



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTION PUBLICA

ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL, EN EL AREA DE EDUCACION, EN LAS CORPORACIONES  
MUNICIPALES:  
ESTUDIO DE CASO EN LA CORPORACION MUNICIPAL DE EDUCACION,  
SALUD Y ATENCION DE MENORES DE PUENTE ALTO.

Alumnos: Lorca Quezada, Alberto  
Sáez González, Carol  
Profesor guía: Opazo Galaz, Humberto

Tesis Para Optar Al Grado De Licenciado En Ciencias Políticas  
Tesis Para Optar Al Título De Administrador Público

SANTIAGO, 2014

## **Agradecimientos**

Bueno, en estos momentos, y luego de todo el tiempo que ha transcurrido en este largo proceso de mi formación académica, quiero agradecer, primero que todo, a mi familia. Su apoyo y confianza en mí ha sido fundamental para terminar este y otros ciclos de mi vida.

Desde pequeño he visto el sacrificio que ha puesto mi madre para que yo pueda alcanzar mis objetivos de vida. Ella siempre ha creído en mí, y gracias a su ejemplo como mamá-trabajadora he podido estar donde estoy ahora. Siempre ha sido y siempre será mi inspiración para triunfar en mi vida. Este ciclo lo cierro pensando en ella. Esto es para ti mamá, te amo.

También quiero agradecer a mi hermana y mi abuela (la mama) al igual que mi madre ellas me dan fuerzas para salir adelante. No hay nada más reconfortante que una sonrisa de ellas al regresar de la UAHC. Son lo más grande que siempre voy a tener.

Este último año ha estado marcado por dos hechos importantes. El primero va ligado a mi vida como estudiante con el término de mis estudios de pregrado, y, el segundo, en términos de crecimiento personal, el de comenzar una vida ya como adulto, y que mejor que acompañado de una mujer maravillosa. Mi polola, mi compañera de vida (mi Coca). Tú has sido un apoyo importante en la última etapa de este ciclo. Gracias a ti linda he aprendido mucho. Gracias también por la comprensión y los consejos que me has dado en estos meses de trabajo. Te amo.

De igual manera, quiero agradecer a mi compañera, Carol. Estos meses han sido de trabajo intenso, al igual que todos los años que vivimos en la UAHC. Fue una grata experiencia terminar este proceso juntos. Te quiero un montón.

Por último quiero agradecer a los profesores que me guiaron para ser un buen profesional. Se me vienen a la mente profesores como Jorge Israel, Hugo Fazio, Luis Lira, entre otros. Además de agradecer a nuestro profesor Guía, Don Humberto Opazo, el cual fue un gran apoyo en este proceso.

**Alberto Enrique Lorca Quezada**

***“Jehová es bueno, fortaleza en el día de la angustia; y conoce a los que en él confían. Nahum 1:7”***

Hace 6 años atrás, comenzó una etapa que trajo nuevos desafíos, nuevas experiencias y nuevos aprendizajes. No todo fue fácil, las fuerzas a veces no alcanzaban, pero ahí estuvo mi Dios. Agradecida es poco, has sido mi pilar durante todos estos años, no puedo más que honrarte ya que sin tu amor nada de esto habría sido posible.

Mis padres, las palabras no alcanzan para agradecerles todo lo que han hecho por mí, gracias por cada esfuerzo, por su amor incondicional, por entregarme siempre lo mejor, y enseñarme que todo esfuerzo siempre tiene su recompensa. Hoy quiero dedicarles esta tesis a ustedes, les amo con mi vida, es un privilegio tenerlos como mis Padres.

Mi hermana Katherine, mi “Sister”, gracias por acompañarme durante todo este tiempo, gracias por tus consejos, por enseñarme, por comprenderme y guiarme, gracias por ser hermana y amiga, te amo demasiado, esto va por ti también. Durante ésta etapa emprendiste una nueva vida junto a Tristán, gracias a los dos por ser mis segundos padres.

Alberto, mi querido “Beto”, hemos llegado al fin de éste proyecto, gracias por ser mi amigo y confidente, doy gracias a Dios por ponerte en mi camino y concederme la oportunidad de realizar este proyecto junto a ti. Gracias por cada momento vivido, por las risas, las conversaciones, los consejos, los traspasos, las comidas, los momentos de no querer más, y por sobretodo el aguante. ¡Te quiero mucho amigo!

Gracias también a quienes estuvieron presentes durante todos estos años, mi gran familia, mis amigos de la Iglesia, mis queridos amigos de la Universidad, mis amigas del colegio, compañeros de trabajo y a nuestro Profesor guía. Gracias por ser parte de mi vida, por sus risas, abrazos, oraciones y apoyo.

Termina una gran etapa de satisfacciones y aprendizajes, ahora solo resta disfrutar de los frutos obtenidos.

**Carol Nicol Sáez González**

*“GOBERNAR ES EDUCAR”*

**Pedro Aguirre Cerda  
Presidente de Chile 1938 - 1941**

## INDICE

INTRODUCCION .....	9
1 ANTECEDENTES GENERALES .....	11
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.1 Problematización .....	14
2.2 Finalidad del estudio .....	20
2.3 Limitaciones.....	20
2.4 Pregunta de investigación.....	21
2.5 Objetivo General.....	21
2.6 Objetivos específicos .....	21
3 MARCO TEORICO.....	22
3.1 Aspecto Conceptual.....	22
3.1.1 Nueva Gestión Pública.....	22
3.1.2 Administración de Recursos Humanos .....	28
3.2 Normativa Vigente .....	33
3.2.1 Ley N° 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades .....	33
3.2.2 Ley N° 19.070, Estatuto Docente .....	37
4 EXPERIENCIAS EXITOSAS .....	45
4.1 Experiencia Nacional .....	45
4.2 Experiencia Internacional.....	47
5 MARCO METODOLOGICO .....	50
5.1 Tipo de Estudio.....	50
5.2 Universo.....	50

5.3	Muestra de Estudio .....	51
5.3.1	Criterios para la investigación .....	51
5.4	Instrumentos .....	52
6	ANALISIS .....	53
6.1	Análisis de Casos .....	53
6.2	Análisis de Resultados.....	62
6.2.1	Análisis de Resultados participantes directos del Proceso de Reclutamiento y Selección. ....	62
6.2.2	Análisis de Resultados Participantes Indirectos del Proceso de Reclutamiento y Selección .....	71
6.2.3	Observaciones Generales en base a Modelo Ideal (CONSAR) .....	85
7	CONCLUSIONES.....	88
7.1	Conclusiones para objetivo específico N°1 .....	89
7.2	Conclusiones para objetivo específico N°2.....	90
7.3	Conclusiones para objetivo específico N° 3.....	92
8	NUEVOS DESAFIOS .....	94
9	BIBLIOGRAFIA .....	96
10	ANEXOS.....	99

## **INTRODUCCION**

Durante los últimos siete años, en nuestro país, se ha generado un cambio en el comportamiento de los ciudadanos. Esta transformación, radica en el mayor involucramiento que tiene la sociedad en temas relacionados a la salud, la vivienda, transporte público, la educación, entre otros.

Este aumento de la participación ciudadana, se ha visto reflejada, en gran manera, por temas educacionales, siendo el movimiento “Pingüino” del 2006 el que ha abierto la puerta a este cambio de comportamiento ciudadano. Su bandera de lucha ha sido la “Educación Gratuita y de Calidad” en todos los niveles, y ésta se ha extendido en el transcurso de estos años.

Si hablamos de calidad en la educación chilena, de inmediato podríamos pensar en mejor infraestructura, mayor acceso a información o material de apoyo para el estudio e, incluso, tener profesores aptos para transferir conocimientos a los alumnos. Es en este último punto en el que se ahonda en la siguiente investigación.

Generalmente se vincula a los buenos resultados organizacionales con las personas responsables en las actividades institucionales. Para ello se debe conocer cómo es el procedimiento de selección de estas personas. Los centros educacionales no se escapan de este proceso, y, ante el problema de la educación pública, es necesario conocerlo, para así saber si los profesionales satisfacen las necesidades que tiene cada establecimiento.

Es por lo anterior, que la siguiente investigación trata sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de las Corporaciones Municipales, específicamente de la comuna de Puente Alto, la cual tiene la administración de los centros educacionales comunales. Por lo antes mencionado, se presenta la conformación de este trabajo.

La investigación se inicia entregando una visión general de la comuna de Puente Alto y su Corporación Municipal, lo que permite introducir al tema estudiado. Luego se pasa a la identificación del problema, ésta gira en torno al traspaso de la administración de la educación municipal a instituciones privadas.

Se continúa con el Marco Teórico, en el cual se describen los planteamientos teórico – conceptuales de la literatura existente de autores destacados en materia de Recursos Humanos, para luego exponer las Leyes y Decretos que rigen el actuar de las Corporaciones en relación a la selección y reclutamiento del personal.

El siguiente punto describe las mejores prácticas de Reclutamiento y Selección de Personal, tanto a nivel Nacional como Internacional, esto con el fin de tener un referente de proceso ideal ocupado por instituciones Estatales.

Luego, se continúa con el Marco Metodológico, en el que se presenta el tipo de estudio, el universo, la muestra, los actores involucrados e instrumentos de investigación que permitan recopilar información idónea para responder los objetivos. Finalmente se exponen el análisis del proceso de la Corporación Municipal y los principales resultados obtenidos de la revisión de las entrevistas realizadas en conjunto con la revisión bibliográfica.

Como resultado de lo antes mencionado, se alcanzará el fin de la siguiente investigación, en donde se dará a conocer los procedimientos tanto de Reclutamiento como de Selección de personal, del Área de Educación, de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de la comuna de Puente Alto. Además, los resultados de la investigación, nos entregarán la posibilidad de generar recomendaciones y/o mejoras, para el proceso antes mencionado.

## **1 ANTECEDENTES GENERALES**

En la década de 1970, precisamente pocos años después del golpe militar de 1973, en Chile se redactan una serie de Decretos Leyes (n° 2.867, n° 2.868 y n° 575 del año 1974 entre otros) los cuales llevaron a consolidar un ordenamiento territorial - administrativo dividido en unidades territoriales: Región, Provincia y Comunas, estas últimas administradas por cada Municipalidad.

La Región Metropolitana es paradójicamente la Región más pequeña de todo Chile con una superficie de 15.403,2 km<sup>2</sup> y a su vez, la Región que concentra la mayor población del país; según datos preliminares del CENSO 2012, su población es cercana a 6.683.852 habitantes. De las 52 comunas que componen a la Región Metropolitana, sobresale por su altísima población la comuna de Puente Alto, la cual según datos preliminares del CENSO 2012 cuenta con 586.509 habitantes. En los últimos diez años, esta comuna ha tendido al alza sostenida de su población, lo que la sitúa como la de mayor población en todo Chile.

Los Municipios se acogieron, en el año 1980, al Decreto Fuerza Ley 1-3.036, lo que permitió el cambio de política institucional de la estructura educacional en Chile, posibilitando el traspaso de los establecimientos educacionales del Ministerio de Educación a los municipios por medio de la creación de Corporaciones Municipales (definidas como "*Personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro*"), este proceso es denominado como la "municipalización de la educación", siendo ésta una estrategia establecida por la dictadura militar con el fin de mejorar la administración educacional. El mecanismo de financiamiento que generó el soporte de esta política de Estado, con rol subsidiario, fue la de las subvenciones; las cuales generaron el puente entre la administración estatal (Ministerio de Educación) y la gestión privada de recursos públicos (Corporaciones). Con estos cambios los profesores transitaron de funcionarios/as públicos a empleados particulares de la Corporación, perdiendo

estabilidad, reajuste de sueldo según Ley N° 3.551 del año 1981, carrera docente y asignación por antigüedad (generándose lo que actualmente se conoce como “deuda histórica”). Bajo este régimen de gestión educacional basada en la externalización de su administración, es que se crea la Corporación Municipal de Puente Alto, bajo D.L N° 1.034 del año 1981. Ésta institución cuenta, al año 2013, con 27 establecimientos educacionales, lo que representa una matrícula de estudiantes correspondiente a 19.854 alumnos<sup>1</sup>.

La Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto, se encuentra sujeta a la regulación financiera ejercida por la Contraloría General de la República acorde a lo establecido en los artículos 6 y 25 de la Ley N° 10.336 de “Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República”. Además, los artículos 135 y 136 de la Ley N° 18.695 “Orgánica Constitucional de Municipalidades”, señalan que la fiscalización será realizada por la Unidad de Control de la Municipalidad, en lo referente a los aportes que se les sean entregados a la Corporación, y recalca el hecho de que las Corporaciones, Fundaciones o Asociaciones Municipales, cualquiera sea su naturaleza, serán fiscalizados por la Contraloría General de la República.

De lo anterior se desprende que las Corporaciones Municipales, por medio de la Unidad de Control de la Municipalidad, se encuentran sujetas a la regulación que contiene la resolución N°759 de la Contraloría General de la República, siendo la encargada de fijar las Normas de Procedimiento sobre Rendiciones de Cuentas. Dicho marco normativo establece en su numeral tres la obligatoriedad de preparar mensualmente una rendición de cuentas de sus operaciones, la que debe contener la información sobre ingresos, egresos y transferencias, dentro de los 5 días hábiles siguientes al mes correspondiente.

---

<sup>1</sup> Total de matrícula enseñanza básica y media, según datos obtenidos de informes Corporativos. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.

Dicha normativa legal nos permite generar una vista general sobre los ingresos y egresos municipales y su relación con las transferencias realizadas a las Corporaciones Municipales.

## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Problematización**

El proceso de regionalización, vivido en nuestro país, durante los primeros años de la dictadura militar (1974), hizo que la organización territorial se viese reflejada en tres niveles: Región, Provincia y Comuna; siendo este último nivel el encargado de prestar, directamente, los servicios a la comunidad. Fue así que, a comienzos de los años 80, se crearon instituciones sin fines de lucro que tienen por objetivo prestar servicios en las áreas de Salud, Educación, Atención de Menores, Cultura, entre otros, las llamadas Corporaciones Municipales.

A estas corporaciones, 52 actualmente, les fueron transferidas obligaciones que deberían ser de exclusividad del Estado, ya que son derechos fundamentales de los ciudadanos de la nación y que se encuentran consagrados en el Artículo 19° de la Constitución Chilena de la República del año 1980, principalmente, el Derecho a la Educación y Derecho a la Salud.

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

La diferencia que tienen las instituciones privadas y las públicas es que, las primeras pueden hacer todo lo que no está en la ley, en cambio las segundas tienen que hacer todo lo que la ley les dice. Esta distinción, hace que cada una de ellas tenga una estructura distinta, sin pasar por encima de las leyes que las rigen,

y un funcionamiento acorde a las voluntades y prioridades de las autoridades de las distintas Corporaciones.

La dualidad antes expuesta, se ha visto reflejada en la constante jurisprudencia emanada desde las Cortes de Apelaciones y profesionales del Consejo de la Transparencia, pues denota la ausencia de transparencia, que como Organización de Derecho Privado sin fines de lucro, pero que maneja recursos públicos, debe cumplir con lo establecido en la Ley que regula este aspecto.

Un ejemplo de aquello es el fallo del lunes 14 de junio de 2010 de la Corte de Apelaciones de Valparaíso, el cual resuelve un reclamo de supuesta ilegalidad al momento de solicitar Transparencia Activa en la página web de la Municipalidad de Viña del Mar, en relación a la Corporación de Desarrollo Social de dicho municipio. La Corte ha establecido que aunque se trate de Corporaciones de Derecho Privado deben ser consideradas como organismos públicos, porque la integración de sus órganos de decisión, administración y control es efectuada por autoridades o funcionarios públicos y, por la naturaleza de las funciones que desempeñan, se deduce fácilmente el carácter público de las Corporaciones Municipales, ya que administran servicios de intereses generales y públicos.

En jurisprudencia del Consejo de la Transparencia documento Rol: C15-12, 04/04/2012; se establece que “La relación de instrumentalidad que estas corporaciones tienen respecto de los municipios es lo que justifica y explica su creación, como medio para dar mejor cumplimiento a la atención de las funciones administrativas que quedan bajo su órbita; no se trata de una creación de la libre iniciativa privada. Por ello este Consejo estima que deben entenderse comprendidas en la categoría de “Órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa” a que se refiere el inciso primero del

artículo 2° de la Ley de Transparencia, y que lleva a que les sea aplicable dicho texto legal”.

Analizando las 52 Corporaciones Municipales, al año 2013, nos damos cuenta que 22 de éstas, que representan un 42,3%, no cuenta con un portal web de fácil acceso, que posibilite la obtención de la información que exige la Ley de Transparencia y los fallos del Consejo. (Ver anexo N°1)

Dado este diagnóstico, nos damos cuenta que las Corporaciones Municipales están actuando bajo total autonomía administrativa, y que cada una actúa según criterios de su Directorio, Secretario/a General y su realidad local. Como resultado de esta falta de control, se vislumbran una serie de problemas que repercuten en una gestión deficiente de las Corporaciones, entre los cuales podemos encontrar: falta de estandarización en las bases de los procesos de reclutamiento y selección, discrecionalidad en la contratación y escasa profesionalización e idoneidad

La falta de estandarización en las bases de los procesos de reclutamiento y selección, es un problema que inclusive ha llegado al Consejo de Transparencia, en donde existe evidencia de postulantes apelando sobre antecedentes relacionados con su participación en concursos públicos, específicamente, exigiendo *“la copia de informe realizado por la psicóloga laboral, copia de instrumento evaluativo de conocimientos específicos y copia de informe evaluativo de la presentación del proyecto de trabajo realizado, con pauta o lista de cotejo, puntaje obtenido, especificación con puntaje y objetivo de las habilidades y destrezas demostrables”*<sup>2</sup> (Rol : C1556-11, 30/12/2011). En muchas de estas reclamaciones, las respuestas de las Corporaciones han sido negativas, ya que la

---

<sup>2</sup>[http://productos3.legalpublishing.cl/NXT/publishing.dll/A\\_Juridica/CL\\_CPLT/CL\\_CPLT/documentos/cl\\_cplt\\_cplt00004194?f=templates\\$fn=CPLT%2Fdocument-frameset-simple.htm\\$q=corporacion%20\\$x=server\\$3.0#LPHit1](http://productos3.legalpublishing.cl/NXT/publishing.dll/A_Juridica/CL_CPLT/CL_CPLT/documentos/cl_cplt_cplt00004194?f=templates$fn=CPLT%2Fdocument-frameset-simple.htm$q=corporacion%20$x=server$3.0#LPHit1)

entrega de informes, una vez finalizadas las etapas de selección, no se encuentran detalladas en las bases del llamado a concurso público y que por lo demás, existen informes confidenciales (psicológicos) o que pueden afectar derechos de terceros, con lo cual sólo se entrega información general del concurso público. Sin embargo y a pesar de que no se logran identificar Corporaciones más íntegras y transparentes en sus procesos de reclutamiento y selección, existen prácticas destacables y replicables en el exterior. En el caso de México, tanto la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) como la Secretaria Económica del Gobierno Federal, fueron premiadas el año 2012 por la implementación de las mejores prácticas de Recursos Humanos del Sector Público, desarrollando mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, definiendo dentro de las bases de los concursos públicos; etapas y cronograma, requisitos, ponderación según variable (experiencia profesional, formación, competencias e idoneidad), comité evaluador, actualización constante de perfiles de cargo, política interna de renuncia, criterios de evaluación (entrevistas y exámenes de conocimientos), seguimiento y entrega de resultados (encuesta de los postulantes al cargo), entre otros. Estas mejoras concurren a responder a las recomendaciones planteadas a los países miembros de la OCDE en materia de gestión de Recursos Humanos.

Como resultado de la falta de estandarización en las bases de los procesos de reclutamiento y selección, se generan grados de discrecionalidad al momento de la contratación de funcionarios/as, siendo elegidos sólo aquellos/as que fueron informados/as del puesto vacante y no a toda la población. Esta forma de dotar las instituciones, administradas por las Corporaciones Municipales, contradice principios fundamentales de los concursos públicos, los cuales son; igualdad, transparencia, amplia difusión, cumplimiento de plazos, retroalimentación, entre otros, para todos/as los/as postulantes, velando por la no discriminación en todos los sentidos (Dirección Nacional, 2008, pág. 15).

Debido a lo antes mencionado, los niveles de profesionalización dentro de las Corporaciones Municipales y las instituciones administradas por éstas se ven posiblemente afectados, ya que no existe un compromiso certero y normado para que los cargos sean provistos por personas ad-hoc al cargo disponible.

La ausencia de profesionalización de la que hablamos, muchas veces se ve limitada por presupuestos acotados o exiguos, que no permiten realizar las mejoras en estos temas, en este sentido las Corporaciones Municipales muchas veces no invierten recursos que conlleven mejoras significativas en temas de contratación y/o capacitación.

Un ejemplo de lo anterior, se reflejó en el Convenio suscrito por la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Consejo de Alta Dirección Pública en el año 2012. Este Convenio, estableció el inicio de uno de los procesos más importantes para la Educación Chilena, en donde comenzó un nuevo Sistema de Selección de Directores de los establecimientos educacionales.

La meta era clara, para el 2016 se debían proveer 3.986 cargos de Directores, por medio de Concursos Públicos con la participación de la Alta Dirección Pública (ADP). Para el Presidente de la ACHM, este proceso *“Ratifica nuestro esfuerzo de mejorar la calidad de la educación municipal, modernizar la gestión y descentralizar las decisiones y no dañar la autonomía que es la facultad para resolver los problemas concreto de los ciudadanos, en todos los territorios de Chile”*<sup>3</sup>. Es decir, las Reformas Educativas que se estaban llevando a cabo durante los Gobiernos de los Presidentes Sra. Michelle Bachelet y Sr. Sebastián Piñera, fueron reforzadas por este afán de profesionalización, estandarización y búsqueda de calidad de los procesos de selección.

---

<sup>3</sup> <http://www.emol.com/noticias/nacional/2012/05/31/543315/seis-mil-directores-de-colegio-y-daem-seran-elegidos-por-alta-direccion-publica.html>

Esta profesionalización en el Área de Educación de nuestro país, incidió directamente en los municipios, ya que cada uno de los Directores escogidos por ese sistema de selección deben cumplir con una serie de requisitos y competencias, en donde, los municipios continúan siendo los encargados y responsables de éstos concursos.

Este Sistema de Selección, ha provocado un cambio cultural dentro de los municipios y una nueva estructura al interior del Servicio Civil, llamada Coordinación de Educación de Alta Dirección Pública. Con todo esto, lo que se busca garantizar es que los cargos sean provistos por méritos, lo que también puede ser visto como una restricción.

Si hablamos de profesionalización, debemos también hablar de la calidad de los sistemas de Reclutamiento y Selección que tienen los municipios en sus respectivas Corporaciones Municipales. Si bien es cierto, el proceso de selección que establece el Convenio antes mencionado, ha logrado nutrir a los municipios de nuestro país con Directores competentes para ocupar el cargo continúan existiendo cargos que son provistos por medio de procesos deficientes.

Es aquí donde se mezclan los tres principales inconvenientes en materia de Reclutamiento y Selección antes mencionados: Falta de Transparencia antes, durante y después de terminado un concurso de Docentes o Asistentes de la Educación, falta de Estandarización del proceso por la autonomía otorgada a las Corporaciones las que a su vez, tienen la libertad de descentralizar el proceso otorgando a los propios establecimientos la libertad de Reclutar y Seleccionar a sus funcionarios.

## **2.2 Finalidad del estudio**

Con este estudio se pretende conocer, describir y analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección en el Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto, además de determinar posibles debilidades que podría tener este proceso, para así proponer mejoras en los aspectos negativos que podamos encontrar en base a las entrevistas realizadas a los funcionarios partícipes dentro de este proceso y las fuentes bibliográficas analizadas.

## **2.3 Limitaciones**

- ✓ El rango jerárquico de los participantes del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Corporación Municipal, genera que la disponibilidad de tiempo para realizar una entrevista sea menor.
- ✓ Dificil acceso a la información sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal.
- ✓ Imposibilidad de obtención de información y/o entrevista con consultora externa que trabaja para la Corporación Municipal de Puente Alto (Donoso y Torrens).

## **2.4 Pregunta de investigación**

¿El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Educación en la Corporación Municipal de Puente Alto funciona adecuadamente a las necesidades propias de la institución y de la Nueva Gestión Pública?

## **2.5 Objetivo General**

Describir el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en el Área de Educación, en la Corporación Municipal de Puente Alto en el período 2013 y a partir de ello, establecer nuevos desafíos para la gestión local en relación a los RR.HH. educacionales en la comuna.

## **2.6 Objetivos específicos**

**N° 1.-** Describir y Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Educación en la Corporación Municipal de Puente Alto en el periodo 2013.

**N° 2.-** Identificar y contrastar las funciones de los principales actores participantes dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto en el período 2013.

**N° 3.-** Identificar Nodos Críticos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Educación en la Corporación Municipal de Puente Alto en el periodo 2013.

### **3 MARCO TEORICO**

#### **3.1 Aspecto Conceptual**

##### **3.1.1 Nueva Gestión Pública**

A finales de los años 80 y comienzos de los 90, el mundo se ve forzado a tener cambios estructurales, tanto en su sistema político como en el económico. Estos cambios se vieron empujados, de cierta manera, por la hegemonía del capitalismo sobre el modelo económico socialista.

Hasta esa época, el enfoque estatal utilizado era el llamado “Burocratismo”. Éste, centraba al ciudadano como un ser marginal y hasta irrelevante; el Estado era considerado como un fin en sí mismo; lo social no era preocupación prioritaria de la gestión pública; el gasto público no tenía límite alguno, ni mayor vocación productiva y los recursos tendían al mal uso y al derroche. (Chica Vélez, 2011) Este enfoque, no ayudaba a que los Gobiernos pudiesen sobrellevar la nueva época por la que estaban pasando. En gran medida, era considerado como el responsable de la ineficiencia de la gestión pública, lo que generó, junto a otros factores, la creación de un nuevo modelo o enfoque Estatal.

