



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA  
PERSONAL DOCENTE DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES MUNICIPALIZADOS DE LA COMUNA  
DE COYHAIQUE**

**Tesis para optar al grado de Licenciado en  
Ciencias de la Administración de Empresas  
y al título de Ingeniero Comercial**

**VIVIANA BEATRIZ CORDERO GALLARDO**

**MARÍA YEISY LEAL ORTEGA**

**PROFESOR GUIA: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO**

**COYHAIQUE 2014**

## DEDICATORIAS

Al más especial de todos, a ti Señor porque hiciste realidad este sueño, por todas las bendiciones y amor con el que me rodeas. Esta tesis es para ti.

María Yeisy Leal Ortega

Para mi Padre, Pedro Cordero Manqui Q.E.P.D.:

Papi, gracias por estar conmigo en cada momento de mi vida, porque siempre me enseñaste valores y principios que jamás olvidaré, por ser el gran padre que fuiste, hoy y siempre te amaré y extrañaré.

Jamás te olvidaré.

Viviana Beatriz Cordero Gallardo

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas aquellas personas especiales a las que me gustaría agradecer su amor, amistad, apoyo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes: Mi Familia y Amigos.

María Yeisy Leal Ortega

A Dios, agradecerle por toda la fortaleza que me ha dado hoy y siempre para enfrentar el gran desafío que es la vida.

A mi familia, gracias por todo el apoyo incondicional que me brindan, porque son el pilar de mi vida, esta gran bendición es para ustedes.

Viviana Beatriz Cordero Gallardo

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>9</b>
1.1 Administración de Recursos Humanos .....	9
1.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos en la organización. ....	11
1.1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	11
1.1.3 La responsabilidad en línea y la función staff de la administración de recursos humanos.....	14
1.1.4 Políticas a considerar para la administración de recursos humanos.....	15
1.2 Reclutamiento. ....	16
1.2.1 Planeación de personal.....	16
1.2.1.1 Pronosticar las necesidades de personal.....	19
1.2.1.2 Pronóstico del suministro de candidatos internos. ....	20
1.2.1.3 Pronóstico del suministro de candidatos externos.....	21
1.2.2 Análisis de Puestos.....	21
1.2.3 Reclutamiento. ....	22
1.2.3.1 Fuentes de reclutamiento. ....	23
1.3 Selección.....	25
1.3.1 Contratación. ....	31
1.4 Inducción. ....	31
1.4.1 Objetivos de la inducción. ....	33
1.5 Capacitación y Desarrollo. ....	34
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE COYHAIQUE. ....</b>	<b>37</b>
2.1 La Educación Municipal en la Región de Aysén, comuna de Coyhaique.....	37
2.2 Antecedentes del Sistema de Establecimientos Educativos Municipales de Coyhaique. ....	39

2.3	Proceso de Recursos Humanos aplicado a los Docentes del Sistema de Educación Municipal de Coyhaique. ....	42
-----	---	----

**CAPÍTULO 3: PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE COYHAIQUE. .... 45**

3.1.	La Administración de Recursos Humanos. ....	46
3.2.	Lineamiento a considerar en el proceso de recursos humanos. ....	47
3.3.	Planificación de Docentes para Establecimientos Educativos Municipalizados de Coyhaique. ....	47
3.3.1.	Análisis de puesto. ....	49
3.4.	Etapas del Proceso de Recursos Humanos.....	51
3.4.1.	Políticas de reclutamiento y selección.....	51
3.5.	Reclutamiento. ....	52
3.5.1.	Políticas de reclutamiento.....	52
3.5.2.	Solicitud de inicio del proceso.....	54
3.5.3.	Creación/validación de perfil de competencias para el cargo.....	55
3.5.4.	Difusión de oferta de empleo. ....	57
3.5.5.	Recepción de antecedentes. ....	58
3.6.	Selección.....	60
3.6.1.	Políticas de selección.....	60
3.6.2.	Análisis curricular. ....	61
3.6.3.	Desarrollo del proceso de selección.....	62
3.6.4.	Comisión de selección. ....	66
3.7.	Contratación. ....	67
3.8.	Inducción. ....	69
3.9.	Capacitación y Desarrollo. ....	71
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>78</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se crea con la finalidad de poder optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial, se enmarca dentro de un tema actual y de contingencia nacional.

Pretendemos apoyar la gestión de recursos humanos de la Dirección de Educación Municipal de la comuna de Coyhaique, en lo que se refiere a los procesos que se llevan a cabo para reclutar a los mejores candidatos para brindar educación de calidad a los niños/as y jóvenes más vulnerables de la comuna de Coyhaique.

Para lograr este objetivo, se recabó información de las fuentes primarias y secundarias, con una revisión bibliográfica de los temas ligados a los procesos de recursos humanos para poder determinar la mejor propuesta a las necesidades encontradas.

En la actualidad, tanto empresa privada, institución pública, entidades o cualquier forma de organización, cuya actividad tenga algún fin lucrativo o no, el término “productividad” juega un papel fundamental para ser competitiva y representar un verdadero canal de satisfacción de necesidades. Para lograrlo, deberá dar un uso adecuado a sus recursos disponibles, llámense técnicos, materiales, financieros y

en especial el humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una integración de sus propios intereses.

En razón de lo anterior, las organizaciones deben poner especial atención a la forma en que van incorporando al recurso humano, desde las fuentes a las que se recurren para captar el personal necesario hasta el diseño de un programa de capacitación para que desempeñen mejor sus actividades, de tal manera, que el recurso humano que se integre sea el que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios.

Dada la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, el desarrollo de este trabajo de investigación se enfoca en realizar una propuesta de mejora al proceso de recursos humanos aplicado a Docentes del Sistema de Educación Municipal de la comuna de Coyhaique, el cual opera bajo lineamientos claros enfocados a proporcionar una enseñanza de calidad.

El presente trabajo de tesis estará integrado por tres capítulos, cuyo contenido será el siguiente:

En el capítulo uno, se presentan los conceptos medulares que sirven como antecedentes teóricos para la presentación de la propuesta mencionada.

En el capítulo dos, se desarrolla la situación actual de cómo la Dirección de Educación Municipal de la comuna de Coyhaique, lleva a cabo las etapas y que conforman el proceso de recursos humanos desarrollado en el primer capítulo: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

Finalmente, en el capítulo tres, se muestra la propuesta mencionada que da motivo a la realización de este trabajo de tesis, siguiendo las etapas señaladas desde el marco teórico desarrollado en el capítulo uno.

De igual forma, se incluyen las conclusiones que se obtuvieron al término del desarrollo de la investigación realizada, y las recomendaciones que permitan dar continuidad, validar y mejorar la propuesta presentada en este trabajo de tesis.

## **CAPÍTULO 1: RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 Administración de Recursos Humanos**

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos.

Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de

recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

En su concepción más sencilla y de acuerdo a la definición de varios autores, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, monetarios, físicos y de información que posee una organización para alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Estableciendo la relación entre la administración y el recurso humano, se define a la administración de recursos humanos a través de los siguientes conceptos:

Según Flippo, la administración de personal es:

El planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Según Dessler y Varela, la administración de recursos humanos:

Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Por lo tanto, se puede decir que la administración de recursos humanos se define de la siguiente manera:

Es el conjunto de acciones necesarias que se llevan a cabo para dotar a la organización de personal adecuado a través del reclutamiento, selección,

inducción, capacitación y desarrollo, como parte vital para su funcionamiento y logro de sus objetivos.

### **1.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos en la organización.**

De acuerdo a Werther et al. (1996,p,9) el propósito de la administración de los recursos humanos es usar de manera eficaz y eficiente todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Es decir, la participación del recurso humano, a través de la eficiencia y eficacia en la organización, hará que ésta sea productiva, de aquí la importancia para que las organizaciones consideren dentro de su estructura orgánica a la administración de recursos humanos.

### **1.1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.**

Los objetivos establecidos servirán como guía para fijar cuáles son las actividades que tienen que desempeñarse dentro de esta área, al respecto, Rodríguez (2007,p.69) menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos deben ser:

1. Proporcionar a la organización de fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.

2. Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
3. Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficiencia en todos los niveles de la organización.
4. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.
5. Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

Para alcanzar dichos objetivos, es necesario que la administración de recursos humanos lleve a cabo acciones con el propósito de dotar del personal más adecuado, que se identifique y persiga los mismos fines que la organización; logrando así su propia satisfacción, y conlleve a la aportación de ideas y experiencia en su desempeño diario.

Algunas acciones, son las siguientes:

Identificar las vacantes existentes.

- Realizar análisis de dotación de recursos humanos y planear las necesidades de personal de la organización.
- Verificar que los candidatos a cubrir los puestos vacantes cubran con el perfil requerido.
- Seleccionar de entre los candidatos al personal idóneo para cubrir las vacantes existentes o puestos de nueva creación.

- Realizar los trámites administrativos necesarios para la contratación del personal seleccionado.
- Llevar a cabo acciones que permitan la rápida integración del personal nuevo a la organización.
- Gestionar cursos de capacitación y desarrollo.
- Proponer sistemas de evaluación y recompensas para estimular el desempeño del personal.
- Implementar programas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Verificar que todos los procedimientos establecidos por la organización en el área de recursos humanos se encuentren dentro del marco de la legislación en la materia vigente.
- Crear circunstancias óptimas para mantener una alta motivación humana y medir los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.
- Vigilar la interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados con respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Dichas acciones van encaminadas a que la organización, a través del Departamento de Recursos Humanos, área encargada de efectuar dichas actividades, evite se cometan los siguientes errores:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Experimentar alta rotación de personal.
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.

- Tener a la organización en un juicio por violaciones a la ley.

