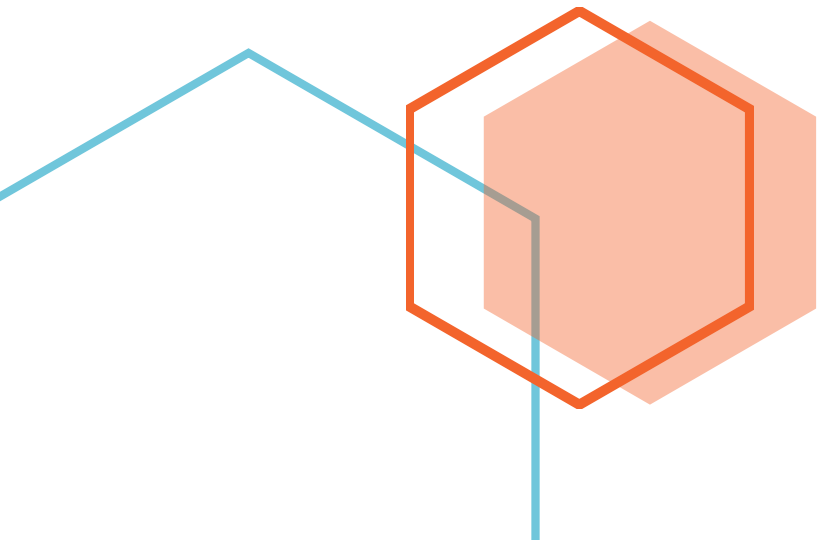




Guía de Buenas Prácticas de Reclutamiento y Selección de Personas.  
Fundación Comunidad Networking





## SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO Y FUNDACIÓN COMUNIDAD NETWORKING

### “Guía de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personas”

Subsecretario del Trabajo  
Fernando Arab Verdugo

Eva Sánchez Zúñiga  
Presidenta y Fundadora Fundación Comunidad Networking

#### Equipo de Trabajo

Daniela Oyarzún. Jefa de Asesores. Subsecretaría del Trabajo  
Daniela Valencia. Asesora Gabinete. Subsecretaría del Trabajo  
Adriana González. Administración de empresas y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Eva Sánchez Zúñiga. Psicóloga y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Ernestina Pereira Sepúlveda. Psicóloga y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Felipe Riquelme. Ingeniero Comercial y Voluntario Fundación Comunidad Networking  
Ivana Medina. Socióloga y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Jorge Dubreil. Ingeniero Eléctrico y Voluntario Fundación Comunidad Networking  
Karla Serey. Ingeniera Civil Química y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
María Ignacia Bustos. Publicista y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Natalie Muñoz Díaz. Diseñadora industrial y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Pamela Calabrano. Abogada y Voluntaria Fundación Comunidad Networking  
Rodrigo del Valle. Ingeniero Civil y Voluntario Fundación Comunidad Networking  
Rosario Acevedo. Psicóloga y Voluntaria Fundación Comunidad Networking

Enero 2022

Subsecretaría del Trabajo - Huérfanos #1273, Santiago de Chile Tel. 2 2753 0400 [mintrab.gob.cl](http://mintrab.gob.cl) @MintrabChile

Fundación Comunidad Networking - Huérfanos #1400, Santiago de Chile [comunidadnetworking.org](http://comunidadnetworking.org) @fundacion\_cn



## Temario

Temario	2
Introducción	4
Objetivos	6
Metodología	6
Marco regulatorio nacional	9
1. Introducción	9
2. Actos discriminatorios en el aviso de empleo	9
2.1. Introducción	9
2.2. Actos de discriminación pre ocupacional.	10
2.3. Facultades fiscalizadoras de la Dirección del Trabajo.	12
3. Negociaciones precontractuales en el proceso de selección	12
3.1. Introducción	12
3.2. Concepto y regulación de las tratativas precontractuales	13
3.3. Elementos de las negociaciones o tratativas preliminares	14
3.4. Responsabilidad civil en la etapa de las negociaciones precontractuales	15
3.5. Requisitos de procedencia del derecho a reparación o indemnización	17
3.6. Sobre los deberes precontractuales	18
3.6.1. Deber de información y comunicación	19
3.6.2. Deber de lealtad	20
3.6.3. Deberes de protección	20
Fases proceso de reclutamiento	21
1. Información en el aviso de empleo	21
1.1. Introducción	21
1.2. Resultados encuesta	21
1.3. Elementos que se recomienda mencionar en un aviso laboral	23



2. Requisitos de los/las postulantes	24
2.1. Introducción	24
2.2. Resultados encuesta	24
2.3. Elementos que se recomiendan mencionar sobre los requisitos de los/as postulantes	26
3. Durante la entrevista laboral	27
3.1. Introducción	27
3.2. Resultados encuesta	28
3.3. Elementos que se recomiendan para la realización de la entrevista	30
4. Carta Oferta	32
4.1 Introducción	32
4.2 Elementos que pueden incluirse en la Carta de oferta:	32
4.3 Obligatoriedad de la carta de oferta de trabajo.	33
4.4 Recomendaciones para la elaboración de la carta oferta	34
5. Comunicación por parte de la organización y propuestas de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección	35
5.1. Introducción	35
5.2 Resultados encuesta	35
5.3 Elementos que se recomiendan para mejorar la comunicación por parte de la organización en los procesos de reclutamiento y selección	39
Consideraciones finales	40
Referencias	41



## Introducción

La Fundación Comunidad Networking (FCN), es una iniciativa digital de un grupo de personas que se creó originalmente con una misión: compartir experiencias profesionales en el ámbito de gestión de personas. La comunidad funciona desde 2018 en base al voluntariado, su sello es ser colaborativos, diversos e inclusivos, y en sus más de 3 años de existencia ha logrado reunir a más de 70 voluntarios/as de diversos orígenes y experiencias profesionales, administrar más de 100 grupos de WhatsApp y brindar apoyo a más de 10.000 usuarios.

Esta creación dio lugar a descubrir el imán perfecto para la unión de varias personas con ganas, espíritu de colaboración y solidaridad que buscan ayudar, promover y mejorar las prácticas relacionadas con la empleabilidad y búsqueda de empleo.

En este contexto y dada las interacciones, intercambio de experiencias e información que se llevan a cabo en nuestros grupos, es que se detectó una brecha importante entre las prácticas de reclutamiento y selección, y las expectativas de los/as postulantes que participan en dichos procesos.

El presente trabajo, surge por la inquietud de nuestros/as voluntarios/as de ayudar a acortar estas brechas, de modo de contribuir a definir mejores prácticas en este ámbito, y aportar a una sociedad con mejores niveles de bienestar y calidad de vida para quienes se ven enfrentados al difícil proceso de búsqueda de empleo.

Las prácticas de reclutamiento y selección son parte fundamental del proceso de búsqueda de empleo, sin embargo, ellas no se encuentran legisladas ni normadas, al no existir un vínculo legal entre las partes involucradas, lo que entrega a las empresas amplias libertades en cuanto a los métodos utilizados para seleccionar a sus candidatos/as. Esta libertad, en algunos casos, deriva en prácticas o situaciones que se consideran inadecuadas o inoportunas y afectan negativamente el desarrollo del proceso tanto para el/la reclutador/a como para el/la candidato/a.

A partir de lo anterior, surge la idea de generar una guía para entregar orientaciones y sugerencias que guíen el actuar de las partes involucradas y así, facilitar la experiencia tanto de reclutadores/as como de candidatos/as y mejorar los procesos de reclutamiento y selección.

La iniciativa fue presentada por Eva Sánchez, presidenta de la Fundación, a la Subsecretaría del Trabajo en mayo de 2021 para tener su retroalimentación y comentarios, la cual generó gran interés en dicho Servicio, al considerar que



la propuesta sería una herramienta relevante y útil en el proceso de búsqueda de empleo, aspecto de gran importancia para dicha Subsecretaría. De esta forma, surgió una colaboración entre esta entidad y la fundación que dio como resultado final la presente guía.

Queremos agradecer a todas las personas que han participado del estudio y a quienes han trabajado en este proyecto, por su compromiso con las buenas prácticas e invitamos a todas y todos quienes hoy toman las decisiones en las organizaciones a fomentar procesos de reclutamiento selección claros y respetuosos.



## Objetivos

### Objetivo General

Identificar los problemas más frecuentes en los procesos de reclutamiento y selección, para posteriormente sugerir recomendaciones o soluciones para facilitar la experiencia de candidatos/as y reclutadores/as.

### Objetivo Específico

Para cumplir con esto, se estableció el desarrollo de una encuesta para levantamiento de información relevante que ayude a detectar las necesidades y brechas en la experiencia de los/as candidatos/as.

Las propuestas que serán presentadas tienen como propósito prevenir situaciones en las que el/la candidato/a se sienta indefenso a través de intromisiones en la vida privada o técnicas de selección injustificadas y, también, prevenir costos para las empresas derivados de abandonos o incorporaciones de trabajadores que no se ajustan a los requerimientos del cargo o no se adaptan adecuadamente a la cultura de la empresa.

## Metodología

Como lineamiento general, se levantó información sobre los procesos de reclutamiento y selección en Chile desde la mirada de los/as postulantes/as, ya que son quienes se ven más afectados por prácticas inadecuadas o se encuentran en una posición de asimetría en los procesos de reclutamiento.

En el desarrollo de la encuesta trabajó un equipo multidisciplinario conformado por personas con experiencia en el ámbito de investigación, estudios de mercado, análisis y gestión de proyectos, del área de la sociología, diseño industrial, ingeniería industrial, gestión de proyectos, apoyado por un grupo de profesionales de diversas disciplinas que colaboraron con su retroalimentación y respuestas.

