



Facultad de Educación
Magíster en Gestión y Dirección Educacional

Gestión de los Recursos Humanos para una Educación de Calidad

**Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección
Educacional**

Por
PEDRO PABLO MIRANDA MORALES

Profesor Tutor: Ricardo Carbone Bruna
Profesora Informante: María Amelia Herrera

Santiago, Chile
Mayo de 2008

DEDICATORIA

A María José y a nuestros hijos Dominga, Martín, Trinidad, Clemente y Gregorio, por el tiempo que me han regalado.

AGRADECIMIENTOS

A los(as) directores(as) de los colegios: Instituto Sagrado Corazón, Nuestra Señora de Loreto, Sagrado Corazón de Jesús - Apoquindo, Sagrados Corazones – Manquehue, San Pedro Nolasco y Villa María Academy, por abrir generosamente sus puertas para la realización de este estudio.

A la comunidad educativa del Saint George's College, especialmente:

A los sacerdotes de la Congregación de Santa Cruz, que con generosidad y confianza me han dado la oportunidad de colaborar en su misión.

A los profesores y profesoras, que con humildad me abrieron las puertas de sus salas de clases para conocer el compromiso, la dedicación, el entusiasmo y la creatividad que entregan cada día.

A los equipos de auxiliares y administrativos, que con su trabajo dedicado y silencioso hacen posible formar cristianos comprometidos y ciudadanos competentes.

A mis compañeros de magister, valiosa diversidad de ideas y sueños con un objetivo común: entregar a todo niño(a) y joven la oportunidad de crecer.

A todas las personas que de distintas maneras me apoyaron y aconsejaron para la realización de este trabajo.

INDICE

RESUMEN	5
SUMMARY	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: OBJETIVOS	14
1. Objetivo general.	14
2. Objetivos específicos.....	14
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	15
1. El rol de los RRHH en la gestión escolar.....	15
2. ¿Por qué debemos poner atención a la gestión de los recursos humanos?.....	23
3. ¿Cómo se construye calidad de gestión de los RRHH?.....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	45
1. Tipo de establecimientos educacionales considerados en el estudio.	45
2. Muestra de establecimientos educacionales considerados en el estudio.....	46
3. Modelos de evaluación.....	49
4. Descripción de los instrumentos de medición de la calidad de gestión de los RRHH.	52
5. Factores y prácticas de gestión de RRHH que generan valor en un establecimiento educacional.	54
6. Aplicación de Instrumentos.	56
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	59
1. Resultados obtenidos del “Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal”.	59
2. Resultados obtenidos del “Estudio de Evaluación de los Roles de Recursos Humanos”.....	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	80
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	90
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFÍA	177

RESUMEN

La presente tesis tuvo por objeto evaluar la calidad de la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) al interior de un grupo de colegios particulares pagados de confesión religiosa, subdivididos en dos grupos según su rendimiento académico de acuerdo a los resultados en la prueba SIMCE. A través de la aplicación de dos modelos de evaluación de gestión de RRHH, se obtuvo una descripción de las prácticas normalmente utilizadas en ambos grupos de establecimientos educacionales.

El primer modelo aplicado es el **“Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal”**, de Martha Alles¹; el segundo modelo aplicado fue el **“Estudio de Evaluación de los Roles de Recursos Humanos”** desarrollado por Dave Ulrich y Jill Conner².

La aplicación de estos dos modelos consideró la utilización de técnicas de recolección mixtas, a través de entrevistas a los(as) Directores(as) y a los(as) Administradores(as) de cada establecimiento en estudio; y a través de la aplicación de encuestas a los mismos directivos entrevistados y en algunos casos a un grupo de docentes.

El estudio no encontró ninguna diferenciación relevante entre un grupo y otro de colegios. Sin embargo, permitió reconocer que el mayor énfasis en la gestión de los RRHH en ambos grupos de colegios está puesto principalmente en su función o rol administrativo, centrándose en tareas básicas como pago de sueldos y administración de licencias médicas. No se evidencia en estos colegios una gestión de los RRHH con intenciones de asumir un rol más estratégico para aportar valor en la construcción de calidad educativa, o que se constituya como soporte más sustancial al cambio de la organización para una adaptación fecunda a los nuevos desafíos de la educación actual y futura.

Tampoco se observa que exista en la estructura organizacional un responsable directo de la gestión de los RRHH, con conocimientos especializados en el área y que a su vez le reporte directamente a la máxima autoridad del colegio. Se ha detectado que la falta de un área especializada en la conducción de los RRHH, ha impedido en estos colegios el desarrollo de tareas o procesos más sofisticados como el seguimiento periódico de su clima laboral.

El estudio concluye que es urgente iniciar un camino de profesionalización de la gestión de los RRHH, abordando de manera más coordinada y consistente las diversas tareas y procesos que se requieren para alinear a las personas al logro de las metas educativas de cada institución.

Como conclusión general, se plantea que los colegios tienen el desafío de evolucionar e ir más allá de las buenas intenciones en cuanto al trato con su personal y avanzar hacia una conducción cada vez más eficiente y efectiva de los procesos que involucran a sus Recursos Humanos.

¹ Del libro “5 pasos para transformar una oficina de personal en un Área de Recursos Humanos”.

² Del libro “Recursos Humanos Champions”.

SUMMARY

The present thesis had as the objective to evaluate the quality of the management of Human Resources to the interior of the group of paid private high schools of religious confession, subdivided into two groups according to their academic performance results on the SIMCE Test. Through the application of two types of evaluation on human resources management model, a description of the normal practices utilized in both groups of educational establishments was obtained.

The first model applied is the **“Administration System and Personnel Development Model,”** by **Martha Alles**; the second model applied was the **“Evaluation Study of the Roles of Human Resources”** developed by **Dave Ulrich and Jill Conner**. The application of these two models considered the utilization of a collection of mixed techniques, through the interviews of the Directors of Administration of each establishment in study; and through the application of surveys to the same managers interviewed and in some cases a group of teachers.

The study did not find any relevant difference between one group or another of the schools. Nevertheless, it recognized that the biggest emphasis in the Human Resources management in both groups of schools is principally placed on the function or role of the administration, centering on basic tasks like salary payment and medical sick leave. It was not evident if the Human Resources management of these schools had intentions of assuming a more strategic role to valuably contribute in the construction of the educational quality, or that it constitutes a more substantial support for the organizational change of productive adaptations to the new challenges of the present and future education. Neither was it observed that a responsible educational structure exists to direct the HR management, with specialized knowledge in this area that directly reports to the highest authority figure of the school. It has been detected that a specialized area in the management of the HR is missing, which has impeded the schools' development of more sophisticated tasks and/or processes, like the periodic pursuit of the labor climate.

The study concludes, it is urgent for the schools to initiate a way to professionalize the management of the HR, addressing the most appropriate and consistent ways that the diverse tasks and process require in order to align the people to the achievement of each institution's educational goals.

As a general conclusion, one considers that the colleges have a challenge: to evolve and to go beyond their good intentions, as far as dealing with personnel, and to advance each time towards a more efficient and effective management of the processes that involve their Human Resources.

INTRODUCCIÓN

Apoyado en estudios y experiencias de profesionales especialistas en el campo de la gestión de los Recursos Humanos y de estudios nacionales e internacionales que dan cuenta de los factores que explican la calidad educativa, se propone evaluar en un grupo de establecimientos educacionales el aporte de valor que las áreas, departamentos o personas a cargo de la gestión de los RRHH de estos establecimientos están entregando para la construcción de organizaciones competentes que generen procesos educativos de calidad.

Esta investigación aborda la problemática de los recursos humanos desde la perspectiva de la aplicación de las herramientas y conceptos ampliamente estudiados en este campo. Es decir, no es su objetivo identificar los factores asociados a los recursos humanos que explican calidad educativa, sino que se trata de describir de qué manera se están gestionando los aportes y potencialidades que las personas, miembros de una organización educativa, son capaces de entregar para alcanzar una educación de calidad.

Recogiendo algunos estudios que dan cuenta de los factores que explican calidad educativa y que están asociados al Recurso Humano y en base a dos modelos de gestión del RRHH planteados por dos autores especialistas en este campo, se busca diagnosticar y caracterizar la manera en que se gestionan los aportes de las personas en un grupo específico de colegios.

Actualmente se señala que el factor humano constituye, para cualquier organización, el factor determinante entre el éxito o el fracaso en el logro de las metas propuestas. Es más, muchos especialistas en la materia hablan de “Capital Humano” más que de Recursos Humanos, como una manera de relevar el aporte y la diferenciación que las personas pueden hacer en cualquier organización. El efecto de la globalización en el mundo nos permite hoy un acceso casi ilimitado a la información y el conocimiento, haciendo que la diferenciación en la calidad de servicios esté en las capacidades y competencias individuales y grupales para aprovechar esos conocimientos en la construcción de procesos que crean valor. Si esta nueva realidad es indiscutible a nivel de las organizaciones productivas (bancos, fábricas, commodities, retail, etc.) cuánto más lo será en el campo de la educación donde la interacción entre personas (alumnos, docentes, directivos, familias) es lo que en definitiva determina la calidad del proceso educativo.

Juan Casassus³, analizando los problemas de la gestión educativa en América Latina, señala que las mejores experiencias de gestión en las empresas que tienen buenos resultados, son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en las interacciones de las personas y no en los resultados y sus estándares. Continúa el autor haciendo notar que la gestión de los sistemas educativos de los años noventa, a diferencia de las empresas exitosas, se ha centrado en una gestión focalizada en los resultados, indicadores, medición y referencia a estándares. Esta manera de gestionar de las escuelas sorprende a Casassus, pues si hay algún sector social que se precia de su vinculación con el factor humano, ese es precisamente el sector educativo.

³ CASASSUS, JUAN. 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.

