



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAGISTER EN LIDERAZGO  
Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE  
EN COLEGIOS PARTICULARES SUBVENCIONADOS**

DESARROLLO DE PROYECTO DE DIRECCIÓN PARA  
OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES

**Estudiantes :**

Constanza Javiera Quevedo Reyes

Paula Yolanda Rivas Muñoz

**Profesor Guía:**

Carlos Javier Ossa Cornejo

Chillán - Chile, marzo de 2016



**ÍNDICE**

	<b>PÁGINA</b>
<b>1. CAPITULO I: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....</b>	<b>5</b>
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1.1. Definición del ámbito temático.....	6
1.1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.1.3. Justificación del problema.....	9
1.1.4. Pregunta de investigación.....	11
1.1.5. Premisas.....	11
1.1.6. Objetivos.....	12
1.1.7. Categorías y subcategorías.....	12
1.2. MARCO TEÓRICO.....	15
1.2.1. Normativa Vigente.....	15
1.2.2. Recursos Humanos.....	19
1.2.2.1. Gestión de Recursos Humanos.....	20
1.2.2.2. Reclutamiento.....	25
1.2.2.3. Selección de personal.....	26
1.2.2.4. Proceso de selección.....	27
1.2.3. Experiencias Internacionales.....	28
1.3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
1.3.1. Tipo de investigación.....	32
1.3.2. Unidades de estudio.....	33
1.3.3. Sujetos de estudio.....	35
1.3.4. Instrumentos de recolección de la información utilizados.....	36
1.3.5. Procedimientos de análisis.....	37
1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.4.1. Entrevista a los directivos.....	38
1.4.1.1. Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría	38
1.4.1.2. Inferencias interpretativas por cada categoría a nivel de estamentos            agrupados            por            unidad            de	42
estudio.....	

1.4.1.3. Inferencias interpretativas por cada categoría de todo el estamento.....	44
1.4.2. Entrevista a los docentes de aula.....	45
1.4.2.1. Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría.....	45
1.4.2.2. Inferencias interpretativas por cada categoría a nivel de estamentos agrupados por unidad de estudio.....	50
1.4.2.3. Inferencias interpretativas por cada categoría de todo el estamento.....	52
1.5. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES.....	53
1.5.1. Triangulación de datos y síntesis de resultados.....	53
1.5.2. Discusión teórica de los resultados de la investigación.....	57
1.5.3. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación.....	59
1.5.4. Exposición de los aportes de la investigación.....	62
1.5.5. Desafíos que surgen desde la investigación al campo de la Gestión Educacional.....	62
<b>2. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE L.G.E.....</b>	<b>64</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	65
2.1.1. Justificación de la intervención.....	65
2.1.2. Focalizar el problema.....	66
2.1.3. Árbol de problemas.....	67
2.1.4. Árbol de objetivos.....	68
2.2. OBJETIVOS.....	69
2.2.1. Objetivo general.....	69
2.2.2. Objetivos específicos.....	69
2.3. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA.....	70
2.3.1. Marco para la buena enseñanza.....	70
2.3.2. Proceso de admisión de personal.....	74
2.3.2.1. Proceso de reclutamiento.....	75
2.3.2.2. Selección de personal.....	79
2.3.2.3. Toma de decisiones.....	81

2.3.2.4. Proceso de ubicación.....	82
2.3.3. Gestión por competencias.....	82
2.3.3.1. Competencias.....	82
2.3.3.2. Análisis funcional.....	83
2.3.3.3. Selección por competencias.....	84
2.3.4. Coaching.....	85
2.4. PROPUESTA.....	86
2.4.1. Matriz de intervención.....	86
2.4.2. Plan operativo.....	89
2.4.3. Plan de evaluación.....	93
2.4.4. Áreas de impacto.....	95
2.5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	96
2.5.1. Metodología.....	96
2.5.2. Presentación de resultados.....	97
2.5.2.1. Inferencias interpretativos agrupadas por unidad.....	97
2.5.2.1. Inferencias interpretación de todo el estamento.....	98
2.5.3. Conclusiones de la validación.....	99
<b>3. CONCLUSIONES DE LA TESIS.....</b>	<b>100</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>5. ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

**CAPITULO I**  
**INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA**

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. DEFINICIÓN DEL ÁMBITO TEMÁTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde la revolución “pingüina” del 2006 hasta la actualidad, se ha generado un debate constante con respecto a lo que se quiere y espera de la educación, en la cual los estudiantes han manifestado diversas demandas, pero la mayoría de éstas convergen hacia la búsqueda de una educación de calidad, igualitaria y gratuita. Éste movimiento dio el primer paso para que otros involucrados en el proceso de educación, como son los docentes, pudieran manifestarse y exigir lo que necesitan para lograr una educación de calidad, lo que se ha evidenciado en el actual movimiento por la denominada "carrera docente".

Es así como se han establecido políticas educacionales que potencien y mejoren la educación, las cuales afectan directamente el proceso educativo, y por lo tanto, a los estudiantes y docentes quienes son los principales actores de éste.

La literatura menciona que existe una gran relación entre las practicas docentes y los resultados académicos, por lo cual, se hace directamente responsables al profesor de los resultados obtenidos en las instituciones educativas, principalmente cuando hablamos de resultados académicos y de aprendizaje, ya sean suficientes o insuficientes. “El profesor es muy importante, ningún otro aspecto medido de la escuela es tan importante en determinar los resultados de los estudiantes”, también señala que “dos estudiantes comenzando en el mismo nivel de logro puede saber cantidades muy diferentes al final de un solo año académico debido exclusivamente a la maestra que les asignan”. (Hanushek, 2011, p. 467)

Lo anteriormente expuesto que cobra vital importancia los procesos de reclutamiento y selección de personal en los establecimientos educacionales para la contratación de profesionales que puedan satisfacer las necesidades de cada establecimiento de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional y como esto está en concordancia con el Nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Por lo cual, si planteamos que los docentes son los principales responsables de los resultados de la instituciones educacional es que se

hace imperante poner un hincapié en los procesos de reclutamiento y selección del personal idóneo para cada establecimiento de acuerdo a su proyecto educativo institucional, puesto que de aquellos, así como de otros factores, dependerán los resultados alcanzados por cada institución.

### **1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según el nuevo marco para la buena dirección y liderazgo escolar, en su dimensión práctica de desarrollar las capacidades profesionales, los directivos deben "Desarrollar, en coordinación con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación" (MINEDUC, 2015, p.14), por lo cual, es fundamental contar con un procedimiento más estructurado y ordenado, que permita el reclutamiento y selección de docentes que cumplan con las expectativas que tiene el colegio, e relación con su PEI, con los estudiantes que esperan tener, coherente con el entorno y la cultura local y que permita un proceso que no sea estático, que se vaya evaluando y transformando periódicamente de acuerdo a las necesidades, puesto que solo desde la reflexión constante se puede conseguir logros significativos tanto en los estudiantes como en las propias practicas dentro del aula.

Por las experiencias obtenidas durante los años de servicio en colegios particulares subvencionados, por referencias bibliográficas y lo percibido mediante la observación, señalamos si bien existen procesos de reclutamiento y selección de personal, no se ejecutan según se plantea en la literatura especializada, por lo que se debería implementar un proceso adecuado a lo señalado por los investigadores, y que permita captar a docentes idóneos para cada establecimiento, en el ámbito de establecimientos particulares subvencionados. Por lo cual, encontramos imperante investigar los criterios y los procedimiento que se utilizan en los procesos de reclutamiento y selección realizados en algunos colegios, por parte del director y su equipo directivo.

A pesar de contar con un perfil docente entregado por el ministerio de educación, que esta descrito en el Marco Para la Buena Enseñanza, por medio de los cuatro dominios fundamentales para el desarrollo de la enseñanza y sus respectivos criterios y descriptores,

los que permiten orientar el ciclo total del proceso educativo , “...desde la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente tal, hasta la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso” (MINEDUC, 2008).

El Ministerio de educación propone que:

El Marco para la Buena Enseñanza busca representar todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las que asume en el aula como en la escuela y su comunidad, que contribuyen significativamente al éxito de un profesor con sus alumnos (MINEDUC, 2008, p.7),

No obstante lo anterior, esta representación de responsabilidades no busca ser restrictiva en cuanto al desempeño del docente, sino más bien orientar este desempeño en pos de una educación de calidad.

Ningún sistema educativo es perfecto pero sí debe aspirar siempre a mejorar, y la responsabilidad no solo recae en los equipos directivos, sino en todos los participantes del sistema educativo, principalmente en los docentes; es por esta razón que cobra mayor importancia la selección del personal docente en los colegios, porque, aunque no es el responsable último, lo cierto es que el profesor es fundamental como ejecutor del proceso educativo. Su disposición, integración, satisfacción, etc. son aspectos esenciales en su actividad docente. En este sentido, el desempeño del profesor pasa por conocer claramente cuál es su función dentro de la institución educativa y del curriculum. Si el profesor sabe cuál es su misión como docente y qué espera de él su colegio, estará en condiciones de cumplir mejor su tarea. Si, además, tiene bien claro cuál es el perfil de salida del estudiante que está formando y cómo contribuye a él, con las asignaturas que tiene a su cargo, podrá realizar su función más eficientemente.

Conocer bien su disciplina y mantenerse actualizado, es una condición sin la cual no se puede dar una buena clase. Si no se tienen los conocimientos suficientes, no se puede enseñar u orientar al alumno en su aprendizaje. La preparación pedagógica es necesaria para mejorar la práctica docente, aún en aquellos profesores que pueden ser de vocación o natos. Aunque el profesor suele estar muy ocupado, es necesario que dedique el tiempo

necesario a capacitarse, a planear adecuadamente su clase, a mejorar sus habilidades docentes y a reflexionar sobre cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorarlas. Transmitir una disciplina de superación. La mayoría de los profesores están de acuerdo en que una de las partes más importantes de la educación es la formación de actitudes, valores y virtudes. El profesor puede contribuir a desarrollar en el alumno una disciplina de superación si busca la transmisión de estándares de excelencia y auto exigencia que formen en los alumnos deseos de superación y actitudes razonables de autoexigencia. Todas estas características deben ser visualizadas al momento de la selección y recae en los equipos directivos la obligación de buscar los mejores mecanismos e instrumentos que permitan imprimir el sello institucional desde el momento del reclutamiento en adelante, para hacer saber a quienes quieran formar parte de la institución, cuales son las expectativas que el colegio tiene para cada integrante de la comunidad.

Desde nuestra perspectiva, y en base a lo anteriormente expuesto, es que consideramos que realizar una investigación sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados es de suma importancia, pues depende de las acciones de cada docente el logro de los objetivos que se propone la institución, y por tanto, esencial en el mejoramiento de los resultados y modelos educativos de éste.

### **1.1.3. JUSTIFICACIÓN**

Con la creación de las leyes 20.501 sobre Calidad y Equidad de la Educación y de la ley 20.529 Del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia , Básica y Media, se instauraron instituciones encargadas de asegurar la Calidad de la Educación impartida en cada establecimiento educacional y velar que ésta sea equitativa e integral, es decir, propender a asegurar la equidad, entendida como que "todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad". (Ley 20.529, 2011, p.1). Estas instituciones se basan en diversos parámetros para medir la Calidad de la Educación y entre éstos se señala que las instituciones educativas deben elaborar sistemas tanto para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los docentes y directivos,

siempre basados en los perfiles de competencia o estándares de desempeño definidos por la institución.

En cuanto a los conceptos de reclutamiento y selección de personal se menciona que son temas comunes, periódicos y atingentes para el ámbito de acción de los recursos humanos en relación a las políticas empresariales, pero no así para la educación. En el último tiempo, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM están incursionando en estos temas y han conformando equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas (Celis, 2009). Es por esto que nuestra investigación se basará en el conocer, identificar y definir los criterios y procedimientos que utilizan estas instituciones, principalmente las particulares subvencionadas, en el ámbito del reclutamiento y selección de personal docente.

La **relevancia teórica** de esta investigación es obtener conocimiento y fundamentación teórica sobre cómo se realizan los procesos de reclutamiento y selección en los establecimientos educacionales, y cómo éstos adaptan los modelos y procedimientos ya existentes en el área empresarial. Es escasa la literatura que menciona acerca de los procesos de reclutamiento y selección en el área educativa, por lo cual se busca aportar antecedentes primarios, tales como los criterios y procedimientos que utilizan las instituciones educativas del sector particular subvencionado para reclutar y seleccionar personal docente, y la capacidad para adaptar conceptos propios del área empresarial hacia el área educativa.

La **relevancia profesional** de este estudio es brindar de herramientas necesarias para que los directores y sus equipos directivos puedan crear, modificar o adaptar procesos de reclutamiento y selección a la realidad existente en las instituciones educativas. Pues, uno de los más grandes desafíos que tienen las instituciones educativas y todas en general, es definir como se reclutarán a las personas, cómo se seleccionarán, de qué manera se inducirán a su cargo para poder asegurar que estas cumplan con las expectativas. Pues de todo esto depende que la organización cuente con personal calificado que les permita el logro de las metas y objetivos institucionales.

Para Ganga y Sánchez es innegable que:

"El proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales". (Ganga & Sánchez, 2008, p.272).

La **relevancia metodológica** es proponer un procedimiento investigativo que permita indagar las acciones que realizan las instituciones educativas con respecto a los criterios y procedimientos que utilizan al momento de reclutar y seleccionar a un docente para que forme parte del establecimiento educacional.

#### **1.1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados?

#### **1.1.5. PREMISA**

- Los procesos de reclutamiento y selección de personal son procedimientos fundamentales para la contratación de la persona idónea para el cargo, es decir, es imperante que este proceso sea riguroso, objetivo y cuente con un protocolo establecido para su aplicación exitosa, y que esté de acuerdo a los lineamientos institucionales. "Es importante que las instituciones elabore sistemas tanto para la selección, contratación e inducción de los docentes y directivos, siempre basados en los perfiles de competencia o estándares de desempeño definidos por la institución". (Celis, 2009, p.12)
- Los procesos y métodos de la gestión de recursos humanos tienen características que se adaptan al sistema escolar. Basándonos que la gestión consiste en "coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras

personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, p.7). podemos decir que la gestión de recursos humanos es universal para todos los sectores en los que se trabaje con personas y con el capital que ellas posean, por lo cual la educación no queda exenta pues trabaja con y para las personas.

### **1.1.6. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Describir los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados.
- Identificar los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados.

### **1.1.7. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORIAS**

#### **CATEGORÍA 1: RECLUTAMIENTO**

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer potenciales candidatos a la organización para ser examinados con el objeto de la posible contratación de ellas. En esta etapa se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la organización para calificarles como empleados potenciales de la misma.

Cuando una vacante se presente deberán exponerse las características que se necesitan para el puesto e identificar el perfil de puesto, de acuerdo al PEI del establecimiento, para iniciar el proceso de reclutamiento. (Chiavenato, 1994)

### **SUB CATEGORÍA 1.A.: DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Es donde se recopilan todos los datos "es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato —especificaciones particulares—) del puesto". (Chiavenato, 2011, p.140). Lo importante de este proceso es dejar claro que es lo que se espera que posea el candidato, tanto habilidades como conocimientos, para que el proceso de selección se concentre en estas características.

### **SUB CATEGORÍA 1.B.: TIPOS DE RECLUTAMIENTO**

Es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación.

Según Chiavenato (2009, p.133), existen 3 tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno: Se realiza un llamado a candidatos que pertenezcan a la organización.
- Reclutamiento externo: Se realiza un llamado a candidatos que no pertenezcan a la organización.
- Reclutamiento mixto: Se realiza un reclutamiento interno en primera instancia, luego si no se encuentra un candidato idóneo para el cargo se realiza un reclutamiento externo.

### **CATEGORÍA 2: SELECCIÓN**

El proceso de selección consiste en varios pasos específicos que se requieren para posteriormente decidir si contratar a los postulantes. "El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes." (Ganga & Sánchez, 2008, p.278). Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007), el proceso de selección va desde que la persona solicita el empleo hasta que es ubicada en su puesto de trabajo.

La bibliografía estudiada determina que la selección es un proceso mediante el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades requeridas de acuerdo a la descripción de cargos. Concluido el proceso de selección y si este ha sido satisfactorio se procede a informar al candidato sobre el resultado y se coordina una cita con

él para realizar la contratación inmediata. En caso de que existieran dos o más candidatos con un resultado satisfactorio, el reclutador y el jefe inmediato realizaran un análisis entre los candidatos para elegir a uno de ellos.

#### **SUB CATEGORÍA 2.A.: TÉCNICA(S) DE SELECCIÓN.**

Según la bibliografía consultada podemos señalar que los instrumentos o técnicas de selección son aquellas que se utilizarán para medir diversas características de los candidatos. Dependiendo del cargo existen algunas técnicas más apropiadas que otras. Cada técnica debe ser elegida según su confiabilidad y validez para un cargo en específico.

#### **SUB CATEGORÍA 2.B.: TOMA DE DECISIONES.**

El proceso de toma de decisiones es aquel en el que en primera instancia se comparan las características que presenta el postulante y las características que se habían declarado como deseadas en la descripción de cargo. Posteriormente se procede a comparar los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de selección. Varios postulantes pueden cumplir con los requisitos establecidos, en estos casos se procede a comparar las características y resultados obtenidos por cada candidato. Luego, se recomendará a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante, y por lo tanto, de aquel que solicita y dirige el proceso de reclutamiento y selección. (Chiavenato, 2009).

#### **SUB CATEGORÍA 2.C.: PROCESO DE UBICACIÓN.**

Para Dolan et al. (2007, p.129) la ubicación es:

"Aquella que tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo" (Dolan et. al, 2007, p.129).

"Este proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo". (Dolan et. al, 2007, p.155)

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. NORMATIVA VIGENTE**

Existe una ambigüedad en términos de fiscalización y control hacia las Corporaciones, puesto que son instituciones que cuentan con una dualidad en su funcionamiento. Siendo de naturaleza privada pero que administran bienes físicos y financieros que son propiedad del Estado, tales como centros educacionales, centros de salud, entre otros.

La diferencia que tienen las instituciones privadas y las públicas es que, las primeras tienen mayor libertad legislativa para realizar decisiones administrativas, en cambio las segundas deben regirse completamente por lo que señala la ley. Esta distinción, hace que cada una de ellas tenga una estructura distinta, sin pasar por encima de las leyes que las rigen, y un funcionamiento acorde a las voluntades y prioridades de las autoridades de las distintas Corporaciones. Lo anterior se ve reflejado en la jurisprudencia emanada de diferentes Cortes de Apelaciones y profesionales del Consejo de transparencia quienes señalan que las Corporaciones, como Organización de Derecho Privado sin fines de lucro, pero que manejan recursos públicos, deben cumplir con lo establecido en la Ley que regula este aspecto. (Transparencia y Rendición de cuentas en Organizaciones sin fines de lucro, edición 2012; Ministerio Secretaría General de la República)

La normativa vigente que rige a la educación chilena es muy clara respecto a lo que espera de los docentes y directivos, los contratos de trabajo, las responsabilidades de cada cual, de acuerdo al área en la cual se desempeña, aunque explícita la forma de contrato solo para el sector municipal, haciendo referencia a concurso público para optar a un cargo docente. Al respecto la ley 19.070 en su artículo 27 menciona que:

"La incorporación a una dotación docente en calidad de titular se hará por concurso público de antecedentes, el que será convocado por el Departamento de Administración de la Educación o por la Corporación Educacional respectiva. Dichos concursos deberán ajustarse a la norma de esta ley y su reglamento". (Art. 27, Ley 19.070, 1991).