En una primera fase, y tras reunión del equipo en junio de 2021, se trabajó durante julio en un borrador de la encuesta utilizando *brainstorming* con aportes de los integrantes del proyecto más un grupo de voluntarios/as consultados/as en base a un cuestionario simple, donde se identificaron cuatro etapas clave del proceso de reclutamiento.



Con esta información ya consolidada y organizada en etapas, se envió a revisión de un experto técnico donde se depuró y generó la primera versión de la encuesta.

Para desarrollar la encuesta, se identificaron y establecieron cuatro etapas presentes en la mayor parte de los procesos de reclutamiento y selección. Las etapas corresponden a las siguientes:

1. Información en el aviso de empleo
2. Requisitos de los/las postulantes
3. Durante la entrevista laboral
4. Comunicación por parte de la organización

Las etapas indicadas previamente, conformarán cada una un capítulo de la guía y en ellos se analizarán los resultados de la encuesta para identificar las prácticas más comunes en cada etapa de los procesos de reclutamiento y selección, y, además, conocer las experiencias de las personas que fueron encuestadas.

La segunda fase correspondió a la aplicación de una encuesta piloto entre el 15 y el 20 de julio de 2021. Este piloto contó con la participación de 10 personas (5 hombres y 5 mujeres) seleccionadas a partir de ciertos criterios que garantizaran un cierto nivel de representatividad y confiabilidad en esta etapa. A continuación, se presentan los criterios utilizados para seleccionar a los/as participantes:

1. No estar relacionados con el proyecto.
2. Encontrarse en búsqueda laboral dentro de los últimos 6 meses.
3. Diversidad de género, estudios, edad.
4. Pertenecer a diversos rubros/profesiones.

La etapa de la encuesta piloto también contó con una evaluación del cuestionario por parte de los/las participantes que permitió detectar problemas en la usabilidad e interfaces, así como preguntas poco relevantes y aquellas que no estaban del todo claras o no se comprendían por parte de los/as encuestados/as.

En una tercera fase, se analizaron los resultados del piloto entre quienes diseñaron la encuesta y la experta en investigación y estudios. Se reformularon las preguntas correspondientes, se mejoró la usabilidad para facilitar las respuestas y se estableció el universo necesario a encuestar, generando la versión final de la encuesta.





En una cuarta fase, se difundió la encuesta entre los grupos de WhatsApp de la comunidad, donde parte importante de los usuarios cumplían con el perfil deseado (personas en búsqueda de trabajo dentro de los últimos 6 meses). La encuesta se aplicó a un universo de 406 personas, entre el 22 de julio y el 7 de agosto de 2021.

Finalmente, y como quinta fase, se trabajó en un análisis de los resultados, los cuales fueron compartidos con la Subsecretaría del Trabajo en agosto de 2021 y que se incorporan más adelante en cada capítulo. Con base en este análisis, es que se presentan las respectivas orientaciones que permiten mejorar las prácticas en el proceso de reclutamiento y selección.



## Marco regulatorio nacional

### 1. Introducción

Es importante entender que si bien es cierto el proceso de reclutamiento de personal tiene una relación con aspectos laborales, la mayoría de sus fases no pueden ser consideradas dentro del marco regulatorio de las leyes laborales, por cuanto esta solo aplica cuando ya se está en presencia de una relación laboral. Sin embargo, esto no significa que aquellas se encuentren por completo sin un marco regulatorio dentro del ordenamiento jurídico.

En adelante, se desarrollará el marco normativo aplicable, distinguiendo entre aquel que se aplica al aviso de empleo, tocante al **aviso de empleo y los actos discriminatorios que prohíbe expresamente el ordenamiento jurídico de Chile**, y posteriormente, **se expondrá una posible aplicación del derecho común a las demás fases del proceso de selección**, ya desde una mirada más doctrinaria, por cuanto no existe norma expresa que lo regule.

### 2. Actos discriminatorios en el aviso de empleo

#### 2.1. Introducción

Tal como se adelantaba, existe una fase del proceso de reclutamiento que de manera distintiva se regula por el ordenamiento jurídico de manera expresa, en específico, el Código del Trabajo. Es sin duda, una particularidad de este Código, por cuanto está extendiendo el marco normativo que le compete en general, regulando un aspecto pre ocupacional, es decir, anterior a la existencia de una relación laboral.

Lo anterior, surge de la garantía general denominada **“derecho a la no discriminación”** que establece la Constitución Política de la República en su artículo 19 N°16, inciso 3°, el cual consiste en prohibir cualquier tipo de discriminación y selección que no se base en la capacidad o en la idoneidad personal de el/la candidato/a.<sup>1</sup> Y también de lo que establece el inciso 2° del mismo artículo al expresar: ***“Toda persona tiene derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con una justa retribución”***.<sup>2</sup>

Este derecho a la no discriminación y a la libertad de trabajo, al extenderse más allá de los límites de la relación laboral, permite un acceso justo al mundo laboral.

Es la etapa pre contractual —manifestada en el aviso o anuncio de empleo en la fase del proceso de reclutamiento— en dónde se puede muy fácilmente obstar la posibilidad de los/as candidatos/as a libremente escoger dónde quieren

---

<sup>1</sup> Sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos. Última parte del inciso 3° del artículo 19 numeral 16 de la Constitución de la República de Chile.



trabajar, al condicionarse la postulación mediante requisitos que no se basen en la capacidad del/la postulante, vulnerando y limitando precisamente la libertad de trabajo que garantiza la Constitución y los tratados internacionales.

## *2.2. Actos de discriminación pre ocupacional.*

Para estar en presencia de un acto de discriminación en un aviso de empleo se deberán configurar tres elementos, los cuales se presentan a continuación:

1. Una oferta de trabajo efectuada por el empleador, directamente o por la vía de terceros.  
Actualmente, la tarea de publicar ofertas de empleo en muchas ocasiones se externaliza a empresas reclutadoras o de búsqueda de talento que no tienen por qué ser parte integrante de la compañía que necesita al trabajador. Por eso la ley, haciéndose cargo de dicho aspecto del proceso de selección de candidatos/as, ha previsto que no solo el empleador – o más bien en este caso, futuro empleador– pueda ser capaz de cometer un acto discriminatorio, sino que un tercero por instrucción de este.
2. Que la oferta se realice por cualquier medio, gráfico, visual, escrito, etc.
3. Que dicha oferta señale como requisito para acceder al puesto de trabajo ofrecido algunas condiciones o calidades (ausencia o presencia, según sea el caso), expresamente calificadas de discriminatorias por el ordenamiento jurídico.

Pues bien, el inciso 4º del artículo 2 del Código del Trabajo se encarga de enumerar los motivos sobre los cuales se basan las distinciones, exclusiones o preferencias discriminatorias, a saber:

- Raza o color;
- Sexo;
- Edad;
- Estado civil de el/la candidato/a
- Que se encuentre o no sindicalizado;
- Religión, opinión política, creencias;
- Nacionalidad, ascendencia nacional, idioma;
- Situación socioeconómica u origen social;

---

<sup>2</sup> De manera similar se encuentra garantizado este derecho en diversos tratados internacionales.



- Participación en organizaciones gremiales;
- Orientación sexual, identidad de género;
- Apariencia personal;
- Enfermedades o discapacidad;
- Ausencia de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial que, conforme a la ley, puedan ser comunicadas por los responsables de registros o bancos de datos personales; exigir para dicho fin declaración o certificado alguno.<sup>3</sup>

Reitera la misma idea, la Dirección del Trabajo en su jurisprudencia administrativa, aclarando que la antedicha lista no puede entenderse como taxativa.<sup>4</sup>

Por tanto, se pueden agregar también como motivos<sup>5</sup>:

- Acreditación de antecedentes penales o comerciales;
- Fotografía en currículum vitae;
- Nivel de experiencia establecido en la medida que no sea una exigencia determinante, esencial y directa de la calificación o capacidad personal necesaria para el puesto de trabajo específico;
- Exigencia de herramientas de trabajo (celular, vehículo propio, etc.)
- Exigencia de cartera de clientes.

---

<sup>3</sup> *“Exceptúanse solamente los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración; y los trabajadores que tengan a su cargo la recaudación, administración o custodia de fondos o valores de cualquier naturaleza”* Art. 2, Inciso 7 del Código del Trabajo.

<sup>4</sup> ORD. N° 3704/134, 11.08.04, de la Dirección del Trabajo.

<sup>5</sup> ORD. N° 850/29, 28-02.05, de la Dirección del Trabajo.



### *2.3. Facultades fiscalizadoras de la Dirección del Trabajo.*

La Dirección del Trabajo se encuentra facultada para fiscalizar y, eventualmente, sancionar a cualquier empleador que formule, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, una oferta de trabajo que contenga una condición discriminatoria.<sup>6</sup>

Por ejemplo, publicar un llamado para contratar trabajadores especificando que el/la postulante debe tener una determinada edad, sería un acto de discriminación por edad que los Servicios del Trabajo pueden sancionar con multa administrativa.<sup>7</sup>

El/la postulante afectado por el acto discriminatorio podrá presentar un reclamo ante la Inspección del Trabajo, la cual si considera que existen antecedentes suficientes podría sancionar a la empresa que cometió el acto discriminatorio con las siguientes multas<sup>8</sup>:

1. Microempresas (de 1 a 9 trabajadores): 1 a 5 UTM;
2. Pequeñas Empresas (de 10 a 49 trabajadores): 1 a 10 UTM;
3. Empresas Medianas (de 50 a 199 trabajadores): 2 a 40 UTM;
4. Grandes Empresas (200 o más trabajadores): 3 a 60 UTM.