La importancia de los RRHH en una organización educativa ha sido fundamentada por diversos estudios que abordan la problemática de la Gestión Escolar. Autores como Alvaríño, C. et al. y Tiana Ferrer, A. han llegado a concluir que variables tales como: el clima organizacional, el liderazgo y la conducción, el desarrollo y aprovechamiento de las competencias docentes, el compromiso con el establecimiento y su Proyecto Educativo, un ambiente profesional desafiante y estimulante, unos adecuados mecanismos de compensación, etc. son factores claves que inciden o aportan para el logro de una educación de calidad.

Junto a lo anterior, se debe considerar que los procesos educativos implican una importante concentración de recursos económicos en el pago de remuneraciones y otros beneficios asociados al personal, que en términos generales explican un alto porcentaje de los costos totales de un establecimiento educacional. En este sentido, es lógico pensar que cualquier gestión educativa debería buscar la maximización de los aportes que estos recursos puedan entregar al logro de las metas educacionales propuestas.

En este contexto cabe preguntarse si la manera de gestionar los RRHH dentro de un colegio se realiza sobre la base de conceptos y metodologías que aumentan el grado de éxito en el desarrollo de los factores que inciden en una mejor calidad de educación. Es decir, si la gestión que se realiza cumple con las etapas y procesos que corresponden a una correcta gestión de los RRHH, o por el contrario, se encuentran en un estado precario o deficitario de desarrollo.

En virtud de los antecedentes expuestos y por la importancia que la calidad en la gestión de sus recursos humanos reviste para cualquier organización y especialmente para una organización educativa, cabe preguntarse si:

¿La gestión de RRHH al interior de un colegio se aprovecha como fuente de valor para construir una gestión educativa de calidad?

Es decir y como planteamiento del objetivo general del estudio, se pretende:

Describir y analizar las prácticas de gestión de los RRHH y a partir de lo anterior, formular sugerencias y recomendaciones concretas para mejorar la calidad de gestión de los RRHH.

A partir de este objetivo general, se busca también:

- Caracterizar y evaluar las etapas o pasos que se aplican en la gestión de RRHH dentro del colegio, de acuerdo al modelo de gestión de Martha Alles (2005).
- Evaluar la calidad de gestión de los RRHH, de acuerdo al modelo de evaluación de roles de Dave Ulrich y Jill Conner².
- Identificar la relación entre calidad de gestión de los RRHH con resultados académicos medidos en pruebas externas (SIMCE).
- Generar una propuesta de mejoras específicas y concretas en la gestión de los RRHH, para aumentar la calidad de la educación.

Para evaluar la calidad de gestión de los RRHH de los colegios, se han escogido dos modelos de gestión:

² Op. Cit.

1. El “Modelo de un sistema de administración y desarrollo del personal”, desarrollado por Martha Alles (2005).
 - a. En este caso se consideran entrevistas con preguntas abiertas que buscarán información respecto de la manera de hacer gestión de los RRHH, siguiendo el modelo presentado por la autora.
 - b. Las entrevistas serán aplicadas al Director(a) del colegio y al responsable de la gestión de los RRHH del colegio.
2. El “Estudio de evaluación de los roles de recursos humanos” desarrollado por los especialistas Dave Ulrich y Jill Conner².
 - a. En este caso se aplicará la matriz de evaluación desarrollado por los autores del modelo.
 - b. Esta matriz de evaluación será ajustada en su lenguaje para adaptarlo a las características propias de una institución educativa.
 - c. El test de roles se aplicará al(la) director(a), al responsable de la gestión de los RRHH y en algunos de los colegios estudiados se aplicará además a un grupo de docentes.

Asumiendo la complejidad que implica evaluar la gestión de los Recursos Humanos en un sistema educativo diverso en sus estructuras de gobierno (municipalizados, subvencionados, particular pagado) y que a su vez conllevan condiciones especiales asociados al Estatuto Docente, el presente trabajo ha optado por limitar su estudio a un grupo de establecimientos particulares pagados dependientes en su mayoría de congregaciones religiosas.

² Op. Cit.

De esta manera el estudio representa una aproximación al problema planteado, si bien acotado pero comparable desde el punto de vista de la aplicación de modelos que han sido probados con éxito en otros ámbitos laborales. La opción por establecimientos asociados a congregaciones religiosas, obedece también a la necesidad práctica de contar con información que a veces es considerada confidencial, pero que solicitada desde un colegio también confesional (lugar de trabajo del tesista), es más factible de conseguir en un tiempo prudente.

En consecuencia, la evaluación se realizará en un grupo de 6 establecimientos educacionales particulares pagados, de acuerdo a las siguientes variables:

- **Tamaño del establecimiento (nº de alumnos):** a mayor tamaño del establecimiento mayor es la complejidad en la gestión de personas y por lo tanto mayor es el impacto de las prácticas en esta área. En este caso se escogerán colegios con más de 800 alumnos.
- **Mismo grupo socioeconómico que atiende:** para evitar diferencias relevantes respecto de las condiciones económicas del colegio y la disponibilidad de recursos para llevar a cabo el proyecto educativo, se escogerán colegios particulares pagados del mismo grupo socioeconómico GSE E (según información entregada por MINEDUC).
- **Resultados SIMCE:** se subdividirán entre colegios de mayor desempeño académico y menor desempeño académico, de acuerdo a los resultados SIMCE del año 2006 en sus dos pruebas de evaluación aplicadas (4º básico y 2º medio) y SIMCE año 2004 para la evaluación aplicada al nivel 8º básico.

- **Confesión religiosa:** para disponer de la mayor información posible en un tiempo prudente dentro de los plazos dispuestos para el desarrollo de esta tesis, se han escogido sólo establecimientos de confesión católica con quienes el tesista tiene mejores posibilidades de contactar y lograr las entrevistas que se necesitan.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

1. Objetivo general.

- 1.1 Describir y analizar las prácticas de gestión de los RRHH, utilizados en colegios particulares pagados de confesión religiosa.
- 1.2 Formular sugerencias y recomendaciones concretas para mejorar la calidad de gestión de los RRHH en colegios particulares pagados católicos.

2. Objetivos específicos.

- 2.1 Caracterizar y evaluar las etapas o pasos que se aplican en la gestión de RRHH dentro del colegio, de acuerdo al modelo de gestión de Martha Alles (2005).
- 2.2 Evaluar la calidad de gestión de los RRHH en los colegios investigados, de acuerdo al modelo de evaluación de roles de Dave Ulrich y Jill Conner².
- 2.3 Identificar la relación entre calidad de gestión de los RRHH con resultados académicos medidos en pruebas externas (SIMCE).
- 2.4 Generar una propuesta de mejoras específicas y concretas en la gestión de los RRHH, para aumentar la calidad de la educación.

² Op. Cit.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

1. El rol de los RRHH en la Gestión Escolar.

1.1. Las variables asociadas a los Recursos Humanos que explican calidad educativa.

De acuerdo a lo que señala el estudio “Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura”, de C. Alvaríño et al. (2000), la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas. En efecto, la reciente literatura sobre las escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales.

Cuando se habla de buena gestión en una institución educativa, necesariamente se hace referencia al clima organizacional, al desarrollo de liderazgos, a la calidad y eficacia en la conducción y al aprovechamiento óptimo de los Recursos Humanos. Es decir, las variables que los estudios señalan como indicadores de calidad educativa tienen que ver directamente con la gestión del recurso humano que participa en el proceso educativo.

Lo anterior ha impulsado, en el ámbito internacional, a disponer de un conjunto de iniciativas para incidir sobre el mejoramiento de la gestión, en particular respecto de la gestión de las personas que intervienen en el proceso educativo, particularmente los docentes. Entre otros aspectos, se destaca el uso de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de su gestión.

El contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación.

Como consecuencia de este nuevo escenario, se establecen nuevos o más exigentes requerimientos de efectividad y de resultados concretos y medibles en la gestión de los establecimientos educacionales.

Sammons et al. (1995) en Alvaríño et al. (2000) resumen diferentes investigaciones realizadas en Gran Bretaña y Estados Unidos, que señalan una serie de factores claves que inciden en la generación de escuelas efectivas. Estos son:

- **Liderazgo profesional:** firme y propositivo, participativo, con evidencias de competencia profesional.
- **Visión y metas compartidas:** unidad de propósito, colaboración, alineación.
- **Ambiente favorable de aprendizaje:** clima ordenado y un ambiente de trabajo atractivo.
- **Concentración en la enseñanza y en el aprendizaje:** buen uso del tiempo, énfasis académico, orientación al rendimiento.
- **Expectativas elevadas.**
- **Refuerzo positivo.**
- **Seguimiento del progreso.**

- **Organización para el aprendizaje:** desarrollo de la profesionalización y del clima organizacional.

Por su parte Alejandro Tiana⁴, dando cuenta de las variables intrínsecas del rendimiento que convocan el mayor consenso en estudios desarrollados por la *Internacional Association for the Evaluation of Educational Achievement* (IEA), por la *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico* (OCDE) y la UNESCO, entre otras señala las siguientes:

- **Liderazgo pedagógico:** existencia de una dirección con autoridad pedagógica reconocida y facilitadora del logro de un buen clima escolar
- **Buen ambiente o clima escolar:** existencias de buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad escolar, capaz de facilitar la tarea educativa.
- **Formación y estabilidad del profesorado:** existe la certeza de que la actuación de los docentes constituye un elemento capital para el logro de una enseñanza de calidad y que esa actuación no puede ser positiva si no se dan unas condiciones favorables.

Si no todos, al menos la mayoría de estos factores señalados por el estudio tienen que ver directamente con la gestión de los recursos humanos que intervienen en el proceso de aprendizaje. Es decir, factores o condiciones tales como el liderazgo, el clima laboral, visiones y metas compartidas, son todos aspectos que la institución puede potenciar, conducir y cuidar, si realiza las acciones correctas en el ámbito de la gestión de los RRHH.

⁴ Tiana Ferrer, Alejandro. ¿Qué variables explican los mejores resultados en los estudios internacionales?.