Las normas a las que hace referencia dicho artículo tienen que ver con la forma de publicación, la fecha tope de convocatoria y la conformación de las comisiones calificadoras, pero no precisa el modo de selección de los docentes participantes de los concursos. En el caso de los directores, la situación cambia radicalmente puesto que la ley 20.501 define el perfil profesional y el proceso técnico de selección y evaluación de los candidatos postulantes a director de un establecimiento educacional. El artículo 32 señala que el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda, deberá definir el perfil profesional del director, el que podrá considerar los siguientes aspectos: las competencias, aptitudes y certificaciones pertinentes que deberán cumplir los candidatos. Estos perfiles deberán ser aprobados por el sostenedor (Art. 32, Ley 20.501, 2011). Y el artículo 32 bis menciona que la selección será un proceso técnico de evaluación de los candidatos que incluirá, entre otros aspectos, la verificación de los requisitos solicitados en el perfil definido en el artículo anterior, entrevistas a los candidatos y la evaluación de los factores de mérito, de liderazgo y de las competencias específicas, cuya ponderación será determinada por cada sostenedor. [...] la comisión calificadora deberá entrevistar a cada uno de los candidatos preseleccionados, proceso para el cual podrá contar con apoyo externo. Luego de ello, la comisión calificadora deberá presentar un informe con la nómina de los postulantes seleccionados. Dicha nómina contará con un mínimo de tres y un máximo de cinco candidatos, los que serán presentados al sostenedor quien podrá nombrar a cualquiera de ellos o declarar, previa resolución fundada, desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo concurso. (Art. 32 bis, Ley 20.501, 2011)

Cabe señalar que los concursos públicos están normados bajo la Ley 19.882 que rige la carrera funcionaria, estableciendo ésta, aspectos técnicos específicos y objetivos para seleccionar al personal, debiendo considerar los siguientes factores: estudios, cursos de formación educacional, y de capacitación, experiencia laboral y aptitudes específicas para el desempeño de la función. El artículo 16 bis de la ley 19.882 dispone además, que serán las instituciones las que determinaran y establecerán la forma en que los postulantes serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerados postulantes idóneos, información que debe ser entregada a los candidatos, antes de iniciarse el proceso de selección.

Por otro lado, la Ley 20.529, del sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, hace referencia al deber del estado en cuanto a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles por medio de organismos especializados y operara mediante políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, información pública y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los alumnos. Para tales efectos, el ministerio de educación crea la agencia de calidad cuya función principal será "evaluar y orientar el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas." (Art. 10, Ley 20.529, 2011).

El artículo 11 de ésta ley menciona las atribuciones que esta agencia tendrá para el cumplimiento de sus funciones, haciendo referencia por primera vez a los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado. Este artículo indica que para que la Agencia de Calidad pueda cumplir sus funciones tendrá la atribución de "diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos" (Art. 11, Ley 20.529, 2011). Además tendrá la atribución de:

"Validar los mecanismos de evaluación de los docentes de aula, docentes directivos y de los docentes que cumplen la función técnico-pedagógica que presenten voluntariamente los establecimientos educacionales particulares pagados y subvencionados y los sistemas de evaluación complementarios del sector municipal, de corporaciones municipales o de otras entidades creadas por ley" (Art. 11, Ley 20.529, 2011)

A la luz de la anterior, planteamos que sólo estos dos puntos hacen referencia al sector particular subvencionado, y ninguno de ellos habla de la selección de los docentes, a pesar de que esta ley apunta directamente a la calidad y equidad de la educación; habla de desempeño, pero del establecimiento en general, sin considerar el desempeño individual que contribuye directamente a la calidad de la educación.

Por su parte, la Ley 20.370 define los principios y fines de la educación, los derechos y deberes de todos los participantes del sistema, de los niveles y modalidades educativas, los requisitos mínimos para cada nivel y las normas objetivas para velar por su cumplimiento, del reconocimiento oficial del estado y del consejo nacional de educación. No hay referencia alguna a un sistema de selección estandarizado ni para el sistema particular subvencionado, ni para el sistema público.

Por su parte, el Estatuto Docente, en su párrafo IV “Del contrato de los profesionales de la educación en el sector particular”, es enfático en señalar una clara diferencia entre el sector público y privado. En el artículo 78 menciona que:

"Las relaciones laborales entre los profesionales de la educación y los empleadores educacionales del sector particular, así como aquellas existentes en los establecimientos cuya administración se rige por el decreto ley N° 3.166, de 1980, serán de derecho privado, y se regirán por las normas del Código del Trabajo y sus disposiciones complementarias en todo aquello que no esté expresamente establecido en este Título. (Art. 78, Ley 19.070, 1997)

El Estatuto normará entonces, requisitos, deberes, obligaciones y derechos de carácter profesional comunes a todos los profesionales, la carrera de aquellos profesionales de establecimientos del sector público y el contrato de los profesionales de la educación del sector particular, en los términos establecidos en el Título IV de la Ley (Arts. 78 y sgtes), excepto a los profesionales de la educación de colegios particulares pagados.

A pesar de que el estatuto docente no hace referencia al concepto de contrato de trabajo, el artículo 7 del Código del Trabajo ofrece una definición:

Contrato individual de trabajo, “es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios, una remuneración determinada”. (Art. 7, Código del trabajo, 2002)

Los elementos del contrato de trabajo son los siguientes:

- Las partes
- Prestación de servicios
- Remuneración
- Subordinación o dependencia

Actualmente existen un conjunto de disposiciones y normas que regulan las relaciones laborales, como el Estatuto Docente, el Decreto con Fuerza de Ley para la subvención por parte del Estado, los contratos vinculados al Plan de mejoramiento profesional y la Ley de Subvención Escolar Preferencial.

Por otra parte, el Código Laboral, que si bien no es del todo aplicable permite establecer derechos fundamentales para los trabajadores y trabajadoras. Pero el verdadero desafío no está en las relaciones laborales o los contratos de trabajo, sino en la selección docente que asegurará una educación de calidad.

## **1.2.2. LOS RECURSOS HUMANOS**

El recurso humano (RR.HH) está conformado por todos los colaboradores que ejecutan una acción que permite el éxito de la organización, entendiéndose que ellos deben estar debidamente vinculados (en una relación contractual o de prestación de servicios) a la empresa, trabajando por cuenta ajena.

Según Chiavenato (2009) los Recursos Humanos:

“Pueden llamarse recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas” (Chiavenato, 2009, p. 5).

Estas pasan la mayor parte de su vida trabajando, lo que ocupa gran parte de su esfuerzo y tiempo personal, pues de esto depende su subsistencia. Son la cara de las organizaciones, ya que el éxito o fracaso de éstas depende directa o indirectamente de sus trabajadores.

#### 1.2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se entenderá como gestión “el coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, p.7). Por lo cual, podemos definir la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como la coordinación eficaz y eficiente de las personas que pertenecen a la organización. Eficiente, ya que se busca hacer junto a ellas las actividades idóneas para el logro de los objetivos y eficaz, pues se busca obtener los mejores resultados con la menor cantidad de recursos posibles.

Desde un tiempo atrás está tomando fuerza un enfoque de la GRH que postula que ya no se hablará de Gestión de Recursos Humanos, sino que se hablará de Gestión del Talento Humano (GTH). “Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización”. (Chiavenato, 2008, p.39). En síntesis, se busca que las personas se sientan parte de la empresa como un socio activo, en la cual se consideran sus talentos y características personales, se fomentan y premian sus esfuerzos, se busca el éxito de todos y no el individualismo, y no sólo se le considera como un recurso más de la organización.

Este nuevo enfoque es muy disímil con el anterior enfoque de la Administración de los Recursos Humanos, principalmente en lo que se entiende como personal o trabajador. Desde la mirada de la Administración de los Recursos Humanos el trabajador es solamente un recurso que trabaja durante un horario establecido y rígido, el cual debe seguir ciertas normas y reglas las que son supervisadas por un jefe. Éste último, debe decirle todas las tareas que debe ejecutar y luego los evaluará por el grado de cumplimiento de éstas tareas, es decir, por sus éxitos o fracaso, para luego tomar la decisión de si el empleado continúa o es desvinculado de la organización. Por lo cual, se entiende que los empleados no son más

que meros ejecutores de tareas según su grado de especialización y se les exige fidelidad y compromiso hacia la organización.

En cambio, cuando hablamos de Gestión del Talento Humano, estamos señalando que el trabajador es un socio más de la empresa, pues este invierte en la empresa su tiempo, inteligencia y talento. Son personas que colaboran para el logro de las metas que han sido negociadas y son compartidas por ellos, pues están directamente vinculados con la misión y visión de la organización. En esta gestión se da énfasis a la participación, el compromiso, en el conocimiento, el trabajo colaborativo y el talento humano de cada individuo (Chiavenato, 2008).

Cuando hablamos de Talento Humano nos referimos a las que las personas son entendidas como seres con capacidades diversas, quienes poseen un compromiso hacia la empresa y realizan acciones para el logro de las metas de éstas. Es decir, hablamos que:

“El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le podido adelantar” (Mejía, A. et al, 2013, p.7)

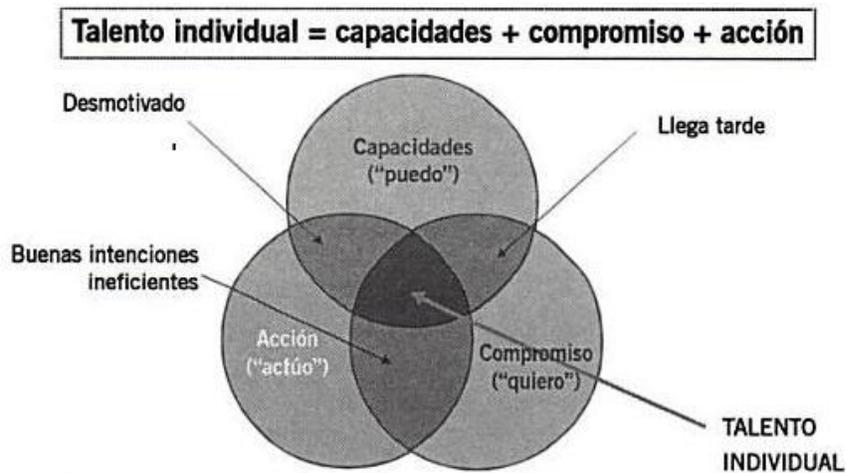


Figura 1: Estructura del talento humano. (Mejía, A. et al, 2013, p.7).

El cambio que ha sufrido el área de recursos humanos y las concepciones que conllevan ésta ha sido sustancial desde el año 1900 al año 2000. Ha pasado por eras tales como la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento. También por diversas miradas de la importancia del empleado o trabajador de la empresa, pasando del hombre como mano de obra hasta llegar a el hombre como socio.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las principales características de cada una de las eras por las que ha pasado el área de recursos humanos, que son disimiles una de otra pues han ido evolucionando y adaptándose al contexto socio-histórico.

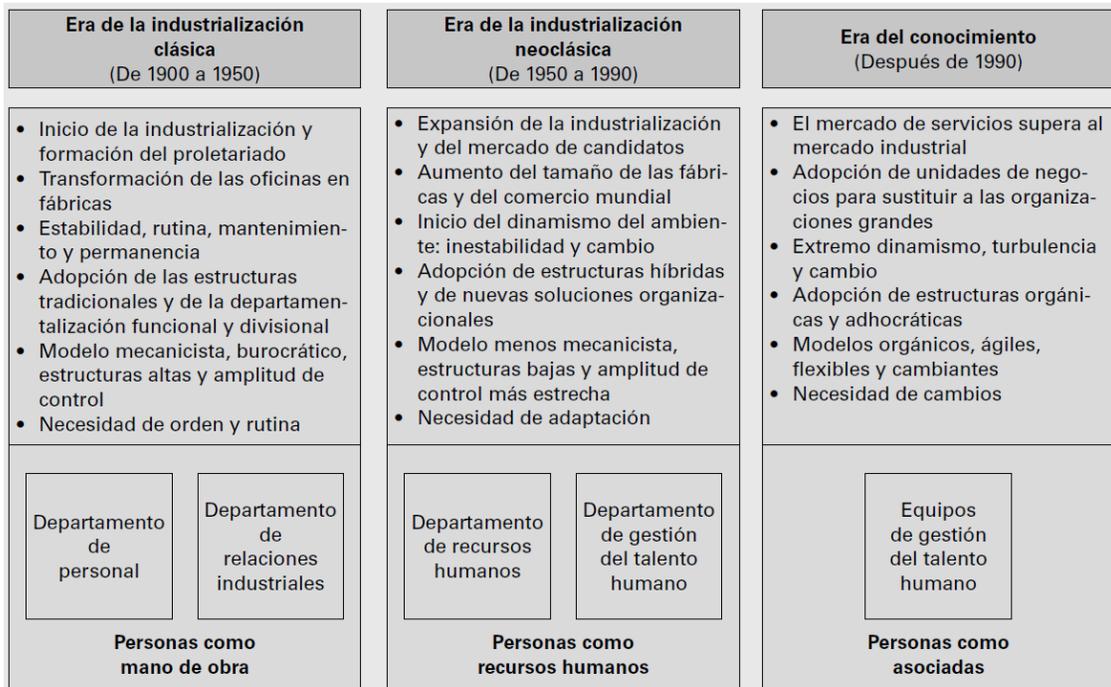


Figura 2: Los cambios y las transformaciones del área de RH. (Chiavenato, 2009, p.43)

En educación, la Gestión de Recursos Humanos:

"En su origen, se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones. En el caso de los establecimientos escolares no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes. En la mayoría de las unidades educativas un encargado de finanzas asumía la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos y de bienestar, lo que es común en la mayoría de los establecimientos, salvo en aquellos que pertenecen a redes de colegios, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM que están conformando, en el último tiempo, equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas." (Celis, 2009, p.12)

En el área de Recurso Humanos deberá existir por lo menos una persona encargada de ésta, ya sea director, gerente, jefe o supervisor, debe realizar por lo menos cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar. En el enfoque de la Gestión de Talento Humano, también se nombran algunas funciones que debe realizar quien administre esta área, es decir, las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. El

gestor del talento humano debe realizar procesos que lo involucrarán directamente con los trabajadores, que van desde el reclutamiento de éstos hasta su evaluación.

Según Chiavenato (2009, p.7-8), estos procesos son:

1. "Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización?

Es el proceso en el cual se considera el reclutamiento y selección de personal, es cual busca incluir nuevas personas en la empresa, también pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.

2. Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas?

Es el proceso en el cual se diseñan y seleccionan las actividades o tareas que las personas realizarán en la organización. También involucra el proceso de orientar y acompañar a los nuevos empleados contratados, es decir, el proceso de inducción.

3. Compensación de las personas: ¿Cómo compensar a las personas?

Este proceso consiste en buscar mecanismos de incentivo para lograr satisfacer sus necesidades individuales de las personas. Esto puede incluir recompensas, remuneraciones, beneficios y/o servicios sociales.

4. Desarrollo de personas: ¿Cómo desarrollar a las personas?

Son los procesos empleados para capacitar, perfeccionar y/o incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas óptimas para que los trabajadores puedan realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esto incluye higiene, seguridad y calidad de vida.

6. Evaluación de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Son los mecanismos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados, para posteriormente tomar decisiones".

Entre estos procesos, se explicará con mayor detalle el primero: admisión del personal, pues en éste se consideran los temas de reclutamiento y selección de personal que son la base de los siguientes procesos y por consiguiente, del futuro logro de las metas de la organización.

#### 1.2.2.2. RECLUTAMIENTO

La primera fase del reclutamiento es el análisis del puesto de trabajo. Si bien en muchas organizaciones se tienen definidas las tareas y labores de los cargos, no en todas se presenta el perfil de los cargos, y por lo tanto, no se tienen definidas las competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades que demanda el desempeño de ese puesto. Es casi imposible realizar un proceso de reclutamiento exitoso si no se define, previamente, lo que se espera que posea el postulante "No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, hasta que existiera una declaración clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren." (Dolan et al., 2007, p.110)

Si se habla de los establecimientos educacionales estos poseen un documento escrito denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI) donde se declaran los perfiles de los actores de la educación, es decir, los perfiles del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, administrativos e inclusive apoderados y estudiantes.

El fin general del reclutamiento es captar el número suficiente de candidatos que sean potencialmente idóneos para cumplir las expectativas y los perfiles establecido para los cargos disponibles, más concretamente, el fin es buscar personas que puedan cubrir el puesto de trabajo. Según Dolan et al. (2007, p.109) otros fines del reclutamiento son:

- "Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento".

Para realizar el reclutamiento existen diversas opciones: el reclutamiento interno, el reclutamiento externo, el reclutamiento mixto y otros reclutamientos.

### 1.2.2.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección va desde la recopilación de la información que se tiene de los candidatos que desean conseguir el puesto hasta la que uno de estos es contratado para ocupar dicho puesto. Otras concepciones determinan que el proceso de selección va desde la recopilación hasta la ubicación del empleado. Esta última, agrega la ubicación para asegurarse que el empleado pueda adaptarse al puesto de trabajo, y por lo tanto, cerciorar el éxito de este en el puesto.

Entre estas concepciones tenemos a Ganga & Sánchez (2008) señalan que:

"La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes." (Ganga & Sánchez, 2008, p.278)

Dolan et al. (2007) señalan que el proceso de selección:

"Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Además de la orientación y la ubicación del empleado, puesto que tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo" (Ganga & Sánchez, 2008, p.278)

#### 1.2.2.4. PROCESO DE SELECCIÓN

##### **a) Aplicación de la(s) técnica(s) de selección:**

Son los instrumentos que se utilizarán para medir diversas características de los candidatos. Dependiendo del cargo existen algunas técnicas más apropiadas que otras. Cada técnica debe ser elegida según su confiabilidad y validez para un cargo en específico.

##### **b) Toma de decisiones:**

Luego de aplicar las técnicas seleccionadas sigue el proceso en el cual uno o varios encargados analizan la información recopilada de cada candidato y seleccionan uno que logre cumplir total o parcialmente el cargo descrito con anterioridad. (Chiavenato, 2011, pp. 160)

##### **c) Proceso de ubicación:**

Este último paso busca que las instituciones orienten y ubiquen a los empleados para poder presentarles su puesto de trabajo: con quienes trabajará, donde lo hará, que materiales tendrá a su disposición, cómo se organiza la institución, cuáles son las normas y reglas, en general, todo lo que conlleve el proceso de socialización y de conocimiento de la cultura organizacional. (Dolan et. al, 2007, p.129)

### 1.2.3. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

El debate relacionado con la selección de los docentes no es nuevo en ningún sistema educativo del mundo. Más frustrante aun, es darse cuenta, después de revisar variada bibliografía, que los filtros para dilucidar quienes son idóneos, siguen respetando los mismos esquemas de hace siglos. Pensamos que al igual que en Chile, la unión europea cuenta con sistemas de reclutamiento y selección de docentes, sin embargo, dichos sistemas serían aún un poco remotos. A saber:

Acceso a la carrera docente por oposición, el cual es una suerte de concurso público organizado a nivel central que se realiza al finalizar la formación inicial. Consiste en rendir exámenes escritos por competencias, los que son complementados con la valoración de otros méritos, de tipo personal, de los candidatos.

Sistema de concurso o lista de candidatos, el que difiere del anterior puesto que los aspirantes al cargo presenta su solicitud ante las autoridades correspondientes de cada establecimiento, quienes ordenan las candidaturas en función de los méritos acreditados y realizan la selección del número necesario de aspirantes para cubrir las vacantes ofrecidas.

Selección de carácter abierto, el cual está en manos del director del establecimiento principalmente. En este tipo de selección no existen criterios comunes, aunque los puestos se anuncian públicamente. El procedimiento habitual suele ser la realización de entrevistas, siendo muy frecuente que el director tenga un peso determinante en la decisión adoptada, y los profesores se presentan para cubrir las vacantes que existan en el establecimiento.