## **3. Negociaciones precontractuales en el proceso de selección**

### *3.1. Introducción*

En Chile, la etapa previa al inicio de un vínculo laboral debe ser observado con las normas existentes del derecho común, la que se denomina **negociaciones precontractuales** o tratativas precontractuales<sup>9</sup>, institución que se crea a partir del estudio e interpretación doctrinal de la buena fe contractual y las normas del Código Civil y de Comercio sobre la negociación contractual y la oferta, siendo recogido por la jurisprudencia en amplitud en cuanto a su existencia y la consecuente responsabilidad que le sigue, dando lugar a una posible reparación o indemnización por daños y perjuicios.

Dichas responsabilidades pueden ser contractuales o extracontractuales, por cuanto, ni la doctrina ni la jurisprudencia están de acuerdo en cuál sistema de responsabilidad se deba aplicar cuando una de las partes incumple o se retira de las tratativas precontractuales y al no existir un marco regulatorio positivo obliga al juez a revisar cada caso de manera casuística.



Se expondrá brevemente el marco normativo chileno respecto de la etapa de las tratativas previas en la negociación en su aplicación a las buenas prácticas laborales de reclutamiento y selección en el ámbito privado.

### *3.2. Concepto y regulación de las tratativas precontractuales*

Si bien, los contratos pueden perfeccionarse en un solo acto, muchas veces es necesaria la sucesión de diversas etapas en el proceso de negociación entre las partes, mediante una serie de conversaciones que dan como resultado un acuerdo que refleja la versión más completa de sus intenciones.

Estas conversaciones preliminares dan comienzo a la etapa de negociaciones preliminares, siempre y cuando estas tengan el objetivo claro de conversar y analizar la circunstancia, condiciones, extensión y expectativas del futuro contrato, es decir, disponer la enunciación de una oferta.<sup>10</sup>

Por tanto, de manera conceptual se podría señalar que las tratativas contractuales o precontractuales “constituyen diálogos, intercambios de información y evaluaciones de factibilidad preliminares que preceden a la asunción de obligaciones contractuales y permiten a los negociantes establecer los términos del contrato que procuran celebrar”.<sup>11</sup>

La etapa de tratativas preliminares no constituye un acto jurídico *per se* en el sentido estricto, por cuanto en este momento de las tratativas las partes no buscan crear obligaciones entre ellas, sin que deriven efectos jurídicos de manera inmediata.<sup>12</sup>

Sobre lo anterior, Enrique Barrios Bourie expresa que “mientras no haya consentimiento, no nacen obligaciones contractuales entre las partes, pues estas tienen por antecedente necesario la voluntad de obligarse (artículo 1445 Código Civil). Sin embargo, ya durante la negociación del contrato surgen para las partes deberes de cuidado”<sup>13</sup>.

---

<sup>6</sup> Dictamen N° 0850/29, 28.02.05 de la Dirección del Trabajo.

<sup>7</sup> <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60781.html>

<sup>8</sup> ORD. N°3712/39, 25.09.13 de la Dirección del Trabajo (nuevo art. 506 del Código del Trabajo).

<sup>9</sup> Se excluirá del estudio la aplicación de estas normas en el ámbito público, las cuales se rigen por sus propias normas especiales del Derecho Administrativo y escapan del objetivo de esta Guía de Buenas Prácticas.

<sup>10</sup> ROBERTO OPAZO BARRIENTOS, Fundamento De Los Deberes Precontractuales En Las Tratativas Preliminares, Revista Digital Nuevo Derecho: Creare Scientia In Lus, diciembre, 2013.

<sup>11</sup> Causa N° 45515-2017 (Casación Fondo) Corte Suprema - Sala Primera Civil, 13/12/2018, considerando Cuarto.

<sup>12</sup> DIEZ-PICAZO, L., Fundamentos de Derecho civil patrimonial, t. I, 6ª Ed. Civitas, Madrid. 2007, p. 311 y ss.

<sup>13</sup> Enrique Barrios Bourie, Tratado de Responsabilidad Extracontractual, Editorial Jurídica de Chile, primera edición, año 2006, pág. 1003-1004



Así, como se verá más adelante, surgen para las partes ciertos **deberes precontractuales** de cuidado que las partes deben emplear en la negociación y cuyo **incumplimiento deriva en la responsabilidad civil**, institución estudiada en el derecho común y expresamente regulada en el Código Civil, especialmente en los artículos 2320, 2322 y 2329.

### *3.3. Elementos de las negociaciones o tratativas preliminares*

En las negociaciones preliminares se ha distinguido la presencia de dos elementos<sup>14</sup>:

1. **Elemento objetivo:** las actuaciones concretas dirigidas a la formación de un contrato, a saber, las reuniones, viajes, estudios, planificaciones, etc.
2. **Elemento subjetivo:** se refiere a las conductas que los pre contratantes deben ajustarse, dentro de los principios rectores del ordenamiento jurídico, entre ellos, la buena fe. Barrientos la explica como “aquella que ha de regir en todo momento la tratativa preliminar. Este **elemento subjetivo es el determinante de la responsabilidad precontractual** y corresponde a la conducta desplegada y su mayor o menor cercanía con la esperada idealmente en alguien que actúa de buena fe”<sup>15</sup>

Aplicado lo anterior a la etapa de oferta laboral en el proceso de reclutamiento y selección, estos elementos se manifiestan de las diversas maneras en que se abre este proceso y se inician las conversaciones tendientes a la contratación del/la postulante dentro de una empresa, que podrían obligar a las partes a incurrir en gastos notariales, legales, transporte, sea por viajes a reuniones de entrevista o mudanzas al lugar del futuro de trabajo, y los demás que pueda involucrar el proceso de selección, en especial cuando este avanza a una etapa más cercana a la contratación. Dichas actuaciones ajustadas a la buena fe implican que el proceso de reclutamiento se revista de la transparencia y lealtad que corresponda a cada situación, considerando las facultades de los pre contratantes, su derecho al retiro de las negociaciones, siempre y cuando, el motivo sea justificado.

Por tanto, durante la fase de las negociaciones preliminares se puede generar una percepción de seguridad, de que efectivamente se celebrará el contrato negociado, especialmente cuando las conversaciones se encuentran avanzadas en el proceso. Y siendo así las cosas **si una de las partes arbitrariamente se retira de estas causando un**

---

<sup>14</sup> ROBERTO OPAZO BARRIENTOS, Fundamento De Los Deberes Precontractuales En Las Tratativas Preliminares, Revista Digital Nuevo Derecho: Creare Scientia In Ius, Diciembre, 2013.

<sup>15</sup> BARRIENTOS ZAMORANO, MARCELO. “Daños y deberes en las tratativas preliminares de un contrato”, Editorial Legal Publishing, 2008. pp.48



daño a la otra parte, se le otorga un derecho de reparación al participante que actuó de buena fe y ha sufrido perjuicios.

#### *3.4. Responsabilidad civil en la etapa de las negociaciones precontractuales*

La **responsabilidad civil** es aquella en virtud de la cual una persona se obliga a reparar el daño causado a otra, ya sea por el incumplimiento, por el cumplimiento imperfecto o por el retardo en el cumplimiento de una obligación, o por la ejecución de un hecho ilícito.<sup>16</sup>

Por tanto, se estará en presencia de la **responsabilidad civil precontractual** cuando en la etapa de tratativas precontractuales, una de las partes termina de forma unilateral e injustificada las negociaciones con la otra parte, causándole daños por los gastos incurridos en esta fase de la celebración del negocio; gastos que incurrió aquella parte que actuó en buena fe, presumiendo que de las conversaciones previas existía una legítima expectativa de que dicho contrato se celebraría.

Ya se ha dicho que, la responsabilidad civil de la fase precontractual no está regulada positivamente en el ordenamiento jurídico chileno, ya que su desarrollo es principalmente doctrinario y jurisprudencial, aceptado sobre la base de diversas teorías y fundamentos, entre las cuales se encuentra **la responsabilidad precontractual como expresión del principio de buena fe objetiva**, es decir, actuar observando un comportamiento de honestidad y lealtad.

Por otra parte, la institución de la buena fe se estructura sobre la base de una regulación positiva, mediante el estudio de un conjunto de normas jurídicas y aplicación analógica del artículo 1546 del Código Civil que recoge la buena fe contractual; y a las normas del Código de Comercio sobre oferta y aceptación.

---

<sup>16</sup> Cfr. TAPIA SUÁREZ, Orlando, De la responsabilidad civil en general y de la responsabilidad delictual entre los contratantes, Segunda Edición, LexisNexis, Santiago, p. 13.





El mencionado artículo 1546 del Código Civil establece que “los contratos deben ejecutarse de buena fe...”. Dicha norma sanciona la buena fe contractual, lo que ha llevado a concluir por cierta parte de la jurisprudencia que este principio no sería aplicable al periodo precontractual<sup>17</sup>. Por otro lado, la doctrina y jurisprudencia mayoritaria reconocen que la buena fe contractual puede aplicarse analógicamente (más allá de la letra del artículo) y por consiguiente, tiene plena vigencia para regir la conducta de las partes durante la etapa precontractual.<sup>18</sup>

Así lo ha entendido el máximo tribunal: “En consecuencia, de los hechos antes reseñados es posible afirmar que el **demandado incurrió en un ilícito precontractual**, al haber negociado con grave desaprensión respecto de los intereses de la otra parte y, luego, dar término en forma imprevista a la negociación, sin haber antes advertido a su contraparte de la existencia de una mejor oferta planteada por un tercero.