Además:

- Contrataciones excesivas por falta de un plan de las necesidades de personal.
- Falta de identidad y de integración del personal hacia la organización.
- Desconocimiento de los perfiles requeridos para cubrir las vacantes existentes.
- Falta de motivación y bajos niveles de desempeño.
- Personal que desconozca nuevas técnicas o métodos que han surgido en su área para desempeñarse mejor.

### **1.1.3 La responsabilidad en línea y la función staff de la administración de recursos humanos.**

Dentro de una organización, el jefe de cada área o departamento es responsable de sus subordinados es decir, toma decisiones respecto a la disciplina, método de trabajo, supervisa, da órdenes, recibe informes de los mismos; en otras palabras tiene autoridad en línea sobre sus subordinados: autoridad para decidir, actuar y ordenar. Al haber autoridad en línea hay responsabilidad en línea, lo cual significa responsabilidad de cada jefe (Chiavenato, 1999,p.158).

Bajo esta perspectiva, para que estas jefaturas puedan desempeñarse dentro de un marco de acción uniforme requieren un departamento staff que les proporcione la orientación debida acerca de cómo administrar a sus subordinados y que les

envíen propuestas y recomendaciones sobre candidatos, de tal manera que las jefaturas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la administración de recursos humanos es una responsabilidad en línea –de cada jefe- y una función de staff que el Departamento de Recursos Humanos ofrece a cada jefe (Chiavenato, 1999, p.158).

De acuerdo con Werther et al.(1996, p.19) la existencia de formas paralelas de la autoridad corporativa (función de staff) y operativa (responsabilidad en línea) conduce a una responsabilidad dual de la administración de recursos humanos de la organización; es decir, tanto los gerentes operativos o jefes de área, como los de personal, son responsables de la productividad del personal de la organización.

#### **1.1.4 Políticas a considerar para la administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos que vaya a ser desarrollada dentro de una organización debe ser altamente flexible y dinámica; es decir, las acciones que llevará a cabo dependerán del tipo de organización, de las políticas y directrices vigentes en la misma.

Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma en otra época; puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes (Chiavenato, 1999,p.152).

Es importante señalar que la actividad principal que se desarrollará en este trabajo de investigación, es la dotación a la organización de los recursos humanos necesarios, para lo cual es importante seguir una serie de etapas sucesivas que abarca desde su búsqueda hasta dotar al trabajador de conocimientos y desarrollo de habilidades (Sánchez, 1993,p.71); enfocándose principalmente en las siguientes actividades: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, las cuales se llevan a cabo como parte de un proceso que representa una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas de manera estrecha e interdependiente (Chiavenato, 1999,p.158) que ayudarán a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

## **1.2 Reclutamiento.**

Antes de adentrarse al tema de reclutamiento, existen dos pasos muy importantes a considerar para llevar a cabo esta etapa: la planeación de personal y el análisis de puestos, las cuales se describen a continuación:

### **1.2.1 Planeación de personal.**

En primera instancia se encuentra la planeación de personal, la cual consiste en determinar cuáles serán los requerimientos de personal a cubrir, ya sea a largo (3 a 5 años) o a corto plazo (1 año) de acuerdo a los objetivos establecidos a la organización; de tal forma que cuando llegue el momento de llevarlos a cabo, se disponga de personal para alcanzarlos y no parar las operaciones hasta encontrar al trabajador idóneo que cubra los requerimientos necesarios para realizar ciertas actividades en el lugar y momento oportuno.

Según Harris, la planeación de recursos humanos es:

*El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.*

De acuerdo a Chiavenato:

*Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.*

Es decir, sabiendo oportunamente las necesidades de personal de la organización, las áreas que lo requerirán y el perfil establecido, dicha información ayuda a tomar decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección a los que se recurrirán, derivándose de esta manera la importancia de llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos ya que, gracias a ella se logra evitar contrataciones excesivas y trabajar con personal que no cumpla con los perfiles requeridos.

Es importante señalar que el área de recursos humanos es la encargada de realizar la planeación al respecto, sin embargo, esto depende del tamaño de la empresa, lo cual se considera como base para designar el área responsable para realizar esta actividad, dicha área debe estar informada de los objetivos que persiga la organización en general pues le servirá como marco de acción para la elaboración del plan, así como el reclutamiento y selección del personal cuyo perfil vaya aparejado con los objetivos organizacionales evitando así costos innecesarios por el manejo inadecuado del recurso humano. Para realizar una

adecuada planeación, es importante considerar la rotación de personal, despidos, permisos, licencias médicas, incapacidades, fallecimientos y pensiones; en algunas ocasiones la organización ya tiene un control para contabilizar estos factores o simplemente se pronostican de acuerdo a la tendencia.

De igual forma, de acuerdo a Sánchez (1993,p.60), se debe practicar una auditoria de recursos humanos con el propósito de saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal; la auditoria se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los trabajadores en un documento llamado inventario de habilidades, cuyo propósito de acuerdo a Rodríguez (2007,p.115), es consolidar la información de los recursos humanos de la organización.

Rodríguez señala que dicho inventario incluye tipos básicos de información de todos los empleados agrupándola en siete categorías amplias de información:

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.
4. Historia del sueldo y del puesto: salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre salud.

## 7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto.

De acuerdo a Decenzo y Robbins (2001,p.133), la información reflejada en el inventario de habilidades será crucial para identificar los peligros actuales o futuros en la capacidad de la organización para cumplir con éxito sus metas. Por ejemplo, la organización puede usar la información del inventario para identificar las variables específicas que pueden tener una relación particular con las necesidades de capacitación, los aumentos en la productividad y la planeación sucesiva. Situaciones como la obsolescencia técnica o la falta de capacitación de los trabajadores para adaptarse a los nuevos requerimientos computacionales, si comienzan a impregnar a toda la organización, pueden afectar de manera adversa el desempeño de la misma.

Para el desarrollo de un plan de recursos humanos, según Dessler et al. (2004,p.41) se necesitará recurrir a tres clases de pronósticos:

1. Para las necesidades de personal.
2. Para el suministro de candidatos internos.
3. Para el suministro de candidatos externos.

### **1.2.1.1 Pronosticar las necesidades de personal.**

Análisis de tendencias: consiste en determinar cuáles han sido los niveles de empleo dentro de la organización en los últimos cinco años, con la finalidad de pronosticar las necesidades futuras:

1. Calculando el número de trabajadores de la organización al final de cada uno de los últimos cinco años.
2. Agrupando al personal por tipo, y verificar cómo ha crecido cada grupo en cada uno de los últimos cinco años.

Análisis de la razón: este pronóstico se realiza con base en la razón entre algún factor causal (ejemplo: volumen de producción) y el número de trabajadores requeridos.

Para ambos análisis es importante aplicar el juicio directivo para ajustar el pronóstico con base en factores que se cree cambiarán en los tiempos venideros, tales como: las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios o el ingreso en mercados nuevos, las innovaciones tecnológicas y administrativas que convergen en un incremento de productividad, y de igual forma los recursos financieros que la organización espera tener disponibles (Dessler et al.,2004, p.41).

#### **1.2.1.2 Pronóstico del suministro de candidatos internos.**

Este pronóstico consiste en generar un inventario de recursos humanos que implica tener disponibles los datos básicos, el historial de desempeño de cada trabajador activo, su formación académica y disposición para ascenso, cuya formación, por practicidad es trascendental que sea generada y almacenada a través de sistemas de cómputo, de tal manera que cuando se realice una búsqueda con algún perfil requerido, el sistema arroje como resultado a los trabajadores que cumplan con el perfil solicitado.

Otra forma para que la organización se suministre de candidatos internos es lanzado una convocatoria respecto a la vacante a cubrir, mencionando los requerimientos de la misma, informando sobre el procedimiento a seguir para concursar y poder cubrir la vacante, seleccionando al trabajador con las mejores calificaciones y que cumpla con los requerimientos del puesto.

### **1.2.1.3 Pronóstico del suministro de candidatos externos.**

Para aplicar este pronóstico es necesario conocer las condiciones económicas generales esperadas, específicamente de la tasa de desempleo esperada y las condiciones del mercado laboral; es decir, cuanto menor sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de personal y, por consiguiente, resultará más difícil reclutarlo (Dessler et al.2004,p.45). Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos trabaja en conjunto con las áreas de la organización para conocer la fuerza laboral que requerirá para alcanzar sus objetivos.

### **1.2.2 Análisis de Puestos.**

De acuerdo con Werther et al.(1996, p.150), los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las organizaciones; en este sentido, dicho departamento debe actuar de manera ética y objetiva. Para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante.

De acuerdo a Decenzo et al., el análisis de puestos es:

Una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

En razón de lo anterior, el análisis de puestos consiste en una descripción detallada de las actividades, responsabilidades, el perfil y las especificaciones de los distintos puestos con los que cuenta la organización, no sólo con los que va a requerir cubrir en futuro, porque es claro que en cualquier momento un puesto llegue a quedar vacante; dando la pauta para determinar qué solicitante cubrirá la vacante existente.

Para la obtención de esta información se recurre a la aplicación de entrevistas, la observación y cuestionarios a los trabajadores que ocupan los diversos puestos de la organización; dichos instrumentos son aplicados generalmente por un experto en el área.

### **1.2.3 Reclutamiento.**

Para dar inicio a las actividades de reclutamiento es necesario que exista una vacante, ya sea de nueva creación, por una promoción o que quien ocupaba el puesto se ausentará o renunciará al mismo.

De acuerdo a la definición proporcionada por Sánchez, el reclutamiento es:

Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.

Según Chiavenato:

Un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

Por lo tanto, se define al reclutamiento como:

La serie de actividades que la organización, a través del departamento de recursos humanos, lleva a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente.

#### **1.2.3.1 Fuentes de reclutamiento.**

Este concepto se refiere a los lugares a los que recurrirá la organización para convocar candidatos interesados a cubrir una vacante, dichas fuentes pueden ser internas, externas o mixtas.