Una conducción acertada en este sentido es fundamental si se quiere innovar en educación, por ejemplo en la integración curricular planteada por Jeanne F. Brady⁵, donde se requiere que los profesores sean capaces de abordar temas para los cuales no saben todas las respuestas y por lo tanto deben valorar que aprenden junto a sus alumnos; o tomar en serio los significados elaborados por sus alumnos. Esta autora señala que la integración curricular exige un cambio en las relaciones tradicionales de poder y por lo tanto implica un cambio en el rol que muchos profesores y profesoras encuentran cómodo.

Otros estudios desarrollados en Chile, de los investigadores Arancibia (1992), Espinosa (1995), Zárate (1992), Servat (1996), Alvaríño et al. (1999), todos en Alvaríño et al. (2000) llegan a similares conclusiones, pero especialmente destacan la necesidad de contar con un **“clima de relaciones cooperativas”** para la construcción de escuelas efectivas.

En otro estudio local, Sancho et al. (1998) en Alvaríño et al. (2000), analiza las variables de gestión más relevantes en un grupo de escuelas subvencionadas con puntaje SIMCE superior a 89%. Este estudio concluye que en estas escuelas de alto rendimiento, hay presencia de:

- **Una fuerte cultura escolar.**
- **Calidad humana y profesional del profesor.**
- **Presencia diaria y constante del docente**

⁵ BRADY, JEANNE F., PH.D. Sociedad, Cultura y Educación en Tiempos de Pugna. La Integración del Currículo como Pedagogía de Inclusión. Programa de perfeccionamiento del plantel académico, 18 de octubre de 2002.

- **Efectiva utilización de recursos pedagógicos por parte de los docentes.**
- **Tiempo para conversar e intercambiar experiencias educativas.**

Respecto de este estudio realizado en escuelas chilenas, nuevamente se observa que la mayoría de los factores asociados a calidad educativa tienen que ver directamente con el aporte y comportamiento de las personas dentro de la organización.

Es decir, estos estudios dan cuenta que los factores más relevantes que permiten construir escuelas efectivas, son las personas que participan del proceso educativo. En consecuencia, en la medida que estas personas son bien conducidas y acompañas en su desempeño profesional y se utilizan las herramientas y procesos de gestión de los RRHH, será posible construir o favorecer la existencia de estos factores que explican calidad educativa.

Por otra parte, los trabajos de Teddlie y Stringfield (1993), Reynolds (1996) y Stoll y Frink (1996) en Alvaríño et al. (2000) identifican que **los factores más comunes en escuelas ineficientes o con pérdida de eficacia**, hablan de:

- **Carencia de visión:** los profesores no participan de un proyecto común.
- **Ausencia de liderazgo.**
- **Profesores inseguros y sobrepasados:** reactivos, inestables, con poca confianza en sí mismos, bajas expectativas personales, dificultades en el manejo conductual de la clase.

Es decir, dan cuenta de factores que resultan de una carencia de conducción o gestión de los recursos humanos de la organización. Si no se intenciona una visión común con todos los miembros de la institución, si no se buscan o desarrollan las competencias de liderazgo y si no se entregan las herramientas que los docentes requieren para su labor profesional, difícilmente se podrá contar con establecimientos educacionales eficientes y efectivos en su tarea educativa.

A lo anterior es necesario agregar la difícil situación actual que viven los docentes jóvenes que recién egresan de sus escuelas de pedagogía. Según señalan algunos expertos⁶ “los recién titulados se insertan en el sistema escolar sin mucho apoyo” y “tienen una alta rotación” en el sistema particular pagado. En este sentido, existe amplia conciencia de la debilidad en la formación inicial de los docentes en Chile, lo cual plantea a las escuelas el desafío de adecuar y fortalecer sus competencias dentro de la misma institución educativa.

1.2. Los nuevos desafíos de los RRHH en la gestión educativa.

Una mirada complementaria a los estudios que se han señalado sobre la calidad educativa, es la que podemos encontrar en el investigador y especialista en recursos humanos Dave Ulrich, que en su libro “Recursos Humanos Champions” señala 8 desafíos a los cuales se deberán enfrentar las organizaciones en el mundo actual. Adaptando estos desafíos señalados por Ulrich a la problemática educacional, es posible prever los siguientes desafíos:

⁶ ¿QUÉ TIENEN de diferentes los profesores chilenos y los mejores del mundo? 2007. El Mercurio, Reportajes, Santiago, Chile, 25 nov., D-20, D-21.

1.2.1. La globalización.

- Bajan significativamente las barreras de acceso a la información, lo cual nos permite conocer y aprender de otras experiencias, ideas y conceptos probados en otros países para los procesos de aprendizaje que generan educación de calidad.
- Nos permite tener nuevos puntos de comparación en cuanto a resultados de aprendizaje, de acuerdo a distintos modelos o políticas educacionales aplicadas en países similares a Chile.
- La experiencia y resultados obtenidos en otros países nos obliga a evaluar nuestras políticas y modelos de gestión a nivel nacional y tener puntos de comparación para ver si lo estamos haciendo bien o mal.

1.2.2. La cadena de valor en los servicios.

- Debemos ser capaces de crear organizaciones que aprenden, que sean sensibles a las necesidades y expectativas de las comunidades educativas en cuanto a las experiencias de aprendizajes.
- Implica asumir como norma la constante innovación, la toma de decisión en función de la generación de valor y la disponibilidad de liderazgos que conozcan los procesos generativos de la cadena de valor de los servicios educativos que se entregan.
- Ser capaces de enfocarse en la cadena de valor que favorece una educación de calidad, más que en la repetición de actividades que en el pasado fueron exitosas, pero que con los desafíos actuales resultan ineficaces.
- Velar por la generación de instancias de colaboración con los distintos miembros de la comunidad educativa.
- Crear organizaciones educativas que generen redes de apoyo.

1.2.3. Rentabilidad.

- Organizaciones educativas que sepan utilizar y aprovechar eficientemente los recursos disponibles, asignando correctamente los recursos en las áreas que de manera eficiente y efectiva aumentan la calidad de los aprendizajes.
- En un contexto de mayor transparencia e información pública del desempeño de los colegios, es inevitable que aquellos que de manera sistemática no asignen correctamente sus recursos, tarde o temprano se verán en la obligación de cerrar sus puertas por migración de sus alumnos hacia otros colegios que sí supieron asignar sus recursos para la creación de procesos educativos de calidad.

1.2.4. Hacer centro en las capacidades.

- Ser capaz de identificar las capacidades que están generando educación de calidad y que ya están instaladas dentro del establecimiento educacional.
- Identificar las capacidades que faltan o son más débiles para aumentar la calidad educativa.
- Contar con personas que tienen capacidades alineadas con los requerimientos que demanda el Proyecto Educativo Institucional.

1.2.5. Cambiar y cambiar.

- Ser capaz de generar una organización educativa abierta y dispuesta a la adaptación continua para enfrentar creativamente los nuevos desafíos.
- Ser capaz de desaprenderse de lo que ya no sirve, sabiendo honrar el pasado sin perder la capacidad de adaptarse a lo nuevo.

- Tener la convicción más profunda de las oportunidades que trae el cambio.

1.2.6. La tecnología.

- Es un nuevo idioma, que los alumnos y alumnas manejan con mayor naturalidad y habilidad que quienes están a cargo de los procesos de enseñanza.
- Si los profesionales de la educación no manejan adecuadamente este idioma, se pierden valiosas oportunidades de mejorar la calidad de los aprendizajes.

1.2.7. Atraer, retener y medir el capital intelectual.

- Los establecimientos educacionales no sólo deberán ser capaces de atraer a los mejores profesionales que sea posible, sino que además deberán ser capaces de formarlos y retenerlos a lo largo del tiempo.
- Las organizaciones educativas deberán disponer de un capital intelectual capaz de actualizarse constantemente, con equipos de trabajo que comparten la información, las ideas y los conocimientos.

2. ¿Por qué debemos poner atención a la gestión de los recursos humanos?

2.1. Las personas enfrentan un entorno cada vez más cambiante e inseguro.

Desde hace una década, el mundo y las personas han debido enfrentar un entorno altamente cambiante en muchos ámbitos de su vida (económico, tecnológico, laboral, social y familiar), que ha generado un nuevo desafío en la manera de ver y entender el aporte de las personas en el

campo laboral y en consecuencia en la manera en que debemos gestionar la construcción de valor que las personas pueden realizar a través de su trabajo.

El efecto de un mundo globalizado y altamente tecnologizado y el aumento de la competitividad en los mercados en general, entre otros aspectos, ha producido una disminución del vínculo emocional entre la empresa y sus trabajadores. Hoy en día ninguna empresa u organización puede asegurarle el trabajo a una persona a lo largo del tiempo, o al menos no cómo lo podía hacer en el pasado y como contrapartida, hoy son menos los trabajadores que mantienen una fidelidad incondicional en sus empleadores, pudiendo cambiarse de trabajo muchas veces en su vida laboral.

Inevitablemente, una nueva realidad en la manera como las personas abordan su vida laboral, está marcando un nuevo modo de relacionarse de las personas con las organizaciones a las que pertenecen. Hoy nadie puede sentirse seguro en su trabajo, al menos no como lo sentían antes. Tampoco una organización puede asegurar el trabajo a ninguna persona. Todos, empleados y empleadores, viven en un mundo altamente cambiante y cada vez más desafiante y cada cual busca desenvolverse de la mejor manera posible en esta realidad.

Este fenómeno no es ajeno al mundo de la educación. Profesores, administrativos, auxiliares y directivos también viven y conviven en este mundo cada vez más globalizado y se ven enfrentados a los mismos desafíos que implica un entorno cambiante y percibido con mayor inseguridad. El aumento de la información y transparencia de los resultados académicos de los colegios ante la opinión pública y especialmente ante los apoderados, ha venido aumentando la exigencia hacia el desempeño de los

establecimientos y en consecuencia se ha incrementado la búsqueda de los mejores talentos docentes para atraerlos al propio colegio. Es dado esperar que un docente destacado no quiera estar toda su vida en un colegio que consistentemente demuestra malos resultados frente a otras opciones laborales con mejores rentas y proyectos educativos más atractivos y estimulantes.