De cierto modo, el vuelco que tienen los países del mundo lo podríamos identificar como una “Modernización Estatal” o “Reinvención Estatal”, la cual va dirigida a cumplir ciertos patrones de conducta, que establece el nuevo orden mundial, tales como: liberalización comercial, liberalización financiera, desregulaciones, cambios en las prioridades del gasto público, apertura a la entrada de inversiones extranjeras directas, entre otros.

Cabe decir que, este nuevo modelo de Gestión Pública, rescata conceptos utilizados por la Gestión privada, transformándolos y rebautizándolos. Conceptos tales como producción y ganancia ahora son tomados por la Administración

Pública para fines Estatales. Asimismo, este nuevo modelo de gestión, según Sergio Chica Vélez (2011):

*“...desarrolla propuestas valorativas que determina la configuración de las organizaciones hacia argumentos como: estar en contra de la burocracia; defender el mercado como mecanismo óptimo para distribuir los beneficios; que el mérito y el ser dueños de sí mismos son los mejores jueces sociales-debido a su condición técnica y neutral; el hecho de que las reglas y procedimientos formales limitan el ser dueños de sí mismos; y que el ciudadano es el que mejor conoce lo que desea”*

En términos generales, el enfoque de la Nueva Gestión Pública, gira en torno a la racionalidad de las ciencias económicas. Es por ello que nace a causa de ella, se desarrolla dentro del Mercado mismo, utiliza como marco legal y normativo el derecho mercantil y, además tiene como fundamento la eficiencia del individuo (Chica Vélez, 2011).

Con respecto a los postulados básicos de la Reinención del Gobierno, Osborne y Gaebler (1994), establecen que: los ciudadanos deben ser entendidos como clientes, teniéndolos como prioridad para las instituciones; eliminar los procedimientos burocráticos dentro de sus procesos internos; y, por último, se debe de traspasar mayores responsabilidades a los empleados. Con el fin de operacionalizar estos postulados, se debe generar un rediseño organizacional apuntado a: crear un claro sentido de valor; tener propósitos claros en las formas de trabajo; delegar responsabilidades a sus funcionarios; reemplazo de regulaciones por incentivos; elaborar presupuestos en base a resultados y; tener en cuenta la satisfacción del ciudadano entendiendolo como cliente.

A diferencia del enfoque de la Nueva Gestión Pública, el modelo de gestión estatal burocrática tradicional se centra en datos no en resultados. Financian escuelas sobre la base de la cantidad de niños que tienen inscritos; el bienestar, sobre la cantidad de pobres que atiende; los Departamentos de policía, sobre la

base de la cantidad de personas que la policía calcula que necesita para luchar contra la delincuencia. Prestan poca atención al producto, a los *resultados*. Este modelo no toma en cuenta la calidad de la educación dada a los niños y jóvenes en diferentes escuelas, ni la cantidad de pobres que dejan el sistema de asistencia para ocupar puestos estables de trabajo, ni en qué medida desciende la tasa de criminalidad o en qué medida el público se siente seguro (Osborne & Gaebler, 1994). En consecuencia de lo anterior, es raro encontrarse con gobiernos burocráticos que posean buenos resultados, puesto que la idea política se basa en ideologías y percepciones, no en rendimiento.

En lo que se refiere a las causas que podrían ser tomadas como influyentes e incluso determinantes dentro del proceso modernizador del estado, podemos encontrar las siguientes, descritos por Rafael Bañón en su libro compilatorio “La Nueva Administración Pública” (1997):

- ✓ Radicalización de los rasgos de la modernidad, con la consiguiente fragilidad de las relaciones causa – efecto en un mundo cada vez más complejo e interdependiente y la dificultad para los gobiernos de controlar esta maquinaria tecnológica y sus efectos no deseados (Giddens, 1994).
- ✓ Procesos sociales y económicos como la globalización de los problemas y soluciones, el cada vez mayor peso de la opinión pública en el marco de la sociedad mediática y el imparable desarrollo de la sociedad del conocimiento, la investigación y la tecnología, con sus tremendas implicaciones sobre las organizaciones y sus empleados.
- ✓ El desarrollo de las expectativas sociales frente a lo público, sobre todo en los países desarrollados, fenómeno que unido a los procesos de elección democráticos y su incapacidad para rechazar demandas provoca un exceso de inputs sobre maquinarias administrativas, las cuales se muestran incapaces de procesarlos en un entorno de conciencia de la escasez de recursos.

- ✓ El cambio en el pensamiento económico, con la progresiva retirada del cheque en blanco keynesiano a los gobiernos, los cuales tienen que, cada vez con mayor rigor, explicar en términos de eficiencia sus actuaciones.

A consecuencia de las causas, antes descritas, la gestión pública, en primer lugar, se ve cuestionada como organismo que funcione con una efectividad activa, en relación a la prestación de servicios de calidad a sus beneficiarios. Segundo, se comienzan a borrar sus límites tradicionales, comportándose como una organización difusa. Y, finalmente, la administración pública, se encuentra sometida a juicios sobre si la gestión, como tal, es un proceso técnico o político.

Este nuevo enfoque de la gestión pública, comienza a visualizarse dentro de los países desarrollados (Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda, Australia), cuya administración tradicional es diferente a la de los países latinoamericanos. La lógica de esta nueva gestión pública es incorporar algunos elementos del ámbito privado a las organizaciones públicas, buscando, como fin último, una mayor productividad en eficiencia colectiva, teniendo como consecuencia la legitimidad que daría la ciudadanía a la acción pública, asegurando estabilidad política al gobierno.

Dentro de los estudios comparativos sobre ejemplos de reformas modernizadoras en el mundo, podemos encontrar un artículo publicado en la revista número 17, de Reforma y Democracia, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Gault, Gil, Ramírez Macías, & Rojano, 2000), el cual describe los procesos reformadores de la gestión pública en diferentes partes del mundo. Entre estos ejemplos, podemos encontrar el caso Neo Zelandés, el cual da cuenta de tres fases dentro de su proceso modernizador de la gestión pública. La primera, consta en la reexaminación, por parte del Gobierno, del papel que cumple el Estado en la economía, demarcando los respectivos papeles del sector público y privado, resaltando la importancia que tiene el mercado como guía, en comparación al modelo interventor del Estado. La segunda fase, del

proceso modernizador, incluye la inserción de Departamentos del servicio público en empresas autónomas del Estado, regidas por la “*State-Owned Enterprises Act*”<sup>4</sup>

Finalmente, en la tercera fase modernizadora del Estado, se introducen leyes que tratan de reformar al gobierno desde su núcleo. La primera de éstas es la llamada “*State Sector Act.*”, la cual modificó las condiciones para designar a los Jefes ejecutivos, redefiniendo las relaciones y responsabilidades de éstos frente a los ministerios, otorgándoles responsabilidades tanto de gestión financiera como de Recursos Humanos, que anteriormente era de responsabilidad del gobierno central (a través de la “*State Services Commission*” y la *Tesorería*). La segunda Ley introducida, dentro de la tercera fase modernizadora de la gestión estatal en Nueva Zelanda, fue la llamada “*Public Finance Act.*”, de 1989, la cual complementaba la “*State Sector Act.*” dentro del ámbito de la gestión financiera, teniendo como objetivo principal poner mayor énfasis en los resultados (“*outputs*” / “*Outcomes*”) <sup>5</sup>, que en el control de los insumos (“*inputs*”).

De las reformas legales e institucionales, antes descrita, se establece la separación de funciones en los organismos estatales Neo Zelandeses, en el ámbito de formulación de políticas y ejecución de programas. Facilitando, así, que las agencias controladoras evalúen los resultados alcanzados previa identificación de objetivos, y las agencias ejecutoras cuenten con mayor autonomía en el manejo de sus recursos.

Gracias al ejemplo reformador de la gestión pública, podemos mencionar tres características principales dentro de su rango de acción. La primera es que su propuesta se basa, no sólo en cumplimientos de mandatos, sino que en la relación que tiene la eficacia y efectividad de la gestión con la responsabilidad de la organización. Segundo, introduce conceptos tales como competencia e incentivo

---

<sup>4</sup> Ley de Empresas del Estado.

<sup>5</sup> Según la OCDE, “Outputs” hacen referencia a los bienes o servicios producidos por los departamentos, en cambio “Outcomes” se relacionan a los resultados o impactos de los outputs en la sociedad.

(impulsados por el mercado) eliminando el paradigma burocrático y de autoridad tradicional dentro de las instituciones. Y, finalmente, pretende que los gestores públicos tengan una modificación en su actuar, mejorando su capacidad administrativa, para así beneficiar en la productividad y eficiencia del gobierno en su conjunto.

De la misma manera que Osborne y Gaebler definen su enfoque como el de la “Reinvención del Gobierno”, Barzelay, ocupa el paradigma “Posburocrático” (Barzelay, 1988), para describir lo relacionado a la nueva cultura organizacional gubernamental. Este enfoque se centra en los medios con los que cuentan las instituciones para mejorar su funcionamiento.

Este enfoque busca la calidad y la generación de valor de los bienes y servicios que prestan las instituciones. Para alcanzar dichos objetivos, las organizaciones deben transitar desde el concepto burocrático de interés público al vinculado a resultados, teniendo siempre en cuenta la valoración que dan los ciudadanos.

Debido a que la posburocracia apunta a la calidad y creación de valor, es que la administración se centra en términos productivos bajo este punto de vista, las instituciones deben identificar y tener completa claridad de su misión, sus bienes y/o servicios ofrecidos, clientes y resultados. Asimismo, Barzelay, establece que la rendición de cuentas y el fortalecimiento de las relaciones laborales son aspectos fundamentales dentro de este nuevo enfoque.

Esta nueva visión de la administración gubernamental ayuda a superar la resistencia al cambio, propia de las instituciones, (Barzelay, 1988) eliminando procesos burocráticos, para así apuntar a los resultados.

El enfoque antes mencionado, el posburocrático, orienta a las instituciones a enfocarse en los bienes y/o servicios que produce u ofrece a los ciudadanos, teniendo como conceptos claves la calidad, el servicio y el valor (Barzelay, 1988).

Éste último, el “valor”, se redefine convirtiéndose en “valor público”. Su creación, según el trabajo de Moore (Moore, 1995), depende directamente del Gerente público, el cuál debe utilizar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmersa la institución para ello.

El valor empresarial, se puede estimar en terminos monetarios, puesto que el fin último de una institucion privada es “hacer dinero”, en cambio los organismos gubernamentales tienen un objetivo mucho más complejo, y esto se ve reflejado en el valor público que creen. Un buen barómetro para medir este valor es la satisfacción ciudadana sobre los bienes o servicios prestados por las instituciones estatales. Por ejemplo, se puede medir en relación al número de quejas o reclamos recibidas, si éstas disminuyen por el paso del tiempo quiere decir que se está creando valor público. En este sentido, Moore, establece que la satisfacción pública es sinónimo de valor público.

Finalmente, Moore, describe cual debe ser el nuevo comportamiento de los gerentes públicos para crear valor público (Moore, 1995), éste se basa en un cambio organizacional de las instituciones, en la determinación de medios para alcanzar los objetivos, humanización de los procesos administrativos, además de dialogar con la ciudadanía para así ser un aporte real en la solución de problemas sociales.

### **3.1.2 Administración de Recursos Humanos**

La Administración de los Recursos Humanos resulta un tema complejo al definirse conceptualmente y más aún al momento de realizar planes de mejora en esta área, ya que se trata de seres humanos y no de bienes materiales. Los últimos mencionados, tienen un precio o valor dentro de la institución, a diferencia del capital o talento humano del personal, el cual finalmente, será lo que generará el verdadero valor de la institución en conjunto con lo antes mencionado.

Para Wayne Mondy (Mondy, 2005, pág. 4) la Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales. Este es un concepto analizado bajo un enfoque instrumental, en donde los Recursos Humanos son considerados como un recurso más dentro de los tantos con los que cuenta la institución para lograr los resultados finales planteados por ella.

Para Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000, pág. 165) la Administración de los Recursos Humanos consiste en:

*“Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí misma, con una actitud positiva y favorable”.*

Este enfoque sintetiza la idea de utilizar el potencial humano con el fin de metas y objetivos institucionales, y también situar a la institución como un medio para el desarrollo individual íntegro de cada empleado/a.

Para Mondy (Mondy, 2005, pág. 5), “Las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos son: el proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados”. Además, señala que:

*“El proceso empleo asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección”.*

En este sentido el reclutamiento y la selección son dos fases diferentes de un mismo proceso, los cuales según el propio Chiavenato (Chiavenato, 2000, pág. 208) se diferencian en que el primero se preocupa de divulgar y concertar postulantes, mientras que el otro tiene como premisa básica escoger entre los candidatos reclutados al más adecuado según las necesidades establecidas por la institución. Se podría ejemplificar como un proceso surtidor de “materia prima” para el proceso de selección, el cual puede ser analizado como una etapa de “comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características que se presentan (de parte de los postulantes)” (Chiavenato, 2000, pág. 239). Luego se continúa con la etapa de decisión final, ésta corresponde a aceptar o rechazar a los candidatos que cumplan con las exigencias establecidas por la institución, para lo cual existirán diferentes técnicas de selección, como por ejemplo: “las entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidades y técnicas de simulación” (Chiavenato, 2000, pág. 249), las cuales permitirán realizar una evaluación de los resultados de la selección con el fin de tomar una decisión final de contratación y/o declarar desierto el proceso, ambas opciones serán responsabilidad de línea (jefatura), mientras que las tareas anteriormente detalladas, serán función de staff (organismo de selección).

Los requisitos del cargo, expuestos en la etapa de comparación del proceso de selección, tienen directa relación con la necesidad de analizar y describir los cargos de la institución, con el fin de identificar los requisitos que el cargo exige en su ejercicio. Este análisis se ve reflejado en el perfil de selección, el cual es “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 determinando” (Dirección Nacional, 2008, pág. 26). Este documento además de ser de vital importancia para la selección del personal, es actualmente guía de los planes de capacitación y de los procesos de

evaluación de desempeño en muchas instituciones, como por ejemplo; la Dirección del Trabajo de Chile<sup>6</sup>.

El perfil de selección, es una herramienta que permite explicitar requisitos y competencias, este último concepto se comenzó a desarrollar desde la década de los 70 con David McClelland, quien insatisfecho de los test académicos tradicionales, incorporó una nueva variable para ver las capacidades humanas que se definió como competencias. Una de las acepciones utilizadas, corresponde a la definida por Lyle y Signe Spencer (Spencer & Spencer, pág. 10) quienes señalan que: “Una competencia es una característica subyacente a un individuo que está causalmente relacionado a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo o en una situación”, las competencias combinan diferentes ámbitos tales como: conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, hábitos, conductas, etc. Las competencias son un concepto multidimensional, por ende, de gran complejidad, que requieren ser analizadas y definidas según cada perfil de selección y/o nivel jerárquico.

En términos de las competencias, Martha Alles (Alles, 2005, pág. 52) da una primera aproximación de ellas, explicando que: “Competencias son las conductas de las personas”. Esta definición engloba muchos conceptos, por lo cual se ha preferido diferenciar entre cierto tipos de competencias, encontrando según cada experto diferentes postulados, las más observables son las competencias técnicas (conocimientos), competencias de gestión (derivadas de una conducta), competencias blandas (habilidades), competencias transversales, entre otras. Ciertamente la definición de cada competencia difiere del nivel de especialización del puesto de trabajo, por ende, en las instituciones cada nivel jerárquico establecido tendrá diferentes competencias o diferente importancia de una que se repita.

---

<sup>6</sup> La Política de Personal del mes de abril del año 2013 de la Dirección del Trabajo, establece que las competencias específicas a considerar en el diagnóstico de necesidades de capacitación corresponderán a las definidas en los perfiles de cargos correspondientes.

El punto esencial y que da la importancia a la identificación de las competencias en un perfil de cargo determinado es que “Las competencias son una lista de comportamiento que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada” (Levy-Leboyer, 1992), es decir, son de vital importancia para el logro de los objetivos de la institución, a pesar de esto, es fundamental distinguir entre “tener competencias” y “ser competentes”, ya que la primera acepción dice relación con el hecho de contar con los recursos (conocimientos), mientras que ser competente es:

*“Ser capaz de actuar con pertinencia y competencia en una situación de trabajo. Es poner en práctica y actuar de manera pertinente, movilizand o una cantidad adecuada de recursos. No basta con poseer las competencias, es preciso que éstas se pongan en acción, todo esto en los momentos oportunos”.* (Dirección Nacional, 2008, pág. 36)

La implementación de un modelo de gestión por competencias en cada uno de los ámbitos de los Recursos Humanos de una institución es un paso ineludiblemente definido como política institucional por la Alta Dirección Pública. Uno de los primeros pasos para esta implementación será realizar el proceso de Selección a partir de la confección de perfiles y descripciones de puestos por competencias, esto tiene relación a que:

*“A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido”* (Alles, 2005, pág. 79).

La descripción de los puestos de trabajo por competencias es el punto inicial, ya que a partir de la descripción es posible implementar el modelo de gestión por competencias, involucrando todas las áreas de Recursos Humanos, iniciando por Reclutamiento y Selección, Entrevistas, Evaluaciones de

Desempeño, Planes de Carrera, Desarrollo Organizacional, Capacitaciones, Compensaciones, etc.

## **3.2 Normativa Vigente**

### **3.2.1 Ley N° 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades**

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades establece cómo debe ser el funcionamiento de éstas dentro de nuestro país. Es por esto, que podemos encontrar entre sus funciones y atribuciones territoriales, el desarrollo directo o en conjunto con otros órganos de la administración del Estado: la Educación, la Cultura, la Salud Pública y la Capacitación municipal, entre otros.

Para dar cumplimiento a las funciones antes mencionadas, la municipalidad tiene una serie de atribuciones esenciales que establece su Artículo 5°, dentro de las cuales podemos destacar:

- ✓ Ejecutar el plan comunal de desarrollo (PLADECO) y los programas necesarios para su cumplimiento;
- ✓ Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto comunal;
- ✓ Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente con el cumplimiento de sus funciones. Estas subvenciones no pueden superar el 7% del presupuesto municipal. Sin embargo, el límite antes mencionado no incluye a las subvenciones y aportes que las municipalidades destinen a las actividades de educación, de salud o de atención de menores que les hayan sido traspasadas en virtud de lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 1- 3.063, cualquiera sea su forma de administración. (Ley N° 18.695, 2009, pág. 9)

En el artículo 13° (Ley N° 18.695, 2009, pág. 14) se establece que el patrimonio municipal estará constituido por:

- ✓ Bienes corporales e incorporeales que posean o adquieran a cualquier título;
- ✓ El aporte que les otorgue el gobierno regional respectivo;
- ✓ Los ingresos provenientes de su participación en el Fondo Común Municipal;
- ✓ Los derechos que perciban con motivo de sus actividades o de las de los establecimientos de su dependencia;
- ✓ Entre otros.

En cuanto a sus finanzas, la municipalidad goza de autonomía para administrarlas, por lo cual, las municipalidades podrán requerir del Servicio de Tesorerías información sobre los montos, distribución y estimaciones de rendimiento de todos los ingresos de beneficio municipal que ese organismo recaude.

El Fondo Común Municipal mencionado en el artículo anterior, es un mecanismo de redistribución solidaria de recursos, el cual garantiza el cumplimiento de los fines de las municipalidades. Este Fondo está integrado por los siguientes recursos (Ley N° 18.695, 2009, págs. 14-15):

- ✓ Un sesenta por ciento del impuesto territorial. (art. 7° Ley Impuesto Territorial);
- ✓ Sesenta y dos coma cinco por ciento del derecho por Permiso de circulación de vehículos;
- ✓ Cincuenta y cinco por ciento de lo que recaude la Municipalidad de Santiago y sesenta y cinco por ciento de lo que recauden las Municipalidades de Providencia, Las Condes y Vitacura, por el pago de patentes. (Ley de Rentas Municipales y Ley de Expendio y consumo de Bebidas Alcohólicas);

- ✓ Un cincuenta por ciento del derecho establecido en el Decreto Ley N° 3.063 sobre Rentas Municipales, en su artículo 4º, en las transferencia de vehículos con permiso de circulación;
- ✓ El monto total del impuesto territorial que paguen los inmuebles fiscales afectos a dicho impuesto, en conformidad a lo establecido en la Ley N° 17.235; además de un aporte fiscal que se considera anualmente en la Ley de Presupuestos, cuyo monto será equivalente en pesos a 218.000 UTM, de acuerdo al valor del mes de agosto del año en cuestión;
- ✓ El cien por ciento de lo recaudado por multas impuestas por los Juzgados de Policía Local, por infracciones o contravenciones de las normas del tránsito.

La distribución de este Fondo, estará sujeta a los criterios y normas establecidos en la Ley de Rentas Municipales.

El alcalde en conjunto del concejo municipal serán los encargados de ejercer las funciones y atribuciones antes descritas.

La municipalidad contará además con una Secretaría Municipal, una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas de la prestación de los servicios y administración interna.

Es en este contexto, es que encontramos a la unidad encargada de administración y finanzas, la cual tendrá seis funciones (Ley N° 18.695, 2009, págs. 21-22), entre las cuales podemos encontrar:

- a) Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad.
- b) Asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
  1. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;

2. Colaborar con la Secretaría General de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal;
  3. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan;
  4. Entre otros.
- c) Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.

La unidad encargada del control, tendrá las siguientes funciones: (Ley N° 18.695, 2009, pág. 23)

- ✓ Realizar auditoria operativa interna de la municipalidad, con el objetivo de fiscalizar la legalidad de su actuación;
- ✓ Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal;
- ✓ Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Emitirá un informe trimestral acerca de estado de avance del ejercicio programático presupuestario; también, deberá informar sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en los servicios incorporados a la gestión municipal, administrados por la municipalidad o a través de las corporaciones municipales;
- ✓ Entre otros.

El personal municipal o funcionarios municipales estarán regidos según el área en la que se desempeñan:

- ✓ Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.
- ✓ Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo de los Funcionarios Públicos.

- ✓ Ley N° 19.070, Estatuto Docente (Profesionales de la Educación).
- ✓ Ley N° 19.378, Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal.

En el artículo 79° (Ley N° 18.695, 2009, págs. 45-47) se establecen los deberes del consejo municipal, al cual le corresponderá elegir a los miembros del Directorio que serán designados para cada Corporación o fundación en que tenga participación la municipalidad.

### **3.2.1.1 Corporaciones o Fundaciones**

Las municipalidades podrán constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro; sin embargo, esta ley no es clara al momento de establecer los deberes y derechos que tiene cada municipalidad para con las corporaciones.

Las corporaciones y fundaciones de participación municipal deben rendir semestralmente cuenta documentada a las municipalidades respectivas acerca de sus actividades y del uso de sus recursos. Independiente de la fiscalización que ejerce el concejo, antes descrita.

El personal que trabaje en las corporaciones y fundaciones de participación municipal se registrará por las normas laborales y previsionales del sector privado (Ver Anexo N°2)

### **3.2.2 Ley N° 19.070, Estatuto Docente**

El Estatuto Docente, establece quienes estarán afectos a éste, lo cual deja definido en su artículo 1° (Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente):

*“Quedarán afectos al siguiente estatuto los profesionales de la educación que prestan servicios en los establecimientos de educación básica y media, de administración municipal o particular, reconocida oficialmente, como asimismo en los de educación pre básica subvencionados conforme al*

*decreto con fuerza de ley n° 2, de 1998, del Ministerio de Educación, así como en los establecimientos de educación técnico profesional administrados por corporaciones privadas sin fines de lucro, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley N° 3.166 de 1980”.*

Los cargos de directivos y técnicos-pedagógicos de los Departamentos de administración de educación municipal también estarán regulados por este estatuto.

Además, el Estatuto, en su artículo 2°, “considera como profesionales de la educación aquellas personas que posean título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, Universidades o Institutos Profesionales” (Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente). Asimismo, considera a las personas que están habilitadas para ejercer la función docente, como profesionales de la educación. Éste, norma los requisitos, deberes y derechos de carácter profesional comunes a todos los profesionales de la educación antes señalados.

### **3.2.2.1 Funciones Profesionales**

Dentro de las funciones que deben cumplir los profesionales de la educación, el Estatuto Docente (artículos 6° al 8°), define tres tipos. La primera es llamada “DOCENTE”, la cual está orientada a profesionales de nivel superior, los cuales llevan a cabo los procesos sistemáticos de enseñanza y educación; esto incluye el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. La función docente se subdivide en dos: Docencia de Aula<sup>7</sup> y Actividades curriculares no lectivas<sup>8</sup>. La segunda función es la de “DOCENTE-DIRECTIVA”, la que al igual que la anterior es de carácter profesional de nivel superior, pero además, cuenta con una experiencia docente que le permite ocuparse de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación. Por último, encontramos la función

---

<sup>7</sup> Docencia de Aula: Acción o exposición personal directa realizada en forma continua por el docente.

<sup>8</sup> Actividades curriculares no lectivas: Aquellas labores educativas complementarias de la función docente de aula.

“TECNICO–PEDAGOGICA”, igualmente de carácter de nivel superior, se ocupan respectivamente de campos de apoyo o complemento a la docencia: orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, evaluación del aprendizaje, entre otras.

### **3.2.2.2 Ingreso a la Carrera Docente**

Con respecto al ingreso a la carrera docente, por parte de los profesionales de la educación, éste se realizará mediante la incorporación a su dotación docente<sup>9</sup>, tal como lo establece el artículo 20° del Estatuto Docente. La dotación docente municipal, deberá estar fijada<sup>10</sup> a más tardar la primera quincena de noviembre del año anterior a aquel en que comience a regir, una vez aprobado el Plan Anual del Desarrollo Educativo Municipal.