Fuentes internas: cuando los lugares a los que recurre la empresa para reclutar personal se encuentran dentro de la misma, por ejemplo: los trabajadores o familiares recomendados por los mismos, ascensos de los trabajadores, programas de desarrollo de personal.

Fuentes externas: cuando recurre a otros lugares donde la organización no tiene un contacto directo, como son: bolsas de trabajo en escuelas y agencias de colocación, contacto con sindicatos, Universidades, viajes de reclutamiento en otras localidades, anuncios en diarios, revistas, publicaciones, avisos; es decir, se hace uso de los medios de comunicación comunes.

Es importante señalar en este punto que los avisos deben incluir un mínimo de 3 elementos (Werther et al.,1996,p.161):

- Las responsabilidades específicas del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Fuentes mixtas: de acuerdo a Chiavenato (1999,p.232) una organización nunca utiliza solamente las fuentes internas ni solo las externas; recurriendo a las fuentes mixtas, las fuentes internas y externas se pueden utilizar de la siguiente manera:

1. Inicialmente, fuentes externas, seguidas de fuentes internas, en caso de que éstas no den los resultados deseables.
2. Inicialmente, fuentes internas, seguidas de fuentes externas, en caso de que no presenten resultados deseables.
3. Fuentes internas y externas de manera simultánea.

De acuerdo a Decenzo et.al.(2001, p.156), un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados, y no a los demás. Asimismo, el reclutamiento concluye cuando el Departamento de Recursos Humanos ha recibido las solicitudes de empleo de los candidatos interesados como resultado de que dicho departamento ha recurrido a las fuentes internas, externas o mixtas.

La información que incluye dicha solicitud, en general es la siguiente:

- ✓ Información Personal
- ✓ Historial Académico
- ✓ Experiencia Laboral
- ✓ Referencias personales
- ✓ Idiomas
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Aptitudes y otros

Una vez integradas las solicitudes de empleo recibidas, se puede seguir con la selección, la cual se describe a continuación.

### **1.3 Selección.**

Las actividades que conforman la selección, sirven para elegir dentro de las solicitudes al candidato más idóneo para cubrir la vacante existente; es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección ya que los costos en los que se incurrirían pudieran resultar demasiado altos por no llevarla de manera adecuada. Dessler et al.(2004,p.74) considera que la selección incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de la contratación, sin embargo, necesarias para alcanzar con éxito esta etapa.

Antes de señalar cuáles son dichas etapas, se define el concepto de selección.

Sánchez:

Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Werther et al:

Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

Derivado de dichas definiciones, se puede decir que la selección es:

El conjunto de acciones que se llevan a cabo para elegir, dentro de un conjunto de solicitantes, al candidato más idóneo para cubrir una vacante existente dentro de la organización, ayudando de antemano a saber si el candidato está interesado continuar con el proceso para cubrir dicha vacante y así mismo, si la organización está interesada en seleccionarlo.

Al iniciar las acciones necesarias para la selección es importante considerar las limitaciones que la organización le imponga al encargado de llevar a cabo dicha selección; estas limitaciones van a depender de cada organización y del entorno, las cuales van desde limitaciones financieras hasta el número de candidatos disponibles para cubrir la vacante.

Al igual que Dessler et al.(2004), Werther et al.(1996), consideran que la selección está constituido por una serie de pasos o etapas, las cuales también van a depender del tipo de organización. A continuación se presentan dichos pasos, los cuales se consideran adecuados para llevar lo mejor posible la selección.

### **Paso 1: Revisión de las solicitudes de empleo recibidas.**

Las solicitudes de empleo proporcionan una sinopsis relacionada con el desempeño en el puesto en la cual los solicitantes deben informar su trayectoria profesional, y de acuerdo a Decenzo et.al. (2001 p.171) también sus habilidades y sus logros.

En este paso, el objetivo es verificar que el candidato cumple con los requerimientos establecidos para cubrir el puesto, verificando al mismo tiempo que la información manifestada en la solicitud de empleo sea comprobable.

Según Arias y Heredia (1973,p.440) si el candidato no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la organización con la finalidad no sólo de tratar de incrementar el recurso humano de la misma, sino beneficiar también a los candidatos. Esto, con cuidado de no colocarlo en un puesto o realizando algún trabajo para el que no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, evitando que esta circunstancia pueda convertirse en fuente de frustraciones para el candidato.

### **Paso 2: Entrevista.**

Arias et al. (1973, p.448) señala que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Este instrumento resulta muy valioso para conocer información de primera mano con el candidato (historia laboral, escolar, personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazos) constituyendo una excelente oportunidad para que al candidato se le describa el puesto con suficiente detalle, incluyendo el sueldo, para que pueda reflexionar si está realmente interesado en continuar con la selección (Decenzo et.al.,2001,p.170).

La entrevista puede ser:

- Estructurada: Se refiere a la elaboración de las preguntas de manera previa que sirvan como guía al entrevistador.
- No estructurada: En este caso las preguntas se van haciendo conforme surgen del entrevistador.

Se recomienda mezclar ambos tipos; es decir, que el entrevistador tenga a la mano las preguntas a realizarle al candidato para tener una guía de cómo conducir la entrevista y si se quiere profundizar sobre un tema en específico poder plantear otro tipo de preguntas de acuerdo a las respuestas que vaya obteniendo el entrevistador del candidato.

De acuerdo al tipo de información que se quiera obtener del candidato es el número de entrevistas que se le pueden aplicar; es decir, una entrevista puede ser aplicada por el que o los que pudieran ser sus jefes inmediatos, y otra por el Departamento de Recursos Humanos; ambas entrevistas son válidas por el tipo de información que solicitará al candidato cada área será distinta. Lo anterior con la

finalidad de que, al momento de deliberar al candidato idóneo se conozca la opinión de las diversas áreas y la contratación sea lo más objetiva posible.

De acuerdo a Arias et al. (1973,p.454) es importante señalar que si el candidato no es aceptado después de haberle aplicado la entrevista, es muy valioso que la organización lo oriente; es decir, que el candidato sienta por parte del entrevistador que la aplicación de la entrevista valió la pena y que el no haber sido aceptado no implica derrota sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus propias habilidades.

Los resultados finales de la entrevista deben ser presentados por el entrevistador en un informe de manera inmediata, clara y concreta.

### **Paso 3: Pruebas de empleo.**

Al candidato se le pueden aplicar distintos tipos de prueba, dependiendo el tipo de puesto, estas pruebas pueden ser de tres tipos:

Pruebas psicológicas: permiten determinar la personalidad.

De conocimientos y de desempeño: Proporcionan información respecto los conocimientos del candidato por ejemplo, en caso de que se esté evaluando a una secretaria una prueba de sus conocimientos sería que capturara un documento frente a la computadora, al mismo tiempo que estaría demostrando la capacidad que tendría para desempeñar las actividades que realizaría.

Pruebas situacionales: consisten en plantearle al candidato una serie de situaciones con las cuales se enfrentaría en el desempeño de sus actividades y conocer cómo reaccionaría ante diferentes posturas.

Con el resultado de estas pruebas se obtiene información objetiva con la finalidad de que la decisión que se tome para la contratación del candidato esté claramente fundamentada y justificada.

#### **Paso 4: Verificación de datos y referencias.**

Llevar a cabo este paso ayuda al reclutador a verificar que la información proporcionada por el candidato es verídica además, de conocer si el candidato tiene algún pasado negativo.

Los tipos de verificación pueden llevarse a cabo en tres ámbitos:

Referencias personales – Referencias académicas – Referencias laborales

Para la evaluación de determinados puestos se aplican los tres tipos de verificación, pero en algunos otros sería suficiente con aplicar sólo dos: la personal y la laboral, sobre todo en aquellos puestos en los que se requiere tener un grado mínimo de estudios para ser ocupados.

#### **Paso 5: Elección del candidato.**

Teniendo el resultado de las pruebas aplicadas al candidato, se sugiere que la decisión final sea tomada por las áreas que lo evaluaron para conocer la opinión objetiva de quienes participaron en el proceso tomando como base las evaluaciones aplicadas.

Si las etapas de selección se han seguido correctamente, hay muchas probabilidades de que los nuevos trabajadores sean muy productivos, y la productividad es la mejor prueba de que se ha realizado una adecuada selección (Rodríguez,2007,p.160).

### **1.3.1 Contratación.**

Se puede decir que la contratación es:

*La integración administrativa del trabajador, que ha sido elegido a través de la selección, a la organización.*

Por lo tanto, la contratación está íntimamente ligada con la selección es decir, para que un candidato pueda ser contratado, previamente debió de haber aprobado todos los pasos de selección determinados por la empresa que hayan permitido su evaluación.

En la contratación se consideran aspectos legales importantes para la organización; que de no considerarlos daría lo mismo haber llevado a cabo o no la selección, teniendo como consecuencias elevados costos por no haber elegido al candidato idóneo.

### **1.4 Inducción.**

La inducción ocupa un lugar igualmente importante que las fases anteriores; es decir, si la inducción al nuevo trabajador se lleva de manera adecuada, los resultados podrán verse reflejados en el rendimiento y en la adaptación en la organización por parte del trabajador.

Sánchez la define como:

*El proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.*

Para Sikula es:

El proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Por lo tanto, se puede definir a la inducción como:

Todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma.

De acuerdo a Dessler et al.(2004,p.104), algunas actividades que pueden llevarse a cabo son las siguientes:

- Presentaciones breves e informales.
- Exposiciones largas y formales de medio día o más.
- Proporcionar manuales que incluyan temas como: historia de la organización, horario de trabajo, evaluaciones de desempeño, remuneraciones y prestaciones (es decir, derechos y obligaciones).
- Recorrido guiado por las instalaciones.