2.2. Un nuevo contrato psicológico.

En este contexto generalizado, los cambios también afectan las relaciones entre trabajadores y empleadores en las organizaciones educacionales. Si bien en general la profesión docente podría gozar de mayor estabilidad laboral, en el último tiempo se han manifestado algunas señales que amenazan esta supuesta estabilidad:

- El aumento del accountability (rendición de cuenta) que la sociedad exige a las autoridades por la inversión de recursos públicos que se ha venido materializando en educación en los últimos 17 años y del cual se esperan resultados concretos y medibles.
- La implementación de sistemas de evaluación docente y las mayores expectativas que las autoridades, apoderados y sociedad en general, tienen respecto del desempeño de los profesores.
- La mayor participación y exigencia de los padres y apoderados de los colegios por los resultados académicos de sus hijos(as).
- En el caso de los colegios particulares pagados, la eliminación paulatina de los incrementos de renta asegurados por trienios o similares, por un sistema de rentas más bien asociado a los méritos profesionales y a los resultados académicos de sus alumnos.

Cabe señalar que esta mayor atención puesta sobre los resultados alcanzados por los colegios en las pruebas nacionales (SIMCE, PSU) encuentra resonancia en una mayor difusión que los medios de comunicación hacen a estos resultados académicos.

A partir de estos cambios y aumentos en las exigencias a las que se ven expuestos los actores del campo educativo, cabe preguntarse si los docentes y directivos se sienten igualmente seguros en su trabajo a como se sentían hace unos años atrás. En este tiempo quién podría asegurar que un colegio no sufrirá una disminución en su demanda de matrículas en los próximos años por la baja permanente de sus resultados, o que sus docentes más competentes no emigrarán hacia otros colegios que ofrecen mejores ambientes laborales y con mejores perspectivas de desarrollo profesional.

De este modo, también en el campo laboral de la educación se va conformando un **nuevo contrato psicológico** entre docentes y colegio, que expresa un mayor individualismo y un marcado énfasis en el desempeño exigido por parte de las instituciones de educación, constituyendo una nueva cultura del mérito por desempeño, por sobre la antigüedad.

En el campo laboral en general, también estos cambios han abierto nuevas oportunidades para un mejor desarrollo profesional de las personas. Esta nueva cultura del mérito promueve una relación más horizontal basada en la confianza y en el compromiso mutuo entre trabajador y empresa. Ya no existe, o al menos es cada vez menor, el viejo modelo contractual jerárquico basado en las ideas de dependencia y subordinación. Esta nueva cultura es promotora de la iniciativa individual en un contexto de aporte colectivo, con la posibilidad de desarrollar y desplegar las capacidades individuales, permitiendo a cada persona hacerse cargo de su propia carrera laboral o

profesional. Hoy en día cada trabajador, en mayor o menor medida pero cada vez con mayor conciencia, reconoce y asume que su futuro laboral ya no es responsabilidad de la empresa sino que también es una responsabilidad propia y que puede ser abordada y dirigida por el propio trabajador si se lo propone.

2.3. Es necesario desarrollar empleabilidad.

Así, en estos tiempos de cambios, surge el concepto de la empleabilidad, la capacidad para desarrollar una actividad y no necesariamente tener un empleo. Una empleabilidad que tiene que ver con el espíritu emprendedor, la resiliencia, la flexibilidad, la inteligencia emocional, la capacidad para generar redes de apoyo y la orientación a resultados. Esta necesidad de las personas de generarse empleabilidad les exige un mayor grado de conocimiento de sí mismos, de una clara visión del proyecto personal y profesional que se quiere alcanzar. De este modo, hoy el trabajador tiene la oportunidad de reinventarse permanentemente y por lo tanto de liberarse de la inseguridad e incertidumbre propias de esta época.

Estos desafíos para las personas también son oportunidades para los empleadores, quienes más que nunca valoran el aporte que las personas pueden entregar para el éxito de las organizaciones y de las metas propuestas. Cada día más se reconoce y se comprueba empíricamente que el éxito de cualquier emprendimiento depende del desempeño y capacidades de las personas y de los equipos de trabajo. La disponibilidad del capital de trabajo no es garantía de éxito si no va de la mano de un desempeño sobresaliente de las personas que conforman una organización, la cual bien gestionada puede pasar a ser una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En definitiva, tanto para empleadores como trabajadores, la condición más relevante y básica para alcanzar el éxito (tanto individual como organizacional) es ser capaz de enfrentar desafíos de alta complejidad, de desenvolverse en entornos cambiantes y de responder a clientes y stakeholders (grupos de interés) cada vez más exigentes.

2.4. Se requiere gestionar experiencias.

Las organizaciones que prestan servicios, como por ejemplo un establecimiento educacional, tienen además el desafío de gestionar las experiencias de las personas que intervienen en el proceso, es decir entre **empleados y clientes**. Este desafío no es menor cuando observamos que las personas en su rol de clientes manejan más y mejor información, pudiendo analizar otras opciones de servicios alternativos, o al menos manifestando tener altas expectativas del servicio que reciben. Quienes prestan servicios de educación no están ajenos a esta realidad. Hoy en día las familias o apoderados tienen acceso a los resultados académicos de sus hijos a través de pruebas externas como el SIMCE, que les permite asumir un rol más “fiscalizador” frente al establecimiento educacional. Los padres y apoderados de hoy esperan la mejor educación para sus hijos, especialmente quienes quieren romper el círculo de la pobreza y deseen que sus hijos puedan contar con mejores oportunidades laborales.

Los investigadores en RRHH Len Schlesinger y James Heskett (Universidad de Harvard) en Volenski (2007) elaboraron un modelo con los factores que explican el éxito o fracaso en la prestación de servicios de calidad. El modelo explica cómo empleados mal seleccionados, minimamente o mal compensados, escasamente o mal capacitados, son empleados que no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes en las zonas de contacto interpersonal.

Estas condiciones deficientes en el servicio generan en los empleados un estado creciente de insatisfacción, en cierta forma de impotencia, la que será inevitablemente traspasada a los clientes en las “experiencias de encuentro”. Lo anterior desencadena un círculo vicioso de pérdida de fidelidad (de empleados y clientes) que hace aumentar la rotación, ya sea por despido de personal mal evaluado o renuncias por descontento e insatisfacción, lo que conlleva a la larga en un impacto en los resultados, que a su vez hace disminuir los recursos disponibles para invertir en mejorar la selección de personal, su capacitación y mejores compensaciones.

Llevando este modelo al ámbito de la educación, se da que la zona de contacto por excelencia ocurre en la sala de clases y en la interacción entre profesor y alumno. Siguiendo el modelo planteado por Len Schlesinger y James Heskett, en Volenski (2007), si un establecimiento educacional no sabe seleccionar adecuadamente a sus docentes, no ha sabido compensarlos adecuadamente o no ha sabido potenciar y fortalecer las competencias necesarias para su labor profesional, inevitablemente el contacto pedagógico entre alumno y docente será débil, ineficaz y desalentador tanto para el que quiere enseñar como para quien tiene la oportunidad y necesidad de aprender. El resultado de esta experiencia será una mala calidad del proceso enseñanza – aprendizaje, generando frustración tanto en el docente como en el alumno y sus familias.

Este círculo vicioso de destrucción de valor en la prestación de servicios sólo se podrá romper y revertir si hacemos un gran cambio de paradigma respecto de la percepción que tenemos en cuanto al aporte y el rol que asignamos a las personas que están llamados a construir valor en el servicio, especialmente en quienes tienen el desafío y el privilegio de entregar educación de calidad.

2.5. Es fundamental contar con organizaciones altamente competentes.

Entonces, en vista de los antecedentes expuestos cabe preguntarse si las organizaciones educativas disponen de las herramientas y procesos de gestión que favorezca un mejor desempeño de su capital humano, de modo que les permita alcanzar altos estándares de servicio, cada vez más necesarios para entregar una educación de calidad y en concordancia con las expectativas de sus stakeholders. En virtud del contexto y desafíos que se han señalado, resulta fundamental disponer de una gestión de los RRHH que potencien de manera adecuada y estratégica las capacidades y competencias de las personas que integran la organización.

Aquellas organizaciones que sean capaces de contar con el mejor equipo humano, que ha sido adecuadamente seleccionado, justamente compensado y bien capacitado y acompañado, tendrá mejores posibilidades de cumplir los sueños que la organización se ha propuesto cumplir.

3. ¿Cómo se construye calidad de gestión de los RRHH?

La investigadora de recursos humanos Martha Alles⁷, plantea que si se quiere hablar de gestión de los RRHH, se debe pasar de ser una clásica oficina que atiende aspectos administrativos del personal en otra que agregue valor estratégico a la organización.

Alles (2005) plantea además que se debe romper el mito de que la gestión de los RRHH es sólo para las organizaciones con grandes dotaciones de personal. **Existe el estigma que las pequeñas organizaciones no pueden o no necesitan poner atención en la gestión**

¹ Op. Cit.

de los RRHH. Muy por el contrario, una pequeña organización puede y debe tener en orden los temas relacionados con su personal, desarrollando un trabajo que tenga como foco la alineación de los miembros de la organización con los objetivos y metas de la institución.

En concreto, se trata de abrirse a un nuevo enfoque, a un cambio de paradigma en el rol y la gestión de los RRHH en cualquier tipo de organización que busque mejorar sus desempeños y aportes que las personas hacen para el logro de sus metas y en disponerse a una visión que va mucho más allá de los aspectos netamente administrativos asociados al personal. Este nuevo rol, como ya se ha mencionado, debe enfocarse en la creación de organizaciones que agreguen valor en la construcción y entrega de servicios, especialmente si se trata de entregar una educación de calidad.

Para alcanzar tal objetivo, se deben poner en práctica nuevas y más complejas herramientas de gestión de los RRHH, siendo imprescindible evolucionar hacia estados de gestión mucho más sofisticados.