Con ello **afectó la confianza creada y vulneró el principio de la buena fe**, es decir, el deber de información y de actuar de manera correcta, leal y veraz.<sup>19</sup> A modo de observación, es interesante mencionar que existen otras teorías que dan fundamento a la responsabilidad precontractual, que han sido menos recogidas por la jurisprudencia, una de ellas justifica esta institución de forma legal, específicamente en las normas contenidas en el Código de Comercio relativas a la revocación de la oferta (art. 98 y art. 100 del Código de Comercio).

---

<sup>17</sup> Corte Suprema, 12 de julio de 2004, Causa Rol Civil 2622-2000, Empresa de Telecomunicaciones Asintec S.A. con Club Hípico de Concepción S.A., Identificador Legal Publishing N° 30438. Fallo criticado por DOMÍNGUEZ ÁGUILA, Ramón, “Comentarios de jurisprudencia” en Revista de Derecho de la Universidad de Concepción, N° 217-218, año LXXIII (Enero-Diciembre) 2005, Concepción, Chile, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Concepción, p. 309.

<sup>18</sup> DOMÍNGUEZ ÁGUILA, Ramón, Op. Cit., pp. 309-310. Corte Suprema, 22 de noviembre de 2001, Causa Rol Civil 2217-2000, Juan Luna Espinoza con Sergio Bobadilla Valenzuela, Identificador Legal Publishing N° 25292 (especialmente sentencia de Corte de Apelaciones).

<sup>19</sup> Causa N° 45515-2017 (Casación Fondo) Corte Suprema - Sala Primera Civil, 13/12/2018, considerando Octavo.



### 3.5. Requisitos de procedencia del derecho a reparación o indemnización

El derecho de reparación o indemnización proviene de normativa expresa en el Código Civil que sanciona la responsabilidad civil, en especial su artículo 2329 al señalar que *“por regla general todo daño que pueda imputarse a malicia o negligencia de otra persona, debe ser reparado por esta”* (responsabilidad civil por el hecho propio) y a mayor abundamiento, los artículos 2320 y 2322, cuando se trata de la responsabilidad civil por el hecho ajeno.

En otras palabras, en el ordenamiento jurídico se ha establecido que, si una persona provoca el daño a otra, deberá repararlo.

De ahí surge que al imputarse responsabilidad al pre contratante que se aparta de las negociaciones de manera injustificada o arbitraria, sea lógico afirmar que deba entonces reparar el daño ocasionado a la otra parte.

Esta responsabilidad por la ruptura de las negociaciones no proviene tan solo del mero hecho de que el contrato no llegue a celebrarse, sino que de las hipótesis en que una parte ha abusado de la confianza de su contraparte, infligiéndole daño.<sup>20</sup>

El profesor Barros explica que el ilícito en este caso no consiste en haberse resistido a celebrar el contrato, sino en haber negociado de mala fe o con grave desaprensión respecto de los intereses de la otra parte, como sería la ruptura intempestiva, arbitraria o injustificada de las negociaciones, ya que “la regla general será que el interés protegido no es el beneficio que el contrato habría reportado al demandante si hubiese llegado a celebrarse o si hubiese sido válido (esto es, la frustración del propósito contractual), sino los daños que se siguen del ilícito, como son los costos de negociación y los que se derivan de la confianza creada en la contraparte y contrariada de mala fe por el demandado”.<sup>21</sup>

De modo que, para que se dé ha lugar una reparación por la responsabilidad precontractual, deberán configurarse una serie de requisitos.

En una causa conocida por la Corte de Apelaciones de Valparaíso se determinó que al tratarse de negociaciones precontractuales *“(...) debe haber existido la confianza necesaria en orden a que se llegará a término con las mismas celebrando el contrato respectivo y que la ruptura de las negociaciones o tratos preliminares haya sido injustificada o intempestiva y de ello se derive un daño.”*<sup>22</sup>



Lo anterior lleva a concluir que para que se genere el derecho a indemnizar o reparar será necesario que concurra de manera copulativa<sup>23</sup>:

1. Que durante el transcurso de las negociaciones se haya creado una razonable confianza en la conclusión o perfeccionamiento del contrato proyectado.
2. Que exista una ruptura intempestiva o arbitraria de los tratos preliminares.
3. La producción de un daño en el patrimonio de aquella parte que actuó de buena fe.
4. La relación de causalidad entre la confianza que fue promovida y resultó defraudada por el otro negociante, y el daño patrimonial.

En un determinado caso, se deberá observar el cumplimiento de los requisitos aludidos, a fin de que surja el derecho a la reparación, ya sea que el tribunal determine la aplicación de la responsabilidad contractual o extracontractual. A modo de ejemplo, podría darse esta situación, al momento del envío de una carta oferta de trabajo, en la cual se estipula lo acordado en las tratativas previas incluyendo el monto de la remuneración y la fecha de ingreso a la empresa, luego el/la candidato/a acepta y confirma su consentimiento con la carta oferta; sin embargo, cuando el/la candidato/a espera ser recibido en la empresa, se le informe que existe un retracto y no se le contratará, dañándose la confianza creada en el/la candidato/a y causando perjuicios, asociados, por ejemplo, a su renuncia a un trabajo anterior.<sup>24</sup>

### *3.6. Sobre los deberes precontractuales*

Como ya se ha señalado, durante las tratativas preliminares no existe un vínculo contractual entre las partes, sino que más bien se encuentran vinculadas por una relación de confianza, que da lugar a determinados deberes de conducta exigibles; estos se denominan deberes precontractuales.

---

<sup>20</sup> Enrique Barros Bourie, Tratado de Responsabilidad Extracontractual, Editorial Jurídica de Chile, primera edición, 2006, p g. 1008.

<sup>21</sup> Enrique Barros Bourie, Tratado de Responsabilidad Extracontractual, Editorial Jurídica de Chile, primera edición, 2006, p g.1007.

<sup>22</sup> Causa N° 1672/2016 (Civil). Resolución N° 204353 de la Corte de Apelaciones de Valparaíso, de 16 de diciembre de 2016, Considerando noveno.

<sup>23</sup> Causa N° 45515-2017 (Casación Fondo) Corte Suprema - Sala Primera Civil, 13/12/2018, considerando Sexto.

<sup>24</sup> Se complementa más sobre la obligatoriedad de la carta de oferta de trabajo en el punto 4.3 de esta guía.



### *3.6.1. Deber de información y comunicación*

Es de presumir, que, durante las tratativas preliminares, en que uno de los pre contratantes se encuentra en una posición más débil respecto del otro, a quien se encuentra en una posición más dominante se le exija un mayor conocimiento de las condiciones generales del contrato que se espera celebrar.

Así, podría suceder entre el/la reclutador/a y el/la postulante una asimetría al momento de iniciar las conversaciones.

Entonces, con el fin de resguardar a la parte más débil, se le exige, especialmente a la parte dominante, un deber de información, consistente en el deber de transparentar todo lo necesario para una negociación leal, comunicando las circunstancias que sean desconocidas para la otra.

La Corte de Apelaciones de Santiago, a este respecto se ha referido y expresado que “la expectativa es que en esta etapa [la pre-contractual], los contratantes se den toda la información necesaria para definir los términos del contrato y que esté orientada a ilustrar de la mejor forma a la otra parte, en una actitud de corrección y lealtad”<sup>25</sup>

Según el autor Roberto Opazo Barrientos, el deber de información se funda en el artículo 556 N°1 del Código de Comercio que establece la obligación del asegurado, específicamente con la frase “a declarar sinceramente”, de la cual se puede inferir que el legislador se encarga de manifestar que la **entrega de información** no debe tan solo observarse objetivamente, como un hecho, sino que también se debe considerar el factor subjetivo, esto es, el valor de honestidad y veracidad que dicha declaración debe llevar<sup>26</sup>.

Cuánto deberán comunicarse las partes, dependerá de las circunstancias y las vicisitudes del negocio a pactar, como también de los negociantes. Sin embargo, se pueden establecer con anterioridad ciertos deslindes o requisitos mínimos a fin de que exista la mayor colaboración entre las partes a la hora de informar y comunicar.

En el contexto de esta guía, podría darse una mayor información en las diferentes fases del proceso de reclutamiento, a saber:

1. Información en el aviso de empleo,
2. Requisitos de los/las postulantes,
3. Retroalimentación durante la entrevista laboral,
4. Comunicación por parte de la organización



## 5. Carta Oferta.

Sin perjuicio de lo anterior, se hace presente que existe también un deber de auto informarse, que procede con ocasión de la diligencia mínima que se exige de una persona que entra a un proceso de tratativas preliminares.

### *3.6.2. Deber de lealtad*

Se entiende dentro de este deber, un conjunto de comportamientos que deben crear y mantenerse en el transcurso de las conversaciones preliminares.

Brevemente, se describen a continuación:

#### **1. Deber de actuar seria y consecuentemente:**

Este deber se traduce en la necesidad de abstenerse en iniciar o proseguir negociaciones precontractuales, sin tener la intención seria de contratar o en el supuesto de provocar la ruptura de las negociaciones, unilateral e ilegítimamente, cuando se hallan avanzadas.<sup>27</sup>

#### **2. Deber de reserva, secreto o confidencialidad:**

Una vez avanzadas las negociaciones preliminares, las partes podrían tener acceso a información relevante, por lo cual, nace para los negociantes el deber de “reserva respecto a las informaciones adquiridas en torno al estado de los negocios del otro, a sus proyectos comerciales y a los demás aspectos de su actividad cuya divulgación pudiere causarle perjuicio<sup>28</sup>”

### *3.6.3. Deberes de protección*

Para algunos autores, en la fase de preparación de un contrato, surge entre las partes un deber específico de protección de la persona y los bienes de otra, derivado de la relación de confianza que se construye en su transcurso y fundado sobre la buena fe.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Corte de Apelaciones de Santiago, 29 de noviembre de 2007. rol N° 1287-2008, N° Legal Publishing 39372.