En la enseñanza privada, en todo el ámbito europeo, está generalizado el sistema de libre contratación de los docentes. La única excepción a esta tendencia es Francia, donde los profesores de las escuelas privadas que reciben financiamiento estatal, son reclutados por medio de un examen, siguiendo un procedimiento equivalente al que existe para la enseñanza pública. Este examen otorga una certificación denominada CAFEP (certificado de aptitud para la enseñanza en instituciones de educación privada), que habilita para ejercer la docencia en los centros privados subvencionados por el estado. (Gálvez, 2010, p.46-67)

En España, la selección de profesorado en el sector de la enseñanza privada, recae en el director del establecimiento, quien utiliza su propio criterio al momento de seleccionar a los docentes que ellos estimen pertinentes, tal como lo hace cualquier empresa privada. Sin embargo, algunos detractores señalan cierta arbitrariedad que subyace en este sistema, en el que los criterios de selección pueden encontrarse alejados de los principios de mérito y capacidad.

No obstante, en los centros públicos, el proceso de selección debe adecuarse a los principios establecidos por la Ley Orgánica 8/1985, ley que regula el derecho a la Educación. Esta ley dispone que las vacantes de puesto docente que se produzcan en estos centros deben ser anunciadas públicamente, y que los criterios de selección deben establecerse por acuerdo entre el consejo escolar y el titular de centro, basándose en los principios de mérito y capacidad. El consejo escolar designa una comisión de selección, integrada por el director, dos profesores y dos apoderados.

En el caso de Finlandia, la selección docente inicia con el ingreso de los estudiantes a la universidad, es decir, no cualquiera puede ser profesor; el acceso a los estudios docentes es muy competitivo y valorado; es más, en Finlandia los profesores son los profesionales más valorados, por encima de médicos, ingenieros o abogados, y no es precisamente por los salarios, los cuales son más bajos que en España, por ejemplo, sino que existe la visión de que los profesores son personas muy importantes dentro de la sociedad.

Existen más de cuatro candidatos por vacante ofrecida para la formación de los docentes en los primeros años de escolaridad. El número de cupos se planifica según las necesidades del mercado. La filosofía del sistema educativo finlandés se basa en un principio: los mejores docentes deben situarse en los primeros años de enseñanza, al inicio del aprendizaje, donde se aprenden los fundamentos de todos los posteriores aprendizajes: lenguaje, estructura mental, hábitos, etc. (Linnäkylä, 1997, p.69-85).

Dicho supuesto se basa en el corolario de que hacia los 7 años el alumno se encuentra en la fase más manejable, y es cuando realiza algunas de las conexiones mentales fundamentales que le estructurarán toda la vida. Por tanto, seleccionar a quién ayudará en ese proceso es

visto como esencial. Dicho proceso garantiza la igualdad de oportunidades educativas en toda la población desde el principio de la misma.

Para que un profesor pueda realizar su función, debe tener unas propiedades individuales: haber demostrado su capacidad educativa y un alto grado de sensibilidad social. Esta es solo la primera fase de selección, donde los elementos más capaces pueden seguir avanzando dentro del sistema de selección a facultades especializadas. Este proceso lo realiza la Universidad de Jyväskylä, la que se encarga de analizar los perfiles de los candidatos, revisar las notas de los aspirantes y poder escoger a los mejores.

Posterior a esta primera selección, son las universidades quienes seleccionan a sus candidatos de acuerdo a características que, por sus necesidades o estudios científicos, encajen mejor con el perfil buscado. Hasta hace algunos años, la forma de selección tenía cuatro aspectos esenciales: una entrevista, un resumen de una lectura de un libro, una explicación de un tema ante una pequeña clase, demostrar aptitudes artísticas (dibujar o pruebas de dominio de un instrumento musical). En la década de los noventa se añadieron dos aspectos nuevos: una prueba de matemáticas y otra de aptitud para la tecnología de la información.

En la entrevista realizada se analiza si el aspirante a profesor posee otras propiedades necesarias para poder ejercer como tal, tales como capacidad de comunicación, actitud social y empatía. Si el postulante no tiene estas propiedades o no se percibe la capacidad de incorporarlas, se prescinde de él y no accede a la formación. Esta fase es clave puesto que asegura una competencia en la capacidad de conexión posterior con los alumnos y disminuye el riesgo de seleccionar a personas con trastornos mentales. Estas dos fases mencionadas, no se realizan en España ni en ningún otro país del mundo.

Como podemos ver, Finlandia es el único país de la OCDE que tiene un sistema tan exigente para la función docente, seleccionando desde el momento de postular a las universidades, solo a los mejores elementos que garanticen a posteriori, una entrega curricular de calidad y comprometidos con los alumnos. Al momento de iniciar la carrera docente propiamente tal, la dirección de las escuelas de primaria sitúa en los primeros cursos a los docentes más competentes para que ayude a estructurar el proceso de lectura y escritura de los alumnos.

De acuerdo a los resultados de una investigación realizada sobre el profesorado en España se concluye que en el sector de la enseñanza privada no subvencionada, el principio de libertad de empresa a la hora de seleccionar al personal docente no se cuestiona, pero la situación es distinta cuando se habla de la enseñanza pública. En este caso, al tratarse de puestos de trabajo financiados con dinero público, varios representantes de la administración y de los sindicatos opinan que el sistema de acceso debería homogeneizarse con el de la enseñanza pública. De hecho, para algunos de ellos los mecanismos de acceso a la profesión en estos centros deberían vincularse a la equiparación del salario y de las condiciones laborales de los profesores de este sector con los del sector público. (Pérez Juste, Egido & Sarramona, 2008)

### **1.3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **1.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Dadas las características de esta investigación nuestra investigación es cualitativa, de carácter descriptivo enmarcado en un paradigma hermenéutico- etnometodológico. Según Cisterna (2010) el sentido de lo hermenéutico destaca el rol de la interpretación del investigador como constructor de significados. En tanto la etnometodología se interesa en lo que los individuos hacen; se basa en el supuesto de que todos los seres humanos tienen un sentido práctico con el cual adecuan las normas de acuerdo con una racionalidad práctica que utilizan en la vida cotidiana (Martínez, 2002).

La investigación busca describir e identificar los criterios y procedimientos que se utilizan en los procesos de reclutamiento y selección del personal docente de colegios particulares subvencionados en lo que respecta al diseño y aplicación de estos por parte del director y el equipo directivo, mediante la utilización de fuentes primarias. Según el alcance temporal nuestra investigación será de carácter seccional.

Con la investigación se pretende dar a conocer los procesos de reclutamiento y selección aplicados por las instituciones educativas para posteriormente presentar una propuesta para el mejoramiento de los procesos visto en el desarrollo de la investigación.

### 1.3.2. UNIDADES DE ESTUDIO

#### UNIDAD X:

En la comuna de San Carlos existen 36 establecimientos educacionales de los cuales 29 son municipales y 7 son particulares subvencionados. Se escogió un colegio Particular Subvencionado ubicado en el centro de la comuna de San Carlos. Este colegio trabaja con más de un 80% de niños y jóvenes con índice de vulnerabilidad o prioritarios. Tiene una población de 1.266 y su promedio de alumnos por curso es de 39.

Los niveles de enseñanza que imparte son Educación Parvularia, Enseñanza Básica y Enseñanza Media Humanista-Científica. Cuenta con una dotación de 53 docentes a los cuales se agregan profesionales de la educación y educadoras diferencias pues cuenta con PIE además de ser un Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial. Es un establecimiento católico perteneciente a la Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sacratísimo Corazón de Jesús y posee excelencia académica desde el año 2009.

Los énfasis de su proyecto educativo son el desarrollo integral, la excelencia académica y lo valórico - religioso. El colegio cuenta con programas y actividades de: orientación, convivencia escolar, prevención de drogas y alcohol, afectividad y sexualidad (TeenStar), cuidado del medio ambiente, promoción de la vida sana, actividades de acción social, actividades pastorales y talleres extra programáticos . Además de contar con apoyo psicológico, social y pedagógico a cargo de especialistas como psicopedagogo(a), psicólogo(a), orientador(a), profesor(a) de educación especial/diferencial, asistente social, fonoaudiólogo, educación especial: auditiva, trastornos motores y trastorno específico del lenguaje. El colegio posee una gran infraestructura que cuenta con biblioteca, laboratorio de ciencias, sala de usos múltiples, sala de computación con internet, tecnología en el aula (proyector, computador, telón), sala audiovisual, cancha de deportes, 2 Gimnasios, entre otros.

## **UNIDAD Y:**

Escogimos un establecimiento educacional particular subvencionado de modalidad Enseñanza Básica y Media, de carácter confesional católico, inserta en la localidad de Huépil de la Comuna de Tucapel. Atiende a 478 estudiantes de estrato social bajo con un índice de vulnerabilidad catalogado con IVE de 70.87. El 85% de la población de estudiantes atendidos proviene de la localidad siendo el 15% proveniente de localidades aledañas y del sector rural.

Los estudiantes del colegio son atendidos en el hogar por sus madres y parientes cercanos lo que impide la asistencia en forma regular a las reuniones de padres y apoderados y dificulta el compromiso con el colegio y con los aprendizajes de sus hijos e hijas. El colegio cuenta con un grupo de 45 profesionales entre profesores, asistentes de la educación y auxiliares quienes atienden a la población estudiantil desde sus correspondientes experticias. El establecimiento cuenta con Proyecto de Integración Escolar (PIE), Centro de recursos de aprendizaje (CRA), sala de informática (Enlaces), Proyecto Explora entre otros. El cuerpo docente está constituido por profesores básicos donde seis de ellos cuentan con especialidad y con un promedio de 15 años al servicio de la educación.

La escuela ha sido favorecida con el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño por el período 2014 – 2015. Actualmente la escuela se encuentra clasificada como Autónoma obteniendo un promedio de 261 puntos en el SIMCE del año 2012.

Ambas unidades educativas fueron seleccionadas debido a la factibilidad para realizar el estudio en éstas.

### **1.3.3. SUJETOS DE ESTUDIO**

#### **SUJETOS DE LA UNIDAD X**

1. Directora y sostenedora del Establecimiento.
2. Inspector General.
3. Coordinador de Enseñanza Media.
4. Coordinadora de Enseñanza Básica.
5. Docente de aula de Primer Ciclo.
6. Docente de aula de Segundo Ciclo.
7. Docente de aula de Enseñanza Media.

Los primeros 4 sujetos se escogieron por sus cargos y roles en el proceso de reclutamiento y selección del establecimiento.

Los últimos tres por que llevan entre 0 - 5 años trabajando en el colegio, y son docentes de planta. Se encogió uno de cada para favorecer y renovar las miradas y opiniones.

#### **SUJETOS DE LA UNIDAD Y**

1. Director
2. Jefe UTP
3. Inspector General
4. Docente de aula Primer Ciclo
5. Docente de aula Segundo Ciclo
6. Docente de aula Enseñanza Media

Los primeros tres sujetos se escogieron por sus cargos y roles en el proceso de reclutamiento y selección del establecimiento.

Los últimos tres porque llevan entre 0 - 5 años trabajando en el colegio. Se encogió uno de cada para favorecer y renovar las miradas y opiniones.

### 1.3.4. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Las técnicas que se utilizaran para recopilar información son las siguientes:

- **Entrevistas:** Este instrumento se ocupará con todos los sujetos de estudio lo que nos permitirá plantear características que observan y piensan del proceso de reclutamiento y selección que se realizan en los colegios, es decir, se podrá evidenciar la opinión más personal sobre los procedimientos y conductas en los procesos investigados.
- **Revisión documental:** La recopilación y análisis de la bibliografía permitió plantear conceptos básicos para la comprensión de algunas definiciones necesarias para nuestra investigación, como los son las normativas vigentes, en el área de recursos humanos conceptos como reclutamiento y selección, y algunas experiencias internacionales.
- **Observación:** Por medio de la observación daremos cuenta de los procesos que se siguen al momento de la contratación, se podrá evidenciar el actuar de las personas encargadas, si existe o no discriminación por edad o religión por ejemplo, verificar si la descripción de cargos cobra importancia en esta instancia, cuando la decisión debe ser tomada en base a lo requerido para el puesto y lo declarado en el PEI.

Subcategoría	Estamento	Instrumentos
A.1. Descripción de cargos.	Directivos. Docentes de aula.	Entrevista Revisión documental
A.2. Tipos de reclutamiento.	Directivos. Docentes de aula.	Entrevista Revisión documental
B.1. Técnica(s) de selección.	Directivos. Docentes de aula.	Entrevista Observación
B.2. Toma de decisiones.	Directivos. Docentes de aula.	Entrevista
B.3. Proceso de ubicación.	Directivos. Docentes de aula.	Entrevista Observación

Tabla 1: Instrumentos recopiladores de información según subcategorías.

### **1.3.5. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS**

Para el análisis de información utilizaremos la triangulación hermenéutica que según Cisterna (2005), consiste esencialmente en una acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida en una investigación, ya sea mediante la recopilación de información en el trabajo de campo o mediante la revisión bibliográfica, a fin de constituir el corpus representativo de los resultados de la investigación. Por lo tanto, se realiza la interpretación y cruce de información entre las entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes de aula y directivos que forman parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal docente, y la revisión de documentos relacionados con éstos.

## **1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

1.4.1.1. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA SUJETO PARA CADA CATEGORÍA.

#### **UNIDAD X - INFORMANTE 1**

##### **En cuanto al reclutamiento:**

Las funciones y tareas que deben realizar los docentes están declaradas en el reglamento interno de higiene y seguridad. Y los perfiles se encuentran dentro del proyecto educativo institucional. Ambos documentos son conocidos por los docentes pero falta socializarlos o entregarlos según el caso.

La promoción de las vacantes pocas veces se divulgan a través de medios de comunicación. Pero se enfatiza que se prioriza el reclutamiento interno para cubrir las vacantes, es decir, docentes pertenecientes al mismo colegio cubren los cupos. En cuanto a la documentación requerida sólo se pide el curriculum y sólo en el caso de ser elegidos se les solicita el certificado de antecedentes y el título profesional.

##### **En cuanto a la selección:**

El único medio que se utiliza para poder selección personal es la entrevista la cual apunta principalmente a la identificación de habilidades blandas que pueda poseer el postulante. Quienes hacen la entrevista son los coordinadores y el inspector general.

Se señala que los criterios para la toma de decisiones son principalmente las habilidades blandas que se logran percibir, por lo cual las decisiones serán tomadas en base a lo que cada uno de los entrevistadores perciba del postulante. Los docentes son apoyados en el proceso de ingreso al establecimiento, pero se les entrega lo básico para la realización de sus funciones pero se les señala a quien deben recurrir en caso de tener dudas o necesitan algún apoyo sobre temas pedagógicos o administrativos. Los encargados de apoyar a los docentes son los coordinadores o el inspector general.

## **UNIDAD X - INFORMANTE 2**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se explicita que las funciones y perfiles están declarados en el reglamento interno o PEI y en ambos casos se les da a conocer a los docentes que pertenecen y que ingresan al establecimiento.

Se dilucida que el proceso que se realiza para reclutar es en primera instancia recurrir a los curriculum con los que cuenta el establecimiento y en segunda instancia si la primera no es efectiva se recurre a la publicación o utilización de los medios de comunicación masivos. En cuanto a la documentación requerida ésta se solicita posterior al proceso de selección, por lo cual la única documentación para postular es el curriculum.

### **En cuanto a la selección:**

Se menciona que las técnicas que se utilizan para seleccionar personal docentes son el análisis el chequeo de antecedentes, análisis de curriculum y la entrevista que la realiza cada coordinador de ciclo junto al inspector general o en ciertas ocasiones de forma individual. Para poder realizar un buen proceso de selección se menciona que sería necesario implementar algunas otras técnicas de selección pero que son limitantes la oferta de docentes y el tiempo disponibles.

Para la toma de decisiones lo primordial es la experiencia del docente, luego su estabilidad laboral que presenta en su trabajos anteriores, las características personales y el conocimiento que posean sobre el área en el cual se desempeñan. Se señala que es muy importante lo que señala el proyecto educativo sobre lo que se quiere del docente pero que no siempre se tiene considerado.

Se menciona que se realiza apoyo a los docentes tanto pedagógico como administrativo y esto lo hacen los coordinadores tanto de básica como de media y/o el inspector general. Pero se puntualiza que este proceso no está completo ni sistematizado y tampoco se especifica quienes son los responsables.

## **UNIDAD X - INFORMANTE 3**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se explicita que las funciones y perfiles están declarados en documentación oficial del colegio, ya sea reglamento interno o PEI y en ambos casos se les da a conocer a los docentes que pertenecen y los que ingresan por primera vez al establecimiento.

La promoción de las vacantes se realiza en primera instancia a través se lo aunque ya se tiene que son los curriculum y luego si no se encuentra lo necesario se recurre a la publicación o utilización de los medios de comunicación. En cuanto a la documentación requerida ésta se solicita en caso de que se vaya a contratar a los docentes, es decir, posterior al proceso de selección.

### **En cuanto a la selección:**

Se interpreta que el colegio sólo utiliza la entrevista y que no existe otra técnica a utilizar. También se manifiesta que el colegio necesita mejorar y protocolizar los procesos de selección según las necesidades del establecimiento.

Para la toma de decisiones no se tiene claro específicamente que es lo que se busca pero si se trata de seguir lo que el proyecto educativos señala en la descripción de funciones o el perfiles del docente. Pero también se puntualiza que muchas veces las decisiones son tomadas en base a la necesidad del momento, principalmente al ser reemplazos.

Se menciona que se presta apoyo a los docentes que ingresan por primera vez y también a los antiguos pues saben a quién deben dirigirse en caso de necesitar ayuda, ya sea los coordinadores de cada ciclo o el inspector general. Pero también se establece que no existe ninguna persona oficialmente encargada de esto.

## **UNIDAD Y - INFORMANTE 1**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Tanto las funciones como los valores, actitudes y aptitudes están descritas en el perfil docente plasmado en el PEI y en el reglamento interno de higiene y seguridad, trabajo realizado por todos los integrantes de la comunidad educativa.

**En cuanto a la selección:**

Los métodos utilizados para la selección son bastante comunes y, tanto los test psicológicos como los de conocimientos son considerados adecuados para ser usados como medios de selección. La entrevista personal cobra mucha importancia para tomar decisiones puesto que se puede obtener información sobre el postulante por medio de la observación directa y ver si posee el perfil que han definido en el PEI. Se confunde el concepto “ubicación” con “inducción”, aunque intentan apoyar a los docentes recién ingresados, no hay un encargado específico para tal situación.

**UNIDAD Y - INFORMANTE 2**

**En cuanto al reclutamiento:**

Todo está descrito en el proyecto educativo y reglamento interno, además toda la información también se da a conocer en la charla de inducción que se realiza al inicio del año escolar para todos los docentes recién ingresados.

**En cuanto a la selección:**

La selección incluye a varias personas para poder recabar más información sobre la formación profesional del postulante, así como verificar si cumple con el perfil que se busca en el docente de acuerdo al PEI. Se confunde el concepto “ubicación” con “inducción”, aunque intentan apoyar a los docentes recién ingresados, no hay un encargado específico para tal situación.

**UNIDAD Y - INFORMANTE 3**

**En cuanto al reclutamiento:**

Todas las funciones de los docentes que forman parte del colegio están debidamente definidas en el PEI y en el reglamento interno de higiene y seguridad, así como también las actitudes, aptitudes y valores que dan vida al sello institucional.