Ante estos nuevos desafíos para la gestión de los RRHH, cabe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la principal tarea o función del responsable de los RRHH?
- ¿El área de RRHH está en la línea o es staff dentro de la organización?
- ¿A quién le reporta directamente el responsable de los RRHH?

De acuerdo a la experiencia y a los estudios realizados por Martha Alles (2005), para que exista realmente una gestión de los recursos humanos, debería darse que:

- No importa en qué nivel se encuentre la función o responsable de los RRHH en el organigrama, sino que lo relevante es a quién reporta realmente.
- El responsable de los recursos humanos debería reportar directamente a la autoridad máxima de la organización.
- Requiere que el responsable o equipo del área de los RRHH haya conocido y sido parte de los planes estratégicos de la institución. Si no es así, difícilmente el responsable de la gestión de las personas podrá orientar adecuadamente su labor en la gestión de las personas.

Si en lugar de un gerente de recursos humanos la institución tiene un jefe de personal que le reporta al gerente administrativo, ello indica que esa organización en general sólo se ocupa (o tiene su foco de atención respecto de los recursos humanos) en tareas operativas tales como el pago de sueldo y la liquidación de las leyes sociales. Por el contrario, si Recursos Humanos es un área con un responsable que está al mismo nivel que el resto de las áreas gerenciales o directivas, o al menos le reporta directamente a la máxima autoridad de la organización, entonces nos encontraremos frente a una organización que efectivamente valora y cuida el aporte que sus recursos humanos puede entregar para el logro de sus objetivos.

En cualquier caso, lo anterior también se puede lograr en un nivel de staff, reportando directamente a la máxima autoridad de la organización. **En consecuencia, el principal aspecto a considerar a la hora de pensar en evolucionar desde una oficina de personal hasta una gestión del área de los RRHH es la dependencia.**

Muchas áreas de recursos humanos dependen de la gerencia de administración y finanzas. Aún cuando el gerente de esta área tenga una buena preparación en aspectos de recursos humanos, debe inevitablemente conciliar su tiempo con otros aspectos importantes de la administración, restándole la atención que los recursos humanos requieren.

Si bien en una empresa pequeña puede no justificarse o no tener los recursos para instalar una estructura pesada de RRHH, a lo menos cualquier empresa o institución sin importar su tamaño, debería contar con una persona entrenada en los conceptos de gestión de personas y sea esta persona quien le reporte directamente a la máxima autoridad en la conducción de la organización.

Como hemos visto en los párrafos anteriores, ya no basta con cumplir con las leyes laborales, realizar correctamente las liquidaciones de sueldo, mantener una sana y tranquila relación con los sindicatos o trabajadores. Hoy es fundamental alinear el aporte, los intereses y los desafíos de las personas que integran la organización con las estrategias, planes y metas de las instituciones en las que participan. Sin las personas adecuadas desempeñando sus trabajos de manera alineada a los desafíos personales e institucionales, cualquier iniciativa tendrá un resultado mediocre y será cuestión de tiempo para que llegue el fracaso, o al menos la pérdida de relevancia en el ámbito de la cual participa.

En definitiva, contar con una gestión de los RRHH es una gran oportunidad para cualquier organización sin importar su tamaño. No se trata de contar con una gran estructura para el área de los RRHH, sino que de contar con **un cambio de paradigma**, en la manera de mirar y entender el aporte que significa la correcta gestión de las personas en cualquier organización.

De acuerdo a lo que señala Martha Alles (2005), **“el área de recursos humanos debe ser profesional y competente en su campo y no puede improvisar”**. En este nuevo perfil del área, sus resultados se deberían medir en cuanto al aporte de valor que agrega al logro de las metas de la organización y no pensar en la reducción de costos en un área cada vez más relevante para el logro de las metas. Y por último, una gestión de calidad de los RRHH debe ser capaz de crear compromisos entre las personas de la organización y no ser sólo el policía de la institución.

3.1. La administración de los RRHH.

Para lograr una gestión profesional de los RRHH, diversos autores señalan una serie de procesos y acciones que bien llevadas a cabo, permiten alcanzar las condiciones necesarias para el mejor desempeño de las personas. En particular, Gerson Volenski (2007) da cuenta del “Ciclo de los Recursos Humanos”, refiriéndose a los procesos críticos organizacionales en diversos estados de la interacción empresa-persona.⁸ Así también Hitt et al. (2006), señalan que la gestión de los “recursos humanos debe dirigirse a la identificación y selección de empleados que tengan el conocimiento, habilidades y capacidades que la organización necesita para competir”.⁹

Estas acciones se refieren principalmente a: selección y reclutamiento; formación y desarrollo; estructuras de compensaciones; evaluación del desempeño; y desarrollo de carrera. Para cada una de estas actividades se señalan actividades y procedimientos que bien llevados permiten generar el adecuado alineamiento entre las personas y la institución.

⁸ Gestión Estratégica del Capital Humano. Clase N°5. Programa eClass.cl, Diario La Tercera.

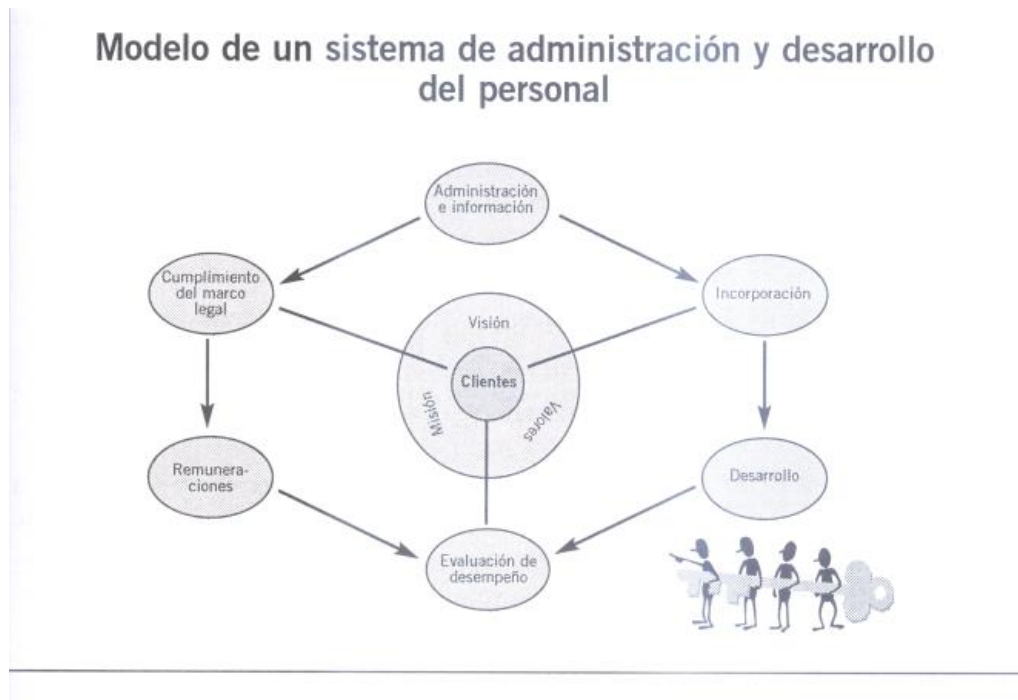
⁹ Administración, Cap15, pag 525

Si bien existe consenso entre los especialistas en RRHH respecto de las actividades que construyen una gestión estratégica de los RRHH, los diversos autores las presentan de distintas maneras o modelos, sin afectar la importancia de ninguna de estas acciones.

En particular y como medios para evaluar la calidad y profundidad de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos que se estudian en la presente tesis, se han escogido dos modelos de gestión que, desde distintas perspectivas complementarias, muestran los pasos, etapas y roles que debe asumir una gestión especializada de los recursos humanos:

3.2. Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal.

Este modelo da cuenta de la existencia de un sistema de actividades interrelacionadas, cuyo centro o foco es el cliente, que en el caso de una institución educativa es el alumno o la alumna que se quiere educar. Es en torno a este foco principal (cliente) que se propone una Visión y una Misión, junto a una lista de valores que la soportan. Esta Misión, Visión y sus valores, son los que se explicitan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que constituye el corazón de la propuesta educativa de cualquier establecimiento educacional. Desde este PEI es que se debe construir cualquier estrategia de gestión de los RRHH y así es como lo refleja el modelo señalado.



Nota: Modelo presentado por Martha Alles (2005).

Luego y a su alrededor, diversas actividades y procesos son los que construyen la gestión de los RRHH, actividades que están interrelacionadas de manera sistémica y que se conectan con su centro o foco constituido por el proyecto educativo de la institución.

Este modelo plantea que las actividades que se requieren para construir una gestión de los RRHH son:

- A. Administración e Información: se refiere al pago de sueldos, la administración y pago de obligaciones previsionales, la gestión de las contrataciones y despidos, o la gestión de los beneficios para el personal. Dentro de este aspecto se incluye la importante tarea del **análisis y descripción de puestos**. Las tareas que considera este aspecto, si bien son básicas, requiere que sean realizadas con suma prolijidad y eficiencia

para cumplir a tiempo y sin errores con las obligaciones laborales, especialmente en el correcto pago de las remuneraciones.

- B. Incorporación: se refiere al reclutamiento, selección y contratación de candidatos a los cargos que requiere la organización. Es decir, considera la tarea de seleccionar a las personas que más se adecuen al propósito del proyecto educativo y que en consecuencia adhieran a la Misión, Visión y valores sobre las que se funda la institución educativa. En este sentido, el proceso de selección y contratación debe estar alineado a este ideario y no basta con realizar o llevar a cabo la actividad de selección y contratación, sino que sobre todo se debe llevar a cabo coherente y correctamente.

- C. Desarrollo: se refiere a las acciones conducentes a retener a los buenos profesionales o personal de la organización, considerando el desarrollo de carrera, formación y entrenamiento para alcanzar la mejor adecuación de la persona a las necesidades de su cargo y de la institución. Es decir, se trata de acompañar y guiar a las personas que colaboran con la institución, reforzando, actualizando o entregando nuevas herramientas para un mejor desempeño profesional. Se trata de mantener actualizados y vigentes los modos de hacer para cumplir con el proyecto educativo, reflejado en metas y logros concretos y medibles.