<sup>26</sup> ROBERTO OPAZO BARRIENTOS, Fundamento De Los Deberes Precontractuales En Las Tratativas Preliminares, Revista Digital Nuevo Derecho: Creare Scientia In Ius, diciembre, 2013, p g. 10.

<sup>27</sup> Rubén S., STIGLITZ, Gabriel A., Responsabilidad Precontractual: incumplimiento del deber de información, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1992, p g. 64.

<sup>28</sup> LÓPEZ SANTA MARÍA, Jorge, Los contratos, Parte General, Tomo 2, segunda edición, Editorial Jurídica de Chile, Santiago, 1998, p. 401.

<sup>29</sup> GARCÍA RUBIO, M. Paz, La responsabilidad precontractual en el derecho español, Ed. Tecnos, Madrid, 1991, p g. 56.



Reafirmando lo antedicho, Barros señala que “el cuidado debido no solo deriva del principio general de no dañar a otro, sino de la especial relación que surge entre las partes con motivo de la negociación”<sup>30</sup>

## Fases proceso de reclutamiento

### 1. Información en el aviso de empleo

#### 1.1. Introducción

El aviso de empleo es la primera de las fases del proceso de reclutamiento y selección de un/a candidato/a para un cargo en una empresa. Generalmente, es el primer acercamiento que existe entre ambos, por tanto, toma importancia que ciertos elementos se incorporen en el anuncio o aviso propiamente tal.

Se recuerda antes que todo que este aviso de empleo debe dar total respeto a las normas del Código del Trabajo y las demás del ordenamiento jurídico, ya explicadas.

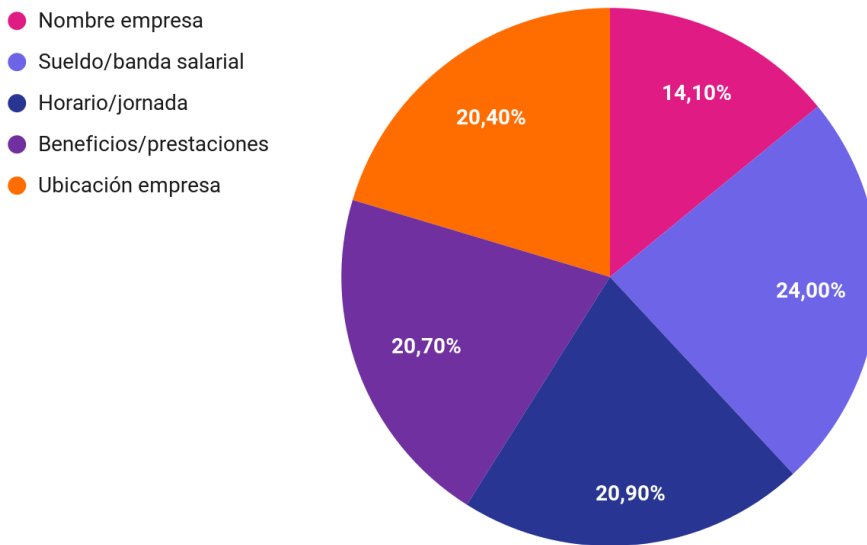
#### 1.2. Resultados encuesta

En la encuesta realizada, se consultó sobre la importancia atribuida a ciertos aspectos del aviso laboral donde un 24% considera que es importante o muy importante la mención del sueldo o una banda salarial, un 20,9% considera que es importante o muy importante que se señale el horario o jornada de trabajo, un 20,7% estima que los beneficios o prestaciones son un elemento de importancia o muy importante y un 20,4% respecto de la ubicación de la empresa.

Tan solo un 14,1% opina que es importante o muy importante que se mencione el nombre de la empresa en un aviso de empleo como se muestra en la Figura 1 - Figura 1: Elementos importantes o muy importantes en el aviso laboral

---

<sup>30</sup> BARROS BOURIE, Enrique, Tratado de responsabilidad extracontractual, Editorial Jurídica de Chile, Santiago, 2006, p g. 1014.



Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

Es, por tanto, el sueldo o banda salarial el aspecto al que un/a postulante le da más importancia en una oferta de trabajo.

Complementando lo anterior, se les consultó a los encuestados *“Si la renta publicada en el aviso es MÁS BAJA que tus pretensiones, ¿cuál sería tu decisión?”*, el 30,3% contestó que *“Postularía y evaluaría después de entrevista si vale la pena”*. Esto permite concluir que en el caso de que el aviso de empleo incluya el sueldo y este sea menor a las pretensiones del/la postulante, ello no impide que un/a candidato/a decida postular. En tanto, un 22,4% optó por la opción de postular, pero luego en un proceso posterior buscaría renegociar.

Visto desde otro punto de vista, tan solo un 17% de los/as encuestados/as no postularía a una oferta cuyo sueldo o banda salarial es inferior a sus expectativas.

De estos datos mencionados, es posible dilucidar que, si bien la mayoría de los/as candidatos/as postularía, existe un grupo no menor que no buscaría una opción de renegociar y sencillamente no tomaría en cuenta el aviso de empleo.

Se hace presente que esto puede significar una gran ventaja para los/las reclutadores/as al momento de filtrar candidatos/as dispuestos a continuar en el proceso, con relación a aquellos que simplemente intentan suerte, acelerando los procesos de manera más eficiente y transparente. Por tanto, mencionar a lo menos una banda salarial



se posiciona como una necesidad para los/as postulantes y un beneficio para los reclutadores/as de la empresa respectiva.

También se consultó a las personas encuestadas: “Si el lugar de trabajo publicado en el aviso es muy lejos de tu domicilio ¿cuál sería tu decisión?”. Al respecto, un 26,6% prefirió la opción de “Postularía dependiendo de la oferta y/o la empresa”, mientras que un 21,4% señaló que no postularía, para no perder tiempo.

La negativa a postular incrementó en un 4,4% respecto a la anterior consulta, esto es, si los/as candidatos/as postularían en caso de que la renta publicada en el aviso sea menor a sus pretensiones. Lo anterior demostraría que la lejanía o cercanía del lugar de trabajo es un elemento de mayor obstáculo y definitorio para un/a candidato/a a la hora de postular y que tan solo podría ser matizado si la oferta es llamativa y/o si se trata de una empresa que sea de su agrado o interés.

Figura 2: Intención de postular a empleo en lugar lejano al domicilio

Postularía dependiendo de la oferta y/o la empresa	26,6%
Postularía y luego de la entrevista evaluaría si vale la pena	23,2%
No postularía, así no pierdo tiempo	21,4%
Postularía y si continúo en el proceso negociaré posibilidad de teletrabajo/flexibilidad	18,2%
Postularía de todas formas ya que necesito trabajar	8,9%
Otra	1,7%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En conclusión, estos resultados reflejan que un/a postulante está dispuesto a perseguir la oferta de trabajo cuando su contenido expresa con transparencia todos los aspectos del cargo al cual se está postulando.

### *1.3. Elementos que se recomienda mencionar en un aviso laboral*

En el marco de la presente guía de buenas prácticas de reclutamiento se proponen los siguientes elementos con la finalidad de que sean incorporados en el aviso de empleo:

- Indicar una banda salarial.
- Nombre y lugar de la empresa.





- Beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores.
- Indicar el puesto de trabajo, sus objetivos, responsabilidades y funciones.
- Señalar horarios y modalidad de trabajo (presencial, remoto, híbrido)
- Informar el tipo de contrato y plazo
- Informar si la empresa cuenta con políticas de inclusión laboral
- Indicar las etapas del proceso, vacantes disponibles y fecha de inicio
- Informar si es necesario poseer disponibilidad para viajar
- Informar los beneficios por trabajar en la empresa.

## 2. Requisitos de los/las postulantes

### *2.1. Introducción*

Parte del aviso de empleo son los requisitos solicitados de la vacante, cuya información guía a quienes revisan el aviso para evaluar si cumplen o no con la oferta presentada y tomar la decisión de postular.

Esta sección entrega información clara tanto para que los/as postulantes puedan decidir su postulación, como para que los/as reclutadores/as puedan filtrar a los/as postulantes de forma clara y expedita.

Para ello, el/la reclutador/a se basa en la descripción y perfil de cargo, que señala las competencias técnicas y blandas requeridas para ejercerlo, y las condiciones laborales. Es en base a ello, que se deben redactar los requisitos de los/as postulantes a un cargo en la oferta laboral publicada para evitar discriminación arbitraria hacia los/as postulantes.

### *2.2. Resultados encuesta*

En cuanto a los requisitos exigidos a los/as postulantes, las personas encuestadas evalúan la importancia que debieran tener ciertos requisitos para ser apto para un puesto de trabajo.

Figura 3: Importancia requisitos para ser apto para un puesto de trabajo



	Requisito	Muy importante o importante
1	Pretensiones de renta	65,7%
2	Años en el mercado laboral	57,2%
3	Casa de estudios	18,7%
4	Domicilio	8,9%
5	Edad	5,4%
6	Género	1,7%
7	Estado civil / situación sentimental	1,9%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En este cuadro es posible apreciar que los/as candidatos/as indican con un 65,7% que las pretensiones de renta son un requisito importante o muy importante al momento de postular a una oferta. De esta manera, toma mayor relevancia lo expuesto en la sección anterior, donde se destaca que la información de renta de la vacante debiese ser informada en el aviso para lograr mayor adecuación a la postulación y los/las postulantes conozcan con antelación si lo ofrecido es compatible con lo requerido por ellos/as.