Por su parte, la municipalidad o Corporación, según sea el caso, fijará la dotación docente de la comuna, y deberá realizar los cambios pertinentes que se pudieran producir por alguna de estas causales, según el artículo 22° del Estatuto Docente:

- ✓ Variación en el número de alumnos del sector municipal de una comuna;
- ✓ Modificaciones curriculares;
- ✓ Cambios en el tipo de educación que se imparte;
- ✓ Fusión de establecimientos educacionales, y
- ✓ Reorganización de la entidad de administración educacional.

Según señala el artículo 24° del Estatuto Docente, para incorporarse a la dotación del sector municipal se debe cumplir con los siguientes requisitos:

---

<sup>9</sup> Dotación Docente: número total de profesionales de la educación que sirven funciones de docencia, docencia directiva y técnico-pedagógica, que se necesita para el funcionamiento de los establecimientos educacionales.

<sup>10</sup> Dicha fijación se hará conforme al número de alumnos del establecimiento por niveles y cursos y según el tipo de educación y modalidad curricular, cuando éstas sean de carácter especial.

- ✓ 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 2º del Estatuto Docente.
- ✓ 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 n° 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.

En el caso de los extranjeros, cumpliendo los requisitos 3, 4 y 5 pueden ser autorizados por el Director del establecimiento educacional con acuerdo del Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal para incorporarse a la dotación.

### **3.2.2.3 Concurso**

En relación a la incorporación a la dotación educacional, los profesionales pueden hacerlo en calidad de titulares<sup>11</sup> o en calidad de contratados<sup>12</sup>. Estos profesionales, según el artículo 29º del Estatuto Docente, “serán designados o contratados para el desempeño de sus funciones por medio de un decreto alcaldicio o contrato de trabajo, según corresponda, documentos que contendrán, a lo menos las siguientes especificaciones” (Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente):

- ✓ Nombre del empleador.
- ✓ Nombre y Rut del profesional.
- ✓ Fecha de ingreso del profesional de la educación a la municipalidad o Corporación.

---

<sup>11</sup> Profesionales de la educación que se incorporan a una dotación docente previo concurso público

<sup>12</sup> Aquellos que desempeñan labores docentes transitorias, experimentales optativas, especiales o de reemplazo de titulares.

- ✓ Tipo de funciones.
- ✓ Números de horas cronológicas semanales a desempeñar.
- ✓ Jornada de trabajo.
- ✓ Nivel o modalidad de la enseñanza.
- ✓ Calidad de la designación y periodo de vigencia, cuando se trata de contratos.

Para llevar a cabo concursos en relación a la dotación educacional, en cada comuna se establecerán Comisiones Calificadoras, anuales, para funciones Técnico pedagógicas, con excepción de la de los Jefes Técnicos, Docentes de la enseñanza media y Docentes de la enseñanza básica y pre-básica. Estas comisiones serán integradas por:

- ✓ El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda o a quien se designe en su reemplazo.
- ✓ El Director del Establecimiento que corresponda a la vacante Concursable.
- ✓ Un docente elegido por sorteo entre los pares de la especialidad de la vacante a llenar.

Actuará como ministro de fe el secretario municipal de la respectiva comuna.

#### **3.2.2.4 Concurso de Directores**

En lo que respecta a la selección directiva para proveer las vacantes de los cargos de Director de establecimientos educacionales, el mecanismo será el siguiente:

Existirá una comisión calificadora integrada por:

- ✓ El Jefe del Depto. de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda.
- ✓ Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional elegido por el mismo Consejo.
- ✓ Un docente perteneciente a la misma dotación municipal pero que se desempeñe en otro establecimiento, también elegido por sorteo, sin embargo debe cumplir con alguno de los siguientes requisitos:
  - Pertenecer a la red de Maestros de Maestros o;
  - Estar acreditado como Profesor de Excelencia Pedagógica o;
  - Haber sido evaluado como Profesor de desempeño destacado.

Los concursos a los cuales convocarán las respectivas municipalidades serán administrados por su Departamento de Educación Municipal o por la Corporación Municipal, según corresponda.

El Jefe del Depto. de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, deberá definir el perfil profesional, el que podrá considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Las competencias.
- ✓ Aptitudes y,
- ✓ Certificaciones pertinentes que deberán cumplir los candidatos.

El artículo 32°, señala que:

*“Estos perfiles deberán ser aprobados por el sostenedor. Para estos efectos, el Ministerio de Educación creará un banco de perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de los distintos tipos de establecimientos educacionales que deben estar siempre disponibles en su página web (...) Se*

*convocará a un concurso de selección público abierto, de amplia difusión, que se comunicará a través de la página web de la respectiva municipalidad o en un diario de circulación nacional. En estos anuncios informará a lo menos, el perfil profesional, las competencias y aptitudes requeridas para desempeñar el cargo, el nivel referencial de remuneraciones, el plazo para la postulación y la forma en que deberán acreditarse los requisitos”* (Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente).

En cuanto a la selección, ésta será mediante un proceso técnico de evaluación de los candidatos, la cual incluirá:

- ✓ Verificación de los requisitos solicitados en el perfil definido.
- ✓ Entrevistas a los candidatos.
- ✓ Evaluación de los factores de mérito, de liderazgo y de las competencias específicas.

El artículo 32° bis indica que:

*“El proceso de evaluación debe considerar el apoyo de asesorías externas registradas en la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el fin de preseleccionar los candidatos que serán entrevistados por la comisión calificadora. Las asesorías antes mencionadas, deben ser elegidas por el miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o su representante”.* (Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente). (Ver Anexo N°3)

Luego de la evaluación de los candidatos, la comisión calificadora deberá entrevistar a cada uno, paso por el cual podrá contar con apoyo externo. Finalizadas las entrevistas, la comisión deberá presentar un informe con una nómina de preseleccionados. Esta nómina, contará con un mínimo de tres y un máximo de cinco candidatos, los cuales serán presentados al sostenedor, quien

podrá nombrar a cualquiera de ellos o declarar, previa resolución fundada, desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo concurso.

Por último, el nombramiento del Director del establecimiento educacional tendrá una duración de cinco años, manteniendo un nivel alto de cumplimiento de metas y evaluación de desempeño.

## **4 EXPERIENCIAS EXITOSAS**

### **4.1 Experiencia Nacional**

Tal como se señaló en las páginas anteriores, Chile cuenta desde el año 2003 con el Sistema de Alta Dirección Pública. Este Sistema se enmarca dentro de la llamada “Modernización Institucional Administrativa” del país.

Según Francisco Longo (Longo Martínez, 2013), la Alta Dirección Pública Chilena, cuenta con características básicas, entre las cuales podemos encontrar:

- ✓ Énfasis en la Profesionalización Gerencial, la cual busca profesionalizar las áreas tecno-políticas de las instituciones gubernamentales.
- ✓ Consenso político transversal como garantía frente a la apropiación partidista, además de la profesionalización gerencial, es de vital importancia profesionalizar las decisiones del poder Ejecutivo para evitar el cuoteo político.
- ✓ Institucionalidad rectora sólida, ya que el Sistema de Alta Dirección Pública es un organismo dependiente de la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuyo objetivo es ser la responsable de las Políticas de Capital Humano del Estado.
- ✓ Vinculación del sistema a cargos específicos, es decir, las necesidades se cubren a medida que se producen.
- ✓ Tipología dual de cargos, ya que integra dos niveles de cargos, los directamente subordinados al poder político y los dependientes al primer nivel jerárquico de la ADP.
- ✓ Acceso Meritocrático, en donde el mérito profesional es la piedra angular de este sistema.
- ✓ Gestión público-privada del Proceso de Reclutamiento y Selección, en donde la Dirección Nacional de Servicio Civil es la encargada de describir el cargo y el perfil de competencias, mientras que el Mercado o sector privado

es el responsable de aplicar los instrumentos de selección, además de proponer los candidatos al cargo vacante.

El Proceso de Reclutamiento y Selección de altos directivos públicos establecidos por el Sistema de Alta Dirección Pública, se divide en 4 etapas:

- I. Inicio del Proceso: Esta etapa está a cargo del Servicio Civil, el cual genera una convocatoria pública, a través de medios de comunicación masiva, tales como: Prensa escrita, Radio, además de la página web del Servicio Civil<sup>13</sup>. El reclutamiento, es realizado a través del sistema de postulación en línea y por medio de empresas especializadas<sup>14</sup> en búsqueda y selección. Por último, se analiza la admisibilidad de la postulación.
- II. Evaluación General: La primera fase de esta evaluación corresponde al análisis curricular de los postulantes a cargo de empresas especializadas. La segunda fase corresponde a la evaluación gerencial de los postulantes que fueron seleccionados por el Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección en la fase anterior. Por último, la tercera fase corresponde a la evaluación psicolaboral y referencias laborales.
- III. Entrevistas finales: Luego de revisar los resultados de la evaluación psicolaboral, el Consejo de Alta Dirección Pública, en su primer nivel jerárquico y, el Comité de Selección en su segundo nivel jerárquico, realizan las entrevistas finales, para luego definir la nómina de los seleccionados.
- IV. Nombramiento: Las autoridades facultadas para el nombramiento, son el Presidente de la República y el/la Jefe/a del Servicio Público.

La duración total aproximada del proceso de selección es de tres meses.

---

<sup>13</sup> <http://www.serviciocivil.cl>

<sup>14</sup> Consultoras.

## 4.2 Experiencia Internacional

Un caso destacable, dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, es el de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro<sup>15</sup>. Esta institución, perteneciente al Gobierno Federal Mexicano, fue galardonada, el año 2012, como una de las instituciones que cuenta con las mejores prácticas de recursos humanos en el sector público<sup>16</sup>, destacándola por su eficiente proceso de ingreso al sistema público.

La CONSAR, desde el año 2004, ha ido estableciendo sus objetivos de ingreso a la institución, éstos tienen como fin último atraer y retener a los mejores profesionales para sus áreas financieras y operativas. Los objetivos centrales del proceso apuntan a:

- ✓ Reducir al máximo los plazos de ingreso.
- ✓ Contribuir a la mejor selección de candidatos al describir, perfilar y evaluar los puestos. De acuerdo con las capacidades y competencias requeridas.
- ✓ Reducir los costos y selección del personal.
- ✓ Proyectar una imagen favorable para la institución.

El gobierno Mexicano cuenta, desde el 2003, con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, dentro de ella establece normativas tales como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Luego de la entrada en vigor de la ley, mencionada con anterioridad, la CONSAR, crea una estrategia de reclutamiento y selección general para su

---

<sup>15</sup> Más conocida por sus siglas: CONSAR

<sup>16</sup> Según estudio de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. año 2012.

institución, que abarca todos sus niveles jerárquicos, es decir, en el proceso participan desde su Presidente hasta los niveles basales de la institución. Esta estrategia tiene aspectos beneficiosos para el organismo, tales como: la participación de todas las áreas de la institución; la actualización permanente de los perfiles y evaluaciones, lo que simplifica el proceso al momento de requerir la ocupación; el establecimiento de una política interna para que las renunciaciones se presenten, a lo menos, con quince días de anticipación. Durante ese periodo, se realizan: sesiones del comité de profesionalización para validar la descripción y valuación del puesto; la elaboración de propuesta de convocatoria para el concurso público, sesiones del comité de selección para la revisión y aprobación de la convocatoria y, además, se fija el compromiso de los integrantes titulares del comité de selección.

Otros puntos destacables del proceso con el que cuenta la CONSAR son los de la implementación de una “encuesta de salida” a los participantes en los concursos públicos, en donde ellos pueden dejar sus comentarios o sugerencias sobre el proceso de los concursos públicos. Por otra parte, la institución, al percatarse de elementos humanos que cumplen los requisitos del cargo, y que son pertenecientes a la CONSAR, son privilegiados sobre otros postulantes, así se disminuye tiempo y se simplifican los procesos.

El Proceso de Reclutamiento y Selección de la institución tiene las siguientes etapas (Asociación Mexicana de Recursos Humanos. 2012, pag.21):

**i.** Revisión curricular. Se realiza de manera automática por el sistema informático. Posteriormente, para quienes acreditan las etapas II y III, se realiza de manera presencial.

**ii.** Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades. Las evaluaciones técnicas o de conocimientos parten de un temario definido por las capacidades o competencias técnicas que el puesto requiere, y estos son calificados por los integrantes del Comité, incluido el representante del OIC, el

mismo día de su aplicación. Las habilidades gerenciales están definidas en el perfil del puesto y son aplicadas y calificadas por un sistema informático que arroja resultados inmediatos.

**iii.** Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos. Los candidatos presentan los documentos soporte para determinar el puntaje obtenido. Esta etapa no es motivo de descarte.

**iv.** Entrevistas. Los finalistas se presentan con los integrantes del Comité Técnico de Selección para hacer una exposición presencial sobre su formación académica, experiencia, conocimientos específicos, etcétera, en un solo día.

**v.** Determinación. Los integrantes del Comité Técnico de Selección resuelven el proceso mediante la emisión del ganador inmediatamente después de que se concluyen las entrevistas.

Para finalizar, los resultados del estudio realizado por la Asociación Mexicana de Recursos Humanos, reflejaron que el proceso en si tarda, en promedio, 28 días<sup>17</sup>, para que el puesto disponible sea ocupado. Por último, se estima un total de 10.794 participantes, satisfechos con el proceso de ingreso realizado por la CONSAR durante un periodo de 8 años<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Considerando los días de la semana de lunes a domingo.

<sup>18</sup> Periodo comprendido entre el 2004 y el 2012

## **5 MARCO METODOLOGICO**

### **5.1 Tipo de Estudio**

Dada las características de esta investigación, ésta cumple el carácter de Exploratoria - Descriptiva, ya que analiza cómo es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Educación de la Corporación Municipal de la comuna de Puente Alto. La aplicación de esta investigación se enmarca en un ámbito parcialmente conocido y del cual también se caracterizará su estado actual, esto nos permitirá en primer lugar dar a conocer el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Corporación y, proponer mejoras a este proceso en base a la realidad descrita en el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a lo antes expuesto, nuestra investigación es cualitativa, porque surge de la necesidad de dimensionar un fenómeno.

### **5.2 Universo**

En Chile existe un universo de 52 Corporaciones Municipales, de las cuales 29 se encuentran en la Región Metropolitana. Para los efectos de la realización de la siguiente investigación se consideró, como estudio de caso, la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.

### 5.3 Muestra de Estudio

Nuestra muestra de estudio será de tipo estructural, seleccionando a individuos claves, pertenecientes a la estructura organizacional Corporativa, quienes participan dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Área de Educación de la Corporación de Puente Alto. Estos son:

- ✓ Director de Educación de Corporación Municipal de Puente Alto.
- ✓ Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional Corporación Municipal de Puente Alto.
- ✓ Encargada de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto.
- ✓ Director Escuela Volcán San José.
- ✓ Directora Liceo Industrial.
- ✓ Director Liceo Puente Alto.
- ✓ Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro.

#### 5.3.1 Criterios para la investigación

Los participantes antes mencionados fueron elegidos según los siguientes criterios:

- ✓ Funcionarios del nivel central de la Corporación, se seleccionaron según su participación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ Directores de Establecimiento se seleccionaron según:
  - a. Excelencia Académica: Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro<sup>19</sup>.
  - b. Vulnerabilidad: Escuela Volcán San José<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Éste, se encontró entre los 4 mejores establecimientos educacionales municipales a nivel nacional, con respecto al puntaje promedio en la PSU del año 2013.

c. Nuevos Directores: Liceo industrial y Liceo Puente Alto<sup>21</sup>

## 5.4 Instrumentos

Las técnicas que nos ayudarán a recopilar información para nuestro estudio serán:

✓ Entrevistas: Este dialogo se realizó con los actores más relevantes de este proceso, lo que nos permitió formular preguntas con el fin de recolectar datos de interés desde las fuentes y actores principales, con lo cual se pudo evidenciar la opinión más personal sobre los procedimientos y conductas en el área de Recursos Humanos.

Se realizaron 4 tipos entrevistas, las cuales fueron creadas según cargo y función dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección.

✓ Revisión documental: El estudio de una bibliografía básica, permitió establecer un marco normativo básico, el cual nos ayudó a comprender definiciones y normas que regulan a las Corporaciones Municipales, entre ellos destacan: Decretos, Leyes, Circulares, Reglamento interno de la Corporación, etc. Además, se revisaron documentos propios de la Corporación que detallan y especifican en su totalidad el Proceso de Reclutamiento y Selección que es utilizado, así como también, revisión literaria sobre el tema de Recursos Humanos.

---

<sup>20</sup> Este establecimiento educacional, se encuentra ubicado en uno de los sectores más vulnerables del sector Sur de la Región Metropolitana.

<sup>21</sup> Tanto la Directora del Liceo Industrial de Puente Alto, como el Director del Liceo Puente Alto, fueron seleccionados por el Sistema de alta Dirección Pública a contar del año 2013.

## 6 ANALISIS

### 6.1 Análisis de Casos

A modo de análisis, se tendrá como modelo ideal de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el utilizado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. El proceso fue elegido, debido a que la institución que lo lleva a cabo ha sido reconocida, el año 2012, como una de las mejores instituciones estatales mexicanas en términos de reclutamiento y selección<sup>22</sup>. El modelo, descrito en capítulos anteriores, cuenta con 5 etapas. Los puntos a destacar de este proceso son: su corta duración, 28 días en promedio; el uso de software que permiten tener la información de los postulantes en tiempo real, además de ayudar a generar resultados en menor tiempo; y, por último, se genera una retroalimentación, utilizando encuestas de salidas realizadas a los postulantes del concurso, para así conocer opiniones, reclamos y/o sugerencias hacia el sistema.

Por otra parte, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, tiene una política interna de renuncias, la que establece que la presentación de renuncias tiene que ser con 15 días de anticipación a la fecha de término del contrato. Esto posibilita las tareas previas a la selección de la vacante, como por ejemplo la creación del Comité Técnico de Selección para el cargo determinado.

Para resumir este proceso de Selección, se confeccionó el siguiente cuadro:

---

<sup>22</sup> Estudio realizado por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. México 2012.

**Cuadro N°1: Proceso de Selección de Personal de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)<sup>23</sup>**

PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	CUARTA ETAPA	QUINTA ETAPA
<b>REVISION CURRICULAR</b>	<b>EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y EVALUACIONES DE HABILIDADES</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y VALORACIÓN DEL MÉRITO DE LOS CANDIDATOS</b>	<b>ENTREVISTA FINAL</b>	<b>DETERMINACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión realizada por el sistema informático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las evaluaciones técnicas parten de un temario definido, dependiendo de las capacidades o competencias técnicas que requiera el puesto.</li> <li>✓ Las habilidades gerenciales están definidas en el perfil del puesto.</li> <li>✓ Un sistema informático analiza los arroja los resultados de las habilidades gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Candidatos presentan documentos que respalden la determinación del puntaje obtenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Comité Técnico de Selección realiza entrevistas a candidatos, éstos deben exponer sobre su formación académica, experiencia, conocimientos, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Comité Técnico de Selección, emiten el nombre del ganador del concurso, inmediatamente después de terminadas las entrevistas</li> </ul>
<p><b>ENCUESTA DE SALIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza una encuesta a todos los postulantes que participan en concurso, tomando en cuenta sus comentarios y/o sugerencias sobre el proceso mismo.</li> </ul>				

<sup>23</sup> Elaboración propia en base a informe de Mejores Prácticas de Recursos Humanos. Asociación Mexicana de Recursos Humanos AC. México 2012.

Tal como se estableció en el Objetivo General de nuestra Investigación, se trata de generar nuevos desafíos en base al Proceso de Reclutamiento y Selección que tiene la Corporación Municipal de Puente Alto. Es por ello, que a continuación se describirá el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, vigente y definido para todas las áreas de acción<sup>24</sup> de la Corporación.

## **I. Primera etapa: GENERACION DE SOLICITUD**

Antes de dar inicio al proceso de reclutamiento, los Directores de área, Directores de establecimientos y centros y/o jefaturas de unidad o Departamentos deben enviar mediante correo electrónico o memorándum la “Solicitud de reclutamiento y selección”. Ésta debe contener los siguientes datos:

- ✓ Nombre del Cargo.
- ✓ Cantidad de vacantes.
- ✓ Plazo de contratación.
- ✓ Renta Aproximada.
- ✓ Además de adjuntar antecedentes técnicos, si corresponde.

### **I.1. Solicitud Cargo vacante**

La Dirección de Personas recibe solicitud, con previa aprobación del Director de área solicitante y la envía al Departamento de Desarrollo Organizacional.

---

<sup>24</sup> Salud, Educación, Atención de Menores y Administración Central.

## **I.2. Solicitud Aumento de Dotación**

La solicitud es enviada al Secretario(a) General para su evaluación y posterior aprobación, siendo luego remitida a la Dirección de Personas, quien es la responsable de verificar la aprobación de dicha solicitud. Una vez corroborada la información, la solicitud se envía al Departamento de Desarrollo Organizacional.

Luego de recibir la solicitud, sea por aumento de dotación o cargo vacante, la jefatura del Departamento de Desarrollo Organizacional otorga V°B° y la deriva al (la) encargado (a) de Reclutamiento y Selección. Quien se ocupa de la revisión de los antecedentes requeridos.

## **II. Segunda Etapa: RECLUTAMIENTO**

La Encargada de Reclutamiento y Selección, revisa si la solicitud cuenta con todos los antecedentes requeridos. En el caso que faltase alguno de ellos, se envía un correo electrónico solicitándolos al Director de área, Jefatura de Departamento o Jefatura de Unidad.

Al momento de contar con todos los antecedentes, se consolidan y se publica en la WEB de la Corporación Municipal de Puente Alto y en páginas webs gratuitas de bolsas laborales. Dentro del aviso se indica:

- ✓ Cantidad de vacantes
- ✓ Nombre del Cargo
- ✓ Requisitos técnicos
- ✓ Competencias personales y técnicas
- ✓ Adjuntar currículum con pretensiones de renta
- ✓ Plazo (el cual varía entre 5 y 10 días)

Si se reciben postulaciones, con los aspectos requeridos, se continúa con el proceso. En caso contrario se republica el aviso. Al momento de recibir las postulaciones y antecedentes vía mail, se consolidan y se adjuntan a currículum y antecedentes almacenados con anterioridad, y que se ajusten a los requisitos solicitados.

### **III. Tercera Etapa: SELECCIÓN**

El (la) encargado (a) de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto realiza un filtro curricular el cual contempla que cada candidato se ajuste a la descripción de cargo indicada por el área, Departamento o unidad solicitante.

Luego, se cita vía telefónica a los postulantes que cumplan con los requisitos mínimos para efectuar la evaluación psicolaboral, en donde deben presentar fotocopia simple de certificado de título y de antecedentes, en los casos que corresponda.

El siguiente paso contempla la evaluación psicolaboral, la cual generará informe, en un plazo no mayor a cinco días hábiles. Los resultados de éste serán ingresados en una base de datos denominada: "Registro de Evaluaciones"<sup>25</sup>.

#### **III.1. Evaluación Psicolaboral**

El Informe Psicolaboral, se genera desde la necesidad de evaluar a los candidatos que están en un Proceso de Reclutamiento y Selección, para lo cual se requiere, al menos, un currículum del postulante a evaluar y el nombre del cargo que se desea.

---

<sup>25</sup> Dicho registro se trabaja en formato Excel.

Para realizar la evaluación Psicolaboral se cita telefónicamente a los postulantes, y se solicita que presenten fotocopia simple de su certificado de título (si corresponde) y certificado de antecedentes (si corresponde).

La evaluación psicolaboral tendrá una pauta pre establecida (test, entrevista personal, etc.) que realiza el Encargado(a) de Reclutamiento y Selección.

Luego de esto, el encargado(a) de Reclutamiento y Selección genera el Informe Psicolaboral, el cual contiene entre otros aspectos, las condiciones de aptitud de él o los candidatos(as).<sup>26</sup>

De los resultados de la evaluación psicolaboral, podemos diferenciar tres tipos de resultados:

- ✓ Postulantes Aptos: se envía mail a Director de área o jefatura solicitante, donde se adjunta informe psicolaboral.
- ✓ Postulantes Aptos con Observaciones: se envía mail a Director de área o jefatura solicitante, en donde se adjunta informe psicolaboral, con algunas observaciones con respecto él o los candidatos evaluados
- ✓ Postulantes No aptos: se informa vía mail a los postulantes que éstos no se ajustan a perfil requerido. Finalizando del proceso para ellos.

Se remite el Informe Psicolaboral de él o los Evaluados APTOS y APTOS CON OBSERVACIONES al Área, Departamento o Unidad solicitante y se registra el resultado del proceso en Base de Datos denominada “Registro de Evaluaciones”.

---

<sup>26</sup> Nota: El plazo contemplado entre la evaluación psicolaboral y la generación del Informe son 5 días hábiles.

### **III.2. Evaluación de Antecedentes**

Luego de recepcionado el informe psicolaboral, se determina qué postulantes continúan en el proceso, sólo son evaluados los candidatos que hayan sido declarados APTOS y/o APTOS CON OBSERVACIONES.

El (la) Encargado (a) de Reclutamiento y Selección informa vía mail a los postulantes que fueron descartados del proceso, poniendo fin a éste.

Si los postulantes no son descartados, pasan a la siguiente etapa del proceso, la “Evaluación Técnica”, la cual se desarrolla según proceso predefinido:

Se crea pauta de evaluación técnica, la que debe considerar habilidades, destrezas y conocimientos del postulante a evaluar respecto al cargo. Esta evaluación puede ser realizada, directamente, por el área, Departamento o unidad solicitante, como también por el (la) encargado(a) de Reclutamiento y Selección.