**En cuanto a la selección:**

La selección se basa en la necesidad inmediata de cubrir las vacantes, además existen pocos postulantes por lo que la entrevista es fundamental al momento de tomar una decisión

con respecto a la contratación del docente. Se apoya a los docentes en su ingreso y en el proceso de integración a la planta docente, proporcionándoles todas las instancias para que puedan sentirse cómodos y confiados

#### 1.4.1.2. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA CATEGORÍA A NIVEL DE ESTAMENTO AGRUPADOS POR UNIDAD DE ESTUDIO.

### **UNIDAD X**

#### **En cuanto al reclutamiento:**

Las funciones y tareas que realizan los docentes de los establecimientos están descritas de forma general y específica en el reglamento interno de higiene y seguridad. Y los perfiles se encuentran dentro del proyecto educativo institucional. Ambos documentos se han dado a conocer a los docentes ya sea de forma escrita o socializándolos y los que ingresan al establecimiento se les entrega una vez contratados.

Para el reclutamiento de personal en primera instancia se recurre a la base de datos del colegio que contiene los curriculum de los docentes separados por ciclo y asignatura. Se menciona que en algunos casos se ha realizado la publicación de la vacante a través de los medios de comunicación. Pero se reconoce una diferencia ya que en el ciclo básico se prioriza el reclutamiento interno, puesto que un mismo miembro de la comunidad educativa es llamado para cubrir los reemplazos, en cambio en el ciclo medio se prioriza el reclutamiento externo, pues se busca que docentes reclutados a través de los curriculum o a través de los medio de comunicación sean los que cubran las vacantes.

Con lo que respecta a la documentación requerida sólo se solicita el curriculum vitae y el resto de la documentación como lo son los certificados de antecedentes, certificado de título y la comprobación de idoneidad docente son requeridos posteriormente al proceso de selección, es decir, cuando se procede a la contratación.

#### **En cuanto a la selección:**

La única técnica que se utiliza para poder selección personal es la entrevista que es realizada por los coordinadores de ciclo, ya sea la coordinadora de básica con el inspector

general, el coordinador de media con el inspector general o de forma individual. La entrevista apunta principalmente a la identificación de habilidades blandas que pueda poseer el postulante.

También se analiza el curriculum vitae y se chequean los antecedentes en ciertas ocasiones. Para poder realizar un proceso de selección más eficiente se menciona que es necesario implementar algunas otras técnicas de selección pero que son limitantes la poca oferta de docentes y los tiempos disponibles para llevar a cabo estos procesos.

Se señala que los criterios para la toma de decisiones son principalmente las habilidades blandas, por lo cual las decisiones serán tomadas en base a lo que cada uno de los entrevistadores perciba del postulante. También se fijan en otros aspectos como la experiencia y la estabilidad laboral anterior. Pero también se puntualiza que muchas veces las decisiones son tomadas en base a la necesidad del momento, principalmente al ser reemplazos.

Se enfatiza que se trata de seguir lo que el proyecto educativo señala en la descripción de funciones o en el perfil del docente y que esto es muy importante, pero también se menciona que a pesar de saber que es importante no siempre se tiene considerado.

En cuanto al apoyo que reciben los docentes al ingresar al establecimiento se menciona que a estos se les brinda el apoyo necesario ya sea de temas pedagógicos como administrativos. En el caso de que haya alguna necesidad por parte de los docentes a estos se les informa a quien deben recurrir, ya sea a los coordinadores, al inspector general o con algún docente que lo pueda apoyar en su trabajo. Pero se puntualiza que este proceso no está completo ni sistematizado y que no existe ninguna persona oficialmente encargada de esto.

## **UNIDAD Y**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el establecimiento se dan conocer, a grandes rasgos, las tareas, labores, y funciones específicas del cargo al que se postula. No se dan a conocer los valores ni mencionan que es lo que esperan del postulante en cuanto a actitudes puesto que se

asume que la parte valórica ya es conocida por pertenecer, el colegio, a una fundación católica.

Las vacantes no son promocionadas por medios formales, sino que se utiliza mucho los contactos personales, Para postular se toma como referencia el curriculum y título protocolizado.

**En cuanto a la selección:**

La selección se realiza por medio de entrevistas con encargada de educación de la fundación, test psicológico y entrevista con director del establecimiento

Se apoya de alguna forma en cuanto a los lineamientos del colegio, pero no debidamente sobre los procesos administrativos propios de la institución.

4.1.1.3. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA CATEGORÍA DE TODO EL ESTAMENTO.

**En cuanto al reclutamiento:**

Las funciones están descritas solo en el reglamento interno de higiene y seguridad, en tanto el perfil docente está definido en el PEI. Si bien, ambos documentos se socializaron con la comunidad educativa hace dos años, cuando fue modificado, a los docentes que recién ingresan, se les entrega una copia una vez contratados, pero no se socializa con ellos.

Para reclutar docentes para enseñanza media, se publica la vacante en un medio de comunicación, pero se utiliza la base de datos del colegio, priorizando el reclutamiento interno para ciclo básico.

La documentación requerida para la postulación solo es el curriculum, el resto de los documentos se solicita al momento de la contratación.

**En cuanto a la selección:**

La única técnica de selección utilizada es la entrevista, previo chequeo del curriculum, realizada por el coordinador de ciclo respectivo junto al inspector general.

Los criterios utilizados en la toma de decisiones son las habilidades blandas percibidas durante la entrevista, la experiencia y estabilidad laboral anterior, cuando corresponda. Todo lo anterior, siempre que no exista una necesidad inmediata de reemplazante.

Los docentes cuentan con apoyo, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, así como también se les informa a quien deben recurrir en caso de alguna necesidad, aunque no existe un encargado oficial que realice esta función específica.

## **1.4.2. ENTREVISTA A DOCENTES DE AULA**

### **1.4.2.1. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA SUJETO PARA CADA CATEGORÍA.**

#### **UNIDAD X - INFORMANTE 1**

##### **En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el establecimiento no se dan a conocer las tareas, labores, ni funciones específicas del cargo que se va a postular. Tampoco se ha da a conocer los valores ni se menciona que es lo que se espera del postulante en cuanto a actitudes.

Las vacantes no son promocionadas por medios al cual la postulantes haya tenido acceso, sino que son contactados personalmente por el establecimiento por los curriculum que ya poseen. Para postular solo se tiene como referencia el curriculum y lo que menciona en él. El único proceso para seleccionar docentes el por medio de una entrevista que realizo la coordinadora de ciclo en conjunto con el inspector general, y posteriormente solo el inspector general.

##### **En cuanto a la selección:**

Existe una gran creencia que sus habilidades y características personales no fueron decisivas al momento de seleccionarla, sino que la universidad de la que egreso y el colegio en el cual estudio fueron determinantes para su selección.

Se reconoce que no fue apoyada en su proceso de ingreso, sólo fue orientada en cuanto a conceptos generales de su función, pero no recibió apoyo directo de nadie, para poder resolver dudas ella debía acercarse a conversar con la coordinadora de ciclo básico.

## **UNIDAD X - INFORMANTE 2**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el colegio no se dan a conocer las funciones o tareas a realizar, solamente de manera general, pues al ingresar su única función conocida era hacer clases de ciencias naturales. Tampoco le fueron nombradas las actitudes ni valores que debía tener o desempeñar, pues no tenía idea que era lo que el colegio esperaba de él.

Se menciona que probablemente conoció la vacante por una información personal pero no por algún medio de comunicación ocupado por el establecimiento. Y que para poder postular no le solicitaron nada más que el curriculum que ya tenía el establecimiento. Y en cuanto a la documentación menciona que toda la documentación de apoyo la piden luego de ser contratados.

Se sugiere por parte del docente que el colegio debe tener el perfil de un trabajador en caso de que se deban realizar actividades de corte religioso. Aunque si se vislumbra que el colegio probablemente busca un perfil que es el de ex alumno, porque priorizan a los ex alumnos de la congregación.

### **En cuanto a la selección:**

El único procedimientos que le fue aplicado fue la entrevista y probablemente la revisión del curriculum. Entrevista que fue hecha por la docente que abandonaba el cargo y que también en ese entonces era jefa de UTP. En esta entrevista le preguntaron sobre sus fortalezas y debilidades. Señala que los criterios determinantes para su selección fueron el hecho de su buena disposición, entusiasmo y voluntad, además de que él ofrecía realizar cosas que el colegio no implementaba, pero si enfatiza que un factor clave para su selección fue el hecho de que es ex alumno del colegio.

Se menciona que se entregaron los perfiles que se encuentran en el PEI pero que no se han dado las instancias para poder leerlo y resolver dudas. El entrevistado cree que lo mejor es entregar y explicar el PEI para luego hacer una especie de inducción, para poder aclimatar a los docentes.

Señala que tuvo la posibilidad de venir a conocer el laboratorio y los materiales que tenía éste, pero que aun así no se generaron instancias de apoyo adicionales que le permitieran ingresar al colegio de forma efectiva, lo que incluso provoco la desorientación de éste durante todo el primer año laboral.

### **UNIDAD X - INFORMANTE 3**

#### **En cuanto al reclutamiento:**

Podemos interpretar que en el colegio no se tienen las funciones definidas para cada cargo, y que al generarse un nuevo cargo cada docente es responsable de enmarcar su accionar en diversas tareas, las cuales después de un tiempo se vuelven parte del perfil de ese cargo. En cuanto a la parte valórica y actitudinal, tampoco se mencionaron ni puntualizaron en ninguna conversación, si los fue adquiriendo durante su práctica profesional y posteriormente como parte de la planta docente del establecimiento. Conocía la vacante porque ya era parte del establecimiento como profesor practicante y por lo mismo no se le solicito ningún tipo de documentación pues ya era conocido por la directora y por los miembros del colegio en general.

#### **En cuanto a la selección:**

A haber realizado su práctica profesional en el establecimiento no requirió de ningún procedimiento para ingresar como docente al establecimiento pues ya era conocido. Hubieron conversaciones con la directora pero por simple formalidad, pues una vez que estaba seleccionado fue informado y se procedió a realizar la contratación. Una de las mayores ventajas fue que el aparte de realizar la practica también implemento un proyecto innovador para el colegio.

Se menciona y cree que es importante tener como referencia el perfil del docente del colegio, pues esto permite tener una guía o punto de comparación para desempeñarse de la forma que espera el establecimiento.

En cuando al apoyo recibido al iniciar sus labores el menciona que fue crucial su periodo de práctica pues sin el probablemente le hubiese costado desempeñar exitosamente su cargo. Cree que en el establecimiento es importante contar con un apoyo inicial pues se comenten errores cuando uno comienza sus labores a pesar de que ya haya trabajado en otro colegio. Las cosas pueden ser muy diferentes de un colegio a otro.

## **UNIDAD Y - INFORMANTE 1**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el establecimiento se le dieron a conocer, a grandes rasgos, las tareas, labores, y funciones específicas del cargo al que estaba postulando. No se le dieron a conocer los valores ni mencionaron que es lo que esperaban de él en cuanto a actitudes puesto que se dio por sentado que sabía sobre la parte valórica por pertenecer, el colegio, a una fundación católica.

La vacante no fue promocionada por medios formales, por lo que no se enteró de ella. Para postular solo se tuvo como referencia el curriculum y lo que menciona en él.

### **En cuanto a la selección:**

El único proceso para la selección fue por medio de una entrevista que realizó la directora de la época.

Considera que el ser especialista en el área que se estaba implementando en el colegio fue fundamental para quedar en el cargo.

Reconoce que no fue apoyado en su proceso de ingreso, sólo conversaciones de pasillo que en algo aportaban pero no recibió apoyo formal.

## **UNIDAD Y - INFORMANTE 2**

### **En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el establecimiento no se le dio a conocer las tareas, labores, y funciones específicas del cargo al que estaba postulando, tampoco fue informada sobre los

valores ni que es lo que se esperaba del postulante en cuanto a actitudes puesto que se dio por sentado que tenía clara la parte valórica por pertenecer, el colegio, a una fundación católica.

La vacante no fue promocionada por medios formales, se enteró por un tercero. Para postular se tuvo como referencia el curriculum, títulos y cursos varios.

**En cuanto a la selección:**

El proceso de selección fue por medio de entrevistas con encargada de educación de la fundación y test psicológico, aunque asume que tuvo más peso la entrevista con la directora del colegio y su experiencia laboral en otras instituciones.

Reconoce haber sido muy apoyada en todo ámbito, en lo personal y profesional, conocía el conducto regular para cada procedimiento por lo que no tuvo mayores inconvenientes.

**UNIDAD Y - INFORMANTE 3**

**En cuanto al reclutamiento:**

Se puede señalar que en el establecimiento se le dieron a conocer, a grandes rasgos, las tareas, labores, y funciones específicas del cargo al que estaba postulando. No se le dieron a conocer los valores ni mencionaron que es lo que esperaban de él en cuanto a actitudes puesto que se dio por sentado que sabía sobre la parte valórica por pertenecer, el colegio, a una fundación católica.

La vacante no fue promocionada por medios formales, se enteró por un profesor del colegio quien lo instó a postular. Para postular se tuvo como referencia solo el curriculum y su título.

**En cuanto a la selección:**

El proceso de selección fue por medio de entrevistas con encargada de educación de la fundación y test psicológico, aunque asume que tuvo más peso el test psicológico y el hecho de ser ex alumno del colegio.

Reconoce haber recibido algún tipo de apoyo en cuanto a los lineamientos del colegio, pero no fue informado debidamente de los procesos administrativos propios de la institución.

#### 1.4.2.2. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA CATEGORÍA A NIVEL DE ESTAMENTO AGRUPADOS POR UNIDAD DE ESTUDIO.

### **UNIDAD X**

#### **En cuanto al reclutamiento:**

El procedimiento que se utiliza para la selección de personal docentes es la entrevista, la cual puede ser realizada por los coordinadores de ciclo, jefe de UTP y/o el inspector general. En la entrevista se pide mencionar fortalezas y debilidades, y lo que puede aportar el docente al establecimiento.

Se menciona que el establecimiento busca el un perfil determinado en los docentes que postulan a los cargos, que es el de ex alumno, porque priorizan a los ex alumnos de la congregación al momento de la contratación, es decir, este es un factor decisivo a la hora de tomar las decisiones.

#### **En cuanto a la selección:**

Se cree que las habilidades y características personales como la innovación y las ganas de trabajar o aprender son características esenciales al momento de su elección.

Se concuerda que el perfil del docente que se encuentra en el PEI es muy importante conocerlo y que se dé a conocer a los futuros miembros de la comunidad. A pesar de esto, ninguno lo conoce a cabalidad principalmente por no dedicarle tiempo a su lectura, comprensión y asimilación. Se coincide que no fueron apoyados ni orientados por el establecimiento de manera efectiva. No se recibió apoyo directo de nadie, pero si hubo disposición por parte de los directivos y otros docentes a resolver dudas o consultas que tuviese con respecto a diversas tareas. Este poco apoyo derivó en la desorientación inicial durante el primer año laboral.

Se concuerda que es importante contar con una guía o apoyo inicial pues se comenten errores cuando uno comienza sus labores, a pesar de que ya haya trabajado en otro colegio. El colegio da por asumido que los docentes saben hacer todos los procedimientos derivados de su cargo, lo cual no siempre es así.

## **UNIDAD Y**

### **En cuanto al reclutamiento:**

El establecimiento se da conocer, a grandes rasgos, las tareas, labores y funciones específicas del cargo al que se postula.

No se dan a conocer los valores ni mencionan que es lo que esperan del postulante en cuanto a actitudes puesto que se asume que la parte valórica ya es conocida por pertenecer, el colegio, a una fundación católica.

Las vacantes no son promocionadas por medios formales, sino que se utiliza mucho los contactos personales. Para postular se toma como referencia el curriculum y título protocolizado.

### **En cuanto a la selección:**

La selección se realiza por medio de entrevistas con encargada de educación de la fundación, entrevista con director del establecimiento y test psicológico.

Se apoya de alguna forma en cuanto a los lineamientos del colegio, pero no debidamente sobre los procesos administrativos propios de la institución.

#### 1.4.2.3. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR CADA CATEGORÍA TODO EL ESTAMENTO.

##### **En cuanto al reclutamiento:**

En ambos colegios no se dan a conocer las tareas, labores, ni funciones específicas del cargo que se va a desarrollar al momento de postular. Así tampoco se dan a conocer la parte valórica ni actitudinal, es decir, los postulantes desconocen que se espera de ellos en la institución a la cual están postulando. En cuanto a lo que tiene relación netamente con lo valórico, se infiere que al ser colegios católicos los docentes que postulan deben asumir esto, aceptarlo y aplicarlo.

Cuando se promueve una vacante en ambos colegio se comienza por la vía informal, es decir, mediante contacto personales o porque se tenía algún lazo con el colegio o algún miembro de éste. Pero ambos colegios se diferencia en que en la unidad X la promoción de vacantes va más allá de lo informal y han utilizado medios de comunicación, tales como: periódicos y facebook. Así también se realizan llamadas a diversas instituciones. En cambio, en el colegio Y se observa que la promoción de vacantes no traspasa más allá de los contactos personales. En ambos establecimientos se tiene el curriculum del docente y luego cuando se llega a la instancia de contratación se busca respaldar éste con el título certificado ante notario.

##### **En cuanto a la selección:**

Un procedimiento que se utiliza para la selección de personal docentes en ambas unidades es la entrevista, la cual pueden ser realizadas por el director, los coordinadores de ciclo, jefe de UTP, el inspector general o la encargada de educación de la fundación. Pero existe una diferencia entre cada establecimiento estudiado; en la unidad X sólo se aplican entrevista a los docentes en cambio en la unidad Y se aplican entrevistas y test psicológicos.

En ambas unidades se concuerda que el perfil es muy importante conocerlo y que se dé a conocer a los futuros y actuales docentes del establecimiento. Aunque muy pocos lo conocen a cabalidad principalmente por no dedicarle tiempo a su lectura, comprensión y asimilación. En ambos establecimientos se devela que los docentes tuvieron muy poco apoyo en cuanto a orientaciones específicas de sus labores y/o a nivel administrativo.

## **1.5. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES**

### **1.5.1. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En cuanto a la descripción de cargos se puede inferir que los directivos tienen claridad que en la documentación oficial del colegio, proyecto educativo institucional y reglamento interno de higiene y seguridad, se describen quienes son los profesores jefes y los docentes de aula, y cuáles son sus funciones específicas. En base a la revisión de los reglamentos internos de ambas unidades podemos indicar que estas funciones específicas enumeradas en los reglamentos tienen directa relación con lo que denominamos deberes, puesto que se puntualizan las tareas que deben cumplir los docentes pero éstas no están diferenciadas por asignaturas o ciclos. Es así también, como los directivos nombran que dentro del proyecto educativo institucional se encuentra el perfil del docente, así como el perfil del apoderado y del alumno, que en todos los casos es global y menciona algunas actitudes y/o valores que deben poseer los docentes que desarrollan sus labores en el establecimiento. En base a la revisión de los proyectos educativos de cada unidad, se identifica que los perfiles mencionados son descripciones o visiones de cómo se desearía que fuese un docente, pero éstos no poseen especificaciones tales como las esperadas en un perfil de cargo, sino que hablan de características generales de los docentes. También en éste último documento se mencionan los valores institucionales, los cuales se dan por hecho que deben poseer los miembros de la comunidad educativa.

Los docentes entrevistados sin embargo manifiestan un desconocimiento de las funciones y tareas que se describen en el reglamento interno de higiene y seguridad pero si declaran que saben que están en este documento, por lo cual se interpreta que los docentes son conocedores de la documentación oficial del establecimiento pero no han sido leídos ni analizados. Sin embargo, los docentes expresan que sería necesario conocer que es lo que espera el colegio de ellos o tener una visión de lo que deben desarrollar a nivel conceptual, procedimental y fundamentalmente actitudinal y valórico, para poder identificarse como miembros de la comunidad educativa.