- D. Evaluación del desempeño: tiene que ver con la medición del aporte que cada persona hace a la organización y de identificar las correcciones y ajustes necesarios para el mejor alineamiento entre el aporte de la persona y las expectativas de la institución. Es decir, se trata de mantener una retroalimentación permanente y continua entre el aporte que están realizando las personas y lo que la institución espera y necesita de ellas.

- E. Remuneraciones: tiene que ver con la equidad interna y externa de las remuneraciones y compensaciones. También con los métodos utilizados para incentivar mejores desempeños y la aplicación de compensaciones adecuadas para reconocer y premiar esos mejores cometidos.
- F. Cumplimiento del Marco Legal: esta actividad, si bien reviste la misma importancia que las que ya se han señalado, se entiende que no marca una diferenciación en la calidad de la gestión de los RRHH. Es básico pensar que el cumplimiento del marco legal no es materia de diferenciación, ya que se entiende que toda institución lo debe cumplir.

3.2.1. Los pasos que se deben seguir para una correcta gestión de los RRHH.

Siguiendo con el modelo de Martha Alles (2005), la autora propone un orden de aplicación de las distintas actividades sugeridas en su modelo de administración y desarrollo del personal. Este orden o “pasos” que se deben seguir, se presentan a modo de una pirámide, donde en la base está lo fundamental y desde el cual se construyen los otros pasos. Es decir, la autora plantea que sin la adecuada aplicación o instalación de los pasos primarios, difícilmente se pueden desarrollar los pasos superiores de la pirámide, o al menos sólo se logrará que los últimos pasos sean inconsistentes y erráticos en sus resultados.

Los pasos propuestos para la implementación de una Dirección Estratégica de RRHH, son los siguientes:

Paso 1: Descripción de puestos.

Paso 2: Formación / Selección.

Paso 3: Compensaciones.

Paso 4: Evaluación del desempeño.

Paso 5: Desarrollo de carrera.

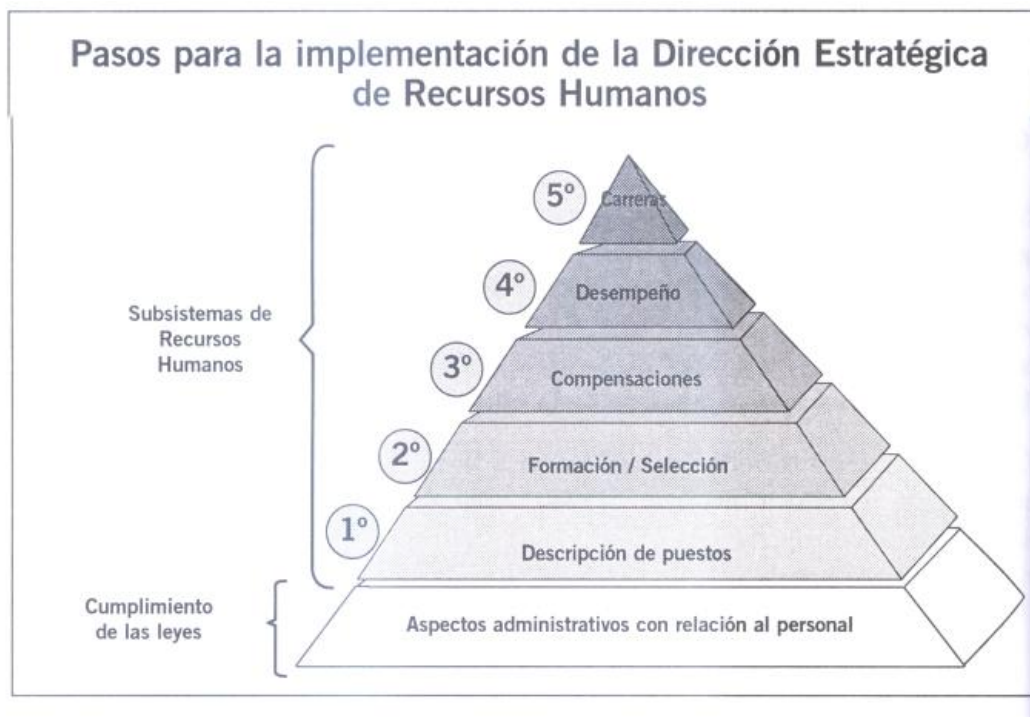
Como muestra la imagen siguiente, en la base de la pirámide y después del cumplimiento de las leyes, está la descripción de puestos como primera etapa para comenzar a construir una gestión estratégica de los RRHH. Este primer paso constituye lo más fundamental en esta construcción, ya que determinará la calidad de las acciones que siguen en la pirámide. Como señala la autora de este modelo, la descripción de puestos “es la base imprescindible para trabajar en Recursos Humanos” y “es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos”. Es decir, para seleccionar a las personas adecuadas, para potenciar el despliegue de competencias, para evaluar el desempeño y para compensar adecuadamente a las personas, se debe actuar con relación a algo y ese algo es la descripción de cada puesto diseñado por la institución.

En otras palabras, la gestión de los RRHH implica realizar estas actividades en coherencia con la descripción o perfil de cada cargo, de modo que:

- Se seleccione correctamente para un determinado puesto de trabajo.

- Se capacite y entrene a una persona para ocupar un determinado puesto que requiere determinadas competencias y eventualmente para prepararla para un puesto futuro.
- Se evalúe a una persona con relación al puesto que ocupa.
- Se utilicen las compensaciones adecuadas de acuerdo al aporte y responsabilidad que significa cada cargo en particular.

A continuación se muestra un diagrama de la pirámide de pasos que se deben seguir en la construcción de una Gestión de Recursos Humanos.



Nota: Diagrama presentado por Martha Alles (2005).

4. Modelo de Roles Múltiples para la Gestión de los Recursos Humanos, de Dave Ulrich y Jill Conner².

El modelo propuesto por estos investigadores se basa en el reconocimiento de roles múltiples en la gestión de los RRHH. Entendiendo que para construir servicios de calidad se debe considerar el aporte de valor de los RRHH, es necesario entonces redefinir los roles que tradicionalmente esta área o función ha desempeñado. Dave Ulrich (2004) nos plantea que “los profesionales de RRHH deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tanto policías como socios; y deben asumir responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo”.

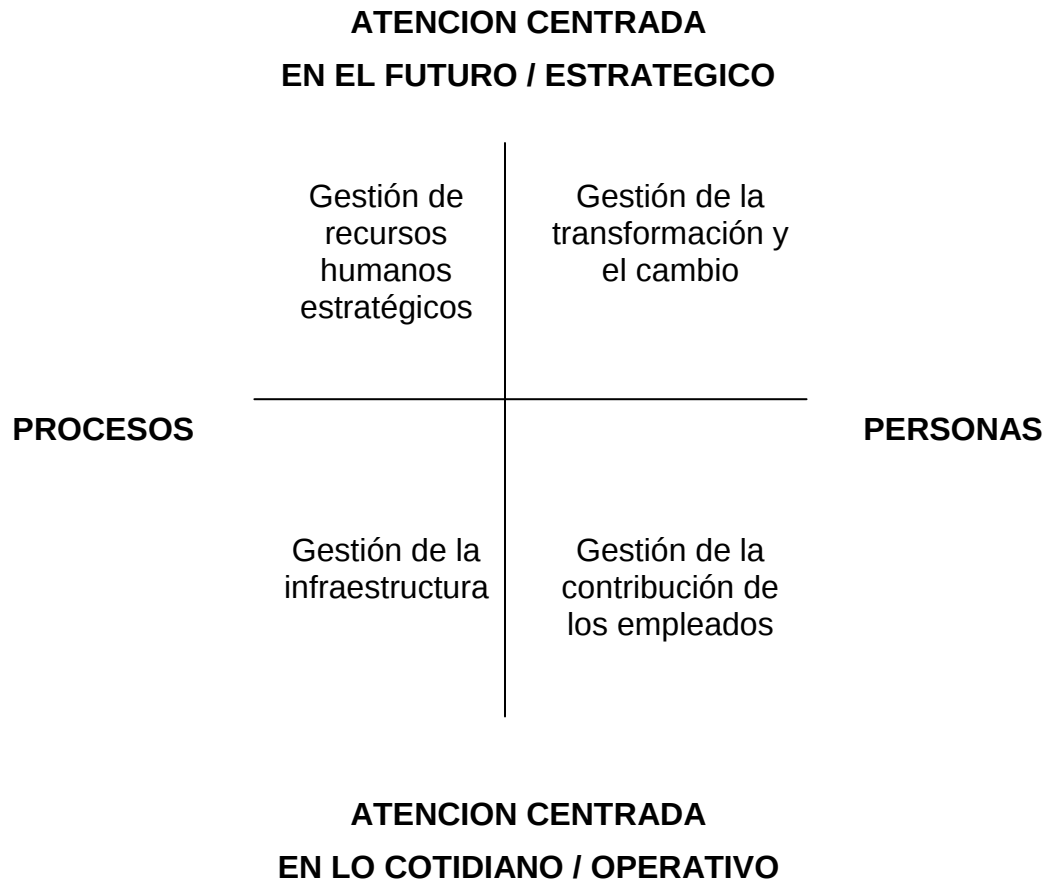
Esta propuesta plantea un cambio de paradigma en cuanto a centrarse “no en las actividades o el trabajo de RRHH, sino en la definición del aporte que puede realizar ese trabajo”.

A partir de un estudio realizado en docenas de compañías y cientos de profesionales de RRHH, los autores proponen el siguiente **Modelo de Roles Múltiples para la Gestión de los RRHH**, para la construcción de una organización competitiva:

² Op. Cit.