De acuerdo a Rodríguez (2007,p.165), también es importante considerar las siguientes acciones:

- Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicarle en qué consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea a detalle.
- El jefe debe mostrarle los sitios generales de la organización: cafetería, sanitarios, área de trabajo, etc.

Werther et al. (1996,p.191) consideran también utilizar películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en video de los directores, que puedan dar la bienvenida a los recién llegados; de igual forma consideran importante establecer una lista de verificación de los temas que se deben cubrir en el programa de inducción que sirve como guía para el responsable de impartir el mismo a los nuevos trabajadores.

#### **1.4.1 Objetivos de la inducción.**

Entre los principales objetivos de la inducción, se encuentran los siguientes (Werther et al.1996, p.188):

- Ayudar a reducir la tasa de rotación de personal a través de la aplicación de un programa de inducción.
- Auxiliar a los nuevos trabajadores a aprender sus funciones más rápidamente.
- Transmitir a los nuevos trabajadores los valores organizacionales.

- Lograr que los nuevos trabajadores efectúen contribuciones positivas a la organización.

En resumen, el objetivo general es que el trabajador pueda adaptarse lo más rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

### **1.5 Capacitación y Desarrollo.**

Para efectos de esta investigación se diferencian y se presentan definiciones para ambos términos: capacitación y desarrollo, conceptos que se presentan a continuación.

La capacitación se conceptúa de la siguiente forma:

A.F. Sikula la define como:

El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular.

Werther et al. la definen como:

Auxiliar en el desempeño de su trabajo actual a los miembros de la organización.

Bajo esta perspectiva se define a la capacitación como:

El proceso a través del cual, se le brindan al nuevo trabajador los conocimientos necesarios que le permitan responder a las exigencias del puesto a ocupar.

Desarrollo se define de acuerdo a lo siguiente:

Para Amaro:

El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Werther et al. menciona que:

Auxilia a los miembros de la organización para cumplir futuras responsabilidades; ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Derivándose la siguiente definición:

Proceso a través del cual al trabajador se le auxilia para incrementar su habilidad y destreza para ocupar puestos futuros que desee alcanzar.

De acuerdo a estas definiciones, la capacitación y desarrollo se brinda a los miembros de la organización bajo dos vertientes:

Capacitación:

A los trabajadores de nuevo ingreso: al brindarles la información necesaria de la organización para que su integración y adaptación a la organización sea más rápida, asimismo de las actividades que realizará el trabajador en el puesto que está cubriendo. Generalmente la empresa asigna a una persona encargada para enseñarle al nuevo trabajador sus nuevas actividades, de aquí la importancia de que la organización cuente con un Manual de Procedimientos, que le servirá como

guía al nuevo trabajador al momento de realizar las funciones que tiene asignadas.

De acuerdo con Decenzo et.al. (2001, p.228), la capacitación está orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

Desarrollo:

A los trabajadores que ya forman parte de la organización: el desarrollo que se implemente, ayuda a aumentar la destreza y la habilidad de los trabajadores que vayan requiriendo para llevar a cabo sus labores, o para que puedan postularse para futuros puestos, por lo tanto, los programas de desarrollo que se vayan ejecutando en este sentido deben tener un objetivo en específico y debe ser una actividad planeada.

El desarrollo del trabajador, se centra en los futuros puestos en la organización. Conforme su trabajo y su carrera avanzan, requerirá nuevas habilidades y aptitudes (Decenzo et al.,2001,p.228).

Así mismo, la capacitación y desarrollo sirven como un factor motivante para los trabajadores ya que, con el hecho de que los trabajadores perciban que la organización esté invirtiendo dinero para capacitarlos y desarrollarlos para oportunidades futuras, les da seguridad y estabilidad en la misma; sintiéndose apreciados al mismo tiempo por la organización.

## **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE COYHAIQUE**

### **2.1 La Educación Municipal en la Región de Aysén, comuna de Coyhaique.**

En nuestro país la Educación Municipal está viviendo una crisis en donde la calidad de ésta se encuentra en tela de juicio, por lo mismo enfrentamos un escenario en donde cada año más niños y niñas desertan de la educación pública a la educación particular subvencionada o particular.

En el caso específico de la comuna de Coyhaique, en los últimos 10 años, se ha visto incrementado la creación de colegios particular subvencionados, los cuales han absorbido un gran porcentaje de los alumnos de la educación municipal.

Uno de los argumentos más recurrentes para explicar la baja calidad de la educación municipal es la disminución sostenida de la matrícula. La merma de matrícula se enlaza con otras dos variables: la deserción e inasistencia escolar. Estos fenómenos impactan negativamente en los ingresos económicos disponibles para la educación municipal, porque la subvención escolar que proporciona el Estado se cancela en función del promedio de asistencia mensual de estudiantes.

La brecha de los gastos respecto a los ingresos es mayor dada la baja matrícula escolar, establecimientos educacionales y cursos de menor tamaño, situación que se agrava en los establecimientos rurales.

Por otra parte el mayor desafío lo constituye el logro de buenos resultados en el aprendizaje de los alumnos/as, siendo un buen camino a seguir el trabajo en alianza con otros. Está demostrado que el trabajo en red es gravitante en los procesos de gestión y resultados educativos.

Las redes han demostrado ser claves en términos de aprendizaje institucional y de apertura a nuevas formas de hacer las cosas, siendo relevantes para el aprendizaje. Es necesario reiterar el desafío de entregar una educación de calidad a los niños/as y jóvenes, siendo para ello necesario el trabajo en equipo de los docentes y el aporte complementario de la familia.

La misión del Sistema de Educación Municipal de la Comuna de Coyhaique es ofrecer a todos los niños/as y jóvenes la posibilidad de desarrollar plenamente todas las potencialidades y su capacidad para aprender.

Por otra parte, debe entregar una educación de calidad, con marcado esfuerzo en lograr fortalecer valores para formar personas íntegras, autónomas y capacitadas para ir asimilando y proyectando los cambios que la sociedad requiere para el futuro, fomentando en el proceso educativo una cultura respetuosa de la persona humana y de los principios de equidad, participación, solidaridad e integración.

## **2.2 Antecedentes del Sistema de Establecimientos Educativos Municipales de Coyhaique.**

En la comuna de Coyhaique a cargo de la Dirección de Educación Municipal se encuentran 16 establecimientos educacionales; de los cuales 07 son educación básica rural, 04 educación básica urbana, 04 enseñanza básica-media urbanas, y 01 educación especial.

Cabe señalar que en los últimos años, ha ido en descenso la matrícula en el sector municipal, y los niños/as han desertado al sector particular y/o particular subvencionado; lo cual origina un escenario negativo para la educación municipal.

En cuanto a la planta docente, se presenta una situación especial, ya que existe un alto porcentaje de profesores con edad de jubilar, pero como su pensión sería inferior a la mitad del sueldo mensual que reciben en forma activa, no realizan el trámite respectivo, y presentan licencias médicas por periodos extensos. Esta situación provoca que además de pagar remuneraciones de los docentes activos en edad de jubilar pero que se encuentran con licencias médicas prolongadas, se deban contratar los respectivos reemplazos de éstos para así poder cubrir las necesidades educativas.

Esta situación presenta un escenario poco favorable para una renovación del personal y que cuente con las herramientas actualizadas para una educación de calidad para los niños/as y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

**Tabla N° 1:** Identificación de los Establecimientos Educativos Municipales.

Nombre del Establecimiento	Ubicación	Nivel Modalidad y/o	Matrícula Año 2012
Víctor Domingo Silva	Urbano	PB-B	398
Baquedano	Urbano	PB-B-L	531
Nieves del Sur	Urbano	PB-B	201
Diferencial España	Urbano	ESP.	116
Pedro Quintana Mansilla	Urbano	PB-B	582
Río Blanco	Rural	PB-B	69
Valle Simpson	Rural	PB-B	95
José A. Silva Ormeño	Rural	PB-B	59
Arroyo El Gato	Rural	B	12
Pablo Cea Vásquez	Rural	B	22
Pablo Neruda	Rural	B	34
Valle de la Luna	Rural	B	57
República Argentina	Urbano	PB-B-MHC-MTP	549
Liceo Josefina Aguirre M.	Urbano	MHC-MTP	252
Liceo Bicentenarios Altos del Mackay	Urbano	B-MHC	132
C.E.I.A.	Urbano	B-MHC	86

PB =Pre-Básica.                      ESP=Especial.  
 B =Básico.  
 L = Lenguaje.  
 MHC =Media Humanista - Científico.  
 MTP =Media Técnico Profesional.

Fuente: PADEM 2013.

**Tabla N° 2:** Dotación Docente Establecimientos Municipales año 2012.

<b>DOTACIÓN DOCENTE 2012</b>	<b>N° DOCENTES</b>	<b>N° HORAS</b>
Docentes DEM	1	44
Docentes Directivos	21	944
Docentes Técnicos Pedagógicos	17	746
Docentes Educación Parvularia	15	552
Docentes Educación General Básica	162	5106
Docentes Educación Gral. Básica Adultos	2	60
Docentes Educación Diferencial Especial	33	1075
Docentes Educación Media H-C	47	1214
Docentes Educación Media T-P	12	352
Docentes Educación Media Adultos	15	166
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>10.259</b>

Fuente: PADEM 2013.

Finalmente, se encuentra en marcha un plan especial de retiro voluntario a quienes ya cuentan con edad de jubilar, se ha implementado por ley, un incentivo económico a quienes presenten sus solicitudes de retiro. El propósito es poder equilibrar el gasto versus subvención escolar que se percibe para financiar todos los requerimientos en educación municipal.