La mayor diferencia que presentan ambas unidades de estudio, es que en la unidad X podemos apreciar que se trabaja por separado lo que tiene que ver con las funciones y con el perfil del docente, en cambio en la unidad Y ambos escritos están ligados al proyecto educativo institucional.

En cuanto a los tipos de reclutamiento podemos sostener en base a lo señalado por los entrevistados que para poder promocionar las vacantes que se generan en el establecimiento existen diferencias si los cargos a ocupar serán a largo o corto plazo, pues si son de corta duración como un reemplazo de pocos días o semanas, los establecimientos actúan en base a la necesidad de tiempo y priorizan un proceso de reclutamiento y selección más rápido y menos riguroso. En cambio, al tratarse de reemplazos de mayor duración, ya sean meses o pre y post natales, estos priorizan por la realización de un proceso de reclutamiento y selección más efectivo y riguroso, que les permita contratar personal idóneo para el establecimiento. También se manifiesta por parte de los directivos que otro factor que impide realizar un proceso más eficiente y eficaz de reclutamiento y selección, es la poca oferta de docentes, principalmente cuando se busca docentes especialistas.

En el caso de enseñanza básica, en ambas unidades, prevalece el reclutamiento interno ya que se prefiere que un docente ya perteneciente a la comunidad educativa pueda cubrir el puesto de trabajo, y en enseñanza media se utiliza el reclutamiento externo pues se busca personal ajeno a la institución porque muchas veces el mismo establecimiento no cuenta con numerosos profesores por especialidad, como se requiere en enseñanza media. La mayoría de los docentes entrevistados manifiestan no haberse enterado de las vacantes, si no que fueron contactados vía telefónica posiblemente por el curriculum que enviaron al establecimiento. Sin embargo, algunos docentes manifiestan que la forma de reclutamiento más recurrente en el establecimiento es a través de contactos personales o "rumores", lo que también es apoyado por algunos directivos entrevistados.

Ambas unidades reciben el currículum vitae, el cual es almacenado en una base de datos que está ordenada por ciclo y asignatura, en cuanto es requerido alguno docente, se acude a esta base y se llama a quien cumpla con las características básicas de ciclo y asignatura. En el caso de no encontrar personal que se adecue a sus requerimientos, se utilizan algunos medios de comunicación para publicar las vacantes, tales como los periódicos y páginas

web. También se acude a realizar llamados telefónicos a entidades gubernamentales o educativas para solicitar información. En base a la revisión documental realizada no se encuentran registros o antecedentes de publicaciones en periódicos durante el periodo de la investigación, pero si se encontraron antecedentes de publicaciones en redes sociales (facebook) de años anteriores.

Para poder postular, tanto directivos como docentes afirman que no se les solicita ninguna documentación anexa al curriculum vitae hasta que hayan sido contratados. Una vez aceptado para cubrir el cargo, según ambas fuentes, se les solicita: certificado de título, certificado de antecedentes e internamente se corrobora la idoneidad docente.

En cuanto a la aplicación de técnicas de selección podemos señalar que existen grandes diferencias en cuanto a la aplicación de instrumentos ya sea entre unidades y dentro de una misma unidad. En la unidad X podemos percibir que la única técnica de selección es la entrevista, posterior a la revisión del curriculum y antecedentes presentados en éste. Ésta entrevista es realizada por los coordinadores de ciclo juntos al inspector general o en ciertas ocasiones de forma individual, en general siguen una norma auto impuesta que es que cada coordinador de ciclo debe reclutar y seleccionar personal para su ciclo, así lo corroboran los docentes entrevistados puesto que en los diversos casos fueron entrevistados por los coordinadores respectivos junto al inspector general. También se reconoce que el desarrollo de la entrevista no se cuenta con una pauta o preguntas determinadas, si no que cada entrevistador realiza las preguntas que crea necesarias.

Según la percepción de los docentes entrevistados la entrevista realizada fue poco estructurada pues las preguntas parecían improvisadas y no tenían conocimiento de sus antecedentes personales ni laborales. En cambio en la unidad Y las técnicas de selección son más variadas pues se cuenta con una entrevista por parte de la encargada de educación de la fundación, luego un test psicológico y posteriormente una entrevista con el director del establecimiento. Los directivos señalan que la aplicación de entrevista por parte del establecimiento para poder seleccionar docentes es por su rapidez y porque se busca identificar cuáles son las habilidades blandas que posee el postulante a través de una observación directa. En base a la observación realizada del proceso de selección podemos señalar que los colegios realizan entrevistas poco estructuradas y no tienen pautas de apoyo

o preguntas predeterminadas para realizar este proceso, lo que implica también que encargado de realizar entrevista sigue sus propios criterios. Se realizan preguntas al azar de lo que se espera que tenga el docentes, ya sea sobre sus antecedentes, experiencia y de conocimientos general. Se puede resumir que la entrevista realizada es una conversación que toma distintos caminos según la persona entrevistada. También se pudo observar en la unidad X que para poder cubrir dos reemplazos de corta duración, no se realizó un proceso de selección exhaustivo sino que se contacto con una docente que había suplido anteriormente en el establecimiento para que cubriera los dos reemplazos.

Para realizar la toma de decisiones se puede inferir que para el colegio es más importante lo actitudinal y/o valórico que lo pedagógico y/o cognitivo, ya que algunos directivos señalan que lo actitudinal es intrínseco a la persona y es complejo manipularlo, sin embargo lo relacionado con el trabajo pedagógico puede ser apoyado y mejorado mediante perfeccionamientos o apoyo de otros docentes. Es por esto que buscan docentes que posean los valores y actitudes que reflejen el espíritu de la fundación. Los docentes de la unidad X señalan que para ellos un factor clave para ser contratados por el establecimiento fue el haber estudiado en algún colegio perteneciente a la fundación, esta creencia avalada en que ya contaban con los valores propios de la institución. Aunque la mayoría de los directivos señala que la toma de decisiones gira en torno a la experiencia y estabilidad laboral que haya tenido el docente, cuando corresponda.

Los directivos señalan que los docentes seleccionados y contratados son apoyados tanto pedagógica como administrativamente, según sus posibilidades. En ninguna unidad se cuenta con responsables de realizar la ubicación del docentes en su puesto de trabajo, pero si se les informa a los docentes con quien deben acudir en caso de requerir alguna guía o apoyo. Lo cual se contradice con la versión de los docentes ya que estos señalan que el apoyo recibido por parte del establecimiento fue paupérrimo o casi nulo, lo cual fue una gran dificultad para desarrollar sus labores al comienzo de su ejercicio como docentes, pues muchas cosas se dan por conocidas y no están señaladas en ningún documento. Es decir, los docentes se encuentran con una nueva cultura que conocer, lo cual les lleva tiempo y muchas veces genera equivocaciones, que son blanco de amonestaciones. En base a lo observado en ambas unidades no se realiza un apoyo sistemático con los docentes que ingresan al establecimiento, sólo se les hace entrega de sus horarios y en contadas

ocasiones son presentados al resto del cuerpo docente. Si se les señala donde y con quien deben dirigirse en caso de tener alguna duda.

### **1.5.2. DISCUSIÓN TEÓRICA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación realizada sobre los criterios y procedimientos que utilizan los directivos de establecimientos particulares subvencionados para el reclutamiento y selección de personal docente ha contribuido a conocer y describir los aspectos más relevantes de estos procesos. Estos aspectos son:

Los establecimientos particulares subvencionados cuentan con un Proyecto Educativo Institucional, dentro del cuales se encuentra la descripción de funciones de los docentes de aula y del profesor jefe, siendo esto parte del reglamento interno de higiene y seguridad. Además de tener el perfil del docente, el cual apunta principalmente a aspectos valóricos y actitudinales. Estos documentos podrían ser utilizados para la descripción del cargo de docente según aspectos intrínsecos y extrínsecos como plantea Chiavenato (2011), es decir, mencionar las características que posee el puesto y cuáles serán los requisitos para postular, pero los establecimientos no tienen claro que es lo que esperan que posea el postulante, lo cual incide negativamente en el resto del proceso de selección.

Los establecimientos educacionales particulares subvencionados no cuentan con un sistema de divulgación de vacantes predeterminado, es decir, no está establecido como se reclutará el personal necesario para poder realizar un proceso de selección idóneo. Según la necesidad de docentes se busca diversas estrategias (emergentes) para poder reclutar a los candidatos, ya sea publicaciones o llamados telefónicos a otras instituciones. El reclutamiento que se prioriza en este tipo de instituciones es mixto, puesto que en una primera instancia es de carácter interno, ya que se recluta personal dentro del mismo establecimiento o congregación, y luego, si esto no es efectivo se realiza un reclutamiento externo, se recluta a docentes que no pertenezcan a la congregación. Para poder postular a través del reclutamiento externo que realice el establecimiento, sólo se necesita presentar el curriculum vitae con la documentación anexa a ésta, pues una vez que el establecimiento

cuenta con este documento lo archiva en una base de datos que se organiza por nivel y asignatura.

Los colegios cuentan con procesos de selección que son bastante ambiguos pues no se tiene definido los pasos a seguir ni cuáles serán las estrategias que se utilizarán. Cada integrante del equipo directivo encargado de realizar este proceso lo realiza de forma subjetiva y según sus creencias. La técnica o instrumento de selección que se aplican es principalmente la entrevista, ya sea con uno o varios miembros del equipo directivo. Esta entrevista no puede ser categorizada como semiestructuradas o estructurada pues no cabe dentro de estas categorías, más bien presenta las características de una encuesta al azar que cada directivo realizada según sus criterios. Esta ambigüedad puede deberse a la falta de un proceso de reclutamiento claro, específicamente la carencia de una descripción de cargos, lo cual incide negativamente pues dependerá del cargo y sus características las técnicas o instrumentos idóneo para ese proceso de selección.

Una vez aplicada las técnicas más apropiadas, ya sea según confiabilidad, validez o rapidez, se procede a realizar la toma de decisiones en la cual se compara a los candidatos que cumplieron con lo establecido por el directivo que aplico los instrumentos de selección. Para realizar la comparación de los candidatos no se tiene ningún referente de los que se esperaba que poseyera el candidato, por lo cual, el directivo en base a sus preferencias selecciona a los candidatos más aptos. Los criterios que ocupa cada directivo varían de uno a otro, pero entre los más comunes se encuentra: la identificación de algunas habilidades blandas, el conocimiento sobre la disciplina que imparte y la trayectoria laboral que presente, ya sea por su experiencia o estabilidad. Pero a pesar de que cada directivo está a cargo de aplicar el instrumento de selección y seleccionar a algunos candidatos luego de aplicar el instrumento, quien decide finalmente quien será aceptado para cubrir el cargo, es el director del establecimiento. Los criterios que ocupa el director para seleccionar a un docente no están plenamente identificados sólo se reconoce que el director toma como referencia lo que le señala el directivo que realizo el proceso de selección.

Según Ganga & Sánchez (2008, p. 278) "la selección se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes" por lo cual al momento de contratar al postulante el proceso de selección se

terminaría, pero Dolan et al. (2007) señala que el proceso de selección termina una vez que la persona que es contratada es ubicada en su puesto de trabajo. Siguiendo la última descripción, en los establecimientos educacionales particulares subvencionados no cuentan con un proceso de ubicación de personal que permita la satisfacción del docente contratado, pues este no es apoyado al ingresar al establecimiento siendo el mismo el que debe buscar la mejor estrategia para poder sobrellevar los primeros días de trabajo y los desafíos que esto implica. Los directivos no identifican este proceso como importante, ya que la mayoría de ellos cree que los docentes poseen las competencias necesarias para poder incorporarse solos al trabajo y en caso de existir alguna duda deben ser ellos quienes se acerquen a resolverlas, ya sea esta de carácter administrativo o pedagógico. Los docentes respecto a esto plantean que los procesos que se realizan en los colegios varían de uno a otro, muchas veces un mismo proceso se realiza de diferente forma en dos establecimientos pertenecientes a la misma fundación. Por lo cual, señalan que la cultura que presenta cada establecimiento varía en cada institución y es necesario un apoyo o guía inicial en los colegios para facilitar la labor del nuevo docente.

### **1.5.3. SÍNTESIS DE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se planteó la pregunta: ¿Cuáles son los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados? Para poder responder esta pregunta se realizó un proceso de investigación de carácter descriptivo sobre los criterios y procedimientos que utilizan los directivos de algunos colegios particulares subvencionados para el reclutamiento y selección de personal docente. Para este proceso de investigación se necesitó la participación de los directivos de las unidades educativas y una muestra de docentes de cada unidad, esto a través de una entrevista semi-estructurada. También se debió realizar una revisión de los documentos que poseían los establecimientos, los cuales estuvieran vinculados con la investigación. A través de esto se logró construir interpretativamente una descripción de los criterios y procedimientos que realizan los directivos en los procesos de reclutamiento y selección de docentes. A continuación se detallan las categorías previamente establecidas y los resultados obtenidos en función de ellas:

## CATEGORÍA 1: RECLUTAMIENTO

Cuando se trata de reemplazos a largo plazo, el proceso es algo más riguroso, aunque se cae en el vicio de recurrir a contactos personales, recomendaciones generalmente de jefes técnicos y directivos, y aunque no es muy usual el uso de medios de comunicación, se utiliza en algunas ocasiones, del mismo modo que las bases de datos institucionales. En la revisión documental pudimos comprobar que si bien es cierto, se describen las funciones, los valores, actitudes, aptitudes esperadas así como también los perfiles de los docentes, que también están definidos en el PEI, pocas veces esto se toma en cuenta durante el proceso de reclutamiento, debido básicamente al poco tiempo dedicado a ello, pues no existen protocolos diseñados, ni criterios definidos para tal efecto, lo que permite que los postulantes que responden a la vacante no sean los más aptos para los establecimientos en cuestión. Esto no quiere decir que sean malos docentes, solo que no cumplen con el perfil declarado por la unidad educativa para los docentes que forman o formaran parte de la institución. Por otro lado, existe poca disponibilidad de profesores en el mercado laboral, sobre todo profesores especialistas, lo que dificulta aún más este primer paso.

En síntesis, los criterios que se utilizan para la realización del reclutamiento no están definidos en ningún documento de los establecimientos. No existe una descripción de cargos de los puestos que se generan, sólo se cuenta con las funciones de los docentes de aula y los profesores jefes, y con el perfil del docente que se encuentran descritas en el Proyecto Educativo Institucional. En cuanto a los procedimientos utilizados para reclutar personal, los establecimientos tampoco cuentan con un tipo de reclutamiento definido, sino que dependerá de lo exigido por dirección o las necesidades emergentes. Si se observa una inclinación hacia la utilización de reclutamiento mixto, pues se comienza con reclutamiento interno, y al no tener los resultados esperados, se continúa con el reclutamiento externo.

## CATEGORÍA 2: SELECCIÓN

Las técnicas de selección aplicadas en uno de los establecimiento son bastante básicas, considerando que existen baterías de instrumentos que podrían ser aplicadas a los postulantes, no siempre se cuenta con tiempo suficiente, por lo que la entrevista cobra vital importancia, siendo bastante subjetiva ya que depende del criterio de la persona que la realiza; a diferencia del otro establecimiento que cuenta con un equipo de psicólogos que aplican, además de las entrevistas, instrumentos específicos para dilucidar, entre otras

cosas, si el postulante es apto para trabajar con niños. Pero estas entrevistas se realizan después de ser seleccionados, es decir, se realiza la entrevista con el director o jefe técnico en el colegio, dependiendo de la necesidad, se selecciona y elige para el cargo, posterior a eso, es entrevistado por los psicólogos. Claramente no existe un protocolo de selección que permita una correcta elección del personal, más bien se elige sin tener plena conciencia de lo que realmente necesita el establecimiento, básicamente por la premura del tiempo y la necesidad de cubrir rápidamente la vacante. La decisión final se toma considerando experiencia y formación profesional, aunque no es lo que determina la contratación porque no existe un formato o criterios definidos, como se mencionó anteriormente, para tal efecto. En algunos casos se decide en base al vocabulario empleado en las respuestas a la entrevista, la expresión corporal, es decir, habilidades blandas, pues se considera de gran importancia esta percepción puesto que correspondería a características individuales en la que se originan las actitudes, aptitudes y habilidades que guían la conducta de un ser humano en una situación dada dentro del ámbito laboral, pero esto no se logra en una entrevista tradicional. En tanto, la experiencia profesional, bajo esta lógica, puede ser apoyada desde el establecimiento por medio de capacitaciones, en caso de existir falencias. En cuanto a la ubicación, no existe, en ninguno de los sujetos de la investigación, la claridad suficiente para este concepto. Se confunde con el concepto de “inducción”, llevando a cometer errores que repercuten lógicamente en los docentes recién ingresados a la institución, puesto que pierden tiempo valioso tratando de entender la cultura a la que acaban de llegar, los procesos administrativos propios del colegio; porque, aunque cuenten con experiencia previa, los ritmos no son los mismos en todos los colegios, las costumbres cambian, el trabajo en equipo cobra otro sentido puesto que se trabaja con diferentes personalidades y caracteres; obviamente se debe empezar de cero, más aun cuando el proceso de ubicación no fue el adecuado, cuesta aún más.

En resumen los criterios que se utilizan para la definición de los procesos de selección de personal no se encuentran delimitados en ningún documento del colegio y tampoco se han concordado entre los directivos. Cada directivo posee sus propios criterios y los utiliza para seleccionar y decidir quien posiblemente será contratado, porque quien decidirá al final quien quedará en el cargo será el director. Los instrumentos de selección que se utilizan han sido seleccionados porque no se necesitan muchos recursos para su aplicación, ya sean monetarios o de tiempo. En cuanto a los procedimientos que se utilizan para la selección de

personal principalmente se basan en la aplicación de entrevistas y luego la toma de decisiones por parte de dirección. La toma de decisiones es subjetiva pues no cuentan con ningún documento que les permita guiarse para ello, es decir, queda a criterio del director quien cubrirá la vacante.

#### **1.5.4. EXPOSICIÓN DE LOS APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La principal contribución de esta investigación es la definición de conceptos y criterios que permitan la construcción de modelos de selección de acuerdo a cada PEI y a las necesidades de cada institución educativa, contribuyendo al trabajo de quienes realizan la selección de personal al entregarles antecedentes fundamentales para un buen reclutamiento y selección, tomando como modelo los procesos empresariales. Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es la clave del éxito. Las estrategias las implementan las personas y, sin duda, sin el talento adecuado, difícilmente se puede lograr las metas pretendidas.

#### **1.5.5. DESAFÍOS QUE SURGEN DESDE LA INVESTIGACIÓN AL CAMPO DE LA GESTIÓN EDUCACIONAL**

En base a la investigación se puede establecer que no existen criterios claro de reclutamiento ni de selección. No se cuenta con la descripción de los cargos disponibles ni que se espera de ellos, el proceso de convocación y recopilación de antecedentes de posibles postulantes es precario. Tampoco se cuenta con un proceso de selección definido ni con instrumentos predeterminados, la toma de decisiones queda al criterio de cada directivo. Es por esto, que es necesario crear un proceso de reclutamiento, selección y ubicación de acorde a las necesidades del establecimiento, el cual permita abordar los puntos débiles detectados en la investigación mediante la selección de técnicas apropiadas para lo que requiere el colegio.

En detalle podemos mencionar que; se requiere realizar un análisis de las vacantes disponibles y la oferta de docentes, describir los cargos que quedaran disponibles, articular los procedimientos del proceso de selección, definir y mejorar la forma de aplicación de

instrumentos de selección, mejorar el proceso de toma de decisiones y crear un protocolo de ubicación para nuevos docentes.

Por lo cual, se plantea del desafío definir los criterios y mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos particulares subvencionados.