Diagrama N°1

Modelo de Roles Múltiples para la Gestión de los RRHH de Ulrich y Conner²



Este modelo, en sus ejes, define cuatro roles que debe cumplir una gestión de calidad de los RRHH:

1. Gestión de recursos humanos estratégicos.
2. Gestión de la infraestructura de apoyo a los RRHH.
3. Gestión de la contribución de los empleados.
4. Gestión de la transformación y el cambio.

² Op. Cit.

Gestión de recursos humanos estratégicos o Socio estratégico.

La gestión de los RRHH debe entenderse como socio estratégico para el logro de los objetivos propuestos por la institución. Se deben alinear las estrategias y prácticas de los RRHH respecto de la estrategia global de la organización. Para lograr lo anterior, es fundamental que quienes tienen la responsabilidad de liderar la gestión de los RRHH sean parte activa en el proceso de definición de las estrategias educativas, de modo que las decisiones y prácticas asociadas al recurso humano vayan en línea y potencien los aportes y competencias docentes que se requieren para el logro de la estrategia global.

El aporte de este rol es la ejecución de la estrategia de la organización.

Gestión de la infraestructura de apoyo a los RRHH o Experto Administrativo.

Se refiere a la gestión de los procesos de descripción de puestos, selección, formación, desempeño y evaluación, compensación, carrera y desvinculación. Si bien este ha sido el rol tradicional en la gestión de los RRHH, requiere que sean diseñados y operados de manera eficiente. “Aunque se ha quitado relevancia a este rol, e incluso se lo ha desvalorizado al darse el cambio a un enfoque estratégico, su logro con éxito sigue dando valor a una empresa” (Ulrich, 2004).

Se trata de ser eficientes y efectivos en la administración de estos procesos básicos en cualquier gestión de RRHH, disminuyendo costos e innovando en nuevos procesos para hacer mejor las cosas.

El aporte de este rol es la eficiencia administrativa.

Gestión de la contribución de los empleados o Adalid de los empleados.

Se trata de involucrarse en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados o colaboradores de la institución. En las organizaciones en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente de valor, como lo son las instituciones educativas, los responsables de los RRHH deben ser activos y enérgicos en el desarrollo de este capital. En la medida que los responsables de la gestión de los recursos humanos asuman un rol de “adalides”, que entienden y acogen las necesidades del personal y buscan dar respuesta adecuada a esas necesidades, la contribución de los empleados aumentará. A través de este rol, se aborda el problema de la precariedad actual del contrato psicológico entre empresa y empleado. Se debe mejorar la complicidad, compromiso y lealtades mutuas para afianzar este contrato.

El aporte de este rol es la mayor dedicación y competencia de los empleados.

Gestión de la transformación y el cambio o Agente del cambio.

A través de este rol, los profesionales de RRHH agregan valor a través de la conducción de la transformación y el cambio. Este rol en la gestión implica convertirse en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa, ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo (obsoleto) para adaptarse a una nueva cultura de trabajo (mejor adaptada a los desafíos del futuro). Los responsables de los RRHH que asumen su rol de agentes de cambio, ayudan a hacer que el cambio se haga realidad.

El aporte de este rol es la capacidad de cambio.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Para evaluar la calidad de la gestión de los RRHH y el aporte de valor que esta gestión entrega en la gestión escolar, es necesario conocer **qué prácticas** y **qué roles** caracterizan a los colegios en esta área. Se necesita conocer respecto de la manera como se lleva a cabo la gestión de los RRHH; la organización que se tiene para ello; las funciones que se realizan; la manera de tomar las decisiones que tienen que ver con los RRHH; y el valor que se le asigna a esta función.

El enfoque de esta investigación será de carácter exploratorio, utilizando dos modelos de evaluación de la calidad de gestión de los RRHH. La aplicación de estos dos modelos consideran la utilización de técnicas de recolección mixtas, es decir a través de entrevistas y aplicación de encuestas dentro de la organización.

A través de la metodología señalada, se espera realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de las características de gestión de los RRHH al interior de los establecimientos estudiados.

1. Tipo de establecimientos educacionales considerados en el estudio.

La evaluación se realizará en un grupo de 6 establecimientos educacionales de acuerdo a las siguientes variables:

- **Tamaño del establecimiento (nº de alumnos):** a mayor tamaño del establecimiento mayor es la complejidad en la gestión de personas y

por lo tanto mayor es el impacto de las prácticas en esta área. En este caso se escogerán colegios con más de 800 alumnos.

- **Mismo grupo socioeconómico que atiende:** para evitar diferencias relevantes respecto de las condiciones económicas del colegio y la disponibilidad de recursos para llevar a cabo el proyecto educativo, se escogerán colegios particulares pagados del Grupo Socio Económico Alto (GSE E) (MINEDUC).
- **Resultados SIMCE:** se subdividirán entre colegios de mayor desempeño académico y menor desempeño académico, de acuerdo a los resultados SIMCE del año 2006 en sus dos pruebas de evaluación aplicadas (4° básico y 2° medio) y SIMCE año 2004 para la evaluación aplicada al nivel 8° básico (Resultados Prueba SIMCE 2004 Y 2006. Listado de establecimientos particulares pagados. Ficha por establecimiento).

2. Muestra de establecimientos educacionales considerados en el estudio.

El tamaño de la muestra se consideró en función de las posibilidades ciertas de éxito para lograr las entrevistas y aplicación de la encuesta dentro de un plazo razonable de tiempo. Inicialmente se planificó una muestra de 8 establecimientos educacionales para el estudio. Sin embargo, la disponibilidad de algunos directores(as) para otorgar tiempo para la entrevista y aplicación de la encuesta no permitió estudiar el grupo completo, sino que sólo a 6 establecimientos en total.

Para identificar posibles diferencias en resultados de aprendizajes logrados entre colegios con diferente calidad de gestión de RRHH, se consideró que una mitad de los establecimientos a estudiar estuviese dentro de los 10 mejores colegios en alguna de las pruebas de medición externa. Mientras que la otra mitad estuviese dentro del grupo de colegios con resultados de logro en la parte inferior en una escala de 1 a 100, considerando establecimientos de la misma característica socioeconómica.

Para escoger los colegios a considerar en el estudio se siguió el siguiente procedimiento:

- a) Se identificaron los resultados SIMCE 2006 y 2004 obtenidos por todos los colegios particulares pagados de la Región Metropolitana.
 - En total se obtuvieron 256 establecimientos particulares pagados de la RM.
- b) Del listado total de colegios particulares pagados de la RM, se seleccionaron sólo aquellos con más de 800 alumnos de 1º básico a 4º medio.
 - Esta selección se realizó con el propósito de quedar con colegios con mayor planilla de personal docente, obteniendo un total de 53 establecimientos en esta condición.
- c) Del listado de colegios sobre 800 alumnos de 1º básico a 4º medio, se seleccionaron sólo aquellos establecimientos que fundamentan su formación religiosa en la fe católica.
 - El listado arroja un total de 29 colegios con estas características del total de colegios inicialmente seleccionados (Anexo 1).

- La razón de esta selección es para hacer más viable la posibilidad de acceder a información de gestión que a veces los colegios no quieren compartir.
- d) Este grupo de 29 colegios católicos fue ordenado de acuerdo al promedio de los puntajes obtenidos en cada una de las pruebas SIMCE de 4º básico (lenguaje, matemáticas, comprensión del medio) y 2º medio (lenguaje, matemáticas) rendidos el año 2006; y 8º básico (lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales) rendido el año 2004.
- e) Se escogieron los tres primeros colegios del grupo y los tres últimos colegios del grupo. A este listado se chequeó que cada establecimiento perteneciera al mismo nivel socioeconómico identificado por el MINEDUC, estando los 6 colegios dentro del GSE E.
- f) Debido a la imposibilidad de contactar al director del segundo mejor colegio de esta lista (Colegio Tabancura), hubo que considerar al siguiente mejor colegio de la lista.
- g) El listado final de 6 colegios fue revisado respecto de su ubicación de ranking en comparación con otros colegios de igual grupo socioeconómico, para confirmar su calificación de colegio con alto rendimiento o bajo rendimiento. La información fue obtenida del informe SIMCE para cada uno de los colegios escogidos en el estudio.

En definitiva, los 6 colegios seleccionados para el estudio, fueron los siguientes:

- Colegio del Sagrado Corazón - Apoquindo
- Colegio de los Sagrados Corazones – Manquehue
- Colegio Nuestra Señora de Loreto
- Instituto Sagrado Corazón
- Colegio San Pedro Nolasco
- Colegio Villa María Academy

Los valores que explican y fundamentan la elección de cada uno de estos colegios, se encuentran en el Anexo 2.

3. Modelos de evaluación.

Los modelos que se utilizarán para caracterizar y evaluar las prácticas y roles de gestión de RRHH, son los siguientes:

3.1. Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal

Por una parte, se medirá la calidad de la gestión de los RRHH a través del “**Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal**”, de la especialista Martha Alles (2005).

En este caso se considera la aplicación de entrevistas con una batería de preguntas abiertas dirigidas al Director(a) del colegio y al responsable de la gestión de los RRHH del colegio.

Las entrevistas tienen por objetivo recoger información respecto de los procedimientos y prácticas de gestión de los RRHH normalmente utilizados en los establecimientos educacionales analizados, siguiendo el modelo presentado por la autora.

En particular se recogerá información relacionada con:

- nivel de autoridad del área de RRHH dentro de la organización, responsabilidades y funciones;
- tareas y funciones encomendadas dentro de la gestión de los RRHH;
- aplicación y descripción de cada uno de los pasos que se requieren para construir una gestión estratégica de los RRHH;
- autovaloración de la gestión de los recursos humanos dentro del establecimiento.

3.2. Modelo de Estudio de Evaluación de los Roles de Recursos Humanos

Para complementar la medición anterior, se realizará una medición cuantitativa de la gestión de los RRHH a través del modelo planteado en el **“Estudio de Evaluación de los Roles de Recursos Humanos”** desarrollado por los especialistas Dave Ulrich y Jill Conner².

- En este caso se aplicará la matriz de evaluación desarrollado por los autores del modelo.

² Op. Cit.