### **2.3 Proceso de Recursos Humanos aplicado a los Docentes del Sistema de Educación Municipal de Coyhaique.**

A continuación se describen las acciones que se realizan en el proceso de recursos humanos que realiza la Dirección de Educación Municipal de Coyhaique para contratar a los Docentes en calidad de Contrata anual y Reemplazos para los Establecimientos Educativos a su cargo.

Cabe señalar, que en el sector de Educación Municipal, se distinguen dos tipos de Contrata: primero, el que es por un periodo determinado anual, es decir, Marzo a Febrero, según dotación docente de cada Establecimiento; y el segundo, denominado Reemplazo, que como lo indica su nombre, se realiza dependiendo la necesidad, ya sea por licencia médica o permiso sin goce de remuneraciones de un titular.

En el departamento de recursos humanos de la D.E.M., no se encuentran establecidos ninguna clase de procedimientos de selección de personal, por lo cual, las acciones que se realizan son las mínimas y sin criterio alguno para poder obtener a los mejores candidatos y así contar con el personal idóneo y más calificado de la comuna.

Esto provoca una brecha significativa con el sector privado, ya que los Docentes más calificados, generalmente son reclutados por el sector particular subvencionado, ya que cuentan con sistema de reclutamiento a un nivel superior de exigencias al del sistema municipal.

De acuerdo con el contexto recién citado, es que se presenta una propuesta que reforzaría y apoyaría una selección de primera calidad para contar con el personal más idóneo para la educación municipal de la comuna de Coyhaique.

## **Proceso Actual de Recursos Humanos para Docentes de los Establecimientos Educativos Municipalizados de la comuna de Coyhaique.**

### **Reclutamiento**

En la Dirección de Educación Municipal de Coyhaique, a la fecha no se realiza una convocatoria oficial y formal para captar aspirantes a los cargos disponibles en calidad de contrata.

El procedimiento para reclutar nuevo personal, que realiza el Departamento de Recursos Humanos de la D.E.M., sólo se restringe a revisar los Curriculum Vitae que se han presentado durante los últimos dos años vía presencial en la Dirección de Educación.

### **Selección**

La evaluación de antecedentes que realiza el Departamento de Recursos Humanos, sólo se enfoca en revisar el título a fin al que se requiere; solicitar documentos legales como certificado de antecedentes y certificado médico. Si los curriculum vitae revisados cuentan con estas exigencias mínimas solicitadas, se selecciona llamando vía telefónica a quien cuente con disponibilidad inmediata para realizar la contrata o reemplazo.

## **Contratación**

Una vez que es seleccionado el Docente, se realiza la contratación del mismo, solicitando todos los antecedentes formales que correspondan, y se realiza una Orden de Trabajo interna que es el documento formal con que se debe presentar el Docente al lugar de trabajo; este documento previo al contrato de trabajo, que en el sistema municipal se le denomina Decreto Alcaldicio o Nombramiento Docente.

## **Inducción**

La inducción está a cargo del Director/a del Establecimiento Educacional y se lleva en forma interna, desconociendo lineamientos a seguir ni políticas a indicar al nuevo funcionario.

## **Capacitación y Desarrollo**

Sólo se realizan capacitaciones a nivel interno de cada Establecimiento según la coordinación que realicen con entidades externas que puedan financiar los cursos que programen.

Por otro lado, cada funcionario realiza sus propias capacitaciones ya que en las remuneraciones existe una asignación especial que se encuentra estipulada por ley y corresponde a un porcentaje según cada curso que realice que se transforma en una remuneración según cálculo específico para tal efecto, denominada “Asignación de Perfeccionamiento”.

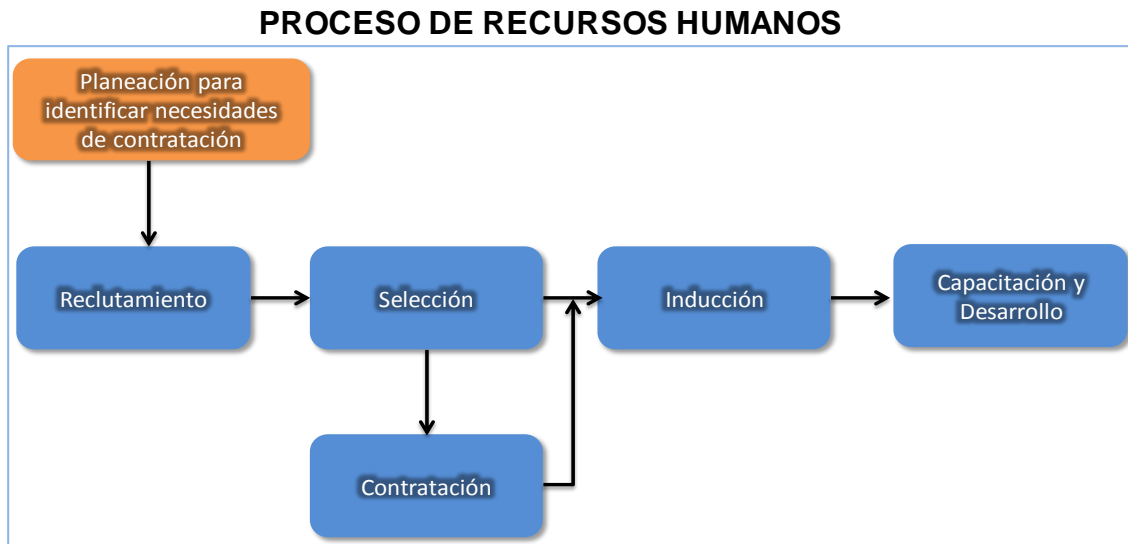
### **CAPÍTULO 3: PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE COYHAIQUE**

La presentación de la propuesta de mejora de los procesos de recursos humanos busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los mismos, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean elementos centrales en su ejecución. Por otra parte, deberán satisfacer las necesidades de educación municipal, no sólo aplicable a un solo establecimiento sino que al Sistema de Educación en general, estandarizando y homogeneizando los procedimientos que lo conforman, de tal manera que los establecimientos educacionales operen bajo este modelo.

El presente procedimiento consiste en la aplicación de actividades de reclutamiento y selección destinadas a reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para conformar las bases de datos del personal docente del sistema de educación municipal, para ocupar los cargos con necesidad de ser provistos en calidad de Contrata y Reemplazos.

El objetivo será lograr la conformación de bases de datos con personas habilitadas idóneas para el desempeño óptimo de funciones propias de cargos Docentes con necesidad de ser provistos en calidad de Contrata y Reemplazos, según cumplimiento de los requisitos propios de cada cargo.

Para apoyar y estandarizar técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de recursos humanos asociados a esta función, se presentan ejemplos de formatos atinentes a los procedimientos descritos.



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1. La Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo a la teoría, dependiendo del tamaño de la empresa se recomienda que la administración de recursos humanos, la realice el departamento de recursos humanos, o el área que tenga a cargo las actividades relacionadas con la misma.

Las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos, son muy amplias (control y resguardo de las fichas personales de los funcionarios, registro de entrada y salida, trámites administrativos y de bienestar, etc.), sin embargo, a las que se harán referencia en este capítulo son las que se encuentran relacionadas únicamente con la unidad de análisis de este trabajo de tesis.

### **3.2. Lineamiento a considerar en el proceso de recursos humanos.**

Es importante señalar que dentro de cualquier establecimiento educacional uno de los recursos más importantes son los Docentes, su dedicación son la clave de la calidad de la enseñanza, y por lo tanto del éxito o fracaso del mismo, sino también por su carácter más duradero.

Los Docentes, en general, dedican a sus funciones la mayor parte de su vida acumulando valiosa experiencia sobre la educación.

### **3.3. Planificación de Docentes para Establecimientos Educativos Municipalizados de Coyhaique.**

En base a las necesidades de los establecimientos educacionales la planificación es precisa llevarla a cabo a corto plazo, considerando que, el presupuesto para el siguiente año es solicitado por cada una de estas instituciones de manera anual, aproximadamente 05 meses antes de finalizar el año en curso, requiriendo lo que se necesitará para cubrir el gasto de todo tipo de personal que conforma la planilla de cada establecimiento, y cuya solicitud del recurso económico se realiza a través del presupuesto anual.

Así mismo, los Directores de cada establecimiento educacional solicitan los requerimientos de Docentes al terminar cada semestre (en base a una perspectiva más real sobre las necesidades), personal que ya ha sido presupuestado en año inmediato anterior, y cuyas actividades de reclutamiento son iniciadas antes de comenzar los semestres académicos (febrero y julio) una vez que el área

académica ha verificado con el área administrativa la disponibilidad de recursos económicos.

Para llevar a cabo la planeación, es oportuno mencionar lo siguiente:

A) Es importante clasificar por áreas de especialidad para la cual se va a planear el requerimiento de profesores, de tal forma que, efectivamente se cubran los perfiles que hacen falta para abarcar todas las áreas.

La clasificación a que se hace mención podrá realizarse de la siguiente manera:

- Docente de Educación General Básica
- Docente de Educación Media Científico Humanista
- Docente de Educación Diferencial
- Docente de Educación Media Técnico Profesional
- Docente de Educación Parvularia

B) De igual forma el número de alumnos que se esperan para el nuevo semestre es un factor relevante que tiene que ser considerado.

C) Así mismo la oportunidad con la que se realice formalmente el requerimiento del Director para iniciar con tiempo de anticipación las actividades necesarias para el reclutamiento, y el profesor se encuentre disponible y preparado para cuando inicie el semestre.

D) La participación responsable del Departamento de Recursos Humanos para proporcionar información pertinente y confiable al Director, en relación al comportamiento y antecedentes de los profesores, con la finalidad de realizar una planeación anual acorde a la realidad.