**CAPITULO II**  
**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN**  
**DE LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

### **2.1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Es necesario realizar una intervención para mejorar el problema identificado en nuestra investigación, puesto que es de gran importancia para toda institución que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean eficientes, eficaces y efectivos, dado que esto se relaciona directamente "con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales" (Ganga & Sánchez, 2008, p.272). Todo esto debido a que al no contar con procesos definidos no se tendrá claro que es lo que el colegio requiere o espera de los docentes que desean ingresar al establecimiento, dejando al libre albedrío del equipo directivo, la convocatoria y contratación de personal docente.

Según experiencias internacionales queda en evidencia que el correcto desarrollo de los procesos de selección genera un incremento en los resultados académicos debido a que cada docente seleccionado es el más idóneo para desarrollar el cargo en el establecimiento que ha sido contratado. No son procesos estandarizados los que se utilizan sino que están adaptados a la realidad de cada establecimiento.

Por lo tanto, es de gran relevancia que los establecimientos cuenten con criterios y procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente; partiendo por la descripción de cargos y que además posean una base de datos actualizada de docentes. También, es imperante que los procedimientos de selección sean eficientes y eficaces, para esto se debe contar con protocolos definidos para la toma de decisiones y una guía o apoyo para poder ubicar a los docentes en sus cargos y puedan adaptarse a la cultura de cada colegio.

## 2.1.2. FOCALIZAR EL PROBLEMA

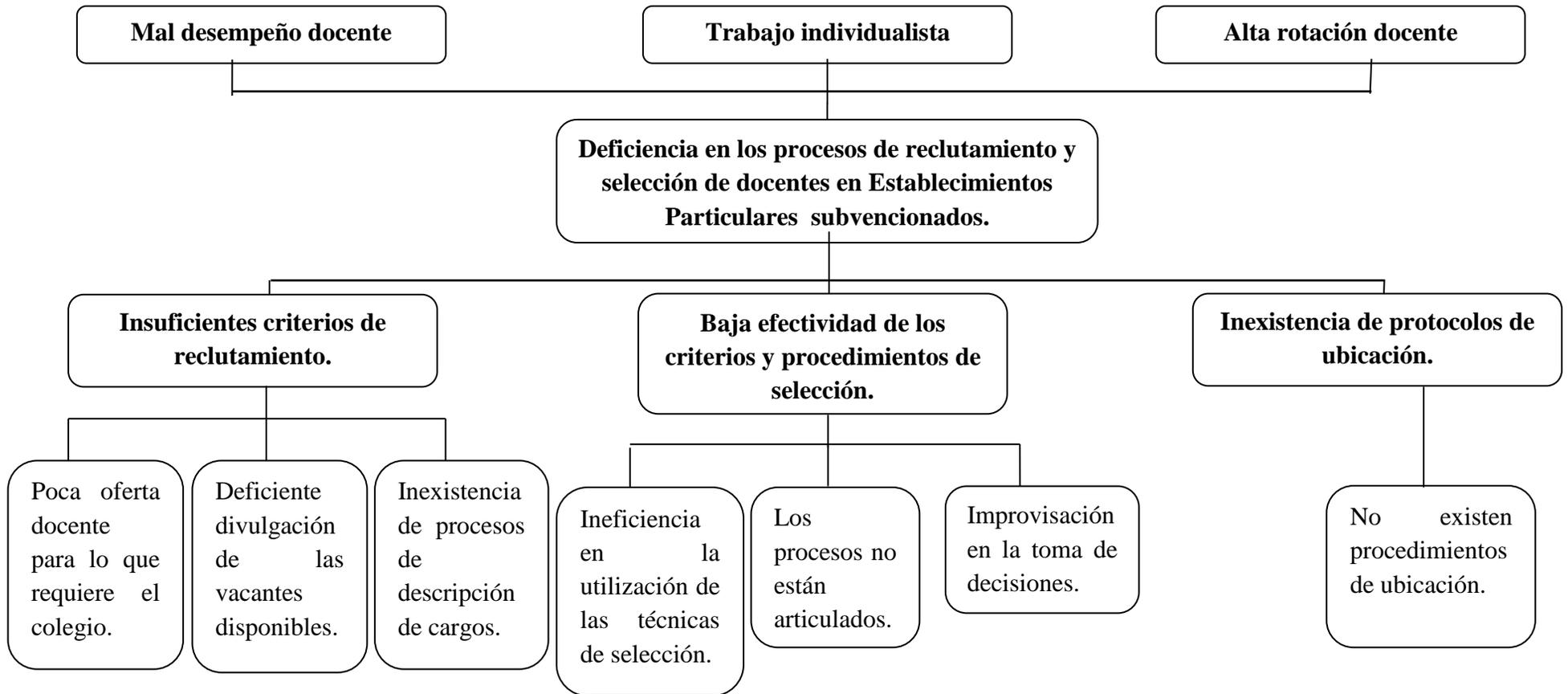
El problema que se intenta solucionar es la deficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de docentes en los colegios particulares subvencionados investigados. Los procedimientos utilizados para conformar la planta docente no cuentan con criterios tanto de reclutamiento como de selección, por lo que la improvisación en la toma de decisiones permite una gran rotación docente, por ende, el estancamiento en los logros institucionales. Otro punto importante es la ausencia de protocolos de ubicación de los docentes, puesto que no existe un responsable o encargado de tal procedimiento, lo que implica una desorientación del docente en el lugar de trabajo por su desconocimiento con respecto a la cultura del establecimiento, dejando en evidencia la poca solidaridad existente en la comunidad educativa, lo que a su vez genera conflictos dentro de la comunidad.

Según el nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en su dimensión práctica de desarrollar las capacidades profesionales, señala que los directivos deben "Desarrollar, en coordinación con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación". (MINEDUC, 2015, p.14)

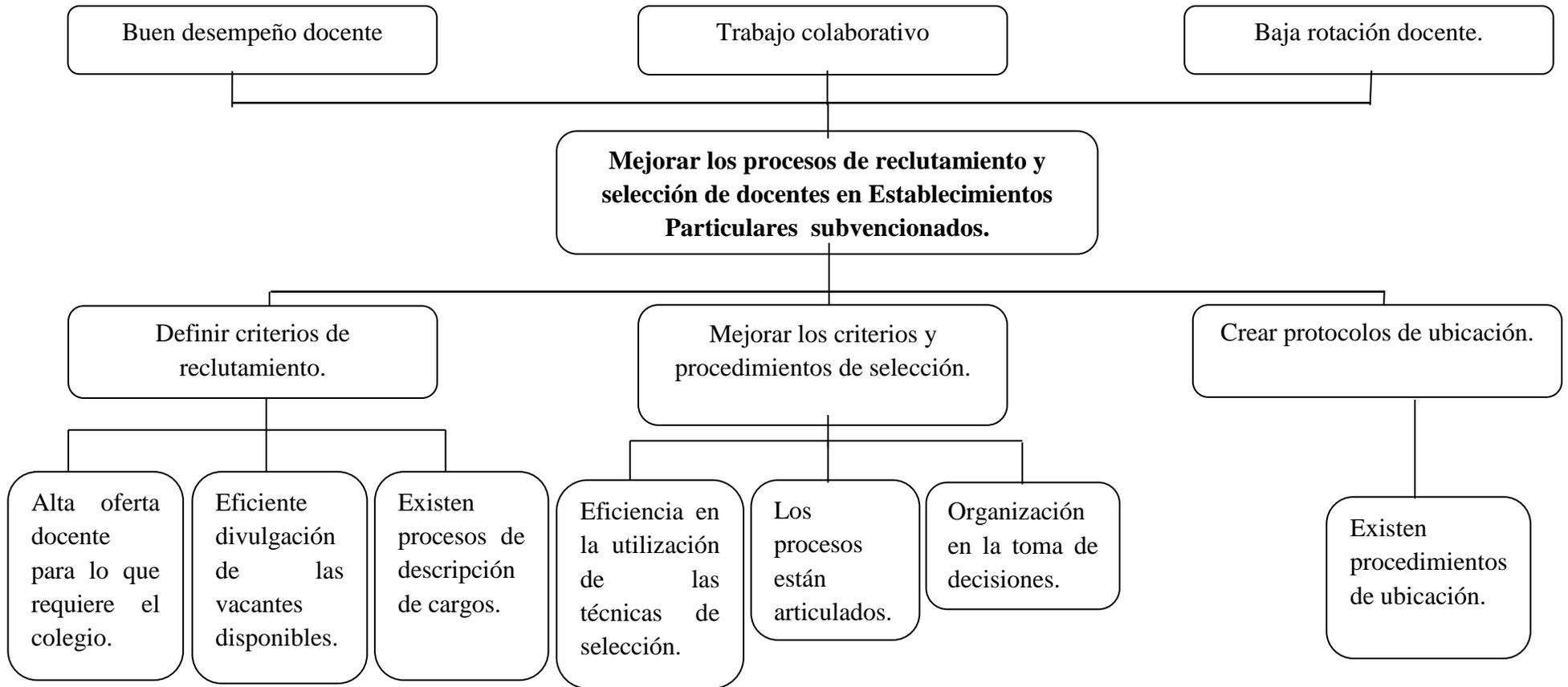
Según el antiguo Marco para la Buena Dirección "la calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales" (MINEDUC, 2005, p.20).

Por lo cual, esta propuesta se focalizará dentro del área de gestión de recursos, en el criterio C.4 el cual señala que "el director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento" (MINEDUC, 2015, p.13-20). Dentro de sus descriptores el más apropiado es aquel que señala que se definirán los requerimientos futuros del personal y que el equipo directivo participará de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente, codocente y administrativo.

### 2.1.3. ÁRBOL DE PROBLEMAS



### 2.1.4. ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **2.2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en Establecimientos Particulares Subvencionados mediante reuniones y coaching al equipo directivo.

### **2.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Definir criterios de reclutamiento de personal docente mediante reuniones de trabajo y coaching al equipo directivo.
- Mejorar los criterios y procedimientos de selección de personal docente de acuerdo con los criterios definidos mediante reuniones de trabajo y coaching.
- Crear protocolos de ubicación del personal docente mediante una reunión de trabajo y coaching.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1. MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA.**

Puesto que la calidad e inclusión cobran vital importancia en la educación hoy en día, el MINEDUC estableció parámetros igualitarios para todos los docentes del país, al entregar este Marco para la Buena Enseñanza como una base para la evaluación de las competencias básicas de un docente, ya sea en el sector municipal como en los establecimientos particulares subvencionados. Cada dominio se enfoca en el desempeño y entrega la pauta precisa para afinar la mirada y juicios sobre la tarea educativa de cada docente, proporcionando indicadores que permitan examinar las propias prácticas de enseñanza y educación, motivando al autoanálisis para así mejorar y perfeccionarse.

Según el MBE, toda profesión que tiene claro los parámetros de su óptimo ejercicio, es reconocida y legitimada en la sociedad. Este documento establece lo que debiéramos "...conocer, saber hacer y ponderar para determinar cuan bien lo hace cada uno en el aula y en la escuela" (MINEDUC, 2008, p.5). Considerando la premisa anterior, cabe preguntarse si los docentes y directivos conocemos realmente los parámetros del óptimo ejercicio, tal como son descritos en este documento ministerial, criterios que garantizarían el buen desempeño a partir de la experiencia práctica y el conocimiento científico.

La finalidad del MBE es representar todas las responsabilidades de un docente en el desarrollo de su trabajo diario, puesto que éstas contribuyen significativamente al éxito de su labor en el aula.

El fundamento base del Marco Para la Buena Enseñanza se sustenta por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario saber hacer?
- ¿Cuán bien se debe hacer? O ¿Cuán bien se está haciendo?

El diseño de los criterios se fundamenta en estas preguntas, las cuales buscan responder a aspectos esenciales del ejercicio docente, para ayudar a todos los docentes y a la profesión en su conjunto a enfocar sus esfuerzos al mejoramiento de la calidad de la educación.

El Marco para la Buena Enseñanza se divide en cuatro dominios; cada uno de estos dominios hace referencia a un aspecto distinto de la enseñanza, partiendo del trabajo burocrático hasta la propia práctica docente dentro del aula. Los criterios definidos en cada uno de los dominios, no restringen el desempeño docente, por el contrario, buscan potenciar el desarrollo profesional, orientando las conductas esperadas para cada dominio específico.

Los Dominios establecidos en el Marco Para la Buena Enseñanza son cuatro; a saber:

- A-. Preparación de la Enseñanza
- B-. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- C-. Responsabilidades profesionales.
- D-. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Estos cuatro dominios poseen criterios establecidos por el MINEDUC y sus correspondientes descriptores, los cuales expresan lo que los profesores deben saber y lo que deben saber hacer. Para cada descriptor se establecen cuatro grados o niveles de desempeño: insatisfactorio, básico, competente y destacado, conceptos que responden a la tercera pregunta que atraviesa el Marco: ¿Cuán bien debemos hacerlo? O ¿Cuán bien lo estamos haciendo?

El marco enfatiza que la “buena enseñanza es aquella que logra que todos y cada uno de los alumnos de todos los docentes, puedan aprender, que se reconozcan sus diferencias para que ningún niño, niña o joven se quede atrás, fracase o sea excluido” (MINEDUC, 2008, p.41), por lo tanto, aunque es un documento enfocado en la calidad, también tiene como norte el principio de equidad puesto que busca que todos los alumnos, sin distinción, se involucren en el aprendizaje de contenidos importantes.

El dominio A se refiere tanto a la disciplina que enseña el profesor o profesora como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza. Esto quiere decir que el profesor debe poseer un profundo conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña y de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que faciliten una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje, con el único fin de que sus alumnos y alumnas adquieran los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual. Los profesores no pueden enseñar en el vacío sino a alumnos determinados y en contextos específicos, por lo tanto debe seleccionar y organizar estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes y retroalimentar sus propias prácticas. Así, el desempeño del docente se demuestra a través de las planificaciones y efectos de estas en el desarrollo de proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.

El dominio B, en tanto, hace referencia a la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, es decir la habilidad del profesor para generar un ambiente que favorezca el aprendizaje dentro de aula, que sea estimulante para los alumnos y de un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo de sus estudiantes. Por tanto, el desempeño se mide cuando ocurre un clima de confianza, aceptación, equidad, y respeto entre las personas y cuando se mantienen normas constructivas de comportamiento.

El dominio C, hace referencia especialmente a la inclusión y equidad puesto que se ponen en juego todos los procesos de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los estudiantes con sus aprendizajes. Los criterios que componen este dominio apuntan a la misión principal de cada institución: generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes; a su vez requiere que el profesor se involucre como persona en el proceso, explicando y compartiendo con los estudiantes los objetivos y procedimientos que se llevarán a cabo, monitoreando en forma permanente los aprendizajes, ajustándolas a las necesidades detectadas en los alumnos.

El dominio D apunta directamente a las responsabilidades profesionales del profesor, entendiéndose con esto a la reflexión consciente y sistemática sobre su práctica y la

reformula, cuando sea necesario, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. Esto implica la conciencia del docente sobre las propias necesidades de aprendizaje y perfeccionamiento, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo de su establecimiento y en las políticas nacionales de educación.

Como se dijo anteriormente, cada dominio posee ciertos criterios del ejercicio profesional, con sus correspondientes descriptores. En total, estos criterios son 20; cada uno de estos criterios posee un número de descriptores, los cuales indican las conductas esperadas de los docentes. Para cada descriptor se establecen cuatro niveles de desempeño, los que gradúan la descripción de la función docente, desde los que recién inician e intentan dominar la enseñanza hasta profesionales de destacada trayectoria.

La construcción del Marco Para la Buen Enseñanza responde a la necesidad de fortalecer la profesión docente y el desarrollo profesional, considerando que los docentes cumplen un papel fundamental en el esfuerzo de la reforma educacional por mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.

De acuerdo al documento emanado por el ministerio:

“Los marcos intentan capturar el consenso de la investigación y de los docentes acerca de los conocimientos, habilidades y competencias que deben dominar, de sus roles, tanto en el aula como en la comunidad educativa de la cual forman parte, y de sus responsabilidades respecto a la formación integral y los logros de aprendizaje de sus alumnos, su propio desarrollo profesional y el fortalecimiento de su profesión” (MINEDUC, 2008, p.39).

En base a esta última declaración, se da paso a la Evaluación de Desempeño Docente, la que está sustentada en el MBE y que permite el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas del país.

### **2.3.2. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL**

El proceso de admisión de personal que se realiza, tiene varias etapas, entre estas encontramos; la primera etapa que es la descripción de cargos, en la cual se define lo que se espera del candidato posea para desempeñar el cargo disponible. Luego, el momento de la convocatoria o reclutamiento de candidatos, en el cual se llama a los candidatos a postular al cargo disponible a través de distintas vías, sean internas o externas. Posteriormente se realiza el proceso de selección en sí mismo, a través de la aplicación de instrumentos o técnicas de selección, a continuación se realiza un proceso de toma de decisiones en caso de que más de un candidato cumpla con los requisitos propuestos. (Chiavenato, 2009, p.7-8). Finalmente se procede con la contratación de postulante y su ubicación en el puesto. (Dolan et. al, 2007)

Según Corral (2007) el proceso de reclutamiento y selección consiste en:

- Planificación de RRHH.
- Descripción del puesto a cubrir
- Reclutamiento de candidatos
- Preselección de CV
- Realización de pruebas
- Entrevista de selección
- Valoración de candidaturas
- Entrevista final
- Plan de acogida
- Seguimiento.

Por lo tanto, se comenzará con un proceso de planeación de los recursos humanos que requiere la institución o empresa. Una vez identificadas las vacantes se procede a describir los cargos o puestos. Luego, se reclutará a los candidatos y se realizará una preselección de los curriculum vitae con los cuales cuenta la empresa. Posteriormente, se aplicarán las técnicas de selección. Después de esto se valorarán los candidatos según su desempeño en el proceso para finalmente realizar una última entrevista. Una vez

contratado el candidato se aplicara un plan de acogida y se mantendrá un seguimiento de este.

### 2.3.2.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

#### **La descripción y análisis de cargos**

En esta etapa se recopilan todos los datos "es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato — especificaciones particulares—) del puesto". (Chiavenato, 2011, p.140). Lo importante de este proceso es dejar claro que es lo que se espera que posea el candidato, tanto habilidades como conocimientos, para que el proceso de selección se concentre en estas características.

#### **Reclutamiento:**

Captar el número suficiente de candidatos que sean potencialmente idóneos para cumplir las expectativas y los perfiles establecido para los cargos disponibles. Existen diversos tipos de reclutamiento, entre estos tenemos:

#### **a) Reclutamiento interno:**

Según Chiavenato (2011) "el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)". Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Para realizar el reclutamiento interno es necesario una buena comunicación y organización dentro del Departamento de Recursos Humanos y la interrelación que tenga éste con los demás departamentos, para poder tener una base de datos disponible de los potenciales candidatos. Para escoger una persona de esta forma es necesario tener noción de la

evaluación de desempeño de los candidatos, de sus capacidades y habilidades, conocimientos y especializaciones, las capacitaciones o perfeccionamiento a los que han asistido y sus desempeños en ellas, y por supuesto, si el perfil del cargo que desempeña actualmente es similar al que esperan cubrir.

Si analizamos las ventajas que presenta este proceso una de las principales es que genera menor costo, pues no requiere mayor gasto de materiales ni tiempo lo que posibilita que estos recursos se pueden aprovechar en otras área como capacitación o perfeccionamiento para el personal. Es más rápido y da más confianza pues son personas que ya fueron validadas para trabajar allí. Además, puede ser utilizado como un incentivo para el personal destacado.

Algunas desventajas de este proceso son que puede generar resentimiento entre las personas que no son consideradas, impide la incorporación de personas que puedan aportar con nuevas ideas o pensamientos, y si no hay candidatos idóneos para el cargo puede ocurrir que una persona que no se ajusta al perfil especificado en la descripción de cargos quede en él.