Luego, se cita vía telefónica al o los postulante (s) para la evaluación técnica, solicitando presentarse con fotocopia simple de certificado de título, si corresponde.

Al presentarse el o los postulantes, se realiza la evaluación técnica, utilizando la pauta de evaluación generada. Además de recibir los antecedentes solicitados. Esta entrevista busca identificar características personales del o los postulantes, su experiencia, entre otras.

El siguiente paso es determinar los resultados, si esto es realizado por el (la) encargo(a) de Reclutamiento, éste remite antecedentes al área, Departamento o unidad solicitante.

El Director del área, Departamento o unidad solicitante evalúa y analiza los resultados de la evaluación técnica. De este análisis se determina el o los postulantes que pasarán a la entrevista personal. Esto se informa, vía correo electrónico al (la) encargado(a) de Reclutamiento y Selección.

Si se descartaron postulantes luego de la evaluación técnica, se les informa a éstos mediante correo electrónico que ya no continuarán con el proceso.

#### **IV. Cuarta Etapa**

Luego de la evaluación Técnica, se selecciona a los postulantes aptos para incorporarse a la Corporación Municipal de Puente Alto a los cuales se les realiza una entrevista personal con la jefatura solicitante, en donde se les informa a él (los) postulantes los siguientes datos:

- ✓ El nombre del cargo
- ✓ Vacante
- ✓ Horarios
- ✓ Renta
- ✓ Entre otros aspectos.

A modo de síntesis, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto se refleja en el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puento Alto<sup>27</sup>.**

PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	CUARTA ETAPA
GENERACION DE VACANTE	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	ENTREVISTA FINAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitud Cargo Vacante</li>   <li>✓ Solicitud Aumento de Dotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación de requisitos y cargo en página WEB de la CMPA y Bolsas de Trabajo gratuitas.</li>   <li>✓ Se consolidan nuevos antecedentes con los almacenados en base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se efectúa un Filtro Curricular</li>   <li>✓ Se cita a postulantes que cumplan con requisitos mínimos</li>   <li>✓ Evaluación Psicolaboral con pauta pre-establecida.</li>   <li>✓ Informe Psicolaboral: Postulantes Aptos, Aptos con Observaciones y No Aptos.</li>   <li>✓ Evaluación de Antecedentes en base a Informe Psicolaboral.</li>   <li>✓ Evaluación Técnica: Entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Jefatura solicitante informa a los seleccionados el detalle del cargo.</li> </ul>

<sup>27</sup> Elaboración propia en base a "Procedimiento Interno de: Reclutamiento y Selección de Personal", 2012.

## 6.2 Análisis de Resultados

En relación al análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Corporación Municipal de Puente Alto, éste se comparó, en primer término, con los resultados de las entrevistas realizadas a los participantes del proceso mismo. Y en segundo lugar con el ejemplo del “Proceso Ideal de Selección”, el cual pertenece a la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro”.

### 6.2.1 Análisis de Resultados participantes directos del Proceso de Reclutamiento y Selección<sup>28</sup>.

#### 6.2.1.1 Reclutamiento

De la información recopilada, a través de las entrevistas realizadas a los participantes directos del proceso, se puede extraer lo siguiente:

*“El Director del establecimiento informa Renuncia o creación de vacante, y los responsables son las personas del área Educación, la subdirección Administrativa Técnica, y dirección del área”* (Director Área de Educación, 2013)

*“Tenemos un flujo. Primeramente, llega la solicitud desde el área, o sea, cualquiera de las tres áreas de negocios que tenemos”<sup>29</sup>* (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)

*“Con respecto a las solicitudes de evaluación que nos llegan, estas vienen previamente filtradas o reclutadas por los mismos Directores de Establecimientos en muchas ocasiones, por lo que nosotros, sólo nos preocupamos de realizar la evaluación y emitir el informe”.* (Encargada de Reclutamiento y Selección, 2014)

---

<sup>28</sup> Director de área de Educación, Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional y Encargada de Reclutamiento Corporación Municipal de Puente Alto.

<sup>29</sup> Educación, Salud y Atención de Menores.

Lo anterior da a entender que la generación de vacante, ya sea por renuncia voluntaria o ampliación de dotación del establecimiento, nace por información del Director del establecimiento educacional al Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto. Es este paso el que da inicio al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Los responsables de definir la existencia de una vacante serán la Subdirectora Administrativa, Técnica y Director del Área de Educación.

Además, la Encargada de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, señala que la mayoría de las veces, las solicitudes de vacantes vienen con un filtro previo realizado por los mismos Directores de los establecimientos, por lo que ella sólo se dedica a evaluar a los candidatos.

*“Yo divido el Proceso de Reclutamiento en: Formal que es a través de concurso. Por ejemplo, concurso de Directores. Ese es formal, para mi gusto ese es el más formal. Después hay uno a mi juicio Semi-formal, que sería el proceso a través de una consultora nuestra...digamos consultora que trabaja con la Corporación que es Donoso y Torrens en este caso, con llamados en diarios de circulación nacional para proveer cargos (...) Llamados en diarios de circulación nacional y local también, para proveer cargos de directivos, puede ser incluso Directores, directivos, docentes, eso. Después sería uno más, un proceso más Informal, que sería con recepción de currículums, y con entrevista con Encargada de Reclutamiento y Selección. Ahí trabajo con Desarrollo Organizacional.”*  
(Director Área de Educación, 2013)

*“Hay distintos procesos. Uno en el que llega la solicitud, en donde el área solicitante, nos dice que necesitamos un cargo “X” favor publicar, luego la Encargada de Reclutamiento y Selección se pone en contacto con el área para levantar el perfil o ver algún requerimiento en específico y publicar. Nosotros publicamos interno y externo siempre por medios masivos de comunicación, este es el primer proceso (...) otro proceso es cuando el área hace el reclutamiento y*

*sólo mandan a evaluar. Además hay unos cargos que se externalizan, que son los cargos más ejecutivos, como los de Jefe de UTP y/o Inspectores Generales”.* (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)

De acuerdo a lo respondido por nuestros entrevistados, podemos evidenciar 3 tipos de proceso de Reclutamiento. El primero de ellos hace referencia cuando un área en específico envía la solicitud al Departamento de Desarrollo Organizacional, en donde éste último es el responsable de todo el proceso, desde el reclutamiento hasta la implementación de Test Psicolaborales, este proceso es considerado por el Director Área de Educación de carácter Informal. En segundo lugar, se cuenta con un proceso externalizado, es decir, cae en manos de una consultora, la cual realiza el proceso de Reclutamiento y evaluación. Al igual que el anterior proceso, éste es considerado por el Director del Área de Educación como uno de carácter Semi-Formal.

*“En el caso de los Directores de los establecimientos, éstos pasan por el sistema de Alta Dirección Pública, siendo un proceso totalmente distinto, y en ese nos llaman a participar cuando están en las entrevistas finales para la selección de cargo, como parte de una comisión.”* (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)

*“Formal que es a través de concurso. Por ejemplo, concurso de Directores. Ese es formal, para mi gusto ese es el más formal.”* (Director Área de Educación, 2013)

*“En el caso de los Concursos, la información me la entrega el Director del Área de Educación, con esa información debo informar a los postulantes a que etapas han llegado. Mi rol en los Concursos es de coordinación (...) Los Concursos que realiza el Área de Educación son básicamente de Directores de Establecimiento, los cuales se realizan de manera externa con una Consultora.*

*Nosotros sólo realizamos las evaluaciones de las personas que ingresan a los establecimientos” (Encargada de Reclutamiento y Selección, 2014)*

El último tipo de proceso que definen los entrevistados, es catalogado como formal, este es el Concurso de Directores de establecimientos educacionales que es a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Este tipo de concurso, es el establecido en el Estatuto Docente, tiene por fin último dotar de Directores los establecimientos educacionales. Éste es ajeno al Proceso de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, en donde el Director de Educación participa de acuerdo a lo establecido en la ley N° 19.070. Además, el Departamento de Desarrollo Organizacional es invitado como parte de una comisión, en el caso que corresponda.

Además, en la entrevista realizada a la Encargada de la Unidad de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, se rescata que ésta actúa como coordinadora e informante de éste proceso.

*“No, en la publicación del diario local se establece el cargo no más (...) Claro. Por ejemplo se necesitan Directores para un colegio o inspector general para un establecimiento educacional. A veces, incluso no se le coloca que es para la Corporación Municipal, se le coloca que es para una Corporación no más, de educación (...) El perfil lo define el área educación, cuando hay que tomar alguna decisión... Cuando es por ejemplo... un cargo Técnico como UTP lo coloca a veces la subdirección técnica, cuando es un cargo más chico no (...)” (Director Área de Educación, 2013)*

*“Este año rediseñamos los perfiles de cargo a través de una consultora, nosotros nos coordinamos con ella. Contamos con descriptores de cargos a través de familias de cargos, entonces tenemos en los establecimientos asistentes de la educación (todos los que son códigos del trabajo), profesores, coordinadores, inspectores generales, Directores, etc. Entonces la consultora hace las*

*entrevistas, levanta los cargos, establece las funciones que deben cumplir, para luego enviar los cargos al Departamento de desarrollo de personas para realizar las debidas correcciones (cuando sean necesarias), se envían al Área de Educación y es en ese lugar donde se dan las aprobaciones. En el año 2012 no se contaban con familias de cargo, entonces nos pasaba que algunos establecimientos tenían funciones distintas para los mismos cargos. Por ejemplo, un(a) Jefe(a) de UTP se diferenciaba por nivel<sup>30</sup>” (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)*

Los actores dan cuenta que la publicación contiene solo el nombre del cargo y lugar de trabajo, dejando de lado la descripción del perfil de cargo que se busca. Ésta descripción de cargo es diseñada por el Departamento de Desarrollo Organizacional en conjunto con la Consultora externa, para luego ser aprobada por el Área de Educación.

#### **6.2.1.2 Selección**

El proceso de Selección de personal, con el que cuenta la Corporación Municipal de Puente Alto, gira en torno a la evaluación técnica que realiza la Unidad de Reclutamiento y Selección. Esto lo rescatamos a través de las entrevistas realizadas tanto a la encargada de esa unidad como al Director del Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto.

*“El Área de Educación nos envía un correo con el nombre de la persona a evaluar, por lo que con ellos se realiza generalmente el proceso de evaluación psicolaboral. Una vez que envían este correo, se le responde indicando la fecha en que debe presentarse el candidato. El día de la evaluación, se realizan diversas pruebas y la entrevista. Existe un plazo establecido de 72 horas para entregar el informe al área (...) Principalmente las técnicas utilizadas son los test psicológicos*

---

<sup>30</sup> Enseñanza Básica y Media.

*para evaluar sus competencias complementadas con una buena entrevista.”*  
(Encargada de Reclutamiento y Selección, 2014)

*“Mira, lo que pasa es que cuando nosotros seleccionamos, por ejemplo, a un paraprofesor, nosotros hacemos que el Director de una terna o de dos personas él pueda tener también la opción de entrevista. Por ejemplo yo le mando a un Director dos personas y le digo “Tú elige a la que te guste más” o a tres, yo tengo mi opinión le digo yo, pero te la doy posterior a tu entrevista (...) si coincidimos pasa al tiro (...) además se realizan entrevistas en conjunto o por separado junto la Subdirectora Técnica.”* (Director Área de Educación, 2013)

Lo indicado por nuestros entrevistados, nos permite evidenciar que la primera selección de los candidatos adecuados, se hace a través de las entrevistas y test realizados por la Encargada de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto y posterior confirmación del Director del Área de Educación.

La selección realizada por los actores directos, que participan en el Proceso de Reclutamiento y Selección, da como resultado una terna o quina de postulantes, que son presentados a la Dirección de los Establecimientos, para que den su opinión sobre las opciones presentadas. Si ésta coincide con la del Área de Educación, el postulante queda seleccionado para ocupar el cargo disponible

Sobre la comunicación que tienen los participantes del proceso, se pudo rescatar que:

*“No mantengo comunicación con los Directores de los Establecimientos, solo con el Área de Educación (...) El resultado que va indicado en el informe se le informa a la persona que solicita la evaluación. Ahora bien cuando el área decide contratar al candidato, eso lo sabe el Director del Establecimiento y el Área*

*de Educación, a mí no me llega esa información.”* (Encargada de Reclutamiento y Selección, 2014)

*“Existe una muy buena relación entre áreas, con una comunicación muy fluida. Por ejemplo vamos a instalar un nuevo proceso, dándole una un poco más de profundidad a los test (laborales). Siempre pensando en una mejora continua para el Área de Educación”.* (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)

Durante el proceso de selección, la unidad de Reclutamiento de la Corporación Municipal de Puente Alto, sólo tiene relación con el área solicitante, en este caso la de Educación. Además da cuenta que el resultado del Proceso de Reclutamiento y Selección lo sabe sólo el Director del Establecimiento solicitante y el Área de Educación.

Además, el Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional, nos indica que la relación entre las áreas es buena, lo que ha generado el aumento de la profundidad de los test que se utilizan en el proceso de selección.

El proceso en sí, según lo rescatado por la entrevista realizada al Director del Área de Educación, tiene una duración relativa que va desde las tres semanas a tres meses:

*“Si es Formal, un concurso se demora, yo te diría que a lo menos 3 meses. Si es a través de Donoso y Torrens un mes y el informal, ese puede ser unas tres semanas”* (Director Área de Educación, 2013)

Por último, la duración del proceso, a veces ha provocado apelaciones al Área de Educación, puesto que éste se puede prolongar más de lo estimado:

*“Porque reclaman, ponte tú, que el concurso se ha demorado más de la cuenta, porque no ha estado dentro de lo legal, pero han sido re pocos casos, casi nada”* (Director Área de Educación, 2013)

### **6.2.1.3 Observaciones**

*“Creo que el Proceso de Reclutamiento y Selección es difícil, es lento. Yo agilizaría la publicación, agilizaría también el test psicológico y sus resultados, porque se demoran mucho a veces. Te lo digo porque me ha tocado ver concursos públicos de distintas consultoras, y hay consultoras que son un balazo, pero otras muy lentas y poco claras. No, no es cosa de que seamos tan grandes, es cosa que a igual cantidad de colegios e igual número de postulantes, una consultora se demora el doble de lo que se demora la otra. Y lo otro es que los informes son pocos claros”.* (Director Área de Educación, 2013)

El Director del Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto, da cuenta que el Proceso de Reclutamiento y Selección, en sí, es difícil y lento, además de la elaboración y resultados de los informes psicolaborales. Es ésta demora la que a él le gustaría transformar, puesto que ha visto casos de consultoras que son ágiles dando los resultados de sus procesos de manera oportuna.

*“(…) en Reclutamiento y Selección nos dimos cuenta que perdemos mucho tiempo en “PERFIL”, que muchas veces te dicen “necesito un analista de sistema” sin especificar nada más. Y gracias a estas reuniones estamos generando un manual que, entre otros ajustes, especificamos los tiempos para el Proceso de Reclutamiento y Selección que deben de cumplir las determinadas áreas. (...)En la Corporación, los Directores de los establecimientos son bastante autónomos, en el sentido que tienen bastantes “luces verdes” para hacer actividades beneficiosas*

*para su establecimiento. Y gracias a esto nos damos cuenta que existen Directores proactivos (como el de Puente Alto, como el de Nueva Creación o Andes del Sur), que piden cosas y piden antes informando a la unidad y al Área de Educación, pero hay otros Directores que no son tan proactivos. (...) Nos gustaría que todos los Directores de los establecimientos estén más involucrados dentro del proceso, puesto que ellos son los que conocen su realidad, de hecho hay relación directa entre el nivel de involucramiento que tienen los Directores de los establecimientos con los resultados de SIMCE y/o PSU.” (Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional, 2013)*

Para el Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional, ha sido de importancia el tema de revisar los procedimientos internos que lleva a cabo su equipo, entre ellos, el de reclutamiento y selección. En este procedimiento destaca la elaboración de un manual en donde se pretende especificar los tiempos que debe cumplir las áreas, dentro de este proceso. Así también destaca la importancia de la participación y autonomía que deben tener los Directores de los establecimientos en este proceso. Esta participación de los Directores en el Proceso de Reclutamiento y Selección, tiene directa relación con los resultados del establecimiento, tanto en SIMCE como en PSU.

*“(...) Antes eran los Directores de Establecimientos los que me enviaban las personas a evaluar, pero se estableció, que lo mejor era que el Área de Educación enviara a los postulantes, ya que de esta manera se lleva un orden (...) Actualmente estamos trabajando en modificar los informes psicolaborales que entregamos, la idea principal es disminuir el tiempo de realización. Una modificación que haría sería que se realizarán reclutamientos en todas las áreas, lo cual no se hace, ya que como pueden apreciar en preguntas anteriores, con el Área de Educación se realiza solamente evaluación psicolaboral, lo cual puede jugar en contra, ya que generalmente te envían un candidato específico a evaluar, ¿y qué pasaría si a ese candidato le fue mal en las pruebas y no queda?, se alarga el proceso, por lo tanto, es importante realizar reclutamiento y contar con*

*más de un candidato para poder elegir.” (Encargada de Reclutamiento y Selección, 2014)*

La encargada de la Unidad de Reclutamiento y Selección destaca la mejora que se realizó en cuanto al orden en el momento de solicitar una evaluación, ya que antes eran los Directores los que se acercaban a ella solicitando una evaluación de postulantes que ellos mismos reclutaban, sin pasar, necesariamente, por el Área de Educación, lo que provocaba falta de transparencia en el proceso mismo. Por otra parte, también da cuenta de la reestructuración de su unidad, en relación a los informes psicolaborales, lo que agilizaría el tiempo de realización del proceso. Por último, ella estandarizaría el proceso para todas las áreas de la Corporación Municipal de Puente Alto, ya que por ejemplo, en el Área de Educación, envían sólo un candidato específico a evaluar, sin contar con que el informe psicolaboral rechace a este postulante.

## **6.2.2 Análisis de Resultados Participantes Indirectos del Proceso de Reclutamiento y Selección**

### **6.2.2.1 Reclutamiento**

*“Primero hay dos fases que yo determino ahí. La primera es la fase de reclutamiento (...) donde siempre hay gente que va a dejar su currículum y siempre hay una base de datos importante donde uno puede obtener esta información. Por tanto la primera bajada que uno tiene frente a una necesidad, o sea determina la necesidad, determina el perfil, determina los requerimientos, se busca en la base de datos cuales serían las personas más adecuadas. Y, generalmente se pregunta ahí mismo, en este caso se deja con la señora Verónica Cantillana, si acaso conoce de alguna persona en particular, dentro de los currículums, si le han hablado de alguno que tenga mejores posibilidades. Segundo, dentro del reclutamiento, vemos internamente si tenemos algún postulante. O sea dentro del colegio vemos si tenemos a alguna persona que*

*cumpla el perfil determinado. Además vemos en nuestras redes si tenemos a alguien que cumpla con los requisitos”. (Director Escuela Volcán San José, 2013)*

*“(…) cuando necesito personal, solicito al nivel central si hay currículums, generalmente hay, pero escasamente. Entonces comienzo a enviar currículums y el nivel central hace la evaluación psicológica (…)” (Directora Liceo Industrial, 2013)*

*“Primero está la detección, la delimitación de una necesidad de un puesto de trabajo, y eso que puede parecer obvio pero que no es tan obvio, que tienes que formalizar y hacer una buena presentación de las veces que tú necesitas hacer levantamiento de un cargo, por tanto en lenguaje de lo que ustedes están haciendo sería reclutar a alguien. Hay cosas que son de “perogrullo”, si hay más cursos tienes que tener más profes, pero no todos los cargos tienen que tener esa misma obviedad (…). En ese sentido, hay un trabajo que uno hace con el área de nivel central, digamos con el Área de Educación, donde uno presenta las necesidades y se llega a una discusión, también mediada por una evaluación presupuestaria (…) donde efectivamente aparece un primer elemento (…) cuando uno solicita un cargo uno tiene que tener un par de candidatos porque uno ha recibido currículums o porque uno también ha tratado de mover al mercado para saber que personas estarían dispuestas a postular”. (Director Liceo Puente Alto, 2013)*

*“Lo que nosotros hacemos cuando debemos seleccionar profesores es colocar un aviso, este año colocamos un aviso en “Laborum” (página Web) y además pensamos en donde regularmente recurren las personas que están buscando trabajo. Nos llegan los currículum, los seleccionamos de acuerdo al perfil que creemos que deberían tener los profesores que puedan trabajar acá” (Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013)*

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los Directores de los establecimientos escogidos para esta investigación, se pudo rescatar que tanto en el Liceo Puente Alto e Industrial, el reclutamiento se efectúa a través de la base de datos disponible en la Corporación Municipal de Puente Alto, además de envío de currículums por parte de los Directores hacia el área de nivel central, para que estos candidatos entren en el concurso, previa revisión de antecedentes por parte de la Dirección de cada establecimiento. A su vez, la Escuela Volcán San José, utiliza tres técnicas de reclutamiento. La primera se basa en los currículums que cuenta el nivel central de la Corporación Municipal de Puente Alto; la segunda es netamente interna, ya que se busca dentro del establecimiento un posible candidato que cumpla con los requisitos del perfil solicitado, y por último, se busca entre redes de amigos/conocidos, si existe alguna persona que cumpla con el perfil.

Un caso particular de reclutamiento, es el del Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, puesto que éste de manera independiente publica un aviso en páginas webs gratuitas de plazas laborales.

*“(...)entrega la información el Jefe de área de acá del colegio, en donde dice cual persona es la más adecuada y entre los dos hago la entrevista, y en esta, generalmente, me acompaño de alguien, generalmente es el asesor corporativo o la psicóloga del colegio. De manera de buscar elementos más sistémicos que nos ayuden a mirar de manera más global el sistema. Sobre todo el psicólogo del colegio, porque allí ponemos el “Sello colegio” si cumple de acuerdo a nuestro Proyecto Educativo institucional (P.E.I), si cumple con esta característica, porque lo otro está a nivel corporativo, a nivel de la función, pero ahora yo resguardo el tema del “P.E.I” Este proyecto se usa como criterio para seleccionar a la persona, puesto que, todo colegio aspira a tener un perfil de alumno, un perfil de profesional y un perfil de asistente, que es el que regula cual es criterio para seleccionar a las personas más adecuadas para trabajar en nuestro colegio (...) Hay algunos perfiles de cargo que son a nivel corporativo, que*

*son globalidades que están dentro de la normativa corporativa. Entonces nosotros nos tenemos que sumar a eso no a restar, o sea, a contar de lo que tiene como mirada nuestra Corporación municipal, sumamos los requerimientos que tenemos en el P.E.I. y que describen el cargo en potencialidad. Generalmente son trabajos en contingencia” (Director Escuela Volcán San José, 2013)*

*“Lo primero que yo hice, al llegar al liceo, fue elaborar el P.E.I. Dentro de éste, yo establecí la descripción de cargos de todo lo que yo necesito. Esta descripción está definida con toda la comunidad educativa y sancionada por el consejo escolar. Desde esta perspectiva, cuando me dicen: “mándame una descripción de cargos”, entonces tomo la ficha de descripción de cargos y digo “esto es lo que necesito”. (Directora Liceo Industrial, 2013)*

*“No te lo podría entregar por escrito, porque funcionamos con un perfil tácito que existe y que uno lo filtra en la entrevista, pero no, no lo tenemos. Quizás en eso también existe una deuda, pero también se entra en un conflicto, porque tienes a un profe seguro ahora y quizás en marzo no va a estar, y tienes que encontrar un profe sobre la marcha, entonces uno trata de a las personas ir ajustándolas al perfil, no te puedes dar el lujo de siempre se cumple 100% el perfil, es más grave que lo niños no tengan clases a que tengan clases con alguien que no se ajuste 100% al perfil (...)¿Cuáles son eso requerimientos de perfil? No existen. Propio nuestro no, están los corporativos, ahora yo, no conozco los perfiles corporativos, o sea, existen los perfiles de cargos pero yo no los conozco” (Director Liceo Puente Alto, 2013).*

*“Mira, yo diría que hay un criterio que no es explícito, pero lo hemos comentado harto que es que la persona que venga a trabajar a nuestro liceo sepa el impacto social que ejercerá con su labor, que a pesar de que este colegio tiene excelencia académica, siempre debemos recordar que está en la comuna de Puente Alto (...) En cuanto a los perfiles de cargo, nosotros, hasta el momento, funcionamos con los que tiene la Corporación, a futuro la idea es que igual*

*podamos generar perfiles propios del colegio, por ejemplo acá no hay grandes problemas de disciplina, por lo tanto la inspección del colegio tendría que variar su perfil de cargo” (Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013)*

Con respecto a los perfiles de cargos, los utilizados por los establecimientos educacionales son aquellos que se definen de manera corporativa, los cuales se adecuan a las necesidades de los establecimientos. Independientemente de utilizar ésta descripción de cargo, obtuvimos que dos establecimientos se apoyan, además, en su Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), por ejemplo en el Liceo Industrial, su P.E.I cuenta con una descripción de cargos detallada, lo que permite ser más claros a la hora de buscar candidatos para cubrir cargos vacantes. Por último, se puede rescatar que existen Directores de establecimientos que desconocen detalladamente los perfiles de cargos corporativos, y aun así, se basan en ellos para reclutar candidatos.