### **3.3.1. Análisis de puesto.**

Para determinar el perfil de los Docentes que se requerirán (información necesaria para llevar a cabo la planeación), es importante tener definido el análisis de puesto de los mismo, la cual hace referencia a su descripción genérica y específica, de igual forma a las especificaciones del mismo de manera general, donde se señalan las funciones y los requerimientos del Docente, lo cual es aplicable para todo Docente adscrito a cualquier área.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se considera importante integrar el análisis de puesto del perfil requerido de manera personalizada, tomando como referencia la clasificación de los Docentes a contratar.

A continuación se presenta un modelo de ficha “Análisis de Puesto”, el cual debe ser adecuado a cada especialidad según corresponda.

### ANÁLISIS DE PUESTO

Fecha de elaboración			
Actualización			
<b>1 PUESTO</b>		<b>2 CATEGORÍA</b>	
Docente de Educación Musical		Docente Educ. Media	
<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>TIPO DE PLAZA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Liceo Josefina Aguirre Montenegro	Director del Establecimier	Contrata	
<b>3 DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>			
Realizar actividades orientadas a proporcionar una enseñanza de calidad a los alumnos/as en el área de música, así mismo realizar actividades atingentes al área, promoción del desarrollo y difusión de la cultura.			
<b>ACTIVIDADES:</b>			
<b>Diarias</b>			
Elaborar y seleccionar material didáctico para la impartición de clases a los alumnos/as. Impartir clases a los alumnos/as y pasar lista de asistencia. Las demás actividades que asigne su jefe inmediato.			
<b>Periódicas</b>			
Preparar, aplicar y evaluar exámenes de los alumnos/as. Realizar el registro correcto de las calificaciones de los alumnos/as y presentarlas oportunamente. Elaborar y presentar a su jefe inmediato el avance programático de impartición de clases, reporte trimestral de actividades.			
<b>Eventuales</b>			
Suplir a los docentes que se encuentren con permiso o se ausenten por periodos cortos. Actualizar y solicitar la revisión de los programas de estudio de las materias asignadas. Impartir y/o asistir a seminarios y cursos. Asistir a juntas convocadas por su jefe inmediato. Participar en comisiones académicas, administrativas, de difusión de la cultura y/o de promoción del desarrollo. Colaborar en la elaboración y aplicación de manuales, procedimientos, presupuestos, instructivos y registros de la asignatura.			
<b>4 PERFIL BÁSICO DEL PUESTO</b>			
<b>REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>			
EDAD: indistinto			
GÉNERO: indistinto			
ESTADO CIVIL: indistinto			
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA</b>			
Grado académico			
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>			
Teoría - Idiomas			
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>HABILIDADES</b>			
Trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse con otras personas y espíritu de colaboración.			
Criterio: Para resolver problemas relacionados con el desarrollo de proyectos y actividades de docencia que contribuyen a mejorar la calidad de la enseñanza.			
Iniciativa: Para desarrollar metodologías de enseñanza adecuadas para el aprendizaje de los estudiantes del establecimiento educacional, de igual forma para la aplicación de técnicas de obtención de información y en el desarrollo de proyectos.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
En trámites y procesos: Realizar el registro correcto de las calificaciones de los alumnos/as y presentarlas en tiempo y forma correspondiente.			
Documentos: Lista de asistencia y calificaciones, exámenes, avances programáticos y reportes de actividades.			
Bienes: Es responsable del equipo y los materiales que utilice y se generen en el desarrollo de sus actividades.			

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4. Etapas del Proceso de Recursos Humanos.**

A continuación iniciaremos la propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

#### **3.4.1. Políticas de reclutamiento y selección.**

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son procesos definidos dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la organización.

En este contexto cabe señalar que la misión del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Educación Municipal de Coyhaique, la define como un conjunto de unidades integradas, proactivas, que administran los cambios y lideran el ciclo de vida laboral y desarrollo de las personas, con alta calidad técnica, social y creatividad, implementando políticas y estrategias que conduzcan al Desarrollo Organizacional del Servicio y el cumplimiento de los Objetivos.

El presente documento tiene como propósito otorgar lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de que éstos se desarrollen de forma adecuada y se alcancen los objetivos en relación a la gestión de sus recursos humanos y específicamente en cuanto a la búsqueda de impecabilidad de los procesos de selección en el contexto de la modernización de la Gestión Pública.

Con ello se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Para ello es necesario tener presente que el concurso es un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito e idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

La premisa básica en el desarrollo de las presentes políticas es la siguiente:

“En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones”.

Las presentes Políticas deberán ser revisadas y de ser necesario actualizadas al menos una vez al año.

### **3.5. Reclutamiento.**

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento e indicar las etapas que se contemplan en la propuesta, se hace mención a las siguientes Políticas de Reclutamiento.

#### **3.5.1. Políticas de reclutamiento.**

- 1) Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo de acuerdo al manual de procedimientos.

- 2) Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los funcionarios del sistema, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público.
- 3) Los llamados a concurso no deberán contener sesgo de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- 4) Toda postulación deberá efectuarse según formato de Curriculum Vitae de la D.E.M. y acorde al Manual de Procedimientos.
- 5) La Dirección de Educación Municipal de Coyhaique y sus establecimientos dependientes recepcionarán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.
- 6) La vigencia de los antecedentes de postulación en la base de datos será acorde a las necesidades de contratación de la D.E.M.

- 7) A los antecedentes recepcionados mediante publicación se sumarán los existentes en las bases de datos creadas con postulaciones espontáneas para dar inicio al proceso de reclutamiento.
- 8) Las jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la elección de los CV que pasarán a la etapa de selección, por lo cual, ésta elección se realizará en conjunto con la /el encargado del proceso y la jefatura solicitante.
- 9) En caso de cargos vacantes de reemplazo y/o suplencias para los cuales ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en la institución, y además se cuente con informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección de la jefatura solicitante.

### **3.5.2. Solicitud de inicio del proceso.**

Una vez identificados los requerimientos de contratación por el Director del Establecimiento, es necesario comunicárselo al Jefe de Recursos Humanos para su visto bueno, asimismo para verificar con el Jefe de Administración y Finanzas la disponibilidad del recurso económico y poder iniciar las actividades necesarias para llevar a cabo el reclutamiento.

Una vez que se crea una vacante, el Director del Establecimiento Educativo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección, un memorándum especificando a lo menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño.
- Nombre del cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asumir el cargo.

Contacto para acuerdos: una vez recepcionada la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.

### **3.5.3. Creación/validación de perfil de competencias para el cargo.**

Desarrollar/ Ajustar el perfil del cargo:

En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante este deberá ser construido. Esta actividad deberá realizarse acorde al modelo de competencias utilizado y mediante una metodología participativa.

El departamento de recursos humanos se encargará de crear los perfiles de competencia.

El perfil de competencia corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado. Todo perfil debe contener la siguiente información:

- IDENTIFICACION DEL CARGO: Nombre del cargo, Jornada de Trabajo, Grado, Tipo de contrato, Línea de dependencia, Organigrama, etc.

- REQUISITOS DEL CARGO: Requisitos de experiencia y Educativos.
- REQUISITOS LEGALES:
  - Ser ciudadano.
  - Haber cumplido con la ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuere procedente.
  - Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
  - Cumplir con los requisitos señalados en el artículo 2° Ley 19.070 (Título Profesional).
  - No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la Ley 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.
  - Certificado de inhabilidades para trabajar con menores de edad.
- FUNCIONES: Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
- COMPETENCIAS REQUERIDAS: Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modelo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considerará crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del

desempeño laboral (indicadores de desempeño descritos), orientar los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de carrera funcionaria, supervisión, etc.

Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenida en estos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno. Se recomienda a los establecimientos definir un periodo de validez para el perfil de selección (aprox. 2 años).

#### **3.5.4. Difusión de oferta de empleo.**

**DETERMINAR CANALES DE DIFUSIÓN:** Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: Publicación interna y externa.

Publicación interna: busca otorgar oportunidades de desarrollo a los funcionarios que ya se encuentran en el sistema, y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos.

El canal que se privilegiará serán las publicaciones de llamado a concurso en los murales del Departamento de Educación Municipal y/o Establecimiento en el cual surge la vacante.

Publicación Externa: toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, y en la página web de la Dirección de Educación Municipal de Coyhaique. Los canales de publicación de los avisos deberán estar acordes a las posibilidades de los establecimientos. Algunas alternativas sugeridas en caso de reclutamiento externo son:

- Publicación en página web del D.E.M. (ofertas de empleo) y/o Establecimiento.
- Publicación en diarios regionales y/o nacionales (prensa escrita)\*

\*En caso de requerir publicación en prensa, se deberá realizar solicitud de presupuesto (avisos con convenio marco) al encargado de la Sección Recursos Materiales de la D.E.M. Posteriormente el Jefe de Administración y Finanzas aprobarán la publicación en concordancia con los criterios de oferta de mercado del cargo solicitado, disponibilidad presupuestaria y existencia de otros medios alternativos efectivos.

Determinar el contenido de las publicaciones: deberá informar al menos del Nombre del cargo, Establecimiento o Unidad de desempeño, Requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista), Plazos y Lugar de Recepción de Antecedentes.

### **3.5.5. Recepción de antecedentes.**

Recepción de antecedentes: La D.E.M. deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recepcionar, clasificar y archivar los Curriculum Vitae.

El reglamento interno de la D.E.M. consigna que en todo concurso de ingreso de los CV se solicitarán y entregarán exclusivamente con los apellidos de los postulantes, sin nombres, foto, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, correo electrónico o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección. Por lo tanto, en la publicación

además se deberá solicitar envío de antecedentes según formato CV acorde a Instructivo.

Desarrollo de Base de Datos:

Especifica ante un proceso: Los CV recepcionados frente a un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos. Por lo tanto, en el caso de las postulaciones a los llamados a concurso para un cargo específico, los encargados de recepcionar las postulaciones también deberán generar un archivo específico para el cargo.

