva	P	Transversal	Competencia

Cognitivas = 3 Afectivas = 2 Interpersonales = 6 Operacionales = 12

Competencias = 18

Valores = 5

Desempeño = 11

Potencial = 12

Global = 13

Específicas = 10

Dentro de este sistema, el proceso de evaluación de desempeño MIM, se denomina “conversaciones de desempeño”, y se detalla a continuación:

Etapas del proceso

Etapa I Comunicación

Comunicación del proceso en cascada, en primera instancia al Equipo Directivo con el propósito de validar el modelo, con posterioridad de las propias Direcciones a sus Jefaturas y finalmente de Dirección de Personas a la totalidad del personal a través de reuniones inter áreas.

Estas instancias permiten la entrega de información respecto a la implementación del nuevo sistema de gestión del desempeño, sus objetivos y características.

Etapa II Capacitación de Evaluadores

Se capacita a jefaturas, supervisores y encargados en el proceso de implementación del sistema y sus diferentes etapas. Esta formación incluye el análisis de las diferentes competencias y la calificación de sus colaboradores según las competencias definidas, a fin de compartir y generar criterios comunes con la finalidad de ajustar sus evaluaciones dando cuenta de ello.

Etapa III Evaluación de desempeño

Es realizada por la jefatura, supervisor o encargado correspondiente, respecto de cada uno de sus colaboradores, en torno al desempeño observado de ellos según las competencias definidas,

cuya calificación queda registrada e impresa en el formulario respectivo (conversaciones de desempeño).

La calificación de cada competencia del colaborador, considera 4 categorías de evaluación:

Simbología	Categoría	Descripción
I	Insatisfactorio	No es capaz o no desea desempeñar las funciones esenciales del trabajo
D	En Desarrollo	Es posible observar un desempeño creciente en el rol, o mejoras hacia un buen desempeño de los elementos claves del rol.
E	Efectivo	Realiza las funciones claves del trabajo de manera eficaz. Un miembro valioso del equipo que de manera sistemática alcanza las metas
S	Sobresaliente	Consigue los objetivos clave y el miembro del equipo sistemáticamente supera las expectativas del rol.

Etapa IV Retroalimentación

Se realiza a través de conversaciones dirigida por la jefatura con cada colaborador en la que se entrega de manera directa la retroalimentación a éste, entre ellas la aclaración del rol y compartir la evaluación realizada, destacando las fortalezas y comunicando cuales son las oportunidades de mejora en la gestión. Esta instancia genera acuerdos en la evaluación y en los aspectos o acciones que serán abordados durante el nuevo período de gestión. Para formalizar y dar cierre a la conversación tanto Jefatura como colaborador firman el formulario de evaluación, y se deja registro si lo desean de comentarios y los acuerdos.

Etapa V análisis de resultados

Una vez finalizada la totalidad de las evaluaciones, los formularios son entregados a Dirección de Personas para su archivo y análisis, para detectar información que permita orientar la gestión del área:

- ✓ Brechas necesarias de cubrir a través de acciones de capacitación
- ✓ Definir las competencias más desarrolladas en los colaboradores.
- ✓ Evaluar los equipos que están mejor posicionados en la Fundación.
- ✓ La claridad en los cargos y los roles que tiene cada uno de ellos en la Fundación.

El año 2016 se aplicó la evaluación por primera vez al total de los funcionarios de la institución, y actualmente el proceso se encuentra en la etapa de ejecutar las acciones de desarrollo acordadas en la conversación de desempeño Jefatura – Colaborador y de generar y gestionar las instancias de capacitación en función a las brechas detectadas.