**b) Reclutamiento externo:**

"Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa." (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008, p.288-289). Para poder realizar este tipo de reclutamiento existe una fuente básica que aporta una base de datos, estas son los curriculum vitae, estos son un documento que presenta datos personales, académicos y laborales de las personas. Estos llegan a la organización de manera espontánea, intencionada o pueden quedar de otros reclutamientos.

Para poder obtener curriculum vitae de manera intencionada es necesario dar a conocer en los medios la descripción del cargo vacante y los requisitos de la postulación. Se puede publicar en una página web, en un medio de prensa o en algún medio de comunicación audio-visual.

Para poder seleccionar la fuente y medios de reclutamiento externo es necesario tener en cuenta los factores costo y tiempo.

Algunas ventajas de esta forma de reclutamiento es que se integran a la organización personas con nuevas ideas, experiencias e ideologías que renuevas a la empresa. Evita resentimientos de parte del personal de la empresa. La organización obtiene un candidato que probablemente ya ha sido capacitado o perfeccionado por otra empresa, por lo cual, los gastos en este concepto serán menores.

Algunas desventajas principales de este proceso es que los costos son mayores, ya que implica la utilización que mayor cantidad de recursos y tiempo. No es tan seguro como el reclutamiento interno, pues se contrata una persona que no está familiarizada con la cultura organizacional. Puede generar frustración en los empleados por la no posibilidad de ascender.

#### **b.1) Otras formas de reclutamiento externo:**

Hoy en día debido a la masificación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se ha desarrollado y se popularizado por parte la organizaciones el uso del reclutamiento por internet o reclutamiento electrónico. Esto debido a que tiene un bajo costo y el más rápido. Las desventajas de esto es que puede haber una cantidad excesiva de potenciales candidatos o por el contrario pudiese ocurrir que los candidatos no cumplan con el perfil establecido y publicado.

También existe la opción de reclutar según referencia de empleados, referencia de las universidades o concurrir a una empresa especializada en el reclutamiento y selección de personal. Cada una de estas fuentes tiene ventajas y desventajas que se presentan en la figura 2.

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; puede obtener retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de empleados	Conocimiento de la organización proporcionado por el empleado existente; puede generar candidatos fuertes porque una buena referencia refleja al que la recomienda	Puede no incrementar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la empresa	Distribución amplia; puede ser dirigido a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento universitario	Grupo grande y centralizado de candidatos	Limitada a puestos básicos
Organizaciones de reclutamiento profesional	Buen conocimiento de los retos y las necesidades de la industria	Poco compromiso con una organización específica

Figura 2. Fuentes principales de posibles candidatos a un empleo. (Robbins & Coulter, 2005, p.287)

### c) El reclutamiento mixto:

Muchas empresas tienden a combinar los procesos de reclutamiento para sortear las desventajas que presentan de cada uno. Según Chiavenato (2011, p.140) este tipo de reclutamiento puede ser de tres formas:

- "Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno.  
Se buscan candidatos ajenos a la organización, si ninguno de los candidatos cumple con la descripción del cargo o perfil establecido, se procede a realizar la selección con personas que ya pertenezcan a la organización.
- Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo.  
Se buscan candidatos que ya pertenezcan a la organización, si ninguno de los candidatos cumple con la descripción del cargo o perfil establecido, se procede a realizar la selección con personas ajenas a la organización.
- Reclutamientos externo e interno simultáneos.  
Se realiza al mismo tiempo la búsqueda de candidatos que ya pertenezcan a la organización y de candidatos que sean ajenos a ésta".

### 2.3.2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Alles (2000, p.115) la selección de personal es la “actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”.

Para el desarrollo del proceso de selección se requiere de la aplicación de diversas técnicas de selección. Estas técnicas deben ser seleccionadas según las necesidades del proceso y de la institución que las utilizaran. También, según las fortalezas y debilidades de estos instrumentos.

Según Robbins & Coulter (2005, p.290), algunas técnicas de selección son:

- **Formas de solicitud:**

Fortalezas: Datos biográficos relevantes y hechos verificables han demostrado ser medidas de desempeño válidas para algunos empleos. Cuando los incisos de la forma reciben un valor que refleja su relación con el empleo, este instrumento ha demostrado ser un predictor válido para diversos grupos.

Debilidades: Generalmente sólo un par de incisos de la forma han demostrado ser predictores válidos del desempeño laboral y sólo para un empleo específico. Las solicitudes con incisos ponderados son costosas y difíciles de crear y mantener.

- **Pruebas escritas:**

Fortalezas: Las pruebas de capacidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, exactitud de percepción y destreza motora son predictores moderadamente válidos para muchos empleos de nivel bajo que requieren poca o ninguna capacitación en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son predictores bastante buenos para los puestos de supervisión.

Debilidades: La inteligencia y otras características probadas se pueden eliminar parcialmente del desempeño laboral real, reduciendo así su validez.

- **Pruebas de simulación del desempeño:**

Fortalezas: Se basa en el análisis de datos y cumple con facilidad el requisito de tener relación con el empleo. Han probado ser predictores válidos del desempeño laboral.

Debilidades: Es costoso crearlas y aplicarlas.

- **Entrevistas:**

Fortalezas: Deben estar estructuradas y bien organizadas para que sean predictores eficaces. Los entrevistadores deben usar preguntas comunes para que sean predictores eficaces.

Debilidades: Los entrevistadores deben tener conocimiento de la legalidad de ciertas preguntas. Están sujetas a sesgos potenciales, especialmente si las entrevistas no están bien estructuradas y estandarizadas.

- **Investigaciones de antecedentes:**

Fortalezas: Las verificaciones de los antecedentes son fuentes de información valiosas.

Debilidades: Las verificaciones de las referencias no tienen ningún valor como herramienta de selección.

- **Exámenes físicos:**

Fortalezas: Tienen cierta validez para empleos con ciertos requisitos físicos. Se realizan principalmente por motivos del seguro.

Debilidades: Se debe tener la seguridad de que los requisitos físicos estén relacionados con el empleo y no discriminen.

Chiavenato (2011, p.156-159) agrega algunas técnicas más:

- **Tests psicologicos:**

En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. Mientras las pruebas

de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.

- **Tests de personalidad:**

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos) o por el temperamento (innatos).

Existen dos tipos de test de personalidad:

-Tests de personalidad genéricos: cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos.

-Tests de personalidad específicos: cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, entre otros.

### 2.3.2.3. TOMA DE DECISIONES

Pudiera suceder que debido a la cantidad de técnicas aplicadas y la información recopilada, exista un exceso de cantidades aptos para el cargo. En estos casos señala Chiavenato (2011, pp. 160) se pueden optar por las siguientes opciones:

- "Selección con un único acto para decidir: es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos.
- Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso.

- Selección secuencial de tres o más actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres o más decisiones basadas en técnicas de selección".

Una vez tomada la decisión final y elegida (a) el candidato (a), es necesario realizar exámenes físicos y verificación de sus antecedentes personales, académicos y laborales, según corresponda.

#### 2.3.2.4. PROCESO DE UBICACIÓN

Busca que las instituciones orienten y ubiquen a los empleados para poder presentarles su puesto de trabajo: con quienes trabajará, donde lo hará, que materiales tendrá a su disposición, cómo se organiza la institución, cuales son las normas y reglas, en general, todo lo que conlleve el proceso de socialización y de conocimiento de la cultura organizacional. (Dolan et. al, 2007, p.129)

#### 2.3.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

##### 2.3.3.1. COMPETENCIAS

Según la Real Academia Española (2015) una competencia es “una pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Es decir, las competencias son un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades que posee una persona. Una persona es competente cuando es capaz de utilizar los recursos disponibles y generar estrategias para lograr los resultados esperados.

Según Fundación Chile (2004), las competencias se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- Básicas: son los elementos mínimos que se requiere dominar para tener y mantener un rol productivo, como por ejemplo leer, escribir, calcular, entre otras.

- Conductuales: son aquellas habilidades y destrezas metodológicas y sociales, observables y medibles, que permiten realizar netamente la función productiva o de servicio, como por ejemplo el trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, entre otros.
- Funcionales: están centradas en los resultados esperados, estándares y criterios de desempeño, por lo tanto se reflejan por medio de indicadores que indican el grado de cumplimiento de una función.

Las competencias funcionales se clasifican en funcionales de gestión y de funcionales técnicas. Siendo las primeras competencias de uso transversal, por ejemplo gestionar, planificar, organizar, controlar, entre otras. Y las segundas son aquellas asociadas al rol particular que desempeña el funcionario.

### 2.3.3.2. ANÁLISIS FUNCIONAL

Según la fundación Chile (2003) el análisis funcional es un método comparativo en el cual su propósito principal es identificar y definir las unidades de competencias y sus respectivos elementos a través del mapa funcional. Se centra en el reconocimiento del propósito principal y tiene un carácter deductivo, es decir, desde lo general (propósito) a lo particular (funciones).

Para poder construir una función es necesario tener en consideración que debe ser observable, consensuada, transferible a otras áreas y accesible. Su redacción debe ser regida por:

- Expresada en términos de resultados.
- Presentar un principio y un fin preciso, es decir, estar delimitada.
- Ser evaluable.
- Su redacción ha de ser expresada de la siguiente manera: verbo infinitivo + objeto + condición.

### 2.3.3.3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para desarrollar la selección también se pueden considerar algunos modelos que orienten este proceso, entre estos encontramos el modelo de selección por competencias, que consiste en seleccionar al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Se diferencia de los procesos tradicionales por los métodos utilizados, no por los pasos.

Estos métodos procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona, que sean exitosos y sirvan de predictores del desempeño actual para el cargo al cual se está optando. Para ello, se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. No basta con medir conocimientos a través de pruebas de inteligencia y aptitudes, sino que se debe incluir elementos subyacentes que permitan identificar lo que en realidad motiva a una persona a tomar ciertas decisiones, determinar como se ve el mismo o que rasgos lo caracterizaran, y de esta manera reducir el margen de error y acercarnos más a la selección de un trabajador efectivo, eficiente y eficaz. (Alles, 2004)

Los métodos de selección según este modelo pueden consistir en; entrevistas, test o centros de evaluación, simulaciones, entre otros.

Según Rodríguez, la técnica de Entrevista de Eventos Comportamentales (BEI), valora directamente si los candidatos poseen las competencias que figuran en el modelo de selección. La misma es muy efectiva en términos de su precisión de predicción.

Se pueden utilizar también una amplia gama de tests psicológicos. Lo importante es que el o los tests que se utilicen tengan concordancia con lo que la empresa o institución necesita, de acuerdo a las competencias declaradas anteriormente.

En cuanto a las simulaciones y/o los ejercicios prácticos, se puede mencionar que estos brindan un alto valor agregado a casi todos los sistemas de selección, pues a menudo estas prácticas se utilizan junto a las entrevistas y tests en un proceso de selección conocido como “centros de evaluación” o assesment centers. Este proceso puede llevar

varios días de trabajo pero este es el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde diversas perspectivas, también permite observar y evaluar a los candidatos en acción. Suele consistir en análisis de casos, resolución de problemas, roll-playing. La dinámica grupal a partir de la propia postura ayuda a generar una situación en la que las competencias, si existen, se desenvuelven. Es una técnica que se adapta mejor para la evaluación de competencias como liderazgo, negociación, relaciones interpersonales.

#### **2.3.4. COACHING**

El coaching es un proceso que se realiza entre dos personas, en el cual uno es el coach y el otro es el coachee, la finalidad de esto es lograr que el primero logre que el segundo tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer (Máñez et. al, 2007, p.6).

Etimológicamente, el coach es aquel que conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento.

El coach ayuda para que la persona que se somete al coaching pueda observar desde otra perspectiva o mirada el mundo, para orientarlos hacia un nuevo modo de realizar las cosas, lo cual determinará una nueva forma de ser y actuar. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aun la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos. "El coaching facilita el camino para superar algunas barreras que se puedan presentar a través del apoyo de un coach. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar los procesos de cambio" (Muradep, 2009, p.21). Tiene la intención de mejorar el rendimiento y procedimientos de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Al respecto Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores. (Chávez, 2012, p.152).

## **2.4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **2.4.1. MATRIZ DE INTERVENCIÓN**

<b>Objetivo General</b>	Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en Establecimientos Particulares Subvencionados mediante reuniones y asesorías al equipo directivo.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Participantes</b>
Definir criterios de reclutamiento de personal docente mediante reuniones de trabajo y coaching al equipo directivo.	Reuniones de trabajo	✓ Realización de reunión para definir características de las vacantes disponibles y medios de divulgación.	Porcentaje de asistencia a la cada reunión.	Los participantes asisten al 100% de las reuniones.	Lista de asistencia.	Equipo directivo.
		✓ Realización de reunión para identificar la oferta de docentes disponible en el mercado.	Porcentaje de asistencia a la cada reunión.	Los participantes asisten al 100% de las reuniones.	Lista de asistencia.	Equipo directivo.
	Coaching	✓ Proceso de coaching para que el director cree los perfiles de cargo que va a necesitar.	Número de perfiles creados.	Los perfiles son creados.	Documento escrito.	Director.

Mejorar los criterios y procedimientos de selección de personal docente de acuerdo con los criterios definidos mediante reuniones de trabajo y coaching.	Reunión de trabajo	✓ Reunión de trabajo para la articulación de los criterios de reclutamiento definidos, con los procedimientos de selección.	Porcentaje de asistencia a cada reunión.	Los participantes asisten al 100% de las reuniones.	Lista de asistencia.	Equipo directivo.
		✓ Reuniones de trabajo para la toma de decisiones en relación al uso de herramientas de selección, que sean pertinentes y se adecuen al contexto.	Porcentaje de asistencia a cada reunión.	Los participantes asisten al 100% de las reuniones.	Lista de asistencia.	Equipo directivo.
	Coaching	✓ Coaching para incrementar la eficiencia de las técnicas de selección elegidas. (entrevista y rubricas - selección por competencia)	Porcentaje de asistencia a cada reunión.	Los participantes asisten al 100% de las reuniones.	Documentos escritos.	Director. Coordinadores de ciclos o Jefes de UTP.

Crear protocolos de ubicación del personal docente mediante una reunión de trabajo y coaching.	Reunión de trabajo	Reunión de trabajo para la definición de criterios del proceso de ubicación de personal docente.	Número de criterios definidos.	El total de los criterios de ubicación son definidos.	Documento escrito.	Equipo directivo.
	Coaching	Coaching para diseñar protocolo de ubicación y orientación para el personal docente.	Porcentaje del protocolo diseñado.	El 100% del protocolo está diseñado.	Documento escrito.	Inspector general.

## 2.4.2. PLAN OPERATIVO

Objetivos específicos	Nombre de actividad/es	Descripción de las acciones.	Recursos	Tiempo
Definir criterios de reclutamiento de personal docente mediante reuniones de trabajo y coaching al equipo directivo	✓ Realización de reunión para definir las vacantes.	<p>Dos reuniones en las cuales se definirán las vacantes disponibles en el establecimiento y sus características básicas. Luego, se definirá los medios de divulgación de las vacantes. Se dejará por escrito los acuerdos tomados señalando fecha, horario, acciones y responsables.</p> <p><i>Material de trabajo: Anexos 1 y 2.</i></p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual, materiales de oficina, coffee break.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	2 reuniones de 3 horas cronológicas cada una.
	✓ Realización de reunión para identificar la oferta de docente.	<p>Reunión para identificar cual es la oferta laboral presente al momento del reclutamiento de personal. Buscar por distintos medios el número de docentes disponibles que pudieran cumplir con los requisitos básicos para postular al cargo. Se dejará por escrito los datos recopilados.</p> <p><i>Material de trabajo: Anexo 3</i></p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con computador, teléfono, acceso a internet, materiales de oficina, coffee break.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	1 reunión de 3 horas cronológicas.

	✓ Coaching de perfiles de cargo.	Proceso de coaching con el director orientado a la descripción de los perfiles mediante la utilización de la gestión por competencias. Definir las competencias personales y las competencias funcionales técnicas propias del quehacer educativo, que deberá poseer el postulante para poder ser contratado.	<p>RECURSOS HUMANOS: Director.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual y material de oficina.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	3 semanas de coaching.
Mejorar los criterios y procedimientos de selección de personal docente de acuerdo con los criterios definidos mediante reuniones de trabajo y coaching.	✓ Reunión de trabajo para la articulación de los criterios de reclutamiento con los procedimientos de selección.	<p>Reunión de articulación tanto las competencias personales como profesionales definidas con anterioridad, con los procedimientos de selección que sean pertinentes para el perfil de cargo y estén en concordancia con el modelo de selección por competencias.</p> <p><i>Material de trabajo: Anexo 4</i></p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual, materiales de oficina, coffee break.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	1 reunión de 3 horas cronológicas.

	<p>✓ Reunión para decidir procedimientos de selección.</p>	<p>Dos reuniones en las cuales se decidirá qué herramientas de selección serán las más adecuadas para utilizar al momento de elegir a los futuros candidatos.</p> <p><i>Material de trabajo: Anexo 5</i></p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual, materiales de oficina, coffee break.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	<p>2 reuniones de 3 horas cronológicas cada una.</p>
	<p>✓ Coaching para optimizar la eficiencia de las técnicas elegidas.</p>	<p>Proceso de coaching que orientará la contextualización de los instrumentos elegidos con el fin de optimizar la eficiencia de los mismos al momento de ser aplicados a los futuros candidatos.</p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo.</p> <p>RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual, materiales de oficina, coffee break.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	<p>3 semanas de coaching.</p>

<p>Crear protocolos de ubicación del personal docente mediante una reunión de trabajo y coaching.</p>	<p>✓ Reunión de trabajo para la definición de criterios del proceso de ubicación de personal docente.</p>	<p>Dos reuniones para definir los criterios y procedimientos propios del proceso de ubicación del establecimiento priorizando acciones que permitan la incorporación y orientación del personal docente para que este pueda se convierta en un empleado activo desde el primer día de trabajo. <i>Material de trabajo: Anexo 6</i></p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Equipo directivo. RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual (computador, parlantes, acceso a internet), materiales de oficina, coffee break. RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	<p>2 reuniones de 3 horas cronológicas cada una.</p>
	<p>✓ Coaching para diseñar protocolo de ubicación y orientación para el personal docente.</p>	<p>Proceso de coaching al Inspector General para diseñar un protocolo enmarcado en los criterios definidos en la reuniones de trabajo. En este se precisarán las acciones, tiempos y encargados de cada uno de los procedimientos que se realizaran en el proceso de ubicación del personal docente que ingrese al establecimiento.</p>	<p>RECURSOS HUMANOS: Inspector General. RECURSOS FÍSICO O MATERIALES: Sala para la reunión con material audiovisual, materiales de oficina, coffee break. RECURSOS FINANCIEROS: A través de la ley SEP.</p>	<p>3 semanas de coaching.</p>

### **2.4.3. PLAN DE EVALUACIÓN**

De acuerdo con Castro (2009) se entenderá la evaluación como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones.

Por lo cual, la evaluación de la propuesta titulada *Plan de reclutamiento, selección y ubicación de personal docente en establecimientos particulares subvencionados* será crucial pues permitirá asegurar la eficacia y mejora de la implementación y ejecución del proyecto.

El procedimiento de evaluación parte considerando el objetivo general, el que se centra en el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal docente, por medio de reuniones y asesorías al equipo directivo. Este objetivo general se desglosa en tres objetivos específicos, los cuales dicen relación con la instalación de criterios, la mejora de estos criterios y la creación de protocolos que permitan una correcta toma de decisiones.

El primer objetivo específico busca definir criterios de reclutamiento de personal docente por medio de reuniones y proceso de coaching, que ayudarán a identificar la oferta de docentes disponibles, a definir las características de las vacantes disponibles y medios de divulgación. Este objetivo se evaluará con una encuesta de satisfacción aplicada al equipo directivo y la observación directa.