#### **6.2.2.2 Selección**

*“Nos llegan los currículums, los seleccionamos de acuerdo al perfil que creemos que deberían tener los profesores que puedan trabajar acá, principalmente que vengan bien capacitados desde su pregrado a su carrera profesional, y desde allí seleccionamos a algunos y llamamos a entrevista acá en el colegio, esta entrevista es de carácter técnico que la realizamos con la subdirección académica y a veces participa un profesor del área. Entonces es una entrevista de conversación en donde uno va comentando sobre la trayectoria laboral, la trayectoria académica, va colocando a los profesores siempre en casos, nosotros tratamos de abarcar tres ámbitos en nuestra entrevista. Uno que tenga que ver con el ámbito académico o técnico principalmente, otro que tenga que ver con el ámbito formativo o disciplinario del colegio, o sea como se desenvuelve el profesor dentro del colegio; y otro que tiene que ver con el ámbito administrativo, o sea que cosas del ámbito administrativo conoce o no conoce la persona, porque si es un profesor que no tiene experiencia y nosotros lo vamos a dejar acá,*

*necesitamos saber cuál será el plan de trabajo con ese profesor” (Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013)*

*“Lo primero que yo hago al seleccionar currículums busco, si son profesionales, la faltas de ortografías. Si hay un despiste y tiene falta de ortografía, se va fuera. Ese es el primer filtro. La segunda fase, después miramos, dentro del reclutamiento, con el equipo en particular que está buscando la entrevista. Yo aún no me meto en la entrevista. Quien hace las entrevistas es, si es en área académica, la hace la jefa técnica o la coordinadora pedagógica (...) Levanto una serie de candidatos, y éstos los enviamos primero a la Corporación municipal, aquí ya estamos hablando de selección, donde ingresa al Departamento de personas y allí le hacen una entrevista que hace la Catalina Domínguez con su equipo, y, o sea, aplican pruebas estandarizadas para el perfil del cargo, selección, etc. Y se levanta desde allí los candidatos más adecuados” (Director Escuela Volcán San José, 2013)*

*“Entonces comienzo a enviar currículums y el nivel central hace la evaluación psicológica y si está apto, yo hago la entrevista y verifico si realmente es el perfil que yo busco, o sea lo confirmo o no. Siempre en este procedimiento, el nivel central respeta la definición de la dirección del establecimiento” (Directora Liceo Industrial, 2013)*

*“Efectivamente aparece un primer elemento, y es que si uno tiene un candidato que se puede aproximar al perfil (...) Una vez que están esos candidatos, uno formaliza la solicitud por correo, y si uno tiene los currículums de esas personas los adjunta y eso pasa a la evaluación psicológica que la hace el equipo de la Dirección de Personas. Se hacen las pruebas psicológicas, las entrevistas (...) Hay cargos que uno tiene varios candidatos y otros que no, como por ejemplo docentes en determinado tiempo del año, y uno qué hace, lo entrevista primero y luego que ya tiene más o menos la idea de que se ajusta a lo que uno busca ahí lo mandas a entrevista psicológica, porque no te puedes dar el*

*lujo de hacer todo el esfuerzo si no estás seguro de que ya sabes que pasa cierto filtro” (Director Liceo Puente Alto, 2013)*

Generalmente, los Directores de los establecimientos realizan un primer filtro de selección. Las razones del por qué se realiza esta selección y evaluación previa, varían según el establecimiento, por ejemplo, en el Liceo Puente Alto se realiza una entrevista previa a envío de solicitud oficial a la Dirección de Personas, esto con el fin de que los candidatos a evaluar se ajusten a los requisitos que tiene el establecimiento para ese cargo determinado. En el caso de la Escuela Volcán San José, el Director analiza los currículums previa entrevista que realiza la Jefa Técnica o Coordinadora Pedagógica, según sea el cargo a ocupar.

El Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro es un caso particular, puesto que, los currículums recibidos son analizados y seleccionados, para luego realiza una entrevista en el establecimiento. Ésta, tiene un carácter técnico que se realiza a través de la subdirección académica, con la participación, en ciertas ocasiones, del profesor del área a reclutar. Esta entrevista abarca ámbitos académicos, técnicos y formativos/disciplinarios.

En el caso del Liceo Industrial, se opta por esperar el informe psicolaboral proveniente de la Unidad de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, para luego realizar la entrevista pertinente, antes de seleccionar a los postulantes.

Independientemente de las fórmulas utilizadas por los establecimientos para dar inicio al proceso de selección, éstos deben de recurrir a evaluaciones psicolaborales que son realizadas por la Encargada de Reclutamiento y Selección y/o por Consultora Donoso y Torrens, para así seleccionar a los candidatos aptos con o sin Observaciones, dependiendo el criterio de selección del Director.

*“Todo depende del profesional solicitado, en algunos aspectos no más de una semana o diez días, pero hay profesionales mucho más complejo que de ubicar. Y a veces se debe de cubrir con la persona menos mala. Con respecto a la comunicación que se tiene con la Corporación, podemos decir que es muy fluida. Ya que nosotros podemos ir viendo si yo mandé a una persona o a un equipo de personas a evaluar, en que proceso se encuentran, esto lo vamos viendo en la intranet. Si están evaluados o no están evaluados, cuánto tiempo les falta”* (Director Escuela Volcán San José, 2013)

*“No pasa más de una semana, por lo menos en nuestro caso”* (Directora Liceo Industrial, 2013)

*“Yo creo que esto se demora una semana aproximadamente, pero también depende (...) es que lo que pasa es que cuando uno está a la espera de una evaluación psicológica uno está encima, pero la comunicación es súper buena. Yo además, estoy hasta físicamente cerca, entonces a veces cruzo y pregunto”* (Director Liceo Puente Alto, 2013)

Según lo rescatado, el tiempo entre el envío de la solicitud de evaluación y la respuesta o llegada del nuevo funcionario resulta rápido. Además, influye positivamente el flujo de comunicación entre la Unidad de Reclutamiento y Selección y los Directores de los establecimientos, ya que se cuenta con una plataforma cibernética.<sup>31</sup> Además se tiene la posibilidad de hacer consultas telefónicas y/o asistir personalmente a la Unidad encargada.

Por otra parte, al considerar el entorno social y ambiente laboral en dónde se desenvuelven los establecimientos, pudimos rescatar lo siguiente:

*“Yo diría que hay un criterio que no es explícito, pero lo hemos comentado tanto que es que la persona que venga a trabajar a nuestro liceo sepa el impacto*

---

<sup>31</sup> Para éste paso del proceso, la Corporación cuenta con su sistema de Intranet, en el cual se hace un seguimiento inmediato del estado de las solicitudes de los establecimientos.

*social que ejercerá con su labor, que a pesar de que este colegio tiene excelencia académica, siempre debemos recordar que está en la comuna de Puente Alto (...) Esto nos permite ver cuál es el compromiso de profesor, para que no deje el colegio botado a mediados de año. Nuestro ambiente en particular, es un buen ambiente, hay un muy buen clima laboral, por tanto este ambiente es el que está educando, por lo tanto las condiciones que están dadas acá son las adecuadas para que las personas se desenvuelvan profesionalmente. Por tanto aseguramos que las personas que vienen a trabajar acá efectivamente harán un trabajo a la perfección, como se quisiera en cualquier otra organización” (Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013)*

*“O sea, a nivel de percepción hay gente que sale arrancando, pero estoy hablando súper así desde la percepción me pasa que habitualmente la gente nueva demora un buen periodo en fidelizar con el liceo, si tuviera que hacer una evaluación de qué recogen las personas que hemos reclutado del entorno suelen ser cuestiones que más bien los distancian de acá, pero con el paso del tiempo, en el segundo semestre, la gente me dice que ya ha logrado entrar, me he comprometido con el lugar. Yo creo que no es fácil, yo creo que el entorno no nos favorece mucho, pero la verdad no lo sé, tampoco es algo en lo que haya estado pensando antes” (Director Liceo Puente Alto, 2013)*

*“Influye más la credibilidad en quien dirige que el ambiente propiamente tal” (Directora Liceo Industrial, 2013)*

*“Las competencias que nosotros vemos, anteriormente, son fundamentales. Las que ya están puesta por el área corporativa, a esas le sumamos el contexto. Y allí hay un peso que depende del funcionario, depende de lo que estamos buscando. Generalmente cuando son profesores, profesionales, pesa mucho que tengan la intencionalidad y que no sea una agravante el problema de trabajar con niños con alta vulnerabilidad, sino que sea una razón más para hacerlo. En el caso de los asistentes de la educación nos fijamos que sean personas muy disponibles,*

*dispuestas, que no tengan miedo al sector en donde se encuentra el colegio”*  
(Director Escuela Volcán San José, 2013)

Con respecto a las respuestas obtenidas de nuestros entrevistados, éstos concuerdan en un punto en común, el cual hace referencia al nivel de vulnerabilidad de sus alumnos. Y es desde esta perspectiva por la cual buscan seleccionar a los candidatos que se amolden a su realidad y tengan la capacidad de trabajar en un ambiente con las características antes mencionadas, para así asegurar la permanencia de sus nuevos trabajadores, independientemente sea un establecimiento de excelencia o uno inserto en la zona más vulnerable socioeconómicamente de la comuna.

Además, señalan la importancia que tiene tanto el ambiente laboral como también, el Director del establecimiento al momento de presentar su proyecto educativo a los candidatos.

Por último, según las entrevistas realizadas, lo más importante, y a la vez, lo más difícil de generar en el nuevo funcionario es el sentido de pertenencia con el Proyecto Educativo y con los alumnos.

### **6.2.2.3 Observaciones al Proceso de Reclutamiento y Selección**

*“Dentro de este proceso yo participo en lo que más pueda. Además la Corporación nos ha dado bastante autonomía, y eso nos permite avanzar en los procesos y en las decisiones permanentes que tomamos como colegio”* (Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013)

*“Yo creo que en detectar la necesidad el Director tiene un rol fundamental, creo que en la presentación de candidatos y también en una entrevista que es más de terreno digamos, que es de trabajo propiamente tal. Esas serían las*

*etapas tal como yo las he vivido, a mí me gusta meterme en la entrevista del personal, o sea, no sé, si la psicóloga me dice “esta persona está apta para el cargo” a mi igual me interesa entrevistarlo antes (...) uno podría no hacerlo, pero yo en general lo hago, porque creo que la determinación de con quienes trabajan, debe ser una de las cosas más estratégicas que al Director le toca gestionar”.* (Director Liceo Puente Alto, 2013)

*“El proceso es como participativo, porque si yo no tengo currículums, ellos (el nivel central) tienen”* (Directora Liceo Industrial, 2013)

*“(...) se aplican pruebas estandarizadas para el perfil del cargo, selección, etc. Y se levanta desde allí los candidatos más adecuados. Entonces desde allí, yo ahora comienzo a meterme, ahí aparezco con una figura de terna, quina. Que sea mucho más claro para determinar, dada la información de Departamento de personas, entrega la información el Jefe de área de acá del colegio, en donde dice cual persona es la más adecuada y entre los dos hago la entrevista, y en esta, generalmente, me acompaño de alguien, generalmente es el asesor corporativo o la psicóloga del colegio. De manera de buscar elementos más sistémicos que nos ayuden a mirar de manera más global el sistema”* (Director Escuela Volcán San José, 2013)

En términos generales, según lo rescatado de las entrevistas realizadas a los Directores de los establecimientos, se reflejó que la participación de éstos en el Proceso de Reclutamiento y Selección es bastante dinámica y varía según el establecimiento.

*“Me gustaría que cerraran el proceso, no sé si lo hacen hoy en día. En algunos aspectos que tienen relación a ámbitos de remuneración, que uno tenga capacidad de subir o bajar. Ya que hay un estándar y creo que en este caso tiene que haber un techo y un piso. Me parecería importante que el Director lo pudiera revisar”* (Director Escuela Volcán San José, 2013)

En la observación que realiza el Director de la Escuela Volcán San José, da a entender dos variables. La primera da cuenta del cierre del proceso, ya que él no sabe si los candidatos son informados sobre si quedaron o no seleccionados para ocupar el cargo. La segunda tiene relación a ámbitos presupuestarios al momento de solicitar una vacante, puesto que éste aspecto es definido con anterioridad por criterios corporativos, es por esto que el Director sugiere mayor autonomía al momento de aumentar o disminuir la remuneración a pagar al nuevo funcionario.

*“La decisión final tiene que venir junto con la dirección. Sólo creo que, en este caso, si el Director toma una decisión de no contar con un profesional, debiera ser escuchado. Creo que esta debe ser la primera”* (Directora Liceo Industrial, 2013)

En el caso de la Directora del Liceo Industrial, una modificación que ella propone al proceso y cree como que debiera ser la primera, es la de considerar al 100% la definición que toma la dirección del establecimiento con respecto de contar o no contar con algún funcionario en su planta.

*“(…) yo creo que hay algunas cosas que se podrían ampliar, es que es bien complejo, porque efectivamente nosotros tenemos un movimiento de profes...o sea, yo sé que puedo dejar toda la planta docente lista ahora (Diciembre) y en marzo van a ver cambios (...) Entonces a mí me gustaría probar competencias pedagógicas, con otros instrumentos que existen hoy día y que permiten que los profes hagan clases, con gente (...); conozco experiencias donde se hacen evaluaciones asociadas a los contenidos, al conocimiento disciplinario de los profes, por ejemplo nos pasó, no aquí, que contratamos un profe de inglés que después nos dimos cuenta que no sabía inglés, pero en el sistema no había una evaluación, la calidad de los profes marca e impacta directamente la calidad de la educación que se ofrece. Quizás está este filtro psicológico pero yo sé que hay algunos que tienen esta evaluación como técnica, que hagan clases, que planifiquen una unidad, quizás por ahí podría crecer. Pero esto entra en tensión en*

*que llega marzo y me faltan 10 profes y tengo los “cabros”, entonces no se condicen con los elementos de contexto. Pero sí, si tú me preguntas como podría mejorar el proceso de reclutamiento en el caso de los profes, administrativos y asistentes de la educación sería medir cosas en terreno (...) El factor que afecta es qué pasa durante la marcha. Es súper real.*

*Haber esto es una opinión súper personal, yo creo que los colegios tenemos que avanzar a tener más autonomía que va de la mano a ser más responsables. Entonces claro, uno puede decir me estoy echando más pega encima voy a tener más autonomía pero también eso implica más responsabilidad, y esa es una dupla que siempre tiene que avanzar, autonomía y responsabilidad. Usted tiene más margen para que se mueva pero es más responsable de los resultados que obtenga” (Director Liceo Puente Alto, 2013)*

El Director del Liceo Puente Alto, señala que dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección hay una deuda pendiente al momento de evaluar las competencias pedagógicas con instrumentos diferentes a la entrevista psicolaboral, es decir, evaluar al candidato con una realización de una clase, que planifiquen una unidad o que desarrollen una evaluación del nivel al cual postula. Lamentablemente, destaca que el tiempo para reclutar y seleccionar a un nuevo funcionario es escaso, lo que impide realizar nuevas técnicas.

Otra observación relevante que destaca el entrevistado, es sobre la autonomía y mayor margen de movimiento que deben buscar los establecimientos educacionales al momento de reclutar y evaluar a los postulantes, ya que en su caso, cuenta con los profesionales adecuados para realizar éste proceso. No obstante, él siente que es de gran ayuda la evaluación masiva que se realiza en la Unidad de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, puesto que lo liberan de la responsabilidad de escoger sólo bajo sus criterios.

*“En aspectos internos uno siempre quiere anticiparse más al momento de reclutar profesionales para nuestro establecimiento. Y, con respecto a la Corporación, yo lo único que siempre estoy pidiendo es que la consultora ojalá siempre responda a tiempo, porque a veces se nos pueden caer los candidatos ahí”* (Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, 2013).

En el caso del Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, el Director demuestra una cierta proactividad al momento de reclutar y seleccionar los candidatos para su establecimiento. Recalca además, que la parte del proceso que lleva a cabo la consultora, sea más expedita, puesto que si los tiempos son muy largos los postulantes buscarán otra oferta laboral.

## **6.2.3 Observaciones Generales en base a Modelo Ideal (CONSAR)**

### **6.2.3.1 Reclutamiento**

Las respuestas dadas por nuestros entrevistados, dan cuenta que el Proceso de Reclutamiento de Personal se cumple, de acuerdo a lo definido en su manual de procedimientos. No obstante, esta etapa es un tanto engorrosa y lenta, dejando el puesto vacante vacío por un período incierto. En cambio, la CONSAR, dentro de su proceso, no tiene definido el reclutamiento a priori, puesto que tiene un mecanismo que impide las renunciaciones a menos de 15 días de dejar el cargo, permitiendo que dentro de ese proceso se llame a concurso además de formar el Comité Técnico de Selección para el cargo disponible.

Otro punto a considerar, es la falta de estandarización de la fase de reclutamiento de la Corporación Municipal de Puente Alto, puesto que hay libertad para que los establecimientos generen publicaciones de concursos de acuerdo a sus propios criterios. Siempre y cuando se respete la normativa Corporativa<sup>32</sup>. Sólo dos de los establecimientos educacionales estudiados se rigen fielmente al proceso de reclutamiento reglamentado por la Corporación Municipal de Puente Alto.

En términos de perfiles de cargo, los establecimientos educacionales de la Corporación Municipal, los establecen con respecto al Proyecto Educativo Institucional, sin perjuicio que se cuenta con perfiles estándares en el Área de Educación de la Corporación.

### **6.2.3.2 Selección**

Los resultados de las entrevistas realizadas, dan cuenta que, efectivamente, es la Encargada de Reclutamiento y Selección quien aplica la evaluación psicolaboral a los postulantes. Esta entrevista es de aspecto técnico,

---

<sup>32</sup> Plazos, antecedentes requeridos, entre otros.

con el fin de evaluar a los postulantes al cargo disponible. En cambio, la CONSAR, realiza un tipo de entrevista que abarca tanto la actitud como la aptitud de los postulantes. Ésta, es realizada por el Comité Técnico de Selección, el cual es definido con anticipación, dando los resultados del concurso, inmediatamente después de finalizadas las entrevistas personales.

De las entrevistas realizadas, no se refleja con certeza, el aviso a los postulantes rechazados del proceso. A pesar de estar descrito en el procedimiento corporativo de Reclutamiento y Selección. De igual manera, los Directores de los establecimientos, no tienen certeza de si fueron notificados los postulantes que no quedaron seleccionados en el concurso, ya que esta información la maneja la Unidad de Reclutamiento y Selección de la Corporación, arrancándosele de las manos esta tarea.

Por último, dentro del proceso de reclutamiento de la CONSAR, se priorizan los postulantes que ya son parte de su institución, ocupando distintos cargos. Si el Comité Técnico de Selección los identifica, tienen mayor probabilidad de ser escogidos en el proceso. A diferencia de la Corporación, la cual no tiene especificado dentro de su proceso cuales son los postulantes prioritarios para la institución.

### **6.2.3.3 Etapa final**

En base a la entrevista final, realizada por el solicitante de cargo, se genera la determinación del postulante escogido. Ésta se informa tanto al postulante mismo como a su Jefe directo<sup>33</sup>. El proceso de la Corporación llega a este punto, sin obtener una retroalimentación que permita evaluar positiva o negativamente al sistema. A diferencia del cierre del proceso de la Corporación Municipal, la CONSAR, realiza encuestas de salida a los participantes del concurso, ayudando

---

<sup>33</sup> En este caso, los jefes directos son los Directores de los Establecimientos

con el feedback al proceso. Lo que podría generar en el tiempo una mejora continua para la institución.

**Cuadro N° 3 Síntesis Observaciones Generales.**

	<b>Corporación Municipal</b>	<b>CONSAR</b>
<b>Reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Se cumple de acuerdo a su manual de procedimientos.</li> <li>.- Etapa engorrosa y lenta, dejando el puesto vacío por un periodo incierto.</li> <li>.- Existe libertad para que los establecimientos generen publicaciones a concursos según propio criterio.</li> <li>.- Perfiles de cargo de acuerdo a Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Su proceso se inicia cuando el funcionario informa que dejará el cargo (antes de 15 días).</li> <li>.- Se crea un Comité Técnico de Selección.</li> </ul>
<b>Selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Encargada de Reclutamiento y Selección es quien realiza la evaluación psicolaboral (de tipo técnica).</li> <li>.- Incertidumbre en cuanto a aviso a postulantes rechazados del Proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Comité Técnico de Selección realiza una entrevista en donde se considera tanto la actitud como la aptitud de los postulantes.</li> <li>.- Se prioriza postulantes que ya pertenecen a la institución.</li> </ul>
<b>Etapa Final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Los resultados de la entrevista final generan la determinación del postulante escogido.</li> <li>.- No existe retroalimentación del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Realiza encuesta de salida a todos los participantes del Concurso.</li> </ul>

## **7 CONCLUSIONES**

En este capítulo, daremos a conocer las conclusiones de la investigación, de acuerdo a los datos recopilados tanto como por las entrevistas realizadas a los participantes del proceso, como la revisión documental del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto y la información recopilada del Modelo Ideal escogido para esta investigación.

Al analizar los conceptos ligados al área de Recursos Humanos, nos damos cuenta de la importancia que tienen las personas dentro de la organización, para que, en primera medida se desarrolle en su totalidad como profesional y, también para que se cumplan los objetivos organizacionales. Es por esto que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es de vital importancia para las instituciones, ya que su eficiente realización generará que el cargo sea ocupado por la persona más idónea.

Esta idea de mejorar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se vincula directamente con la modernización de la Nueva Gerencia Pública y al Sistema de Alta Dirección Pública, porque, en primer lugar, su estandarización, busca mejoras en los resultados institucionales. Y, en segundo lugar porque al abrir los procesos a concursos públicos se aumenta la transparencia y profesionalización de las instituciones.

El fin último de nuestra investigación, es conocer cómo es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en el Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto. Para esto, primero, se analizó cómo es el flujo del proceso en sí, comparándolo con las observaciones de los involucrados en él y nuestro Modelo Ideal de Reclutamiento y Selección. Y, segundo, se definió el rol que cumplen éstos en el proceso.

## 7.1 Conclusiones para objetivo específico N°1

Vemos que la Corporación Municipal de Puente Alto busca y selecciona sus candidatos según sus objetivos estratégicos. Y, a su vez los establecimientos generan sus propios criterios de selección, basados en su Proyecto Educativo Institucional.

Primero que todo, y en ámbitos más generales, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Corporación Municipal de Puente Alto, funciona de igual manera para todas sus áreas de negocio<sup>34</sup>. Es en este sentido, en que el Área de Educación no está ajena a éste.

Al analizar y comparar el procedimiento versus lo que se rescató de las entrevistas, se vio reflejado que hay muchos pasos del proceso establecido por la Corporación que no son considerados durante la realización de éste.

Existe un caso particular, que es el del Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, el cual, posee un Proceso de Reclutamiento y Selección casi de manera independiente a la Corporación Municipal de Puente Alto. Este procedimiento utilizado trata de responder fielmente a las necesidades de su establecimiento para así obtener niveles altos de resultados, como uno de sus objetivos principales.

Luego de analizar los procedimientos corporativos de Reclutamiento y Selección, nos dimos cuenta que éste no considera la opción de que los establecimientos educacionales cuenten con un proceso diferenciado de Reclutamiento y Selección de Personal.

---

<sup>34</sup> Educación, Salud, Atención de Menores y Administración Central.

Los establecimientos que cuentan, o que deberían contar con un Proyecto Educativo Institucional, debiesen establecer sus propios perfiles de cargo, los cuales se deberían amoldar a las familias de cargo corporativas. La importancia que tiene la realización de los cargos en los establecimientos educacionales, es que a pesar de estar ubicados en la misma comuna, cada uno tiene una realidad distinta y por ende necesidades distintas de satisfacer. Es necesario que existan perfiles de cargo flexibles. Por ejemplo, en el caso de dotar un puesto de trabajo, en la Escuela Volcán San José, la descripción de cargo debiese estar equilibrada entre las competencias genéricas y específicas, es decir, el postulante debe de estar dispuesto a lidiar con situaciones conflictivas tanto con los alumnos como el ambiente en el que está inmerso el establecimiento, además de conocer los contenidos pedagógicos a desarrollar.

## **7.2 Conclusiones para objetivo específico N°2**

En cuanto a las funciones de los principales actores que participan en el Proceso de Reclutamiento y Selección, de los resultados obtenidos de las entrevistas notamos lo siguiente:

El Director del Área de Educación, primero, es el responsable en recibir la información de una vacante, participa en entrevistas técnicas realizadas a los participantes del concurso, baja los lineamientos entregados por la subdirección técnica a los Directores y Jefes de unidad técnica pedagógica de cada establecimiento, promueve que los equipos de gestión de los establecimientos estén enfocados en monitorear y mejorar los aprendizajes de los alumnos. Además define, cuando lo amerite, perfiles de cargo determinados, dependiendo de lo requerido

En cuanto a la participación del Jefe de Departamento de Desarrollo Organizacional, éste se encarga de combinar la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, con la acción de las consultoras externas dentro del proceso de la Corporación Municipal.

Por otra parte, el Jefe de Departamento de Desarrollo Organizacional, tiene al Proceso de Reclutamiento y Selección en constante mejoramiento, en base a los resultados obtenidos en cada concurso, para ser competente dentro del mercado, es decir, modificándolo según se mueve su entorno.

La Encargada de Reclutamiento y Selección, en el proceso de concurso en el Área de Educación, realiza, generalmente, sólo la evaluación psicolaboral a los postulantes, exceptuando a quienes estén postulando al Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro. En donde realiza diversas pruebas técnicas y entrevistas, teniendo como plazo máximo de 72 horas para hacer entrega del informe al área solicitante. En el caso de los concursos a través de consultoras externas, el rol de la Encargada de Reclutamiento y Selección es el de coordinar el proceso.

Los Directores de los Establecimientos son los encargados de determinar la necesidad de generar un concurso, para ocupar los cargos vacantes. Dependiendo del Establecimiento se definen previamente los perfiles de cargo y requisitos que debe tener el postulante. En algunos casos, los establecimientos cuentan con una base de datos internas de posibles candidatos a los puestos disponibles. Enviando los antecedentes de ellos al Área de Educación para que sean considerados en el Concurso.