Luego, un 57,2% de las personas encuestadas menciona que los años en el mercado laboral debiese ser un requisito importante o muy importante al postular a una oferta. En este sentido, es relevante que los/as reclutadores/as mencionen claramente en el aviso los años de experiencia requeridos respecto a las funciones del cargo y qué tan excluyente o no es ese criterio para que los/as postulantes decidan solicitar su participación en el proceso.

Ya con menor puntaje, se percibe que los/as encuestados/as evalúan con un 18,7% la casa de estudios, un 8,9% el domicilio, 5,4% la edad y un 1,2% el estado civil o situación sentimental, con los criterios importante o muy importante para postular a una oferta.

Con relación a malas experiencias relacionadas con los requisitos solicitados, algunas de las personas encuestadas mencionan que han sido excluidas de procesos de selección por:

- Tener hijos
- No contar con movilización propia



- No tener experiencia específica en una industria o rubro
- Falta de conocimiento de programas o software, que no se enseñan en la carrera
- No contar con estudios de postgrado
- Nivel menor o no indicado claramente de manejo de Idiomas
- Nacionalidad
- Religión
- Falta de documentación vigente para los extranjeros
- Desconocimiento por parte de reclutadores/as sobre carreras nacionales y extranjeras
- Ambigüedad en los avisos, donde por ejemplo se solicita recién egresados, pero en los requisitos se indica “mínimo 2 años de experiencia”
- Plazo de contrato
- Vestimenta o apariencia física
- Disponibilidad para viajar
- Embarazo o fuero maternal
- Motivos de salida de trabajo anterior
- Boletín comercial.

### *2.3. Elementos que se recomiendan mencionar sobre los requisitos de los/as postulantes*

En el marco de la presente guía de buenas prácticas de reclutamiento se proponen los siguientes elementos con la finalidad de que los requisitos sean claros y transparentes para el/la postulante:

- Incorporar todos los requisitos requeridos por la vacante en particular y la empresa en general, evitando la discriminación arbitraria por aspectos de género, edad, religión, entre otros.
- Mencionar criticidad de los requisitos, indicando si es un aspecto excluyente o deseable. Esto dará mayor contexto a el/la postulante y evaluará si sus competencias están alineadas al cargo.
- Entregar información contextual: ubicación del trabajo, tiempos aproximados de trabajo en terreno, requisitos para desarrollar sus funciones.
- Como parte del proceso, previo a la invitación a la entrevista, se recomienda que el/la reclutador/a contacte telefónicamente a el/la postulante con el objetivo de levantar información excluyente y juntos revisar si pasa



a la siguiente etapa o no. En caso de que la persona haya postulado a la vacante y no cumpla con lo requerido, explicarle los motivos por los que no pasará a la siguiente etapa.

### 3. Durante la entrevista laboral

#### 3.1. Introducción

La situación de entrevista de modo general es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas y otros conectores comunicacionales.

En la entrevista laboral, sin embargo, aparte de este diálogo y conversación con un propósito definido que es conocer la historia laboral y las competencias de el/la postulante para saber si se ajusta al perfil del cargo definido por la empresa, se da una relación asimétrica y de evaluación, donde muchas veces los/as postulantes se sienten intimidados, a menos que el/la entrevistador/a genere el clima de acogida y confianza adecuado para que el/la postulante pueda desenvolverse y proyectar sus mejores competencias en esta instancia.

Es así, como la entrevista laboral es una de las etapas del proceso de selección donde el/la entrevistador/a analiza a fondo al/la candidato/a para comprobar su idoneidad para el puesto ofertado. El aspirante debe aprovechar la oportunidad para destacar que es el más cualificado para el empleo.

La entrevista puede ser dirigida, semidirigida o grupal. Es decir, realizada en base a preguntas más bien cerradas, preguntas abiertas y cerradas, y la entrevista grupal donde se citan a varios/as candidatos/as a evaluación, principalmente de habilidades comunicacionales y sociales, donde se realiza alguna dinámica grupal para evaluar dichas competencias.

Las preguntas de la entrevista se realizan generalmente a partir de la información del currículum, es decir, en base a las áreas de formación, experiencia, cursos y programas, y algunas preguntas de aspectos personales. También existe la entrevista por competencias laborales, donde se realizan preguntas acerca de situaciones en que el/la postulante demostró alguna competencia que el/la entrevistador/a desea evaluar. Por ejemplo: "Cuénteme una situación en que tuvo que proponer una mejora o innovación en su trabajo", pregunta que pretende evaluar la competencia de innovación y el grado de desarrollo en el/la postulante.



### 3.2. Resultados encuesta

De un universo de 406 encuestados/as, al preguntar **¿Cuáles de las siguientes preguntas te han hecho durante una entrevista laboral?** (marca todas las que apliquen) la distribución de las temáticas frecuentemente abordadas es la que muestra la Figura 4:

Figura 4: Preguntas durante la entrevista

Pretensiones de renta	88,9%
Años en el mercado laboral	81,3%
Hijos	66%
Estado civil / situación sentimental	65,8%
Domicilio	65,5%
Edad	64%
Salario actual / salario anterior	54,7%
Casa de estudios	52,7%
Religión / creencias	8,4%
Orientación sexual	3,4%
Raza / etnia	3,4%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En la Figura 4, se puede observar que la pregunta sobre pretensiones de renta es señalada como consultada en la entrevista por un 88,9% de los/as encuestados/as. Luego, la pregunta sobre años en el mercado laboral es señalada como consultada en la entrevista por un 81,3% de ellos/as. Las preguntas sobre si se tienen hijos, estado civil, domicilio y edad se señalan con un 66,%, 65,8%, 65,5% y 64% respectivamente, como temas consultados durante la entrevista laboral por los/as encuestados/as.

Se observa que las dos alternativas con un alto porcentaje de respuesta por parte de los encuestados/as (pretensiones de renta y años en el mercado laboral) se refieren a aspectos relacionados con el ámbito laboral y desarrollo profesional, mientras que las preguntas sobre hijos, estado civil, domicilio, y edad, se refieren a aspectos



personales y familiares de el/la postulante que no incidirán en su futuro desempeño en el cargo. Cabe entonces cuestionarse sobre cuál va a ser el foco de la entrevista laboral, ya que existen muchas preguntas del ámbito personal que se realizan en este contexto laboral, que no tienen un fundamento lógico y comprobable de que se relacione con el desempeño efectivo de el/la postulante en el cargo, las cuales pueden resultar discriminatorias.

Cuando se consulta a las personas encuestadas respecto a los aspectos que consideran que han sido relevantes para no ser contratados/as, los resultados obtenidos son los presentados en la figura 5:

Figura 5: Razones para no ser seleccionados/as en una oferta laboral

Pretensiones de renta	52,7%
Años en el mercado laboral	48,3%
Edad	43,3%
Salario actual / salario anterior	20,7%
Hijos	8,1%
Religión / creencias	4,2%
Raza / etnia	4,2%
Orientación sexual	3,7%
Casa de estudios	1,7%
Género	0,5%
Domicilio y Estado civil / situación sentimental	0%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En la Figura 5 es posible observar que uno de los principales motivos señalados por los/as encuestados/as para no ser contratados son las pretensiones de renta con un 52,7%, razón que afecta en mayor medida a hombres que a mujeres (63,1% vs 44%); luego se encuentran los años en el mercado laboral con un 48,3%, y la edad con un 43,3% donde la percepción de que no son contratados por este motivo aumenta a partir de los 40 años. Con un porcentaje menor, pero significativo, otro motivo para no ser contratado es la información sobre sueldo actual/sueldo anterior con un 20,7%.



Se puede apreciar entonces, que según las respuestas de los/as encuestados/as el factor económico, es decir, las pretensiones de renta señaladas en la entrevista, y la respuesta ante la pregunta del sueldo actual/ sueldo anterior, incidirá de manera significativa en el ser contratado(a) o no por la empresa. Ello podría significar que para la empresa el factor económico de la contratación es relevante al escoger al profesional idóneo para el cargo, dejando de lado otros aspectos como años de experiencia laboral, desarrollo de ciertas competencias técnicas y blandas, ya que se da prioridad al factor costo en vez de la inversión que implica contratar un nuevo trabajador con la experiencia y competencias más adecuadas para el cargo, para lo cual se requiere una remuneración apropiada.

Cuando se consultó respecto a malas experiencias relacionadas con preguntas realizadas durante la entrevista, se señalan diversas situaciones particulares de malas experiencias en la entrevista laboral debido principalmente a:

- Una mala actitud del entrevistador/a (persona bostezando, mirando el celular, descalificación de empresas o experiencias laborales pasadas), y falta de manejo en la realización de la entrevista que dé seriedad y confianza a el/la postulante.
- Situaciones donde se consultan temas valóricos e ideológicos (¿cuál es tu partido político? ¿Qué opinas sobre la legalización de la marihuana?)
- Situaciones donde se realizan preguntas basadas en estereotipos de género (¿quién cuida a sus hijos, tiene redes de apoyo?, ¿su marido está de acuerdo con este cargo exigente al cual postula?)
- Situaciones en que se acentúa la competencia con los/las demás postulantes e incomodan a el/la postulante (por ejemplo, una entrevista grupal; o ante la pregunta ¿por qué debemos contratarte a ti y no a los/las demás postulantes?)