El segundo objetivo específico busca mejorar los criterios y procedimientos de selección del personal docente, considerando los criterios definidos en el objetivo anterior, por medio de reuniones y proceso de coaching, actividades que permitirán articular los criterios de reclutamiento con los de selección y, de esta manera tomar decisiones en relación al uso de herramientas de selección que sean eficientes, pertinentes y adecuadas al contexto. Este objetivo se evaluará por medio de una encuesta de satisfacción y entrevista semiestructurada, aplicada al equipo directivo.

El tercer objetivo específico busca definir criterios, tiempos y encargados de los procesos de ubicación y crear protocolos de ubicación del personal docente mediante reuniones de trabajo y proceso de coaching, actividades que ayudarán a priorizar ciertas acciones que permitan la sana incorporación y orientación del nuevo personal para que sean un aporte positivo desde el primer día de trabajo. Este objetivo se evaluará con una encuesta de satisfacción y entrevista semiestructurada aplicada al equipo directivo.

A continuación se presenta una tabla resumen de los objetivos y su formas de evaluación.

<b>Objetivo General</b>	Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos particulares subvencionados mediante reuniones y asesorías al equipo directivo.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Participantes</b>
Definir criterios de reclutamiento de personal docente mediante reuniones de trabajo y coaching al equipo directivo.	Reuniones de trabajo.  Coaching.	Encuesta de satisfacción.  Observación directa.	Equipo directivo  Evaluadores
Mejorar los criterios y procedimientos de selección de personal docente de acuerdo con los criterios definidos mediante reuniones de trabajo y coaching.	Reuniones de trabajo.  Coaching.	Encuesta de satisfacción.  Entrevista semiestructurada.	Equipo directivo.  Evaluadores.
Crear protocolos de ubicación del personal docente mediante una reunión de trabajo y coaching.	Reuniones de trabajo.  Coaching.	Encuesta de satisfacción.  Entrevista semiestructurada.	Equipo directivo.  Evaluadores.

Tabla 2: Resumen plan de evaluación.

#### **2.4.4. ÁREAS DE IMPACTO.**

##### **Área interna**

**A nivel micro curricular:** Se espera que este proyecto posibilite la selección de personal docente que se adecue a lo que requiere el colegio, lo cual permita una consolidación y mejoramiento en el ámbito académico y valórico.

**A nivel meso curricular:** Se espera que las relaciones interpersonales entre docentes mejoren y posibiliten el apoyo mutuo, especialmente de aquellos docentes que ingresan por primera vez al colegio. Así mismo se espera que al mejorar el clima organizacional del establecimiento por el fortalecimiento del trabajo en equipo también se mejore los resultados de aprendizaje, académicos y de eficiencia interna.

##### **Área externa**

**A nivel macro curricular:** Se espera que tenga un impacto positivo sobre el prestigio del colegio haciendo atractiva la oferta y aumentando la demanda de docente que quieran formar parte del establecimiento. También, se espera que otros colegios quieran seguir el modelo de reclutamiento, selección y ubicación implementado y ejecutado por el establecimiento.

## **2.5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **2.5.1. METODOLOGÍA**

La metodología que se ocupará para recopilar información y validar la propuesta de intervención será mediante la realización de entrevistas semiestructuradas. Como las define Cisterna, las entrevistas semiestructuradas son:

"Las que si bien es cierto las preguntas están definidas por el investigador, éste puede cambiar la forma en que las realiza, alterando su forma pero no su sentido, a fin de que resulten más accesibles o comprensibles para el entrevistado" (Cisterna, 2007, p.139).

Para la aplicación de las entrevista, en primer lugar se realizado la presentación individual de un resumen de los resultados de la investigación realizada y la propuesta de mejoramiento que se plantea, con el fin que contarán con los conocimiento necesario para responder la entrevista. Luego, se realizó la entrevista individual con tres integrantes del equipo directivo de cada colegio investigado, sumando un total de seis entrevistados.

Posteriormente, se realizó el análisis interpretativo de las respuestas que indicaron los directivos de cada establecimiento, agrupándolas por criterios y unidades, para finalmente crear una interpretación general de ambos establecimientos investigados.

Los criterios de validación utilizados fueron: la pertinencia, la coherencia, la factibilidad y la utilidad de la propuesta. Entendiendo como pertinencia, si la propuesta es oportuna y concierne a la realidad del establecimiento. La coherencia se entenderá como la cualidad de que la propuesta sea consecuente con los resultados obtenidos en la investigación. La factibilidad apunta a que sea posible llevar a cabo la propuesta con los recursos con los que cuenta el establecimiento. Y se entenderá por utilidad si la propuesta es útil o beneficiosa para la institución.

## **2.5.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **2.5.2.1. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS AGRUPADOS POR UNIDAD.**

#### **Unidad X**

La propuesta es pertinente pues se señala que el colegio no cuenta con un proceso definido de reclutamiento, selección y ubicación de personal docente, ni tampoco de ningún otro estamento, que les permita contratar al personal idóneo para el establecimiento.

Es coherente pues se adecua a las necesidades detectadas en la investigación realizada y la realidad del colegio en cuanto a las estrategias metodológicas utilizadas.

Es útil para el establecimiento ya que permite establecer y dejar por escrito los criterios y procedimientos que se aplicarán en cada etapa del proceso de admisión. Así también, porque permitiría mejorar la realidad con la que cuenta el establecimiento de tal manera que podría influir en el clima organizacional y en la comunicación entre directivos y docentes.

Finalmente, se señala que es factible pues al estar el colegio adscrito a la ley SEP, obtendrían los recursos financieros necesarios. Esto debido a que se puede incluir esta propuesta de mejoramiento como parte del plan de mejoramiento educativo (PME), como una de sus metas anuales, pues dentro de la gestión de recursos, gestión de recursos humanos, se indica que el sostenedor y el director junto a su equipo directivo deben crear procedimientos para reclutar y seleccionar personal. También se cuenta con los recursos humanos y la disposición de mejorar.

## Unidad Y

La propuesta se considera pertinente porque el colegio no cuenta con criterios comunes ni definidos en forma escrita, de reclutamiento, de selección y de ubicación de los docentes. Se considera coherente con la realidad y necesidad del colegio, puesto que están iniciando una etapa donde no es conveniente la improvisación, principalmente en la selección del nuevo personal docente que se integra, de ahí también se desprende la utilidad que representa la propuesta para el colegio, porque permitiría establecer criterios adecuados a la necesidad declarada en el PEI, en relación con el perfil docente y de los alumnos que queremos.

Se indica que los recursos están para llevar a cabo la propuesta por lo que la factibilidad está supeditada solo a la voluntad y disposición de la fundación y sus directivos. No solo cuentan con recursos de la ley SEP, sino de otros.

### 2.5.2.2. INFERENCIAS INTERPRETATIVAS DE TODO EL ESTAMENTO.

Se considera pertinente a la realidad de ambas instituciones ya que ambas no cuentan con criterios ni procesos definidos que permita realizar una correcta selección y contratación de personal idóneo para cada establecimiento.

Es coherente con las necesidades detectadas en ambos colegios.

Es útil puesto que permite establecer por escrito los criterios que regirán la selección y ubicación del personal docente que cumpla con las necesidades de cada establecimiento, previamente declaradas en su PEI.

Es factible de realizar en ambas instituciones, puesto que ambas cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo una reestructuración en sus procesos de selección, como parte del Plan de Mejoramiento Educativo, por ejemplo PME.

### **2.5.3. CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN**

Después de haber realizado la entrevista semiestructurada a seis directivos, tres de cada establecimiento particular subvencionado investigado, se procedió a interpretar las respuestas de los entrevistados y realizar una síntesis por estamento, las cuales se expusieron en las inferencias interpretativas presentadas anteriormente.

En esta se refleja que la propuesta presentada es pertinente para los establecimientos, ya que si bien cuentan con sistemas de reclutamiento y selección, estos están por lo bajo de lo que menciona o solicita la literatura existente. Además se ajusta a las necesidades detectas en el proceso de investigación de éstas instituciones.

También se señala que es coherente en sí misma, por los objetivos presentados y los que se propone como accione, además de ajustarse a la realidad que presenta el establecimiento en base a reuniones y coaching.

En cuanto a su factibilidad se especifica que es posible llevarlo a cabo pues se cuenta con los recursos económicos para ello a través de la ley SEP, pero también se señala en un establecimiento que se podría ampliar la posibilidad de contar con recursos económicos tales como PIE, aporte de terceros, subvenciones, entre otros. Con respecto a los recursos de humanos y de tiempo, estos se encuentran disponibles, ya que se cuenta con la disposición de cambiar o mejorar los procesos de reclutamiento y selección con los que cuenta el establecimiento, pues destacan la importancia de tener un proceso efectivo para poder contratar a los docentes más idóneos para el colegio.

Finalmente, en relación a la utilidad, se menciona que esta propuesta es muy útil pues ellos no cuentan con procesos óptimos de reclutamiento y selección, señalando que es de suma importancia contar con ellos, ya que de ellos depende los resultados (académicos, de aprendizaje y de eficiencia interna) y el crecimiento del colegio. Además, se enfatiza en que se contarán con lineamentos claros que permitirán una mejor comunicación y efectividad en estos procesos, pues ya todo está definidos y optimizado.

**CAPITULO III**  
**CONCLUSIONES DE LA TESIS**

En el desarrollo de esta tesis se buscó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en establecimientos educacionales particulares subvencionados? Para ello se indagó en dos colegios particulares subvencionados a través de la utilización de herramientas de carácter cualitativo para luego realizar la triangulación hermenéutica de los datos recopilados.

En esta investigación se identificó que los colegios investigados poseen escasos criterios y procedimientos de reclutamiento y selección establecidos, por lo cual se requiere la definición de los criterios y el mejoramiento de los procedimientos.

Con respecto al proceso de reclutamiento se reconoce que son insuficientes los criterios instaurados, entre los cuales se destacan que no existen procesos para la descripción de cargos, sino que existe un perfil docente y una descripción de funciones global, es decir, todos los docentes deben cumplir el mismo perfil, sin diferenciación de nivel, asignatura ni jerarquía. Además, dicho perfil no es utilizado al momento de reclutar o seleccionar docentes. También se identificó que existe una escasa oferta docente para lo que requiere el establecimiento y tampoco hay una eficiente divulgación de las vacantes disponibles

En cuanto a la selección se pudo establecer que existe una baja efectividad de los criterios y procedimientos de selección utilizados, esto producto de la ineficiencia en la utilización de las técnicas de selección, puesto que la herramienta de selección más recurrente es la entrevista y en un caso, la única, es aplicada sin tener una estructura establecida de ésta y sin contar con los criterios definidos para su aplicación. Esto provoca que aquellos que aplican este instrumento no estén en concordancia unos con otros, es decir, no existe una articulación de los procesos. Otro aporte de esta investigación fue la identificación de que la toma de decisiones, por parte del establecimiento, no se ejerce de manera fidedigna pues tiende a la improvisación. Y como último punto podemos señalar que no existen protocolos de ubicación de personal, pues no están declarados los procedimientos necesarios para esto.

En base a las conclusiones obtenidas de la investigación se procedió a crear una propuesta de intervención que apuntara a las deficiencias críticas que poseían los establecidos. Esto se realizó mediante el planteamiento y creación de un árbol de problemas, el cual generó un árbol de objetivos y de éstos últimos se establecieron los ejes centrales de nuestra propuesta. Estos ejes establecen como objetivo general el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en los establecimientos particulares subvencionados investigados, mediante reuniones y coaching al equipo directivo, de este se despliegan los objetivos específicos que apuntan a la establecimiento definición de criterios de reclutamiento, el mejoramiento de criterios y procedimientos de selección y a la creación de protocolos de ubicación para el personal docente.

En esta propuesta se definen, en la matriz de intervención y en el plan operativo, las actividades que se realizarán, el tiempo, los recursos y los participantes, especificados por objetivos. La finalidad es que mediante la realización de las actividades se puedan cumplir los objetivos establecidos. Para el objetivo que habla del reclutamiento se busca realizar reuniones que permitan la identificación de la oferta docente disponible y la definición de las características de las vacantes y los medios de divulgación a utilizar. Posteriormente se realizará un proceso de coaching con el director para describir los cargos disponibles. En cuanto al objetivo que apunta a la selección de personal, se realizarán reuniones para articular los criterios de reclutamiento definidos con los procedimientos de selección, y para definir las herramientas de selección a utilizar. Luego, se realizará un proceso de coaching con el director y los coordinadores de ciclo, independientemente, para incrementar la eficiencia de las técnicas de selección que se utilizarán. Para el objetivo que tiene que ver con el proceso de ubicación se realizarán reuniones de trabajo para la definición de los criterios a utilizar y finalmente se realizará un proceso de coaching con el inspector general para crear un protocolo de ubicación.

Esta propuesta fue sometida a validación en ambos colegios mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los seis miembros de los equipos directivos de ambos colegios particulares subvencionados investigados. En base a la validación realizada se establecieron algunos puntos a mejorar, principalmente en lo que tiene relación a las fuentes de financiamiento de la propuesta, ampliándola no sólo al proyecto SEP, sino que

a otros aportes o recursos financieros que perciben los colegios. La propuesta fue identificada como un procedimiento útil y adecuado a la realidad del colegio, puesto que se basaba en los resultados de la investigación y se adaptaba a la características que tiene los equipos directivos. También se señaló que la propuesta coherente en su realización y factible de realizar, ya que se cuentan con todos los recursos necesarios.

Podemos señalar que esta tesis cumple con lo que requieren los colegios y la realidad en la que están inmersas estas instituciones, puesto que las políticas educacionales han puesto hincapié en que cada colegio o escuela debe constar con procedimientos de reclutamiento y selección de personal que les permitan la contratación de empleados que se adecuen y cumplan con lo que requiere la institución.

Algunas limitaciones que se presentaron en la investigación fueron la disponibilidad de tiempo de algunos entrevistados y la falta de información de los mismo sobre el tema investigado. Dentro de la investigación no se pudo contactar con la directora de uno de los colegio pues no contaba con el tiempo necesario para la entrevista debido a que cumple un doble rol al ser sostenedora y directora de establecimiento. Otra limitación fue la falta de mayor cantidad de documentos oficiales para realizar una recopilación documental más de los procesos de reclutamiento y selección que realizaba cada establecimiento.

Finalmente buscamos que esta investigación sea el inicio para futuros trabajos en esta materia, pues existe escasa literatura relacionada con los procesos de reclutamiento y selección en el área de educación. Además, se podrían realizar estudios que abarquen todos los procesos que involucren a los trabajadores, desde el reclutamiento hasta sus evaluación. Se desea poder aplicar la propuesta diseñada para mejorar los procesos de reclutamiento y selección que utilizan los colegios particulares subvencionados investigados, y ver el impacto que genera esta implementación a largo plazo, mediante un estudio longitudinal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2000). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G. Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de 4 recursos humanos*. México: International Thompson Editores S.A.
- Castro, F. (2009). El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar. *Horizontes educacionales*, 14(1), 77-89.
- Celis, M. (2009). *Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Santiago de Chile: Fundacion Chile.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista Pensamiento & Gestión*, 6276(33), 19-61.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: editorial Mc Graw Hill.
- Cisterna, F. (2007). *Manual de Metodología de la Investigación Cualitativa para Educación y Ciencias Sociales*. Chile: Universidad del Bío Bío.
- Código del trabajo. (2015). *Contrato Individual de Trabajo y Capacitación Laboral*. ISBN: 978-956-9661-04-4, Santiago.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Caracas: eoi.
- Dolan, S., Cabrera, M., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: editorial Mc Graw Hill.
- Dunette, M. (1974). *Selección y administración de personal*. México: cecsa.
- Esteve, J. (1995). *Los profesores ante el cambio social*. Madrid: Narcea.
- Eurydice. (2008). The Education System in France. Recuperado en: [http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0\\_integral/FR\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/FR_EN.pdf)
- Fundacion Chile. (2003). *Identificación de competencias laborales a través del Análisis Funcional*. Santiago de Chile: Fundacion Chile.

- Fundacion Chile. (2004). *Programa de Competencias Laborales*. Santiago de Chile: Fundacion Chile.
- Gálvez, E. (2010). El acceso a la profesión docente en España en perspectiva europea, algunas reflexiones orientadas a la mejora de la selección del profesorado Educación XXI. *Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid*, 13(2), 47-67.
- Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Revista gaceta laboral*, 14(2), 271-297.
- Grubb, W. (1995). *Evaluating job training programs in the United States: evidence and explanation*. Ginebra: ILO.
- Hanushek, E. (2011). The economic value of higher teacher quality. *Revista economics of education*, 30(3), 466-479.
- LEY 19.070. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 22 de enero de 1997.
- LEY 19.882. Diario Oficial República de Chile, Santiago de Chile, 23 de junio del 2003.
- LEY 20.370. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 12 de septiembre 2009.
- LEY 20.500. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 16 de febrero 2011
- LEY 20.501. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 30 de septiembre 2011.
- LEY 20.529. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 27 de agosto 2011.
- Linnäkylä, P. (1997). Quality of School Life in the Finnish Comprehensive School: a comparative view. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 40(1).
- López, A. & Montechiari, E. (2015). A seleção de pessoal em psicologia em questão. *Revista artigo*. 35(2), 290-306.
- Máñez, C., Navarro, B. & Bou, F. (2007). *Coaching para docentes*. Madrid: Csif.
- Martinez, M. (2002). *La etnometodología y el interaccionismo simbólico. Sus aspectos metodológicos específicos*. Venezuela.
- Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Mineduc. (2005). *Marco para la buena dirección*. Santiago de Chile: ediciones Mineduc.
- Mineduc. (2008). *Marco para la buena enseñanza*. Santiago de Chile: ediciones Mineduc.

- Mineduc. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Santiago de Chile: ediciones Mineduc.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Orrego, J. (2013). Los sujetos de derecho, las personas jurídicas. Recuperado en: <http://www.juanandresorrego.cl/apuntes/los-sujetos-de-derecho/>
- Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *In Scientia et Technica* año XIV, 39, 286–291.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: editorial Pearson Educación.
- Robert, M. & Jackson, J. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos*. México: International Thompson editores.
- Rodríguez, L. (2015). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Recuperado en: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion\\_por\\_Competicion\\_s.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion_por_Competicion_s.pdf)
- Ruiz, M. (2012). La selección docente. Piedra angular para crear un sistema educativo de calidad. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 15(3), 187-194.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

<b>Tabla de registro</b> <i>Vacantes</i>	
Vacante N° _____	
Cargo	
Nivel	
Área	
Jefes directos	
Labores	

**ANEXO 2**

<b>Tabla de registro</b> <i>Medios de divulgación.</i>	
Vacante	
Medio de divulgación	
Encargado	
Fecha	
Acciones <i>(Información requerida, formas de trabajo, conductos a seguir, entre otros)</i>	

**ANEXO 3**

<b>Recopilación de datos</b> <i>Oferta docente</i>	
Institución consultada	
Fecha	
Información recopilada <i>(docentes, niveles, asignaturas, entre otros)</i>	

**ANEXO 4**

<b>Pauta articuladora</b> <i>Procedimientos de selección</i>		
Vacante		
Competencias personales	Competencias profesionales <i>(Funcionales)</i>	Procedimiento de selección <i>(Acciones)</i>

**ANEXO 5**

<b>Tabla de registro</b> <i>Herramientas de selección</i>		
Vacante		
Competencias	Herramientas de selección	Justificación

**ANEXO 6**

<b>Tabla de registro</b> <i>Proceso de ubicación</i>		
Cargo		
Acciones	Justificación	Recursos <i>(Financieros, de tiempo, humanos, de espacio, entre otros)</i>