Se destaca el proceso autónomo con el que cuenta el Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro, en donde su Director, en conjunto con su equipo técnico

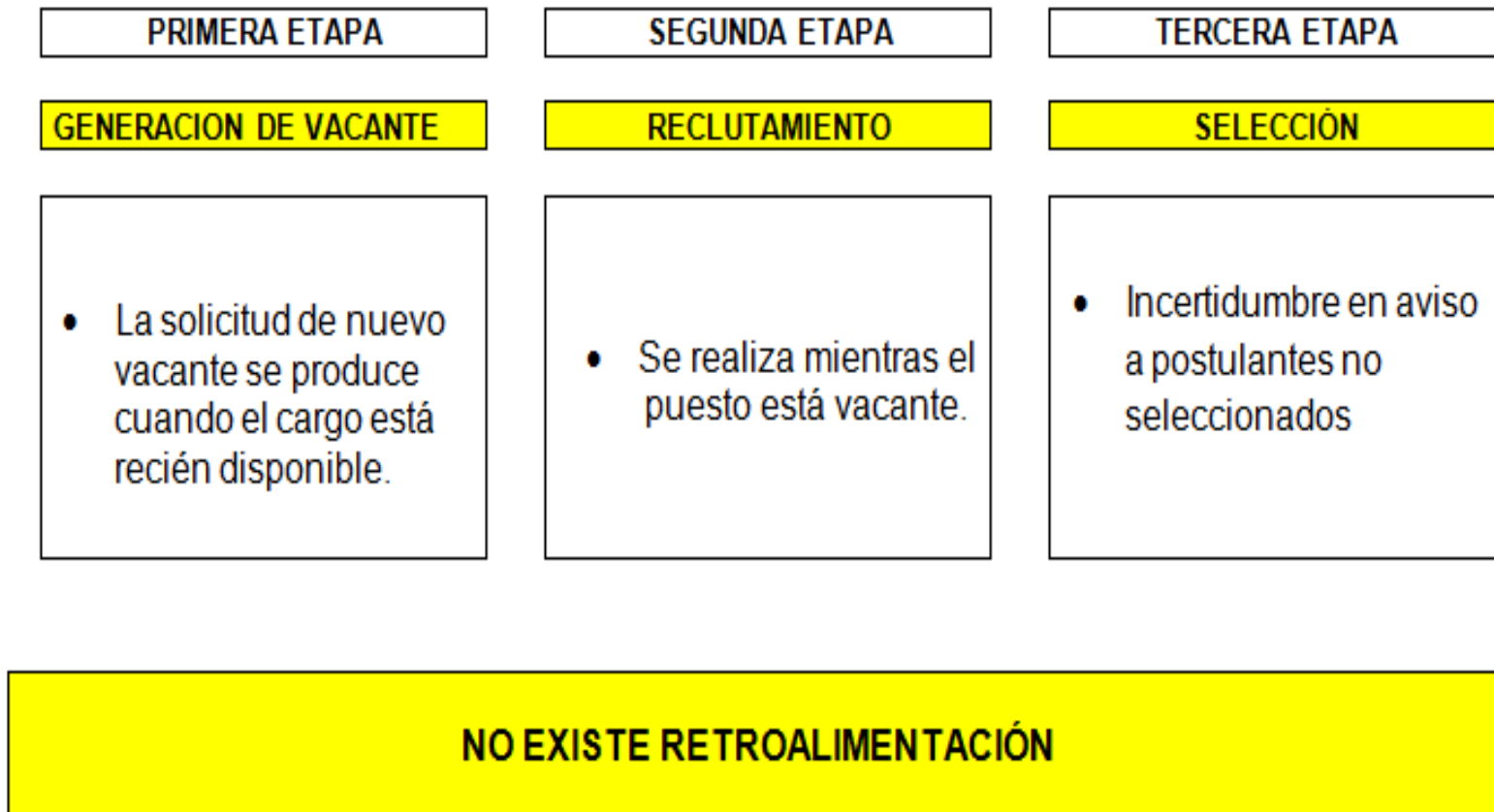
administrativo, realiza un proceso independiente de Reclutamiento y Selección, apoyándose con una Consultora Externa de Recursos Humanos.

### **7.3 Conclusiones para objetivo específico N° 3**

Con respecto a los nodos críticos del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Corporación Municipal de Puente Alto, se identificaron los siguientes:

- ✓ Fase de Convocatoria: se produce cuando el cargo se encuentra recién disponible, lo que impide actuar proactivamente para comenzar el proceso.
- ✓ Fase de Reclutamiento: éste se realiza mientras el puesto está vacante, lo que produce un vacío en los establecimientos educacionales, ya sea que un curso esté sin docente, establecimientos sin Inspector General, entre otros.
- ✓ Selección: en este paso existe incertidumbre sobre avisos a postulantes no seleccionados.
- ✓ Retroalimentación: ausencia de ésta, ya que el proceso termina cuando se selecciona a la persona, sin obtención de observaciones por parte de los postulantes y/o de los funcionarios involucrados en el proceso.

**Cuadro N°4: Nodos Críticos Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Área de Educación de la Corporación Municipal de Punte Alto.**



## 8 **NUEVOS DESAFIOS**

- ✓ Crear una Política Interna Corporativa sobre la recepción y aviso de próxima vacante, con un plazo no menor a 15 días.
- ✓ Acotar el tiempo y aumentar la participación de los Directores de los establecimientos.
- ✓ Creación de sistema computacional, o mejoramiento de bases de datos, que permita ver en tiempo real, a todos los participantes del proceso, el estado de su postulación. Con acceso público.
- ✓ Creación de Software Corporativo, que permita el procesamiento de resultados de evaluaciones técnicas realizadas a los postulantes.
- ✓ Estandarizar el proceso a todos los establecimientos educacionales pertenecientes a la Corporación, de manera que los buenos resultados se expandan dentro de la comuna. Esta estandarización conlleva, de igual manera, a la relacionada con los perfiles de cargos corporativos, en donde se propone que éstos estén en poder de las respectivas Direcciones de los establecimientos educacionales.
- ✓ Implementación de Encuestas de salida al terminar el proceso, para conocer la satisfacción o rechazo por parte de los postulantes del proceso mismo. Esta mejora se basa sobre el análisis de experiencias exitosas en el área de los Recursos Humanos. El modelo a seguir es el de la CONSAR, institución mexicana mencionada en capítulos anteriores.

Todo lo anterior nos llevaría a tener, primero que todo, un aumento en la transparencia de los procedimientos Corporativos, y por último, y no menos importante, aumentar la calidad de la educación en los establecimientos educacionales de la comuna. Aumentando los resultados tanto de la prueba SIMCE como de la Prueba de Selección Universitaria. Ya que al aumentar la

profesionalización en las instituciones debería aumentar la calidad de la educación.

## 9 BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Barzelay, M. (1988). *Atravesando la Burocracia. Una perspectiva de la Administración Pública*. México D.F.: Consejo de Cultura Económica.

Biblioteca del Congreso Nacional, Estatuto Docente. (s.f.). *Biblioteca del Congreso Nacional, Ley Chile*. Recuperado el 29 de Julio de 2013, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=60439>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (M. B. Brasil, Trad.) Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración&Desarrollo* , 57-74.

Código del Trabajo, M. d. (2010). *Código del Trabajo*. Galas Ediciones.

Constitución Política de la República, C. (1980).

Dirección Nacional, S. C. (2008). *Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos* (II° ed.). Santiago, Chile: Valente Ltda.

Domínguez Santana, C. (6 de Enero de 2014). Entrevista N°3. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

Educación, D. Á. (5 de Diciembre de 2013). Entrevista N° 1. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

Gault, D. A., Gil, J. R., Ramírez Macías, J., & Rojano, A. (2000). Nueva Gerencia Pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México). *CLAD. Reforma y Democracia* , .

Hidalgo Zamorano, A. (20 de Diciembre de 2013). Entrevista N°7. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

Hildago Zamorano, A. (20 de Diciembre de 2013). Entrevista N°7. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

- Humanos, A. M. (2012). *Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público*. México D.F.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. Paris, Francia.
- Ley N° 18.695, O. C. (2009).
- Longo Martínez, F. (2013). *Diez años de Alta Dirección Pública en Chile*. Montevideo.
- Manuel Villoria. (1997). Modernización Administrativa y Gobierno Postburocrático. En R. Bañón, *La Nueva Administración Pública* (págs. 77-104). Alianza Editorial.
- Marambio Carrasco, C. (20 de Diciembre de 2013). Entrevista N° 5. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.
- Mayorga Klein, M. (5 de Diciembre de 2013). Entrevista N° 1. (C. Sáez Gonzalez, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.
- Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (J. Gómez-Montt Araiza, Trad.) México: Pearson Educación.
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Nueva Gerencia Pública. (s.f.).
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinención del Gobierno*. Paidós.
- Parra Silva, G. M. (20 de Diciembre de 2013). Entrevista N°6. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.
- Spencer, L., & Spencer, S. *Evaluación de Competencia en el Trabajo*.
- Transparencia, C. D. (s.f.). *Consejo para la Transparencia*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de [http://productos3.legalpublishing.cl/NXT/publishing.dll/A\\_Juridica/CL\\_CPLT/CL\\_CP LT/documentos/cl\\_cplt\\_cplt00002625?f=templates\\$fn=CPLT%2Fdocument-frameset-simple.htm\\$q=corporacion%20\\$x=server\\$3.0#LPHit1](http://productos3.legalpublishing.cl/NXT/publishing.dll/A_Juridica/CL_CPLT/CL_CP LT/documentos/cl_cplt_cplt00002625?f=templates$fn=CPLT%2Fdocument-frameset-simple.htm$q=corporacion%20$x=server$3.0#LPHit1)
- Vargas Muñoz, L. (13 de Diciembre de 2013). Entrevista N°4. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

Vidal Muñoz, F. (06 de Diciembre de 2013). Entrevista N°2. (C. Sáez González, & A. Lorca Quezada, Entrevistadores) Santiago, Chile.

Villoria, M. (1997). Modernización Administrativa y Gobierno Postburocrático. En R. Bañon, & E. Carrillo, *La Nueva Administración Pública* (págs. 77 - 104). Alianza Editorial.

## 10 ANEXOS

### ANEXO N° 1: Corporaciones Municipales<sup>35</sup>.

COMUNA	PROVINCIA	PAGINA WEB	TRANSPARENCIA WEB
ANCUD	CHILOÉ	SI	NO
ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	SI	SI
BUIN	MAIPO	SI	SI
CALAMA	EL LOA	SI	SI
CALERA DE TANGO	MAIPO	SI	NO
CASTRO	CHILOÉ	SI	SI
CHONCHI	CHILOÉ	SI	SI
CERRO NAVIA	SANTIAGO	SI	SI
COLINA	CHACABUCO	SI	SI
CONCHALI	SANTIAGO	SI	SI
CURACO DE VELEZ	CHILOÉ	SI	NO
DALCAHUE	CHILOÉ	SI	SI
IQUIQUE	IQUIQUE	SI	NO
ISLA DE MAIPO	TALAGANTE	SI	SI
LA FLORIDA	SANTIAGO	SI	SI
LA REINA	SANTIAGO	SI	NO
LA SERENA	ELQUI	SI	SI
LAMPA	CHACABUCO	NO	NO
LAS CONDES	SANTIAGO	SI	SI
LO PRADO	SANTIAGO	SI	SI
MACUL	SANTIAGO	SI	SI
MAIPU	SANTIAGO	SI	SI
MARIA PINTO	MELIPILLA	SI	SI
MELIPILLA	MELIPILLA	SI	SI
ÑUÑO A	SANTIAGO	SI	SI
PANGUIPULLI	VALDIVIA	FALLA EN INGRESO A PAGINA	NO
PEÑALOEN	SANTIAGO	SI	SI
PIRQUE	CORDILLERA	SI	NO
POZO ALMONTE	TAMARUGAL	SI	FALLA DE VINCULO
PROVIDENCIA	SANTIAGO	SI	NO
PUDAHUEL	SANTIAGO	FALLA EN INGRESO A PAGINA	NO

<sup>35</sup> Elaboración propia, en base a revisión web a Septiembre 2013.

PUENTE ALTO	CORDILLERA	SI	NO
PUNTA ARENAS	MAGALLANES	SI	SI
PUQUELDON	CHILOÉ	NO	NO
QUEILEN	CHILOÉ	FALLA EN INGRESO A PAGINA	NO
QUELLON	CHILOÉ	SI	SI
QUILPUE	MARGA MARGA	SI	SI
QUINCHAO	CHILOÉ	SI	NO
QUINTA NORMAL	SANTIAGO	PAGINA WEB EN MANTENCION	NO
RANCAGUA	CACHAPOAL	SI	VINCULO MALO
RENCA	SANTIAGO	SI	SI
SAN BERNARDO	MAIPO	SI	SI
SAN FERNANDO	COLCHAGUA	EN CONSTRUCCION	NO
SAN JOAQUIN	SANTIAGO	SI	NO
SAN JOSE DE MAIPO	CHACABUCO	NO	NO
SAN MIGUEL	SANTIAGO	SI	SI
SAN VICENTE	CACHAPOAL	NO	NO
TALAGANTE	TALAGANTE	SI	SI
TIL TIL	CHACABUCO	SI	EN CONSTRUCCION
VALPARAISO	VALPARAISO	SI	SI
VILLA ALEMANA	MARGA MARGA	SI	SI
VIÑA DEL MAR	VALPARAISO	SI	SI

## **ANEXO N° 2: Código del Trabajo**

Este código regula las relaciones laborales entre los empleadores y trabajadores, sin embargo, no se aplicarán a funcionarios de la Administración del Estado, sean centralizadas o descentralizadas.

Es por esto, que los Asistentes de la Educación de cada Corporación, se rigen por éste código, ya que el Estatuto Docente no los contempla. En él se establece el tipo de Contrato, jornada de trabajo, remuneraciones, entre otros aspectos.

### **1 El Contrato**

En el artículo 7° se señala que el contrato “Es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada” (Código del Trabajo, 2010, pág. 11)

Este contrato será consensual, se firmará en 2 copias por ambas partes, y se debe firmar en un plazo de 15 días de incorporado el trabajador.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 10°, el contrato debe contener: (Código del Trabajo, 2010, pág. 12)

- ✓ Lugar y fecha del contrato;
- ✓ Individualización de las partes por indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador;
- ✓ Determinar la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudades que se prestarán;
- ✓ Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada;
- ✓ Duración y distribución de la jornada de trabajo;
- ✓ Plazo del contrato;

- ✓ Demás pactos que se acuerde entre las partes.

## **2 La Jornada de Trabajo:**

El artículo 22° establece que: “Es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato, esta no excederá de cuarenta y cinco horas semanales” (Código del Trabajo, 2010, pág. 15)

## **3 El Descanso**

El descanso dentro de la jornada laboral, se establece en el artículo 34°, el cual “Se dividirá en dos partes, dejándose, a lo menos, el tiempo de media hora para la colación. Este periodo no se considerará como trabajado para computar la duración de la jornada ordinaria” (Código del Trabajo, 2010, pág. 18)

En cuanto al descanso semanal, el artículo 35°, señala que “Los días domingos y aquellos días que la ley declare festivos serán de descanso, salvo aquellas actividades autorizadas por ley para trabajar esos días” (Código del Trabajo, 2010, pág. 18)

## **4 Las Remuneraciones**

El artículo 41° señala que “Son las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie valuables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”. (Código del Trabajo, 2010, pág. 21)

Según el artículo 42° (Código del Trabajo, 2010, pág. 21), constituyen remuneración las siguientes:

- ✓ **Sueldo**, estipendio fijo, en dinero, pagado por periodos iguales, determinado en el contrato;
- ✓ **Sobresueldo**, consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo;

- ✓ **Comisión**, es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre otras operaciones, que el empleador efectúa en colaboración del trabajador.
- ✓ **Participación**, proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa.
- ✓ **Gratificación**, corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Esta remuneración puede fijarse por unidad de tiempo, día, semana, quincena, mes o por pieza, medida u obra. No puede exceder de un mes y el monto mensual no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual.

### Anexo N°3: Empresas Adjudicadas Convenio Marco de Búsqueda y Selección de Altos Directivos Públicos<sup>36</sup>

ALLOTS.A.
ALTA DECISION-BRAVO Y OLIVARES
ALTECONSULTORES LTDA
ASESORIA V SERVICIOS INTEGRALES ALBA LTDA
BATTAGLIA CONSULTORES
BGM CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA
BOYDEN
BVM CONSULTORES S.A.
CALIDAD HUMANA ASESORES CONSULTORES LTDA
CERES CONSULTORES EN RECURSOS HUMANOS LIDA
CONSULTORA ANGUIITA & ASOCIADOS S.A.
CONSULTORA MUNDO LABORAL LTDA
CONSULTORES DE EMPRESA S.A.
DE KANEL CONSULTORES Y COMPANIA LIMITADA
DELOITTE AUDITORES V CONSULTORES LTDA.
DESARROLLO INTEGRAL V CONSULTORIA LIMITADA
DHUMANO CONSULTORES-FLORES Y DANERI
DIAZ SZIKLAI Y COMPANIA LIMITADA
DONOSO V TORRENS CONSULTORES LTDA.
ETCHEGARAY & DOMINGUEZ LIMITADA
EVOLIUM CONSULTING S.A.
FUCHS Y ASOCIADOS LTDA
GESTION VITAE CONSULTORES LIMITADA
HK HUMAN CAPITAL S.A.
ICARAN OVALLE & CIA. LTDA.
KORN FERRY INTERNATIONAL S.A.
LABORUM.COM CHILE S.A.
MANPOWER SERVICIOS INTEGRALES LTDA.
MAXER CONSULTORES LTDA.
MG CONSULTORES LTDA.
OSSANDON & OSSANDON AUDITORES CONSULTORES
PSICUS CONSULTORES PROFESIONALES LTDA.
SEMINARIUM DESARROLLO LTDA.
SERVICIOS CORPORATIVOS S.A.
SOCIEDAD DE PROFESIONALES PAIS V ZAPATA LTDA
SOCIEDAD DUARTE, BARRIGA V MUSIC (MANDO MEDIO)
SOUTHMARKCONSULTORES LTDA
SPENCER STUART CHILE LTDA.
SURLATINA CONSULTORES EN RECURSOS HUMANOS LIMITADA
TARGET TRAINING LTDA.- INFANTE Y OSSA

<sup>36</sup> Fuente Servicio Civil.

#### **Anexo N°4: Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de la Corporaciones Municipales.**

Contiene las obligaciones y prohibiciones a las cuales debe sujetarse el personal y los establecimientos educacionales, asistenciales y administración central en relación con sus labores.

Este reglamento, se considerará parte integrante de cada trabajo, sin distinción del Estatuto Legal que lo rija, se entenderá conocido por el trabajador, ya que se entrega al momento de firmar contrato.

Se establecen que al momento de ingresar a las dotaciones de la Corporaciones, se debe adjuntar los siguientes documentos:

- ✓ Cédula Nacional de Identidad (Fotocopia por ambos lados)
- ✓ Certificado de Nacimiento, de matrimonio en su caso, y de hijos si los hubiere.
- ✓ Certificado de cumplimiento con la Ley de Servicio Militar Obligatorio, si ello fuera precedente.
- ✓ Certificado de antecedentes emitido por el Servicio de Registro Civil.
- ✓ Antecedentes previsionales si se le solicitaren.
- ✓ Certificado de cesación de servicios expedido por el ultimo empleador y finiquito, si procedieren.
- ✓ Certificado de salud compatible emitido por un médico (Solo para área de salud).
- ✓ Certificado de estudios y/o título profesional o técnico, o antecedentes de idoneidad para cumplir las funciones a que postula.
- ✓ Otros antecedentes que se requiera por la Dirección correspondiente.

El reglamento interno variará según la Corporación, sin embargo, todas establecen las obligaciones que deben tener según sea el estatuto o código por el que se rige su contrato de trabajo. Establece también, las normas higiénicas y de seguridad por las que debe velar la Corporación para entregar un ambiente laboral digno.

## **Anexo N°5: Descripción de Perfiles de Cargos Relevantes (CMPA)**

El **Director del Área de Educación** de la Corporación Municipal de Puente Alto, según su descripción de cargo tiene las siguientes funciones:

- ✓ Bajar los lineamientos entregados por la Subdirección Técnica a los Directores y Jefes de Unidad Técnica Pedagógica (U.T.P) de cada establecimiento.
- ✓ Promover que los equipos de gestión de los establecimientos estén enfocados en monitorear y mejorar los aprendizajes de los alumnos.
- ✓ Supervisar la buena implementación de programas del MINEDUC u otros, a través de informes emitidos por Jefes técnicos de cada colegio.
- ✓ Asesorar a Directores y U.T.P, en sus dudas e inquietudes sobre el ámbito técnico pedagógico. Derivar e informar oportunamente sobre requerimientos en áreas ajenas a su gestión pedagógica.
- ✓ Informar oportunamente a quien corresponda de requerimientos de los establecimientos ajenos al ámbito técnico pedagógico.
- ✓ Asegurar que las estrategias didácticas utilizadas en el aula sean pertinentes, atractivas y eficientes.
- ✓ Asegurar que las diferentes unidades educativas organicen las actividades curriculares en relación a los objetivos del P.E.I.
- ✓ Monitorear y mejorar estrategias en base a los resultados del proceso de aprendizaje, informar a la Subdirección Técnica al respecto.
- ✓ Mantener informada a su jefatura sobre los avances de los procesos en que está participando. Mantener actualizados sus indicadores de gestión.
- ✓ Informar sobre hechos relevantes, irregulares o trascendentes que ocurran en los establecimientos.
- ✓ Resguardar el equipo y material que les sea asignado para el desempeño de su labor, reportar el deterioro y faltante de él mismo.
- ✓ Cumplir con la normativa vigente en materia educativa y administrativa.
- ✓ Otras funciones inherentes al cargo.

En cuanto a las funciones del **Director de los establecimientos educacionales**, su descripción de perfil de cargo, contiene lo siguiente:

- ✓ Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- ✓ Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico verificando la calidad y pertinencia de los diseños de aula y organización de los procesos educativos.
- ✓ Planificar la utilización de los recursos humanos y materiales para lograr óptimos resultados en el desarrollo de los aprendizajes.
- ✓ Promover y asegurar la planificación del desarrollo profesional de docentes.
- ✓ Organizar la utilización eficiente de los espacios disponibles.
- ✓ Manejar el presupuesto disponible en forma eficiente.
- ✓ Estimular el desarrollo de nuevas estrategias para alcanzar los logros académicos de acuerdo a lo estándares nacionales.
- ✓ Gestionar proyectos y redes de apoyo con la comunidad y el entorno.
- ✓ Generar informes e indicadores que permitan evaluar la gestión y desarrollar acciones de mejoras.
- ✓ Promover el compromiso de los padres y apoderados en la formación y proceso educativo de sus hijos llevando a cabo las acciones pertinentes.
- ✓ Mantener una comunicación efectiva dentro del establecimiento y hacia la administración de educación.
- ✓ Promover la realización de análisis y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Otras funciones inherentes al cargo.

Las funciones que tiene el **Jefe (a) del Departamento de Desarrollo Organizacional**, descritas en su Perfil de Cargo son las siguientes:

- ✓ Gestionar por competencias las unidades de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Salud Laboral, Prevención de Riesgos y Clima Laboral.
- ✓ Ejecutar constante y efectivamente las políticas, planes y programas de mejoramiento de la gestión de la Corporación.
- ✓ Proponer estrategias que permitan optimizar las posibilidades de desarrollo y formación del Capital Intelectual.
- ✓ Gestionar beneficios con los distintos aliados estratégicos.
- ✓ Gestor y Ejecutor de la política comunicacional de la Dirección de Personas.
- ✓ Encargado del Seguro Complementario de Salud.
- ✓ Velar por el correcto funcionamiento del Departamento de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Otras tareas inherentes al cargo

En cuanto a las funciones que establece la descripción del Perfil de Cargo de la **Encargado (a) de Reclutamiento y Selección**, podemos encontrar los siguientes:

- ✓ Realizar filtrado curricular según cargo que se requiere.
- ✓ Ingresar en Base de datos currículum.
- ✓ Publicar avisos a través de Internet.
- ✓ Seleccionar y citar personas a evaluación.
- ✓ Realizar evaluaciones grupales cuando se requiera.
- ✓ Realizar entrevistas laborales y aplicar Test Psicológicos según cargo requerido.
- ✓ Realizar informes de las personas que ingresan a la Corporación.
- ✓ Coordinar Inducción de nuevos ingresos a la Corporación.
- ✓ Apoyar en otras actividades cuando sea necesario.
- ✓ Otras actividades inherentes al cargo.

## **Anexo N°6: ENTREVISTAS**

### **Entrevista N° 1**

**Entrevistado: Director Área de Educación. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 5 de Diciembre 2013**

**Entrevistadores: Tomando en consideración su rol como Director del Área de Educación de la Corporación Municipal de Puente Alto, ¿Nos podría explicar en qué consiste el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?**

**Director Área de Educación:** Yo divido el Proceso de Reclutamiento en: **Formal** que es a través de concurso. Por ejemplo, concurso de Directores. Ese es formal, para mi gusto ese es el más formal. Después hay uno a mi juicio **Semi-formal**, que sería el proceso a través de una consultora nuestra...digamos consultora que trabaja con la Corporación que es Donoso y Torrens en este caso, con llamados en diarios de circulación nacional para proveer cargos (...) Llamados en diarios de circulación nacional y local también, para proveer cargos de directivos, puede ser incluso Directores, directivos, docentes, eso. Después sería uno más, un proceso más **informal**, que sería con recepción de currículums, y con entrevista con Encargada de Reclutamiento y Selección. Ahí trabajo con Desarrollo Organizacional.