Conversaciones de Desempeño - MIM 2016					Fecha		
Nombre	Cargo			Período de retroalimentación		2016	
Su plan de desarrollo debe clarificar su Rol y definir sus áreas de desarrollo							
ROL: Defina aquellos aspectos del Rol que sea necesario aclarar o redefinir para el próximo período (próximo año)							
Competencias				Comentarios y/o Acciones de Desarrollo			
Competencias Transversales				Comentarios y/o Acciones de Desarrollo en competencias Transversales			
P/D	Sel	Calf					
D	X	S	Excelencia				
D	X	E	Colaboración				
P	X	S	Aprendizaje				
Competencias de Liderazgo				Comentarios y/o Acciones de Desarrollo en competencias de Liderazgo			
P/D	Sel	Calf		P/D	Sel	Calf	
D	X		Dirección de Personas	P			Visión Sistémica
D	X		Resolución de Problemas	P			Impacto e Influencia
D	X		Panificación y Organización	P			Administración de Innovaciones
Competencias Generales				Comentarios y/o Acciones de Desarrollo en competencias Generales			
P/D	Sel	Calf		P/D	Sel	Calf	
D			Comunicación efectiva	P			Autoconfianza
D			Habilidades Interpersonales	P			Tolerancia al trabajo bajo presión
D			Respeto por la diversidad	P			Creatividad
D			Conciencia de seguridad y riesgo	P			Probidad y discreción
D			Gestión de redes estratégicas	P			Flexibilidad
D			Habilidades funcionales y técnicas	P			Proactividad
D			Orden y eficiencia	P			Toma de decisiones
D			Sustentabilidad				
Insatisfactorio (I)		En Desarrollo (D)		Efectivo (E)		Sobresaliente (S)	
No es capaz o no desea desempeñar las funciones esenciales del trabajo		Es posible observar un desempeño creciente en el rol, o mejoras hacia un buen desempeño de los elementos claves del rol.		Realiza las funciones clave del trabajo de manera eficaz. Un miembro valioso del equipo que de manera sistemática alcanza las metas.		Consigue los objetivos clave y el miembro del equipo sistemáticamente supera las expectativas del rol.	
Comentarios Miembro del Equipo			Comentarios Jefatura		Comentarios Jefatura Segundo Nivel		
Firma Miembro Equipo			Firma Jefatura		Firma Jefatura Segundo Nivel		

3.- CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL

Esta política establece el marco de acción para gestionar las actividades de capacitación y perfeccionamiento del Equipo MIM, procurando fortalecer y desarrollar los valores y competencias transversales, técnicas o conductuales pertinentes, que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral a fin de garantizar la consecución de los objetivos institucionales.

Se mantiene un sistema de capacitación a través de la implementación de un plan anual, elaborado según la detección de necesidades de capacitación por área, brechas de desempeño, y de las acciones necesarias o emergentes según el plan estratégico y sus lineamientos institucionales.

Esta política privilegia el uso de la franquicia tributaria SENCE para las actividades de capacitación y perfeccionamiento, incorporando el mecanismo participativo para su gestión a través del Comité Bipartito de Capacitación según la normativa legal vigente.

Las actividades de capacitación y perfeccionamiento serán dictadas principalmente durante la jornada laboral, y los participantes tendrán la obligación de cumplir un mínimo de asistencia del 75% o justificar su ausencia.

La Fundación propiciará la evaluación de las actividades a fin de mantener estándares de calidad de las acciones ejecutadas.

4.- PLANES DE RETIRO U OTRO TIPO DE INCENTIVOS

De acuerdo al Convenio Colectivo de Fundación Tiempos Nuevos, en su segundo párrafo indica que durante la vigencia del convenio el Sindicato tendrá derecho a presentar hasta 10 socios para acogerse a desvinculación por mutuo acuerdo con pago de indemnización a todo evento por años de servicio, contemplada en el inciso primero del artículo 163 del código del trabajo, sujeto a los límites 172 del código del trabajo, previa a la calificación de los méritos hecha por el sindicato de acuerdo a sus requisitos internamente definidos.

Para los socios que tengan una remuneración bruta mensual mayor o igual a \$1.100.000 el máximo para el cálculo de ésta indemnización será el equivalente al monto señalado.

Cualquier otra vía de desvinculación se rige por la normativa laboral vigente, que define las causales de término de contrato y las condiciones establecidas para cada una de ellas.

5.- GRADO DE MOVILIDAD EN EL SERVICIO

Los ascensos y promociones internas están sujetos a las vacantes que se generen ya sea por la creación de un nuevo puesto, o se concrete un movimiento interno por el egreso de un colaborador, renuncia, traslado, promoción o término de contrato y/o de acuerdo al proceso de Planificación Anual, por factores de aumento de flujo de público. La política de reclutamiento y selección contempla la postulación de personal interno de la Fundación junto con la de postulantes externos, con criterios que promueven la efectividad, que permita contratar el mejor talento posible para el equipo MIM, que reúna las características y competencias definidas en el perfil de cargo, de acuerdo a procesos de selección específicos que predigan en forma válida el desempeño y la adaptación de los postulantes al cargo; y a la imparcialidad y transparencia en el proceso, que proporcione a todos los postulantes calificados una oportunidad justa, equitativa e informada, basada en la evaluación de competencias y aspectos técnicos conocidos.

6.- CALIDAD DE VIDA LABORAL Y BIENESTAR

La Fundación promueve condiciones que favorecen la calidad de vida en el trabajo, clima de respeto, buen trato y libre de todo tipo de discriminación. También considera prioritario conformar entornos laborales saludables y que resguarden la dignidad y cuidado de todas las