### *3.3. Elementos que se recomiendan para la realización de la entrevista*

En el marco de la presente guía de buenas prácticas de reclutamiento y selección se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la realización de la entrevista laboral y que ésta sea una experiencia positiva para el/la postulante, debido a que éste se encuentra en una relación asimétrica y de expectativa ante esta nueva oportunidad laboral que se abre con la entrevista laboral:

- Realizar una entrevista enfocada principalmente en el ámbito laboral de el/la postulante, es decir, su formación, experiencia laboral, especializaciones, habilidades técnicas y blandas que se ajustan a lo requerido



por el descriptor y perfil de cargo, más que en temas del ámbito personal-familiar, que no inciden ni predicen el desempeño futuro idóneo en el cargo.

- Considerar no sólo el factor económico o de costo que implica la contratación de un nuevo trabajador, sino que la empresa valore a el/la postulante como una inversión, un aporte y valor agregado para ésta, por lo cual debe existir un equilibrio entre el factor económico y factor del grado de desarrollo de carrera (junior, semi-senior, senior) en que se encuentra el/la postulante, a través de una remuneración apropiada y atractiva.
- El área de Recursos Humanos ha de fomentar la capacitación de los/las entrevistadores/as laborales en técnicas modernas de entrevista laboral, como la entrevista por competencias laborales, y en el buen manejo del clima durante esa instancia, siendo acogedor y empático con los/las postulantes, de modo de generar una experiencia favorable y promover la buena imagen de la empresa ante ellos/as.





## 4. Carta Oferta

### 4.1 Introducción

Una vez pasados todos los filtros de un proceso laboral y que la persona haya sido seleccionada como el/la candidato/a elegido para la posición vacante, faltan los últimos dos pasos para finalizar el proceso de contratación: la carta de oferta laboral y la firma de contrato.

La carta de oferta laboral es una buena práctica que utilizan algunas organizaciones, ya que define las condiciones laborales que tendrá el nuevo trabajador/a. Si bien es una práctica habitual, no constituye, en todos los casos, una obligación para las empresas y en su sentido más profundo es una formalización de las condiciones laborales previamente acordadas durante el proceso de selección.

Comúnmente es el paso formal que da la empresa para comunicarle a el/la postulante sobre la seriedad de la oferta laboral y que describe la posición, responsabilidad y los beneficios exclusivos del puesto de trabajo que se está llenando en el proceso de selección.

### 4.2 Elementos que pueden incluirse en la Carta de oferta:

1. Datos del puesto.
  - El nombre de el/la postulante elegido/a.
  - Nombre del cargo.
  - Breve descripción de Cargo.
  - Fecha de inicio del trabajo
  
2. Condiciones del puesto.
  - Jornada laboral
  - Tipo de contrato: plazo fijo, indefinido, entre otros.
  - El sueldo ofrecido en monto líquido y bruto.
  - Gratificación legal, en aquellos casos que corresponda.
  - Remuneración/es adicional/es por cumplimiento de metas o inherentes al cargo.
  - Beneficios del cargo y otras compensaciones: Días de vacaciones adicionales a lo legal, beneficios adicionales, seguros complementarios, caja de compensación, entre otros.



### 3. Requerimientos adicionales.

- Condiciones acordadas entre ambas partes de manera adicional a la oferta base.
- Certificado de salud compatible con el puesto de trabajo, sólo si se trata de un cargo que por su naturaleza y características requiera dicha acreditación.
- Documentación personal de índole laboral: certificados de afiliación y/o cotizaciones de AFP, fotocopia cédula de identidad, certificado de cotizaciones de salud.

La oferta de trabajo proporciona toda la información necesaria para cumplir las funciones del cargo. Además, puede contener condiciones adicionales acordadas entre ambas partes dada la experiencia y certificaciones de la persona que la empresa está eligiendo. Algunas de estas condiciones son: pago de sueldo por adelantado, pago de indemnización a todo evento, asignación de estacionamientos o vehículo de trabajo, entre muchas otras.

Es muy habitual que el empleador entregue un plazo que puede ir de 1 a 10 días para firmar la carta oferta, donde el/la candidato/a debe revisarla y puede aceptar las condiciones o hacer alcances que le parezcan pertinentes, según lo negociado previamente en el proceso de selección. Tras la firma de esta carta se subentiende que el/la seleccionado/a está aceptando los términos y se compromete a iniciar su labor como trabajador/a de la organización.

#### *4.3 Obligatoriedad de la carta de oferta de trabajo.*

Cuando nos encontramos en el supuesto de que la carta de oferta de trabajo ya se encuentra firmada por las partes o el candidato, surge la interrogante respecto de la obligatoriedad de este acuerdo y que sucedería de existir un retracto por parte de la Compañía o de la empresa encargada de la selección del candidato.

Tal como ya se señaló en el marco regulatorio de la presente guía, el candidato podría, eventualmente, perseguir la responsabilidad de la Compañía y demandar la reparación de los perjuicios causados.

Luego, surge otra pregunta: ¿Existe un vínculo laboral con la sola firma de una carta de oferta de trabajo?

Al respecto se debe recordar que el contrato de trabajo es consensual, por tanto, no requiere de su escrituración u otra formalidad para ser perfeccionada y exista en la vida del derecho. Es así entonces, que los tribunales laborales han declarado la existencia de una relación laboral ante situaciones de hecho que nunca fueron pactadas de manera expresa en un contrato escrito o que se simuló como un vínculo a honorarios.



Por tanto, es posible que los tribunales laborales puedan calificar que al existir una carta de oferta de trabajo aceptada, en estricto rigor, existe un contrato de trabajo, por lo que si luego de ello una de las partes se arrepiente, ya se podría estar frente a una relación laboral que es vinculante al empleador y al trabajador y de la cual emanan los derechos y obligaciones que regula el Código del Trabajo.

#### *4.4 Recomendaciones para la elaboración de la carta oferta*

En base a la experiencia de la Fundación Comunidad Networking y la retroalimentación de sus usuarios sobre diversas experiencias positivas o negativas en cuanto a la realización y cumplimiento de la carta oferta, se recomienda:

1. Realizar una carta oferta a la persona seleccionada para los distintos niveles de cargo: desde administrativos, profesionales, jefaturas, gerencias, con el objetivo de informar a el/la candidato/a que ha sido seleccionado/a para la posición, y detallar las condiciones que se le ofrecen. Esto a su vez, queda como respaldo para el/la postulante ante futuros imprevistos o falta de cumplimiento de lo comprometido, pudiendo realizar acciones legales al respecto.
2. Sobre los contenidos de la carta oferta se recomienda que esta incluya los elementos mencionados en el punto 4.2.



## 5. Comunicación por parte de la organización y propuestas de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección

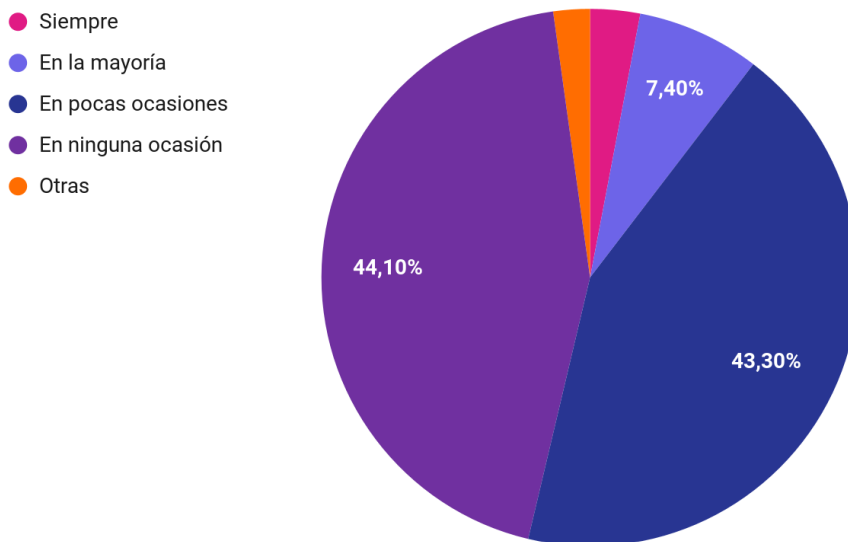
### 5.1. Introducción

La comunicación por parte de la organización se refiere a la entrega de información y retroalimentación que el/la reclutador/a otorga a los/las postulantes que han participado de un proceso de selección para un cargo, avisando si continúan o no en las siguientes etapas, e informando finalmente si fueron seleccionados/as o no para el cargo. Para ello, en la encuesta aplicada se pregunta por cómo fue la comunicación por parte de la empresa, qué tipo de retroalimentación recibió, si fue más bien general o específica, y con qué frecuencia se ha recibido retroalimentación después de la entrevista.