**Entrevistadores: ¿Cuál es el procedimiento y los responsables el momento de definir la existencia de una vacante en los establecimientos que administran?**

**Director Área de Educación:** Ya, el procedimiento de reclutamiento comienza cuando el Director del establecimiento informa Renuncia o creación de vacante, y

los responsables son las personas del área Educación, en este caso, la Sandra, la Tania y yo (...) Sub-Directora Administrativa, Técnica y Director de Educación.

**Entrevistadores: Al momento de generar la publicación en el diario de circulación local, ¿Se establece el perfil de cargo necesario para postular a dicho cargo? ¿Quién define dicho perfil?**

**Director Área de Educación:** No, en la publicación del diario local se establece el cargo no más...

**Entrevistadores: El Cargo disponible... ¿Nada más?**

**Director Área de Educación:** Claro. Por ejemplo se necesitan Directores para un colegio o Inspector General para un establecimiento educacional. A veces, incluso no se le coloca que es para la Corporación Municipal, se le coloca que es para una corporación no más, de educación.

El perfil lo define el área educación, cuando hay que tomar alguna decisión... Cuando es por ejemplo... un cargo Técnico como UTP, lo coloca a veces la Subdirección Técnica, cuando es un cargo más chico no...

**Entrevistadores: Pero los perfiles de cargo en sí, ¿Están establecidos?**

**Director Área de Educación:** Sí. Por el área, mira en el fondo trabajamos en conjunto.

**Entrevistadores: ¿Existen criterios de evaluación, vinculados a puntajes, que permitan crear un ranking de los postulantes más idóneos al cargo?**

**Director Área de Educación:** No, yo diría que sin puntajes. Se considera sí los años de experiencia, los niveles de estudio, las habilidades blandas, perfeccionamiento, eso se considera.

**Entrevistadores: ¿Qué rol cumplen los Directores de los establecimientos educacionales en la definición de criterios de evaluación y perfiles de cargo?**

**Director Área de Educación:** Mira, lo que pasa es que cuando nosotros seleccionamos, por ejemplo, a un paracento, nosotros hacemos que el Director de una terna o de dos personas él pueda tener también la opción de entrevista. Por ejemplo yo le mando a un Director dos personas y le digo “Tú elige a la que te guste más” o a tres, yo tengo mi opinión le digo yo, pero te la doy posterior a tu entrevista (...) si coincidimos pasa al tiro.

**Entrevistadores: Entonces ellos no tienen incidencia en los perfiles de cargo porque se generan acá...**

**Director Área de Educación:** Claro, pero de repente, dicen “Oye, me gustaría por ejemplo, aquí hay puros hombres, nos gustaría una mujer”, pueden decir eso o pueden decir “Oye, me interesa mucho que tenga dentro de su perfil de cargo cierta habilidad”, por ejemplo, en evaluación porque estamos cojos. Entonces el aporta.

**Entrevistadores: ¿Qué tipo de entrevista realiza la Subdirectora Técnica?**

**Director Área de Educación:** Netamente de aptitudes técnicas.

**Entrevistadores: ¿Qué funciones cumple la subdirectora Técnica en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?**

**Director Área de Educación:** Realiza las descripciones de cargo.

**Entrevistadores: Estas descripciones de cargo, dependen si es que se genera una renuncia, ¿Ahí se crea una descripción de cargo para ese cargo o son estándar?**

**Director Área de Educación:** Hay estándar que se van modificando, porque por ejemplo puede ser del Liceo Industrial y de repente puede ser el Liceo Puente Alto, y uno es técnico y el otro humanista. Es que las descripciones de cargos hay como un estándar, parejo para todo, como en lo básico, pero varía si es una

escuela básica, si es una escuela especial, si es un liceo, si es un industrial (...) dependiendo el nivel y el Establecimiento.

**Entrevistadores: En la etapa final del proceso, ¿Qué funciones cumple el Director de Educación y la Subdirectora Técnica de la Corporación?**

**Director Área de Educación:** Entrevista en conjunto o por separado.

**Entrevistadores: Al momento de la selección final del personal, con el fin de llenar vacantes, ¿existen criterios para ellos? ¿Cuáles?**

**Director Área de Educación:** Es más que nada lo que se preguntaba anteriormente, si estos mismos criterios que a veces ponen los Directores de que sean de tal forma o queremos que sean mujer (...) lo mismo que comentaba usted (...) si es que inciden más en la selección de tal persona a diferencia de otra. Claro, existen criterios, van variando según las necesidades del establecimiento.

**Entrevistadores: ¿Estas necesidades del Establecimiento son las que presenta el Director?**

**Director Área de Educación:** Claro, por ejemplo, dice “Necesitamos un Inspector General, un varón, porque nos falta un varón, porque ya tenemos una Inspectora General, y como el colegio es mixto, necesitamos un varón que ponga orden, y bla bla bla”.

**Entrevistadores: Claro, entonces se enfoca en ese criterio para seleccionar...**

**Director Área de Educación:** Exactamente, porque el Director a veces uno le pregunta qué le interesa dama o varón, y dice me da lo mismo, pero que tenga harta personalidad, que tenga experiencia y que haya trabajado en colegios municipales. Se notan las diferencias en las características que piden ellos (Directores), porque de repente mandamos a una persona al Chiloé y duran un día. Se da esa diferencia, porque por ejemplo, a veces tu entrevistas a una persona y se ve así como “serenita”, y chuta uno dice “¿se acostumbrará en el

Chiloé?”, entonces ahí uno tiene que tener ese olfato...que “aperre” en la población, que aperren ahí (...) en cambio en la Conso como es más central y todo...quizás en la Conso se adapta más, entonces hay que tener ese ojo para ver el tema.

**Entrevistadores: ¿Y se tiene una base de datos como para en un futuro llamar a esa persona?**

**Director Área de Educación:** No, porque esa base de datos puede durar un mes, porque la gente anda buscando pega, entonces yo puedo tener una base de datos pero no duran nada. Entonces de un mes a otro no sirven. A veces, los profesores te mandan correos, diciendo soy profesor de tal asignatura, entonces uno se acuerda y los llama. Es como una base de datos informal.

**Entrevistadores: ¿Cómo se comunican los resultados de los procesos finalizados, tanto como para postulantes como para establecimientos que requieren cubrir una vacante?**

**Director Área de Educación:** Bueno, si es concurso se avisa a través del Departamento Desarrollo Organizacional, y si es postulaciones, así como te dije yo, “Donoso y Torrens”, también se les informa (...) Llamen desde Desarrollo Organizacional y, a veces, también desde Donoso y Torrens.

**Entrevistadores: ¿Ha existido apelación y/u observaciones a los procesos de reclutamiento y selección anteriores?**

**Director Área de Educación:** Sí, han existido, pero muy pocas.

**Entrevistadores: ¿Y por qué se han dado esas apelaciones?**

**Director Área de Educación:** Porque reclaman, ponte tú, que el concurso se ha demorado más de la cuenta, porque no ha estado dentro de lo legal, pero han sido re pocos casos, casi nada.

**Entrevistadores: ¿Cuál es la duración promedio de cada proceso?**

**Director Área de Educación:** Si es Formal, un concurso se demora, yo te diría que a lo menos 3 meses. Si es a través de Donoso y Torrens un mes y el informal, ese puede ser unas tres semanas.

**Entrevistadores: ¿Cuáles son sus observaciones con respecto al actual Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?**

**Director Área de Educación:** Creo que el Proceso de Reclutamiento y Selección es difícil, es lento. Yo agilizaría la publicación, agilizaría también el test psicológico y sus resultados, porque se demoran mucho a veces. Te lo digo porque me ha tocado ver concursos públicos de distintas consultoras, y hay consultoras que son un balazo, pero otras muy lentas y poco claras.

No, no es cosa de que seamos tan grandes, es cosa que a igual cantidad de colegios e igual número de postulantes, una consultora se demora el doble de lo que se demora la otra. Y lo otro es que los informes son pocos claros.

## **Entrevista Tesis N° 2**

**Entrevistado: Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 6 de Diciembre 2013**

**Entrevistadores: El Departamento de Desarrollo Organizacional, ¿Cuenta con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, definido, dentro de la Corporación?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** Sí, cuenta con dicho proceso. Tenemos un flujo. Primeramente, llega la solicitud desde el área, o sea, cualquiera de las tres áreas de negocios que tenemos (Educación, Salud y/o Atención de Menores). Hay distintos procesos. Uno en el que llega la solicitud, en donde el área solicitante, nos dice que necesitamos un cargo "X" favor publicar, luego la Encargada de Reclutamiento y Selección se pone en contacto con el área para levantar el perfil o ver algún requerimiento en específico y publicar. Nosotros publicamos interno y externo siempre por medios masivos de comunicación, este es el primer proceso luego viene una batería de test psicológicos que aplicamos. Y otro proceso es cuando el área hace el reclutamiento y sólo mandan a evaluar. Además hay unos cargos que se externalizan, que son los cargos más ejecutivos, como los de Jefe de UTP y/o Inspectores Generales. En el caso de los Directores de los establecimientos, éstos pasan por el sistema de Alta Dirección Pública (siendo un proceso totalmente distinto, y en ese nos llaman a participar cuando están en las entrevistas finales para la selección de cargos), como parte de una comisión).

**Entrevistadores: ¿Es el Departamento de Desarrollo Organizacional el encargado de la creación de los perfiles de cargo, o eso es tarea del Área de Educación de la Corporación?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** Este año rediseñamos los perfiles de cargo a través de una consultora, nosotros nos coordinamos con ella.

Contamos con descriptores de cargos a través de familias de cargos, entonces tenemos en los establecimientos asistentes de la educación (todos los que son códigos del trabajo), profesores, coordinadores, inspectores generales, Directores, etc. Entonces la consultora hace las entrevistas, levanta los cargos, establece las funciones que deben cumplir, para luego enviar los cargos al Departamento de Desarrollo Organizacional para realizar las debidas correcciones (cuando sean necesarias), se envían al Área de Educación y es en ese lugar donde se dan las aprobaciones.

En el año 2012 no se contaban con familias de cargo, entonces nos pasaba que algunos establecimientos tenían funciones distintas para los mismos cargos. Por ejemplo un(a) Jefe(a) de UTP se diferenciaba en por nivel (básica y Media)

**Entrevistadores: ¿Cuáles son las funciones principales del Departamento de Desarrollo Organizacional dentro de la Corporación Municipal de Puente Alto?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** El Departamento se crea con la finalidad de potenciar estas sub-unidades que existen. Porque, si bien, antes existía la Unidad de Reclutamiento y Selección, no siempre pasaban los cargos por esa unidad. Este departamento le da fortaleza a RR.HH. en términos de habilidades blandas, porque en todos los otros aspectos, Gestión de Personas y Remuneraciones, estaban ordenadas.

En términos generales, el Departamento de Desarrollo Organizacional cumple un rol estratégico en la Corporación, algo que le da mucho hincapié la Secretaria General, es que cualquier persona que entre a trabajar a la Corporación, debe de pasar por el Proceso de Reclutamiento y Selección de

Personal. Este proceso (reclutamiento y selección) se internaliza y se crea un “Se Busca”, para luego hacerlos llegar a los colaboradores.

Se actúa de la misma manera para las tres áreas de negocios de la Corporación (educación, salud y atención de menores). Lo que si es que con educación se actúa de manera más coordinada, de hecho con ellos los porcentajes de evaluaciones han sido muy pequeños. (Siempre ha sido a la alza). Además por ley debemos de ser más exhaustivos, a la hora de seleccionar personal para los establecimientos, puesto que se debe de revisar el registro de pedófilos.

**Entrevistadores: ¿Cómo es la retroalimentación que existe entre el Departamento de Desarrollo Organizacional y el Área de Educación de la Corporación?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** Existe una muy buena relación entre áreas, con una comunicación muy fluida. Por ejemplo vamos a instalar un nuevo proceso, dándole un poco más de profundidad a los test (laborales). Siempre pensando en una mejora continua para el Área de Educación.

**Entrevistadores: Sobre la necesidad de las mejoras continuas que deben tener los procesos dentro de una organización ¿El Departamento de Desarrollo Organizacional, contempla una reestructuración de los procesos de Reclutamiento y Selección en la Corporación Municipal en el Área de Educación?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** Nosotros estamos, hace tres semanas, juntándonos con todo el equipo de todas las unidades (y dentro de ella está reclutamiento y selección) para revisar todos los procedimientos que tenemos internos. Por ejemplo, en Reclutamiento y Selección nos dimos cuenta que perdemos mucho tiempo en “PERFIL”, que muchas veces te dicen “necesito un analista de sistema” sin especificar nada más. Y gracias a estas reuniones

estamos generando un manual que, entre otros ajustes, especificamos los tiempos para el Proceso de Reclutamiento y Selección que deben de cumplir las determinadas áreas.

**Entrevistadores: ¿Cree usted necesaria la participación de los Directores de los establecimientos educacionales en los procesos de reclutamiento y selección de personal? ¿Por qué?**

**Jefe Departamento de Desarrollo Organizacional:** En la Corporación, los Directores de los establecimientos son bastante autónomos, en el sentido que tienen bastantes “luces verdes” para hacer actividades beneficiosas para su establecimiento. Y gracias a esto nos damos cuenta que existen directores proactivos (como el de Puente Alto, como el de Nueva Creación o Andes del Sur), que piden cosas y piden antes informando a la unidad y al Área de Educación; pero hay otros Directores que no son tan proactivos.

Nos gustaría que todos los Directores de los establecimientos estén más involucrados dentro del proceso, puesto que ellos son los que conocen su realidad, de hecho hay relación directa entre el nivel de involucramiento que tienen los Directores de los establecimientos con los resultados de SIMCE y/o PSU.

Nota: El entrevistado, recalca que los perfiles de cargo son completamente moldeables, puesto que las habilidades blandas son tan importantes como los conocimientos y experiencia que poseen los profesionales que postulan a cargos provenientes de establecimientos educacionales.

### **Entrevista Tesis N° 3**

**Entrevistada: Encargada de Reclutamiento y Selección. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 6 de enero de 2014**

**Entrevistados: ¿Podría usted describir el Proceso de Reclutamiento y Selección del Área de Educación de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto? ¿Existen plazos establecidos?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** El Área de Educación nos envía un correo con el nombre de la persona a evaluar, por lo que con ellos se realiza generalmente el proceso de evaluación psicolaboral. Una vez que envían este correo, se le responde indicando la fecha en que debe presentarse el candidato. El día de la evaluación, se realizan diversas pruebas y la entrevista. Existe un plazo establecido de 72 horas para entregar el informe al área.

**Entrevistadores: ¿Cuál es el rol que cumple usted, como Encargada de Reclutamiento y Selección, en el Proceso de Reclutamiento y Selección antes descrito?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** Mi rol es evaluar al candidato con el fin de que ingresen las personas idóneas al cargo.

**Entrevistadores: ¿Cómo es la retroalimentación entre el Área de Educación y usted durante el proceso?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** Durante el proceso la retroalimentación es adecuada, una vez terminado el proceso se acaba la retroalimentación, generalmente no me informan si la persona fue contratada o no.

**Entrevistadores: ¿Cómo es el flujo de comunicación cuando el proceso del concurso es a través de una consultora? ¿Cuál es su rol?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** En el caso de los Concursos, la información me la entrega el Director del Área de Educación, con esa información debo informar a los postulantes a que etapas han llegado. Mi rol en los Concursos es de coordinación.

**Entrevistadores:** **¿Existen criterios predeterminados por el Área de Educación al momento de solicitar la generación de un concurso? ¿Cuáles?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** Los Concursos que realiza el Área de Educación son básicamente de Directores de Establecimiento, los cuales se realizan de manera externa con una Consultora. Nosotros solo realizamos las evaluaciones de las personas que ingresan a los establecimientos, excluyendo al Liceo San Pedro, el cual realiza un proceso aparte. Con respecto a las solicitudes de evaluación que nos llegan, éstas vienen previamente filtradas o reclutadas por los mismos Directores de Establecimientos en muchas ocasiones, por lo que nosotros, solo nos preocupamos de realizar la evaluación y emitir el informe.

**Entrevistadores:** **¿Cuáles son las técnicas utilizadas para seleccionar al candidato más adecuado?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** Principalmente las técnicas utilizadas son los test psicológicos para evaluar sus competencias complementadas con una buena entrevista.

**Entrevistadores:** **¿Cómo es la comunicación entre usted y los Directores de los establecimientos educacionales durante el proceso? ¿Cree usted que debería existir una mayor participación de éstos antes, durante y terminado el proceso?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** No mantengo comunicación con los Directores de los Establecimientos, solo con el Área de Educación. Antes eran los Directores de Establecimientos los que me enviaban las personas a evaluar, pero

se estableció, que lo mejor era que el Área de Educación enviara a los postulantes, ya que de esta manera se lleva un orden.

**Entrevistadores: Finalizadas las pruebas técnicas a los candidatos, ¿A quiénes se les informa el resultado de los informes psicológicos?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** El informe Psicolaboral se envía al Área de Educación (a la persona que solicita la evaluación).

**Entrevistadores: Elegido el candidato, ¿A quiénes se les informa este resultado?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** El resultado que va indicado en el informe se le informa a la persona que solicita la evaluación. Ahora bien cuando el área decide contratar al candidato, eso lo sabe el Director del Establecimiento y el Área de Educación, a mí no me llega esa información.

**Entrevistadores: En cuanto a la necesidad de tener mejoras continuas en los procesos dentro de una organización, ¿Se contempla una reestructuración en la tarea que usted tiene a cargo? ¿Qué modificaciones cree usted que deberían producirse?**

**Encargada de Reclutamiento y Selección:** La Unidad se reestructuró durante el año pasado, en donde se contrató un Analista y se dividieron las áreas, de esta manera podemos abarcar más y entregar una atención más personalizada a los requerimientos de cada área. Durante el año pasado, nos preocupamos también de tener test específicos para cada cargo. Actualmente estamos trabajando en modificar los informes psicolaborales que entregamos, la idea principal es disminuir el tiempo de realización. Una modificación que haría sería que se realizarán reclutamientos en todas las áreas, lo cual no se hace, ya que como pueden apreciar en preguntas anteriores, con el Área de Educación se realiza solamente evaluación psicolaboral, lo cual puede jugar en contra, ya que

generalmente te envían un candidato específico a evaluar, ¿y qué pasaría si a ese candidato le fue mal en las pruebas y no queda?, se alarga el proceso, por lo tanto, es importante realizar reclutamiento y contar con más de un candidato para poder elegir.

## **Entrevista Tesis N° 4**

**Entrevistado: Director Liceo Volcán San José. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 13 de Diciembre del 2013.**

**Entrevistadores: Nosotros entendemos que para proveer los cargos dentro de los establecimientos educacionales, que dependen de la Corporación Municipal, los funcionarios (docentes y asistentes de la educación) deben pasar por un proceso definido. Éste el de Reclutamiento y Selección ¿Nos podría explicar, de manera detallada, cómo funciona este proceso en la Escuela Volcán San José?**

**Director Escuela Volcán San José:** Primero hay dos fases que yo determino ahí. La primera es la fase de reclutamiento, reclutamiento por si solo tiene una mirada, que por el hecho de trabajar en la Corporación Municipal de Puente Alto, que es un prestigioso lugar en términos de corporaciones municipales, donde siempre hay gente que va a dejar su currículum y siempre hay una base de datos importante donde uno puede obtener esta información. Por tanto la primera bajada que uno tiene frente a una necesidad, o sea determina la necesidad, determina el perfil, determina los requerimientos, se busca en la base de datos cuales serían las personas más adecuadas. Y, generalmente se pregunta ahí mismo, en este caso se deja con la señora Verónica Cantillana, si acaso conoce de alguna persona en particular, dentro de los currículums, si le han hablado de alguno que tenga mejores posibilidades. Segundo, dentro del reclutamiento, vemos internamente si tenemos algún postulante. O sea dentro del colegio vemos si tenemos a alguna persona que cumpla el perfil determinado. Además vemos en nuestras redes si tenemos a alguien que cumpla con los requisitos. Entonces son tres formas en donde nosotros buscamos reclutamiento, desde allí seleccionamos currículum teniendo en claro...lo primero que yo hago al seleccionar currículums busco, si

son profesionales, la faltas de ortografías. Si hay un despiste y tiene falta de ortografía, se va fuera. Ese es el primer filtro. La segunda fase, después miramos, dentro del reclutamiento, con el equipo en particular que está buscando la entrevista. Yo aún no me meto en la entrevista. Quien hace las entrevistas es, si es en área académica, la hace la Jefa Técnica o la Coordinadora Pedagógica. Si es en área de inspección, inspector, administración, áreas de servicios, así y sucesivamente. Yo aún no me meto en ninguna fase, sólo en lo que significa el despiste en la primera inicial y ellos proceden. Levanto una serie de candidatos, y éstos los enviamos primero a la Corporación Municipal, aquí ya estamos hablando de selección, donde ingresa al Departamento de Desarrollo Organizacional y allí le hacen una entrevista que hace la Catalina Domínguez con su equipo, y, o sea, aplican pruebas estandarizadas para el perfil del cargo, selección, etc. Y se levanta desde allí los candidatos más adecuados. Entonces desde allí, yo ahora comienzo a meterme, ahí aparezco con una figura de terna, quina. Que sea mucho más claro para determinar, dada la información de Departamento de Desarrollo Organizacional, entrega la información el Jefe de área de acá del colegio, en donde dice cual persona es la más adecuada y entre los dos hago la entrevista, y en ésta, generalmente, me acompaño de alguien, generalmente es el asesor corporativo o la psicóloga del colegio. De manera de buscar elementos más sistémicos que nos ayuden a mirar de manera más global el sistema. Sobre todo el psicólogo del colegio, porque allí ponemos el "Sello colegio" si cumple con, de acuerdo a nuestro Proyecto Educativo Institucional, si cumple con esta característica, porque lo otro está a nivel corporativo, a nivel de la función, pero ahora yo resguardo el tema del "P.E.I." Este proyecto se usa como criterio para seleccionar a la persona, puesto que el "P.E.I.". Todo colegio aspira a tener un perfil de alumno, un perfil de profesional y un perfil de asistente, que es el que regula cual es el criterio para seleccionar a las personas más adecuadas para trabajar en nuestro colegio.

**Entrevistadores:** En el momento de necesitar un nuevo funcionario para su establecimiento, ¿Cuál es el criterio para solicitarlo al Área de Educación de la Corporación Municipal? ¿El establecimiento tiene un perfil determinado para los distintos tipos de funcionarios? (habilidades blandas, competencias genéricas / específicas)

**Director Escuela Volcán San José:** O sea, dependiendo del funcionario, en este caso del cargo. Nosotros, este año tomamos “Asistente de Educación Aulas”, o sea un auxiliar técnico que ayudara la tarea educativa en el aula. Ahí nosotros levantamos un perfil, la pauta de observación, que se la entregamos apenas seleccionado, los requerimientos y quiénes son sus Jefes directos. Entonces, ahora hicimos el proceso final donde cerramos, en donde se entrega a evaluación al profesional. Por tanto el perfil está determinado. Hay algunos perfiles de cargo que son a nivel corporativo, que son globalidades que están dentro de la normativa corporativa. Entonces nosotros nos tenemos que sumar a eso no a restar, o sea, a contar de lo que tiene como mirada nuestra Corporación Municipal, sumamos los requerimientos que tenemos en el P.E.I. y que describen el cargo en potencialidad. Generalmente son trabajos en contingencia. La flexibilidad, la capacidad de auto liderazgo y la capacidad de tener una emocionalidad que me permita soportar, en algunos aspectos, niveles y como esa emocionalidad tú la canalizas. Es decir, indudablemente, que estés en trabajo con niños con alta vulnerabilidad, las situaciones sociales de los niños son mucho más compleja que en otro lado.

**Entrevistadores:** ¿Cuánto se demora entre la solicitud que se envía al Área de Educación de la Corporación y la llegada del nuevo funcionario? ¿Cómo es el flujo de comunicación entre su establecimiento y el Área de Educación de la Corporación mientras dura el proceso?

**Director Escuela Volcán San José:** Todo depende del profesional solicitado, en algunos aspectos no más de una semana o diez días, pero hay profesionales

mucho más complejo que de ubicar. Y a veces se debe de cubrir con la persona menos mala.

Con respecto a la comunicación que se tiene con la Corporación, podemos decir que es muy fluida. Ya que nosotros podemos ir viendo podemos ir viendo si yo mandé a una persona o a un equipo de personas a evaluar, en que proceso se encuentran, esto lo vamos viendo en la intranet. Si están evaluados o no están evaluados, cuánto tiempo les falta.

**Entrevistadores: Al seleccionar funcionarios mediante el proceso con el que cuenta el Área de Educación ¿Cree usted que se satisfacen las necesidades del establecimiento?**

**Director Escuela Volcán San José:** En mi caso yo creo que sí, exceptuando si los candidatos no son los más adecuados. Pero en mi caso siempre.

**Entrevistadores: ¿Cuán determinante, cree usted, que es el ambiente (entorno, tipo de establecimiento, cantidad de matrícula, entre otros) de su establecimiento dentro del proceso de seleccionar al funcionario más adecuado para éste?**

**Director Escuela Volcán San José:** Las competencias que nosotros vemos, anteriormente, son fundamentales. Las que ya están puesta por el área corporativa, a esas le sumamos el contexto. Y allí hay un peso que depende del funcionario, depende de lo que estamos buscando. Generalmente cuando son profesores, profesionales, pesa mucho que tengan la intencionalidad y que no sea una agravante el problema de trabajar con niños con alta vulnerabilidad, sino que sea una razón más para hacerlo. En el caso de los asistentes de la educación nos fijamos que sean personas muy disponibles, dispuestas, que no tengan miedo al sector en donde se encuentra el colegio.