La D.E.M. una vez finalizado el concurso deberá optar por desechar los CV o archivarlos para futuras oportunidades, dependiendo de la demanda interna por este tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos cargos. El cálculo de vigencia de estos antecedentes también deberá ser decisión de la Dirección de Educación Municipal.

Presentación de CV espontáneos: La unidad de Recursos Humanos de la D.E.M. deberá generar además una base de datos con los antecedentes que espontáneamente sean presentados.

En caso de las postulaciones espontáneas, para pertenecer a la base de datos, se deberá completar una ficha de postulación, que deberá consignar el establecimiento al que postula.

Como proyecto para ser diseñado, la D.E.M. buscará desarrollar una base de datos electrónica, a la que tendrán acceso para consultar los encargados de los

procesos de selección de los diferentes establecimientos. Esta base de datos tiene por objetivo generar mayor transparencia para el funcionamiento adecuado del proceso de reclutamiento. Permitiendo además, dejar de lado el archivo físico de los documentos, en concordancia con el proceso de modernización de los servicios públicos.

### **3.6. Selección.**

Antes de iniciar el proceso de selección e indicar las etapas que se contemplan en la propuesta, se hace mención a las siguientes Políticas de Selección.

#### **3.6.1. Políticas de selección.**

1. El modelo de selección privilegiado por la institución será la Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante.
2. Todo perfil de selección deberá considerar las competencias transversales a todos los funcionarios de la institución, competencias claves que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, estas son: Probidad y conducta ética, orientación al usuario, Responsabilidad, Flexibilidad y Trabajo en Equipo.
3. Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

4. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
5. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa.
6. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de una comisión de selección. Esta deberá estar compuesta al menos por la Jefatura del Cargo, el Encargado del proceso de selección o Jefatura de Recursos Humanos. Cada establecimiento podrá incluir los participantes que estime necesario. Esta comisión tendrá la facultad de decidir mediante votación y argumentación cual postulante ocupará la vacante.
7. Se deberá informar de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal y/o por comisión mediante llamado telefónico o correo electrónico de deferencia.
8. En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, los informes serán leídos pero no entregados a la comisión con el fin de respetar la confidencialidad de la información contenida en éstos.

### **3.6.2. Análisis curricular.**

EJECUTAR PRIMER FILTRO DE CV:

El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso de los CV según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y la normativa vigente (Ley 19.070 Estatuto Docente). Las variables utilizadas como criterio de filtro grueso deberán quedar consignadas en acta final del proceso. Este filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales y pretensiones de renta.

Para finalizar esta etapa arrojará un listado con las personas que pasarán a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

### **3.6.3. Desarrollo del proceso de selección.**

DETERMINAR LA ESTRUCTURA DEL PROCESO: La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo a las siguientes variables:

1. Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
2. Tiempo de respuesta para asumir el cargo.
3. Posibilidades técnicas de los diferentes establecimientos en cuanto a profesionales del área de selección.

ELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN: En todos los concursos se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) la aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso. Cabe recalcar que los instrumentos que a

continuación se muestran son a modo de ejemplo y como apoyo metodológico para las áreas de recursos humanos. Y que por lo tanto, deben ser adecuados según las particularidades de cada caso.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en escala de idoneidad.

Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los establecimientos.

Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar a etapas sucesivas.

Ejemplos de los instrumentos de selección a utilizar:

- **Pruebas técnicas o de conocimiento:** Relacionadas a las funciones del cargo vacante. Esta deberá ser realizada por la jefatura solicitante u otra persona que pueda prestar asesoría técnica en la materia.
- **Entrevista estructurada o semiestructurada:** Es necesario que las preguntas bases sean generalmente las mismas para todos los candidatos de

modo de asegurar igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta. Esta podrá ser realizada por la jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos.

- **Obtención de referencias laborales:** Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos.
- En caso que el establecimiento o la D.E.M. cuente con un profesional Psicólogo Laboral/Organizacional, a estos instrumentos de selección se podrá agregar:
  - ✓ Assessment Center: simulaciones, análisis de caso y/o batería de test.
  - ✓ Aplicación de test proyectivos: IMAGEN
  - ✓ Aplicación de test psicométricos: Personalidad o específicos.
- **Entrevista de eventos conductuales.**

En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, la/el profesional deberá emitir el informe de los candidatos mejor evaluados. Este deberá desarrollarse conforme al formato que la D.E.M. determine, o dependiendo del nivel del cargo.

Los informes desarrollados deberán contener al menos los siguientes aspectos:

- A) Apreciación General.
- B) Evaluación de nivel de desarrollo o competencias requeridas.
- C) Conclusiones: Consignar al candidato en una escala de recomendación para el cargo, ej:

**Recomendable:** El candidato cumple con la mayoría de las competencias requeridas para ejecutar de manera óptima el cargo, puede presentar en algunas un nivel más bajo de lo requerido, pero sin hacerlo incompatible con las funciones del cargo y/o tiene una personalidad acorde con el perfil solicitado en la mayoría de los aspectos evaluados.

**Recomendable con observaciones:** El candidato obtuvo buenos resultados en la evaluación, aunque posee algunos aspectos de su personalidad que pueden desarrollar aún más para desempeñarse de manera óptima al cargo al cual postula y/o tiene una personalidad acorde con el perfil sólo en algunos de los aspectos evaluados, presentando incompatibilidades entre su personalidad y el perfil óptimo, cumple sólo con algunas de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, presentando en algunas un nivel inferior a lo requerido, que no lo hace totalmente compatible con las funciones del cargo.

**No recomendable:** El candidato presenta serias incompatibilidades con el perfil solicitado para el cargo, tanto en lo que refiere a las competencias como en su personalidad, haciendo no recomendable desde el punto de vista psicolaboral su incorporación a la organización, de este modo, el candidato es incompatible con el cargo, por lo que no puede desempeñarlo.

D) Sugerencias en caso de contratación: aspectos a supervisar o apoyar, necesidades de desarrollo, etc.

En caso de presentarse postulantes con alguna discapacidad, el encargado del proceso deberá adecuar los instrumentos utilizados para evaluar al postulante.

#### **3.6.4. Comisión de selección.**

Elección de candidatos para entrevista con la Comisión de Selección: El encargado del proceso cita a la entrevista final por comisión a los candidatos que hayan obtenidos mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo (entre dos y cuatro candidatos).

Se debe recordar que en concordancia con las políticas de selección de la D.E.M., en caso de haberse generado un informe psicolaboral, éste tendrá carácter de confidencialidad, por lo cual, la/el psicólogo/a lo leerá a la comisión de selección, quien podrá tomar nota de los aspectos que consideran relevantes.

La comisión estará compuesta por el Director de Educación Municipal, el Director del Establecimiento al cual se está concursando el cargo, y si fuera necesario, un representante con experticia técnica correspondiente.

La comisión decidirá cual postulante ocupará la vacante; en caso de empate decidirá la jefatura del cargo llamada a concurso. Se deberá generar un acta del proceso de selección y acuerdos de la comisión.

Se sugerirán apoyos técnicos para el funcionamiento del comité de selección, a través de herramientas tales como pautas de entrevistas semi-estructuradas.

Los participantes no seleccionados deberán recibir una llamada o correo de deferencia, el cual corresponderá a un agradecimiento por la participación del proceso. En caso de que se considere pertinente y que el postulante lo solicite, se podrá fundamentar las razones por las cuales no continua en proceso; siendo responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección de Educación Municipal.

Los informes y CV de aquellos postulantes no seleccionados podrán ser incorporados a una base de datos que permita acceder a ella para facilitar candidatos evaluados considerados idóneos y que no hayan sido seleccionados para esta vacante en particular pero que podrían participar en eventuales concursos para los establecimientos. Los encargados deberán informar a los postulantes sobre la posibilidad de que sus antecedentes, al ser considerados idóneos, quedarán en base de datos para ser consultados ante cualquier apertura de vacante. La evaluación Psicológica en caso de ingreso a la base de datos tendrá una validez de 6 meses.

### **3.7. Contratación.**

Para que un candidato pueda ser contratado, previamente debió de haber aprobado todos los pasos de selección determinados por la institución.

Dentro del proceso de contratación existen diferentes tipos de calidad jurídica: los profesionales de la educación se incorporan a una dotación docente en calidad de titulares o en calidad de contrata.

Son titulares los profesionales de la educación que se incorporan a una dotación docente previo concurso público de antecedentes; dichos concursos deberán ajustarse a las normas y reglamento de la ley 19.070.

Tendrán calidad de contrata aquellos que desempeñen labores docentes transitorias, experimentales, optativas, especiales o de reemplazo de titulares.

Para el caso de los cargos en calidad de reemplazo, la unidad de recursos humanos podrá determinar el periodo de tiempo por sobre el cual se realizará obligatoriamente un reclutamiento con carácter mixto.

En caso de cargos vacantes de reemplazo para los cuales ya se cuente con postulante que hayan desempeñado labores en el servicio y de los cuales se disponga de informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenado en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección de la jefatura solicitante. Los postulantes deben someterse a las exigencias que el estatuto docente establezca para el ejercicio de reemplazo que se trate.

Cada establecimiento deberá crear un formato de evaluación de desempeño para efectos de recontractación, que permita reflejar las variables necesarias de evaluar para decidir sobre una nueva contratación.

Una vez que es seleccionado el Docente, se realiza la contratación del mismo, solicitando todos los antecedentes formales que correspondan (“Antecedentes Legales en Creación/validación de perfil de competencias para el cargo”), y se

realiza una Orden de Trabajo interna que es el documento formal con que se debe presentar el Docente al lugar de trabajo; este documento previo al contrato de trabajo, que en el sistema municipal se le denomina Decreto Alcaldicio o Nombramiento Docente.