### 5.2 Resultados encuesta

En el ámbito de comunicación por parte del reclutador/a, cuando se consulta sobre la frecuencia con que se ha recibido retroalimentación por parte de las empresas al participar en procesos de selección, los/as encuestados/as dan cuenta que esto no es una práctica habitual dentro de las empresas como lo muestra la Figura 5:

Figura 5: Frecuencia de retroalimentación por parte de empresas en procesos de selección



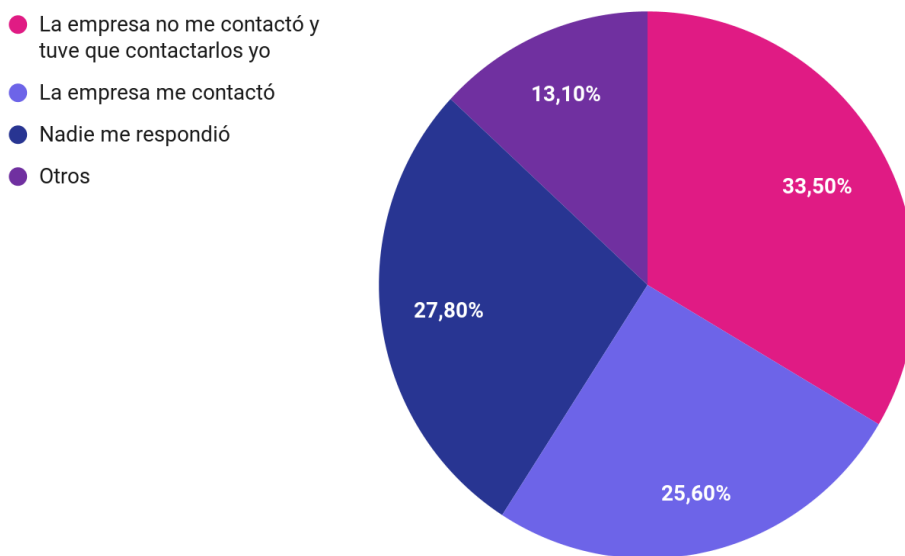
En el gráfico se observa que un 43,3% de las personas encuestadas, no ha recibido retroalimentación de la entrevista en ninguna ocasión. Un 44,1% ha recibido retroalimentación de la entrevista en pocas ocasiones. En base a estos



resultados se puede apreciar que la retroalimentación después de una entrevista dentro del proceso de selección es muy baja, generando incertidumbre para el/la postulante.

Vinculado a la retroalimentación, los/las postulantes señalan que en los procesos de selección más recientes que han participado y no han sido contratados/as la comunicación por parte de las empresas no ha tenido un comportamiento homogéneo y esto queda de manifiesto en la Figura 6:

Figura 6: Comunicación resultados postulación



Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En la Figura 6 se puede visualizar que para un 61,3% de las personas encuestadas, la comunicación por parte de la empresa fue deficiente ya que no fueron contactadas y ellas debieron hacerlo. Ello da cuenta de la asimetría en la información entre reclutador/a y postulante, donde este último entrega su información personal y laboral para participar del proceso de selección y la empresa no siempre entrega la información adecuada acerca de las etapas del proceso.

En cuanto al tipo de retroalimentación por parte de las empresas, ante la pregunta: “Cuando has participado en una entrevista laboral, pasado por las distintas etapas y NO has sido seleccionado/a para el cargo, ¿qué tipo de retroalimentación recibiste por parte de la empresa?”, los/as encuestados/as señalaron lo expuesto en la Figura 7:

Figura 7: Retroalimentación por parte de la empresa



Recibí un correo genérico diciendo que no quedé	40,6%
La empresa no me contactó	30,3%
La empresa me informó que no quedé en el proceso	21,7%
La empresa me informó y dio a conocer los motivos por los que no fui seleccionado/a	3,4%
Otro	3,9%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

En la Figura 7 se observa que un 30,3% de los/as encuestados/as señala que la empresa no lo contactó. Luego, un 40,6% de ellos/as señala que recibió un correo genérico diciendo que no quedó seleccionado/a; A su vez, un 21,7% señala que la empresa le informó que no quedó en el proceso, y un 3,4% señala que la empresa le informó y dio a conocer los motivos por los que no fue seleccionado/a. Es así, como se puede apreciar que un 65% de quienes fueron encuestados/as recibió algún tipo de respuesta por parte de la empresa, ya sea una respuesta genérica o más específica acerca del motivo por el cual no fue seleccionado/a. Lo cual implica que la mayoría de las empresas cumplen con informar y comunicar a los/las participantes del proceso de selección si han sido seleccionados/as o no para el cargo, lo cual es muy importante para el/la postulante que está en busca de trabajo, donde el 87,9% de los encuestados/as señala que la retroalimentación es muy importante y un 69,5% considera que solo algunas empresas tienen definidas sus prácticas de reclutamiento. Es así como las empresas, al mantener una buena comunicación con los/las postulantes, les permiten a estos tener mayor claridad del proceso, disminuir su incertidumbre y en caso de no ser seleccionado/a buscar otras alternativas de postulación a nuevas ofertas laborales.

En cuanto a las mejoras que podrían implementarse en los procesos de reclutamiento y selección, las personas que participaron de la encuesta señalaron lo mostrado en la Figura 8 donde destaca la relevancia asignada a que no se exijan ciertos requisitos ni se consulte sobre temas personales que no son pertinentes para el proceso de selección.



Figura 8: Mejoras en procesos de reclutamiento y selección

Que no se exijan requisitos no relacionado a mis capacidades	99%
Que no se realicen preguntas personales y no relacionadas al puesto	91,4%
Que se indique salario en la oferta	86,2%
Que se indique si tendría oportunidades en otro proceso de selección	73,9%
Que se indique motivo por el que no fui seleccionado/a	69,2%
Que se indiquen beneficios que la empresa entrega	67,7%
Que se indique quien fue seleccionado/a para el cargo	32,3%

Fuente: Encuesta de Prácticas de Reclutamiento y Selección FCN 2021

Con relación a la evaluación que se hace sobre las experiencias en este tipo de procesos, los resultados obtenidos muestran que el 47,5% de los/as encuestados/as señala que su experiencia no fue ni buena ni mala, un 30,8% señala que fue una buena o muy buena experiencia y un 21,7% sostiene que su experiencia fue mala o muy mala. A partir de ello, se puede apreciar que la experiencia vivida en el proceso de selección por los/las postulantes no es gratificante, a lo más indiferente (ni buena ni mala) lo cual implica que hay mucho que mejorar por parte de las áreas de RRHH de las empresas en la mejora de la experiencia de los/las postulantes que quieren ingresar a éstas, de modo que puedan quedarse con una buena imagen.

En cuanto a las alternativas de mejora de los procesos de reclutamiento y selección, los encuestados/as mencionan diferentes propuestas que se enumeran a continuación y que son sugerencias que podrían ayudar a mejorar la experiencia de los/las postulantes.

1. Definir fechas de las etapas del proceso y tiempos de respuesta.
2. Indicar salario, objetivos del cargo y funciones en la oferta.
3. Entregar mayores oportunidades a personas recién egresadas y/o con poca experiencia.
4. No realizar entrevistas grupales.
5. Revisar la pertinencia de test psicológicos.
6. Respetar fechas y horarios de entrevistas.
7. No encasillar cargos con ciertos títulos profesionales.



### *5.3 Elementos que se recomiendan para mejorar la comunicación por parte de la organización en los procesos de reclutamiento y selección*

En base a los resultados de la encuesta y experiencia de la Fundación Comunidad Networking en el ámbito de reclutamiento y selección se recomienda:

- Entregar siempre información clara y precisa sobre el proceso de selección, objetivos, funciones del puesto de trabajo, horarios y modalidad de trabajo, etapas del proceso, fecha probable de contratación, número de vacantes disponibles, dando aviso del paso o no a la siguiente etapa a el/la postulante, ya sea vía email o telefónicamente.
- Generar a quienes postulan, canales de información adecuados sobre el proceso de selección, como publicación de los resultados en la página web de la empresa, comunicación vía email o telefónica del avance o no en el proceso.
- Generar instancias para una retroalimentación más específica. Como, por ejemplo, señalar las fortalezas y debilidades (o aspectos a mejorar) que tuvo durante el proceso de selección y en ese sentido por qué no fue seleccionado/a para el cargo, de modo que el/la postulante pueda mejorar su presentación en futuros procesos de selección
- Desarrollar procesos de selección definidos, transparentes y con retroalimentación a los/las postulantes. Indicar fechas de las etapas del proceso, salario, revisar la pertinencia de los test psicológicos aplicados para evaluar las competencias del cargo, todo ello con el fin de que las empresas entreguen una experiencia satisfactoria y buena imagen corporativa en los procesos de selección.





## Consideraciones finales

Como equipo de la Fundación Comunidad Networking esperamos que esta guía pueda ampliar la mirada de las organizaciones, empresas, reclutadores/as y personas en búsqueda de empleo para así mejorar la experiencia de todas las partes involucradas en los procesos de reclutamiento y selección.

Creemos que esta guía sirve como base para tener lineamientos claros y así, avanzar hacia procesos más transparentes y libres de discriminación que permitan una mayor inclusión laboral, mejor comunicación y retroalimentación en un escenario que muchas veces genera una gran carga emocional en los/as postulantes. Las sugerencias incluidas en esta guía permiten, por un lado, el desarrollo de una buena imagen corporativa y eficiencia en los procesos y, además, por parte de los/as postulantes genera experiencias satisfactorias y de respeto.



## Referencias

- Barros, E. (2006). Tratado de Responsabilidad Extracontractual, Editorial Jurídica de Chile, primera edición.
- Barrientos, M. (2008). Daños y deberes en las tratativas preliminares de un contrato”, Editorial Legal Publishing, 2008
- Diez-Picazo, L. (2007) Fundamentos de Derecho civil patrimonial, t. I, 6ª Ed. Civitas, Madrid.
- Fundación Comunidad Networking (2021). Encuesta prácticas de Reclutamiento y Selección.
- García, M. (1991). La responsabilidad precontractual en el derecho español, Ed. Tecnos, Madrid.
- López, J. (1998). Los contratos, Parte General, Tomo 2, segunda edición, Editorial Jurídica de Chile, Santiago.
- Opazo, R. (2013). Fundamento De Los Deberes Precontractuales En Las Tratativas Preliminares, Revista Digital Nuevo Derecho: Creare Scientia In Ius.
- Rubén S. & Stiglitz, G. (1992). Responsabilidad Precontractual: incumplimiento del deber de información, Abeledo-Perrot, Buenos Aires.