**Entrevistadores: ¿Cree usted que el Proceso de Reclutamiento y Selección, con el que cuenta el Área de Educación, necesita alguna modificación?**

**Director Escuela Volcán San José:** Me gustaría que cerraran el proceso, no sé si lo hacen hoy en día. En algunos aspectos que tienen relación a ámbitos de remuneración, que uno tenga capacidad de subir o bajar. Ya que hay un estándar y creo que en esta caso tiene que haber un techo y un piso. Me parecería importante que el Director lo pudiera revisar.

**Entrevistadores: ¿Mediante qué proceso fue seleccionado como Director de éste establecimiento educacional?**

**Director Escuela Volcán San José:** Fui seleccionado por el sistema de Alta Dirección Pública.

## **Entrevista Tesis n° 5**

**Entrevistada: Directora Liceo Industrial de Puente Alto. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 20 de Diciembre del 2013**

**Entrevistadores: Nosotros entendemos que para proveer los cargos dentro de los establecimientos educacionales, que dependen de la Corporación Municipal, los funcionarios (docentes y asistentes de la educación) deben de pasar por un proceso definido. Éste el de Reclutamiento y Selección ¿Nos podría explicar, de manera detallada, cómo funciona este proceso en el Liceo Industrial?**

**Directora Liceo Industrial:** Primero que todo, este es mi primer año en este Liceo, es por esto que yo me he ido enterando sobre la marcha de cómo funcionan las cosas. Lo que yo sé, cuando necesito personal, solicito al nivel central si hay currículums, generalmente hay, pero escasamente. Entonces comienzo a enviar currículums y el nivel central hace la evaluación psicológica y si está apto, yo hago la entrevista y verifico si realmente es el perfil que yo busco, o sea lo confirmo o no. Siempre en este procedimiento, el nivel central respeta la definición de la dirección del establecimiento.

**Entrevistadores: ¿Cuál es su participación dentro de este proceso?**

**Directora Liceo Industrial:** El proceso es como participativo, porque si yo no tengo currículums, ellos (el nivel central) tienen.

**Entrevistadores: En el momento de necesitar un nuevo funcionario para su establecimiento, ¿Cuál es el criterio para solicitarlo al Área de Educación de la Corporación Municipal? ¿El establecimiento tiene un perfil determinado**

**para los distintos tipos de funcionarios? (habilidades blandas, competencias genéricas / específicas)**

**Directora Liceo Industrial:** Lo que pasa es que, lo primero que yo hice, al llegar al liceo, fue elaborar el P.E.I. Dentro de éste, yo establecí la descripción de cargos de todo lo que yo necesito. Esta descripción está definida con toda la comunidad educativa y sancionada por el consejo escolar. Desde esta perspectiva, cuando me dicen: “mándame una descripción de cargos”, entonces tomo la ficha de descripción de cargos y digo “esto es lo que necesito”.

**Entrevistadores:** **¿Cuánto se demora entre la solicitud que se envía al Área de Educación de la Corporación y la llegada del nuevo funcionario? ¿Cómo es el flujo de comunicación entre su establecimiento y el Área de Educación de la Corporación mientras dura el proceso?**

**Directora Liceo Industrial:** No pasa más de una semana, por lo menos en nuestro caso.

**Entrevistadores:** **Al seleccionar funcionarios mediante el proceso con el que cuenta el Área de Educación ¿Cree usted que se satisfacen las necesidades del establecimiento?**

**Directora Liceo Industrial:** Si, y si no las satisfacen yo tengo la posibilidad de decir que no.

**Entrevistadores:** **¿Cuán determinante, cree usted, que es el ambiente (entorno, tipo de establecimiento, cantidad de matrícula, entre otros) de su establecimiento dentro del proceso de seleccionar al funcionario más adecuado para éste?**

**Directora Liceo Industrial:** sabes que, influye más la credibilidad en quien dirige que el ambiente propiamente tal.

**Entrevistadores: ¿Cree usted que el Proceso de Reclutamiento y Selección, con el que cuenta el Área de Educación, necesita alguna modificación?**

**Directora Liceo Industrial:** La decisión final tiene que venir junto con la Dirección. Sólo creo que, en este caso, si el Director toma una decisión de no contar con un profesional, debiera ser escuchado. Creo que esta debe ser la primera.

**Entrevistadores: ¿Mediante qué proceso fue seleccionada como Directora de éste establecimiento educacional?**

**Directora Liceo Industrial:** Entré a este establecimiento por Alta Dirección Pública, el año 2012.

## **Entrevista Tesis n° 6**

**Entrevistado: Director Liceo Puente Alto. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 20 de Diciembre del 2013**

**Entrevistadores: Nosotros entendemos que para proveer los cargos dentro de los establecimientos educacionales, que dependen de la Corporación Municipal, los funcionarios (docentes y asistentes de la educación) deben de pasar por un proceso definido. Éste el de Reclutamiento y Selección ¿Nos podría explicar, de manera detallada, cómo funciona este proceso en el Liceo Puente Alto?**

**Director Liceo Puente Alto:** Primero está la detección, la delimitación de una necesidad de un puesto de trabajo, y eso que puede parecer obvio pero que no es tan obvio, que tienes que formalizar y hacer una buena presentación de las veces que tú necesitas hacer levantamiento de un cargo, por tanto en lenguaje de lo que ustedes están haciendo sería reclutar a alguien. Hay cosas que son de “perogrullo”, si hay más cursos tienes que tener más profes, pero no todos los cargos tienen que tener esa misma obviedad. Por el ejemplo, en el caso nuestro el levantamiento del puesto de portería, tuvimos que dar razones de por qué necesitábamos tener a alguien en portería. En ese sentido, hay un trabajo que uno hace con el área de nivel central, digamos con el Área de Educación, donde uno presenta las necesidades y se llega a una discusión, también mediada por una evaluación presupuestaria.

Nosotros estamos en un plan de robustecer la unidad técnica, tenemos que dar las razones, de algún modo definir un perfil, qué roles o qué exigencias están asociadas a este cargo.

Una vez que se hace esta definición, se inicia el proceso de selección, donde efectivamente aparece un primer elemento, y es que si uno tiene un candidato que se puede aproximar al perfil. Habitualmente, yo trato de hacerlo siempre, cuando uno solicita un cargo uno tiene que tener un par de candidatos porque uno ha recibido currículums o porque uno también ha tratado de mover al mercado para saber que personas estarían dispuestas a postular, para que sea ojalá, una postulación de varias personas. Una vez que están esos candidatos, uno formaliza la solicitud por correo, y si uno tiene los currículums de esas personas los adjunta y eso pasa a la evaluación psicológica que la hace el equipo de la dirección de personas. Se hace las pruebas psicológicas, las entrevistas. No recuerdo cuales son las pruebas específicas, sé que hay entrevistas porque me ha tocado o prestar salas para que las hagan o ir a entrevistas. Y a partir de eso, a uno le entregan un informe que básicamente delimita el nivel de aptitudes en función del perfil que uno ha definido. Si tienes varios candidatos, hay puede venir una fase donde uno entreviste como Director y tomar la decisión final o si bien es un único candidato uno también puede formalizar la incorporación de alguien.

Hay cargos que uno tiene varios candidatos y otros que no, como por ejemplo docentes en determinado tiempo del año, y uno que hace lo entrevista primero y luego que ya tiene más o menos la idea de que se ajusta a lo que uno busca ahí lo mandas a entrevista psicológica, porque no te puedes dar el lujo de hacer todo el esfuerzo si no estás seguro de que ya sabes que pasa cierto filtro; pero no así cuando es otro cargo. Ahora la realidad, lo que más da resultado es que uno tiene una suerte de candidato y uno solicita que a través de una evaluación psicológica se pueda hacer este juicio de decir si está apto o no. Y una vez que aparece que está apto, uno los cita, los entrevista y ordena el tema más práctico de cómo se incorpora el nuevo funcionario.

Los colegios tenemos el mayor riesgo cuando los profes se van a mitad de año.

**Entrevistadores: ¿Entonces la participación del Director en este proceso es en la entrevista? o ¿Cuándo se detecta la necesidad?**

**Director Liceo Puente Alto:** Yo creo que en detectar la necesidad el Director tiene un rol fundamental, creo que en la presentación de candidatos y también en una entrevista que es más de terreno digamos, que es de trabajo propiamente tal. Esas serían las etapas tal como yo las he vivido, a mí me gusta meterme en la entrevista del personal, o sea, no sé, si la psicóloga me dice “esta persona está apta para el cargo” a mi igual me interesa entrevistarlo antes.

**Entrevistadores: ¿Sí o sí?**

**Director Liceo Puente Alto:** Sí, uno podría no hacerlo, pero yo en general lo hago, porque creo que la determinación de con quienes trabajan, debe ser una de las cosas más estratégicas que al Director le toca gestionar.

**Entrevistadores: Al momento de necesitar un nuevo funcionario, ¿Existen criterios especiales que a usted al momento de solicitar que publiquen el tema, usted pone a parte, necesito que tengas características específicas, habilidades blandas?**

**Director Liceo Puente Alto:** No, o sea ¿una delimitación por escrito con cierto perfil de competencias?, no. Más bien se circunscribe a...yo lo puedo describir pero no con un formato, no con un listado de competencias que yo marco a las que me interesan, de algún modo, ese es el filtro que uno hace en la entrevista, es como tácito. Por eso te digo, hay veces que uno pre cocina al postulante, uno lo entrevista antes y uno dice éste gallo es súper bueno, pero acá en el liceo se va a morir, entonces hay una evaluación de estas competencias pero no formalizada, que es más intuitiva. O me ha pasado, que una vez entreviste a una persona para otro cargo y resulto ser buena Jefa para la Unidad Técnica, e hice el pase a la

Corporación, hablé con mi jefa y le dije “mira para mi liceo no es, pero puede ser para otro”.

No te lo podría entregar por escrito, porque funcionamos con un perfil tácito que existe y que uno lo filtra en la entrevista, pero no, no lo tenemos. Quizás en eso también existe una deuda, pero también se entra en un conflicto, porque tienes a un profe seguro ahora y quizás en marzo no va a estar, y tienes que encontrar un profe sobre la marcha, entonces uno trata de a las personas ir ajustándolas al perfil, no te puedes dar el lujo de siempre se cumple 100% el perfil, es más grave que lo niños no tengan clases a que tengan clases con alguien que no se ajuste 100% al perfil.

**Entrevistadores:** ¿O sea en el tema de perfil de cargo se utiliza netamente el corporativo estándar?

**Director Liceo Puente Alto:** Y después el filtro lo hacemos en la entrevista. Por ejemplo, a los profes habitualmente los entrevistamos el Jefe Técnico (Tania), el Jefe de U.T.P y yo. La idea es no sobre entrevistar tanto al candidato. Pero sí, es más bien intuitivo en función de nuestra experiencia pensar si se ajusta o no a los requerimientos del liceo. ¿Cuáles son eso requerimientos de perfil? No existen. Propio nuestro no, están los corporativos, ahora yo, no conozco los perfiles corporativos, o sea, existen los perfiles de cargos pero yo no los conozco.

**Entrevistadores:** ¿O sea que usted se queda con el “APTO” y realiza la entrevista?

**Director Liceo Puente Alto:** Claro, y ahí yo puedo pedir el informe, algunas veces yo he pedido el informe para mirar detalles, sobre todo cuando son aptos pero con observaciones, para saber cuáles son las observaciones y si desde mi perjuicio digamos afectan directamente o más bien son tangenciales.

**Entrevistadores: Entre que se envía la solicitud al área y la llegada del nuevo funcionario, ¿Cuánto demora?**

**Director Liceo Puente Alto:** O sea es que es variable, hay momentos en el año en que es más complicado, por ejemplo marzo. Yo una vez la posibilidad de que los que teníamos la capacidad instalada, en términos de equipos psicológicos pudiéramos ser autónomos en ese sentido.

**Entrevistadores: ¿Y hacer ustedes el reclutamiento y selección?**

**Director Liceo Puente Alto:** Entendiendo que en términos legales la única evaluación psicológica que valida la Superintendencia de Educación de cualquier funcionario es la que otorga la Seremi de Salud, y el valor que tienen para efectos legales el psicólogo de la Corporación o el psicólogo del liceo, es la misma. Caso que a mí me pasó, es que entre que se juntaban el grupo de personas para evaluar se demoró más de lo que yo hubiese deseado, y la persona se me fue. Yo tuve la idea de que se me había ido la persona porque se demoró, juicio que también puede ser limitado de mi parte, porque también se puede ir porque encontró otro trabajo, porque no le gustó el lugar o muchas otras cosas. Lo cierto es que yo ahí planteé una inquietud, porque yo tengo trabajando 3 psicólogas, una de planta y dos de Proyecto Integración, entonces yo dije perfectamente podemos hacer la evaluación psicológica nosotros y enviar el informe al nivel central para que ellos estén en conocimiento, pero también se busca homogenizar un procedimiento del tema a nivel corporativo, pero yo dije al revés, podemos ganar celeridad si es que yo entiendo. Ahora también me pasa que no sé si es así en todos los liceos. Pero claro, nivel central debe pensar en políticas para 27 escuelas y yo sólo pienso en una, pero por otro lado también hay que acoger la flexibilidad de distintos modelos, o sea si hay tres psicólogos y podemos estandarizar un modelo incluso con el mismo de al lado, quizás podríamos ganar celeridad.

Yo creo que esto se demora una semana aproximadamente, pero también depende.

**Entrevistadores:** ¿Entonces el flujo de comunicación que tiene el establecimiento con el Área de Educación es fluida mientras dura el proceso? ¿Hay una retroalimentación?

**Director Liceo Puente Alto:** Sí claro, es que lo que pasa es que cuando uno está a la espera de una evaluación psicológica es que uno está encima, pero la comunicación es súper buena. Yo además, estoy hasta físicamente cerca, entonces a veces cruzo y pregunto.

**Entrevistadores:** Al seleccionar funcionarios mediante el proceso con que cuenta el Área de Educación, ¿Cree usted que se satisfacen las necesidades del establecimiento?

**Director Liceo Puente Alto:** Sí, yo sólo el tema de la celeridad. Puedo entender por qué puede ser más lento lo que yo deseo, pero a veces no entiendo que estemos esperando a una psicóloga de personas para que entreviste y yo tengo a tres que podrían estar haciéndolo.

**Entrevistadores:** ¿Y cuándo es por la consultora Donoso y Torrens?

**Director Liceo Puente Alto:** Es que no me ha tocado a mí, aun no, no recuerdo por Donoso y Torrens, yo entré por Donoso y Torrens, por ahí los conozco pero no, no me ha tocado con ellos, porque me da la idea que para los cargos directivos...es que yo no he tenido mucha movilidad de profes, dentro de este año, he tenido que pedir traslados de dos profes porque no habían horas. Más bien me tocó reducir la planta que emplear más gente.

**Entrevistadores:** ¿Cuánto afecta el entorno o cuanto incide el entorno del establecimiento al seleccionar a un funcionario?

**Director Liceo Puente Alto:** No lo sé, no, no no...O sea, a nivel de percepción hay gente que sale arrancando, pero estoy hablando súper así desde la percepción me pasa que habitualmente la gente nueva demora un buen periodo en fidelizar con el liceo, si tuviera que hacer una evaluación de qué recogen las personas que hemos reclutado del entorno suelen ser cuestiones que más bien los distancian de acá, pero con el paso del tiempo, en el segundo semestre, la gente me dice que ya ha logrado entrar, me he comprometido con el lugar.

Yo creo que no es fácil, yo creo que el entorno no nos favorece mucho, pero la verdad no lo sé, tampoco es algo en lo que haya estado pensando antes.

**Entrevistadores:** **¿Y al momento de entrevistar al seleccionado, se dirigen algunas preguntas a esto?**

**Director Liceo Puente Alto:** No, yo hasta que tú me lo preguntaste no algo que haya estado en mi cerebro. A parte que la mayoría de las personas que postulan es de la comuna, entonces de algún modo hay una apropiación del contexto, estoy pensando por qué no ha sido tema, pero quizás no ha sido tema porque no ha estado puesto encima no más.

**Entrevistadores:** **¿Cree usted que el Proceso de Reclutamiento y Selección, con el que cuenta el Área de Educación, necesita alguna modificación?**

**Director Liceo Puente Alto:** O sea sí, yo creo que hay algunas cosas que se podrían ampliar, es que es bien complejo, porque efectivamente nosotros tenemos un movimiento de profes...o sea, yo sé que puedo dejar toda la plata docente lista ahora y en marzo van a ver cambios, y desde mi experiencia sé que pasa, yo he estado en particular subvencionado y en pagado, y siempre pasa, solo que aquí pasa más en cantidad.

Entonces a mí me gustaría que probar competencias pedagógicas, con otros instrumentos que existen hoy día y que permiten...por ejemplo, hay experiencias

que permiten que los profes hagan clases, y gente se pone y le piden que haga una clase; conozco experiencias donde se hacen evaluaciones asociadas a los contenidos, al conocimiento disciplinario de los profes, por ejemplo nos pasó, no aquí, que contratamos un profe de inglés que después nos dimos cuenta que no sabía inglés, pero en el sistema no había una evaluación, la calidad de los profes marca e impacta directamente la calidad de la educación que se ofrece. Quizás está este filtro psicológico pero yo sé que hay algunos que tienen esta evaluación como técnica, que hagan clases, que planifiquen una unidad, quizás por ahí podría crecer. Pero esto entra en tensión en que llega marzo y me faltan 10 profes y tengo los cabros, entonces no se condicen con los elementos de contexto.

Pero sí, si tú me preguntas como podría mejorar el proceso de reclutamiento en el caso de los profes, administrativos y asistentes de la educación sería medir cosas en terreno.

En el Liceo (Puente Alto) no se hace nada, porque yo te digo entra en tensión con la realidad que tenemos que es: “necesitamos profes para ayer”. Entonces si hay una persona que está dispuesta a tomar horas, no sé si nos vamos a dar el lujo de “haber si me gusta cómo haces la clase”

El factor que afecta es qué pasa durante la marcha. Es súper real.

**Entrevistadores: ¿Pero sería diferente si fuera un proceso autónomo?**

**Director Liceo Puente Alto:** No lo sé, si igual es un alivio que lo lleven afuera, uno se queja cuando se demoran, cuando uno está ahí con un caso en la marcha, pero cuando te evalúan a 15 profes uno también descomprimen un “temaso”, eso es verdad. Haber esto es una opinión súper personal, yo creo que los colegios tenemos que avanzar a tener más autonomía que va de la mano a ser más responsables. Entonces claro, uno puede decir me estoy echando más pega encima voy a tener más autonomía pero también eso implica más responsabilidad,

y esa es una dupla que siempre tiene que avanzar, autonomía y responsabilidad. Usted tiene más margen para que se mueva pero es más responsable de los resultados que obtenga.

**Entrevistadores: ¿Mediante qué proceso fue seleccionado usted como Director de éste establecimiento?**

**Director Liceo Puente Alto:** Por Alta Dirección Pública, lo que pasa es que yo llegue el 2012 a cubrir un puesto vacante porque el Director anterior renunció, el Director de antes no cumplió sus cinco años de concurso, se fue al finalizar el cuarto, según la información que manejo. Por tanto, yo postulé a través de Donoso y Torrens, y ellos me hicieron todos los instrumentos que me aplicaron allá, después la entrevista, donde me entrevistó el equipo del Área de Educación (nivel central), y después me entrevistó la Secretaria General. Fueron tres etapas: Donoso y Torrens, Nivel Central y Secretaria General, y ahí me dijeron estás adentro por un año de forma interina, y después ese año se abrió el concurso, postulé y quedé aceptado por Alta Dirección Pública, y ahí estoy. Debo completar 6 años en el Liceo: 1 interino y 5 de concurso.

## **Entrevista N° 7**

**Entrevistado: Director Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro. Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención de Menores de Puente Alto.**

**Fecha: 20 de Diciembre del 2013**

**Entrevistadores: Nosotros entendemos que para proveer los cargos dentro de los establecimientos educacionales, que dependen de la Corporación Municipal, los funcionarios (docentes y asistentes de la educación) deben de pasar por un proceso definido. Éste el de Reclutamiento y Selección ¿Nos podría explicar, de manera detallada, cómo funciona este proceso en el Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro?**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** Lo que nosotros hacemos cuando debemos seleccionar profesores es colocar un aviso, este año colocamos un aviso en "Laborum" (página Web) y además pensamos en donde regularmente recurren las personas que están buscando trabajo. Nos llegan los currículum, los seleccionamos de acuerdo al perfil que creemos que deberían tener los profesores que puedan trabajar acá, principalmente que vengan bien capacitados desde su pregrado a su carrera profesional, y desde allí seleccionamos a algunos y llamamos a entrevista acá en el colegio, esta entrevista es de carácter técnico que la realizamos con la subdirección académica y a veces participa un profesor del área. Entonces es una entrevista de conversación en donde uno va comentando sobre la trayectoria laboral, la trayectoria académica, va colocando a los profesores siempre en casos, nosotros tratamos de abarcar tres ámbitos en nuestra entrevista. Uno que tenga que ver con el ámbito académico o técnico principalmente, otro que tenga que ver con el ámbito formativo o disciplinario del colegio, o sea como se desenvuelve el profesor dentro del colegio; y otro que tiene que ver con el ámbito administrativo, o sea que cosas del ámbito administrativo

conoce o no conoce la persona, porque si es un profesor que no tiene experiencia y nosotros lo vamos a dejar acá, necesitamos saber cuál será el plan de trabajo con ese profesor. Después nosotros le pedimos al profesor que realice una clase, a veces lo hemos hecho ese mismo día, lo llamamos con anticipación informándole sobre la entrevista y la prueba práctica de realizar una clase. Nosotros tenemos una semana de inducción los primeros días de enero, en donde todos los alumnos nuevos que ingresan el siguiente periodo escolar, por lo tanto tenemos una semana con alumnos en el colegio, y allí le pedimos al postulante (a profesor) que realice una clase. Con esto nosotros vemos en la práctica como se desenvuelve el profesor dentro de la sala de clases. Si aprueba la entrevista y la prueba técnica, nosotros le pedimos a la consultora, que trabaja con la Corporación, que realice la prueba psicológica. Una vez listo este proceso, los profesores vienen al colegio para finiquitar los temas de remuneración y horas a trabajar. Indiferentemente, en febrero les pedimos a todos los profesores que vengan un día de inducción, este día se lee el manual de convivencia, el proyecto educativo, internalizamos al profesor en el concepto más duro del colegio, mostramos experiencias, pero solamente con los profesores nuevos.

Dentro de este proceso yo participo en lo que más pueda. Además la Corporación nos ha dado bastante autonomía, y eso nos permite avanzar en los procesos y en las decisiones permanentes que tomamos como colegio.

**Entrevistadores: En el momento de necesitar un nuevo funcionario para su establecimiento, ¿Cuál es el criterio para solicitarlo al Área de Educación de la Corporación Municipal? ¿El establecimiento tiene un perfil determinado para los distintos tipos de funcionarios? (habilidades blandas, competencias genéricas / específicas)**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** Mira, yo diría que hay un criterio que no es explícito, pero lo hemos comentado mucho que es que la persona que venga a trabajar a nuestro liceo sepa el impacto social que ejercerá con su labor,

que a pesar de que este colegio tiene excelencia académica, siempre debemos recordar que está en la comuna de Puente Alto. Estos niños que están acá vienen de otros colegios municipales, que acá se ven más ordenados, porque la cultura del colegio ha permitido que nosotros generemos un espacio distinto, pero son los alumnos que igual están vulnerables como cualquier otro que están en colegios municipales. Esto nos permite ver cuál es el compromiso de profesor, para que no deje el colegio botado a mediados de año.

**Entrevistadores: ¿Cuánto se demora entre la solicitud que se envía al Área de Educación de la Corporación y la llegada del nuevo funcionario? ¿Cómo es el flujo de comunicación entre su establecimiento y el Área de Educación de la Corporación mientras dura el proceso?**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** Es rápido, la verdad que hace tiempo que no hacemos una medición, pero es bien rápido, generalmente actúan bien rápido. Además funcionan con una plataforma virtual en la Corporación en donde uno puede ver el estado en el que va el proceso.

En términos de relación con la Corporación, está es expedita, puesto que nos hacen una capacitación sobre a quién debemos de recurrir cuando necesitamos algo. Esto hace que la comunicación sea bien fluida.

En cuanto a los perfiles de cargo, nosotros, hasta el momento, funcionamos con los que tiene la Corporación, a futuro la idea es que igual podamos generar perfiles propios del colegio, por ejemplo acá no hay grandes problemas de disciplina, por lo tanto la inspección del colegio tendría que variar su perfil de cargo.

**Entrevistadores: ¿Cuan determinante, cree usted, que es el ambiente (entorno, tipo de establecimiento, cantidad de matrícula, entre otros) de su establecimiento dentro del proceso de seleccionar al funcionario más adecuado para éste?**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** Nuestro ambiente en particular, es un buen ambiente, hay un muy buen clima laboral, por tanto este ambiente es el que está educando, por lo tanto las condiciones que están dadas acá son las adecuadas para que las personas se desenvuelvan profesionalmente. Por tanto aseguramos que las personas que vienen a trabajar acá efectivamente harán un trabajo a la perfección, como se quisiera en cualquier otra organización.

**Entrevistadores:** **¿Cree usted que el Proceso de Reclutamiento y Selección, con el que cuenta el Área de Educación, necesita alguna modificación?**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** en aspectos internos uno siempre quiere anticiparse más al momento de reclutar profesionales para nuestro establecimiento. Y, con respecto a la Corporación, yo lo único que siempre estoy pidiendo es que la consultora ojalá siempre responda a tiempo, porque a veces se nos pueden caer los candidatos ahí.

**Entrevistadores:** **¿Mediante qué proceso fue seleccionado como Director de este establecimiento educacional?**

**Liceo Bicentenario de Excelencia San Pedro:** Al momento, y en términos administrativos, estoy en el cargo de Director interinamente, aunque el próximo año entraré a concurso por Alta Dirección Pública.