El Docente seleccionado deberá cotejar sus documentos originales con las fotocopias que previamente haya presentado en la oficina de Recursos Humanos. Además, deberá firmar documentos de ingreso para la integración de su carpeta personal.

### **3.8. Inducción.**

El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Directores de los Establecimientos Educativos, supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo Docente, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Institución.

Todo el personal que ingrese a la D.E.M. debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

La Inducción debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Dirección de Educación Municipal, con el objeto de mantenerlo actualizado.

Una vez que al trabajador se le notifica que su contratación ha sido aprobada, se le establece una fecha de ingreso; la cual se recomienda que sea al menos una semana antes de iniciar el semestre, la fecha de ingreso sería al menos en la última semana de febrero o la última semana de julio, con la finalidad de darle tiempo al nuevo docente para que se integre al establecimiento educacional y a las actividades que le sean asignadas.

En razón de lo anterior para los nuevos docentes se propone llevar a cabo las siguientes actividades como parte de un programa de inducción señalando quien las llevaría a cabo.

#### **Unidad a cargo: Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la institución; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos, Normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con los Establecimientos Educacionales dependientes de la D.E.M.

Recibe al nuevo docente para dar inicio a los trámites administrativos necesarios para su incorporación, informe sobre el organigrama de la institución y aclare dudas que tenga al respecto.

Mostrar en general los procedimientos más comunes y en donde se puede consultar al respecto.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, durante el proceso de Inducción.

### **Unidad a cargo: Dirección del Establecimiento Educativo**

Una vez seleccionado y contratado el cargo vacante, el Director del Establecimiento Educativo en donde desarrollará las actividades el Docente, será quien realice la inducción pertinente.

La inducción específica del puesto, será realizada por los Directores de los Establecimientos Educativos de las distintas áreas a la cual se asigne el Docente, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

Proporciona por escrito las actividades que tendrá bajo su responsabilidad como docente, y que se encuentre señalado en el Manual del Establecimiento, aclarando dudas al respecto.

Informa y proporciona el calendario de actividades académicas.

Presenta al nuevo Docente con las respectivas jefaturas del Establecimiento Educativo (Subdirector, Jefe de U.T.P. y/o Inspector General, etc).

### **3.9. Capacitación y Desarrollo.**

Cabe señalar, que como cada Docente cuenta con Asignación de Perfeccionamiento, y por lo tanto, se capacitan en sus áreas respectivas, la

Dirección de Educación Municipal dará énfasis en apoyo educativo en materias de forma general.

La capacitación de los Docentes contratados se establecerán dos veces al año, incorporando conceptos generales en materias educativas como:

- a) Conceptos Generales de Higiene y Seguridad.
- b) Cursos técnicos pedagógicos que tengan relación con técnicas educativas.
- c) Cursos de computación a nivel básico, intermedio y avanzado de acuerdo a requerimiento.
- d) Cursos Generales tales como: manejo de stress y la ansiedad, resolución de conflictos, charlas motivacionales, y otras capacitaciones con redes de apoyo. (MINEDUC, MINISTERIO DE SALUD, SENAME y otras).

De acuerdo a la Ley 19.070 se establece:

“El objetivo del perfeccionamiento es contribuir al mejoramiento del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones”.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada se ha obtenido información que permite constatar que es de vital relevancia contar con un sistema que cumpla todos los objetivos de los procesos de recursos humanos para poder así contar con el personal más idóneo que cumpla con el perfil que requiere el sistema. Para contar con Docentes que cumplan con los requisitos establecidos es necesario se consideren diversas acciones que mejoren las prácticas que actualmente se desarrollan.

Actualmente, es de vital relevancia formalizar el sistema, donde la estandarización y homogeneización de los procedimientos juegan un papel primordial.

De acuerdo a lo anterior, en cada etapa del proceso de recursos humanos, se concluyeron los siguientes puntos:

### **Reclutamiento:**

- ✓ Se establecieron claramente los procedimientos para la identificación y planificación de los requerimientos necesarios de profesores, con la finalidad de evitar contrataciones excesivas.
- ✓ Entregar de manera oportuna la información necesaria para integrar el presupuesto requerido para servicios personales.
- ✓ Especificar claramente los perfiles requeridos (análisis de puesto) que facilite la decisión de integrar a los postulantes a los establecimientos educacionales.

- ✓ Cubrir las vacantes existentes con profesores que cumplan con las necesidades académicas existentes.
- ✓ Uniformar las fuentes de reclutamiento en la DEM para captar profesores para los diferentes establecimientos educacionales.
- ✓ Iniciar de manera oportuna el reclutamiento para no caer en contradicciones por la urgencia de la contratación.

### **Selección**

- ✓ Establecimiento de parámetros claros, lineamientos que faciliten la selección del candidato idóneo.
- ✓ Transparencia en el procedimiento para elegir a los candidatos más idóneos.
- ✓ Mayor captación de candidatos al publicar las vacantes a través de los medios externos e internos indicados en la propuesta.

### **Contratación**

- ✓ Respetar la uniformidad lograda y avalada por la DEM.
- ✓ Integración actualizada de los expedientes con la documentación necesaria que respalde la preparación del Docente.
- ✓ Verificar que efectivamente los profesores que ingresen a trabajar a cada Establecimiento Educacional dispongan de la formación académica manifestada en su currículum vitae.

## Inducción

- ✓ Se propone un programa de inducción que facilite la integración de los profesores a los Establecimientos Educativos.
- ✓ Continuidad en las actividades propuestas a través del diseño práctico y su aplicación.
- ✓ Considerar la importancia que tiene la inducción al tener un efecto positivo en el desempeño del docente para integrarse rápidamente a las actividades asignadas.
- ✓ Que la inducción permita al docente aclarar dudas sobre los procedimientos que se siguen al interior de la DEM y de cada establecimiento educativo, facilitándole el cumplir con sus actividades.
- ✓ Impartir cursos de capacitación y desarrollo que vayan acordes a las necesidades detectadas que permitan fomentar y mejorar las capacidades de los docentes.
- ✓ Formación de grupos interdisciplinarios al planificar la capacitación y el desarrollo hacia todo la DEM, beneficiando a varios establecimientos educativos al mismo tiempo.
- ✓ La propuesta presentada debe formalizarse, debe validarse ante las autoridades correspondientes, formalizándose para llevarla a la práctica y analizar los resultados obtenidos.
- ✓ Para la aplicación de la propuesta se requiere tiempo y trabajo, debido a que el proceso de recursos humanos conlleva una serie de actividades importantes que facilitan alcanzar los objetivos institucionales propuestos. Se recomienda que la validación se realice mediante un análisis de cada

una de las etapas del proceso de recursos humanos, verificando que los beneficios superen el tiempo invertido al tratar de homogeneizar los procedimientos hacia todas las unidades actuales y futuras.

- ✓ Se pretende generar antecedentes y avance administrativo en relación a este proceso sirviendo, como base para perfeccionar los procedimientos actuales desempeñados.
- ✓ Es importante señalar algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para dar continuidad a este trabajo de tesis:
  - a) Hacer tangibles las propuestas realizadas en el rubro de inducción dirigidas a la integración rápida de los nuevos docentes.
  - b) Definir claramente los requisitos mínimos que debe cumplir cada docente.
  - c) Trabajar sobre cada etapa del proceso de recursos humanos por separado, para lo cual dentro de la DEM hay suficiente material para desarrollarlas, detectando aspectos que pueden perfeccionarlas sin perder la relación que existe entre las mismas.
  - d) Revisar y actualizar la legislación de la DEM con la finalidad de que esté acorde con las acciones que se llevan a cabo en la práctica dado el tiempo de operación que tiene la DEM, cuyos procedimientos se van modificando de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.
  - e) Validar formatos sugeridos por las autoridades del DEM.
  - f) Después que las autoridades validen los formatos sugeridos, se recomienda visualizarlos y disponer de ellos de manera electrónica, únicamente por el personal autorizado, asimismo, los formatos que

podrían ser llenados directamente por los docentes tener acceso al mismo para su actualización anexando la documentación correspondiente.

### **Capacitación y Desarrollo**

- ✓ Se deberá cumplir con las capacitaciones indicadas en la propuesta, debiendo ser acordes a las necesidades detectadas y de esta forma permita fomentar y mejorar las competencias de los Docentes.
- ✓ A falta de un programa formal, se proponen capacitaciones que permitan motivar y mejorar el desempeño de las actividades realizadas por los Docentes.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Arias, F., Heredia, V. (1973), Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México, Trillas.
- Arias, F.,Ríos, A. (1979), Administración de Recursos Humanos. México, Trillas.
- Bernal, C. (2006) Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México, Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México, Mac Graw Hill.
- Decenzo, D.,Robbins, S.(2001). Administración de Recursos Humanos. México, Limusa.
- Dessler, G.,Varela, R.(2004). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. México, Prentice Hall.
- Flippo, E.(1983), Principios de Administración de Personal. México, MacGraw Hill.
- Amaro,R.(1981), Administración de Personal. México, Limusa.
- Harris, O.(1982), Administración de Recursos Humanos, México, Limusa.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P.(2007), Metodología de la investigación, México, Mac Graw Hill.
- Rodríguez, J.(2007), Administración Moderna de Personal, México, Cengage Learning.

- Sánchez, F.(1993), Técnicas de Administración, México, Limusa.
- Werther, W, Davis, K.(1996), Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill.

#### **OTROS DOCUMENTOS**

- **Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal, PADEM 2013**, Dirección de Educación Municipal de la comuna de Coyhaique.

#### **WEB – SITIOS DE INTERNET**

- <http://www.coyhaique.cl>
- <http://www.mineduc.cl>
- <http://www.educacion2020.cl>
- <http://www.leychile.cl>