- El test de roles se aplicará a los(as) directores(as), a los(as) responsables de la gestión de los RRHH y en algunos de los colegios estudiados se aplicará además a un grupo de docentes.
- Esta matriz de evaluación será ajustada en su lenguaje para adaptarla a las características propias de una institución educativa, sin variar el fondo de cada una de las preguntas originales.
- Adicionalmente se modificará el orden de las preguntas del test original para evitar la confusión de los encuestados en caso de percibir repetición de los temas consultados.
- El modelo de evaluación considera descriptores específicos de los conceptos, actividades y prácticas de RRHH para cada rol y, tabulando los resultados, entrega un perfil de la calidad de la gestión de los RRHH para cada uno de los roles y para la gestión en su conjunto.
- La evaluación determina la calidad de la gestión en base a una puntuación que permite inferir énfasis, fortalezas y debilidades en la gestión.
- Para la medición del test se aplicará una escala de 1 a 5, donde el valor mínimo que se puede obtener es 1 y el máximo 5.
- Específicamente, el modelo de evaluación que se aplicará considera que “las puntuaciones por encima de 160 puntos deben considerarse altas, indicando la percepción de una alta calidad en la entrega de servicios de RRHH. Puntuaciones totales por debajo de 90 puntos indican baja calidad general de servicios de RRHH percibidos”².

² Op. Cit.

4. Descripción de los instrumentos de medición de la calidad de gestión de los RRHH.

Según el modelo de Martha Alles (2005).

Se utilizará una pauta de entrevista construida en base a las principales variables o conceptos señalados en el modelo de gestión de Martha Alles (2005). A través de esta entrevista se busca recoger información respecto de los procedimientos y prácticas de RRHH normalmente utilizados en los establecimientos analizados.

La pauta de entrevista se encuentra en el Anexo 3.

Según el modelo de Dave Ulrich y Jill Conner (2004).

El siguiente cuestionario será utilizado para evaluar la calidad de la gestión de los RRHH en los establecimientos educacionales encuestados. De acuerdo a lo que se indica para este modelo de evaluación, “el modelo de roles múltiples puede ayudar a evaluar la calidad de conjunto de los servicios de RRHH”². Esta puntuación arroja la siguiente información:

- La puntuación total que va de 50 a 200 puntos, constituye la evaluación general de los servicios de RRHH percibidos.
- Las puntuaciones por sobre 160 se deben considerar como altas, indicando la percepción de un servicio de alta calidad en la entrega de servicios de RRHH.

² Op. Cit.

- Las puntuaciones totales por debajo de los 90 puntos, indicará una baja calidad de los servicios de RRHH percibidos.
- Un puntaje intermedio, entre 90 y 160 puntos, indicará un servicio básico que si bien desarrolla una gestión de recursos humanos, éste no genera valor a la institución.
- En la medida que la puntuación total esté repartida equitativamente entre los cuatro roles (Socio Estratégico; Experto Administrativo; Adalid de los Empleados; Agente de Cambio), indicará la percepción de una mayor efectividad en sus servicios de RRHH.

La puntuación para cada afirmación va de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto.

Se realizaron una serie de aplicaciones de validación del instrumento original (Anexo 4), a directivos y docentes de establecimientos que no serían considerados en el estudio. Esta aplicación de validación permitió realizar ajustes en el lenguaje y orden de presentación de cada una de las preguntas del test. Por una parte, fue necesario adaptarlo respecto del lenguaje, el cual está planteado originalmente en una lógica de empresa, que en los test de validación generaba confusión en los entrevistados. Y por otra parte, requería una adaptación respecto del encabezado de los descriptores específicos de los conceptos, actividades y prácticas de RRHH para cada rol, ya que en el instrumento original se asume cierto dominio del área de RRHH que es propio de las empresas con cierta experiencia en estas materias. En este caso se reemplaza “Los RRHH...” por “La función de RRHH...”.

Adicionalmente y para una mejor comprensión por parte del encuestado, se ha nombrado cada puntuación de la siguiente manera:

- Una puntuación 1 será equivalente a estar “Muy en desacuerdo” con la afirmación.
- Una puntuación 5 será equivalente a estar “Muy de acuerdo” con la afirmación.
- Los puntajes 2, 3 y 4, serán una posición intermedia respecto de la concordancia con la afirmación que se pide evaluar.

Las afirmaciones originales además fueron mezcladas para evitar la sensación de confusión manifestada por los entrevistados en el proceso de validación, quienes sentían que las preguntas se repetían y preguntaba lo mismo. Al cambiar el orden de las preguntas, esta sensación ya no se dio en las entrevistas posteriores.

El cuestionario aplicado en el modelo de Dave Ulrich y Jill Conner, adaptado para un colegio, se encuentra en el Anexo 5.

5. Factores y prácticas de gestión de RRHH que generan valor en un establecimiento educacional.

De acuerdo a los planteamientos de diversos autores especialistas en el campo de los recursos humanos y en particular por los autores Martha Alles y Dave Ulrich, se podrá considerar que la gestión de los RRHH al interior de una institución educativa estará agregando valor para la construcción de procesos educativos de calidad, si encontramos las siguientes evidencias:

Según modelo de Martha Alles (2005):

- Existe un responsable de la gestión de los RRHH al interior del establecimiento educacional, que no depende del área de administración y que además le reporta directamente a la máxima autoridad de la institución. Puede ser de línea o staff.

- La persona a cargo de la gestión de los RRHH identifica como foco central de su tarea la alineación de los miembros de la organización con los objetivos y metas de la institución, buscando mejorar los desempeños y aportes de las personas para el logro de las metas institucionales.

- La gestión de los RRHH se muestra integrada en sus múltiples tareas y no existe improvisación o desarticulación de funciones.
 - a. Existe la práctica de mantener actualizados los perfiles de cargo.
 - b. Existe un proceso de selección de personal que considera el perfil de cada cargo.
 - c. Existe un proceso de planificación de la capacitación docente.
 - d. Existe un proceso de evaluación del desempeño.
 - e. Existe una metodología y estructura de compensaciones para cada cargo en particular.
 - f. Existe un programa de desarrollo de carrera para los docentes.

- Hay evidencias de intencionalidad en el desarrollo de las competencias o factores que explican calidad educativa.
 - g. Existe la práctica de medir regularmente el clima laboral.

- h. Hay atención especial al desarrollo de los liderazgos dentro de la institución.
- i. Se intenciona el fortalecimiento del compromiso con el proyecto educativo institucional.

Según modelo de Dave Ulrich y Jill Conner (2004):

- La evaluación general de roles de los RRHH arroja un puntaje sobre 160 puntos, considerando el promedio de las encuestas aplicadas en cada uno de los colegios.
- Existe una puntuación alta y equilibrada en los cuatros roles de recursos humanos.

6. Aplicación de Instrumentos.

6.1. Ficha Técnica.

Aplicación de entrevista personal:

Establecimiento Educacional	Director(a)	Administrador(a)
Colegio Villa María (*)	X	X
Colegio del Sagrado Corazón de Apoquindo	X	X
Colegio de los Sagrados Corazones - Manquehue	X	X
Colegio San Pedro Nolasco	X	X
Colegio Nuestra Señora de Loreto	X	X
Instituto Sagrado Corazón	X	X

(*) Por razones de disponibilidad de los entrevistados, en este caso se realizó a través de correo electrónico.

Aplicación encuesta de calidad de RRHH:

Establecimiento Educacional	Director(a)	Administrador(a)	Docentes(*)
Colegio Villa María	X	X	-----
Colegio del Sagrado Corazón de Apoquindo	X	X	X
Colegio de los Sagrados Corazones - Manquehue	X	X	X
Colegio San Pedro Nolasco	X	X	-----
Colegio Nuestra Señora de Loreto	X	X	X
Instituto Sagrado Corazón	X	X	X

(*) Corresponde a una muestra de entre 6 y 11 docentes escogidos al azar.

6.2. Aplicación de la evaluación y de la entrevista.

Éstas se realizaron durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del año 2007. Para cada establecimiento se solicitó entrevista con el(la) director(a) y con el responsable de la gestión de los RRHH, que en todos los casos resultó ser el Administrador del colegio. En la misma entrevista se aplicó la evaluación de roles de RRHH.

Para la aplicación de la evaluación a docentes se escogieron dos (2) establecimientos de cada grupo por resultado académico, entregándole al(la) director(a) un set con evaluaciones.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación se entrega la evidencia recogida para cada uno de los modelos aplicados.

Los resultados serán entregados sin revelar el nombre de cada establecimiento, para resguardar la confidencialidad de la información. Por lo tanto, el orden en que aparecen los resultados es distinto al orden en que fueron presentados estos establecimientos.

1. Resultados obtenidos del “Modelo de un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal”.

La siguiente tabla resume la presentación de evidencias para cada grupo de establecimientos estudiados, que corresponde a la observación de las respuestas entregadas por el Director y Administrador del establecimiento.

Un resumen de las evidencias y características relevantes, se encuentra en el Anexo 6.

El detalle de las respuestas para cada entrevistado, se encuentra en el Anexo 7.

TABLA N°1

EVIDENCIAS Y CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL NIVEL DE AUTORIDAD DEL ÁREA DE RRHH, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES.

Para cada práctica y factor se ha determinado la siguiente nomenclatura de evaluación:

- **Alta:** cuando existen evidencias claras de la presencia de esta práctica o factor.
- **Media:** cuando existen sólo algunas evidencias o aproximaciones de la presencia de esta práctica o factor.
- **Nula:** cuando no existe ninguna o nula evidencia de la presencia de esta práctica o factor.

Colegio MaP: significa colegio con mayor puntaje en SIMCE.

Colegio MeP: significa colegio con menor puntaje en SIMCE.

Prácticas y factores que evidencian calidad en la gestión de los RRHH. (Modelo Martha Alles)	Colegio MaP 1	Colegio MaP 2	Colegio MaP 3	Colegio MeP 4	Colegio MeP 5	Colegio MeP 6
1. Existe un responsable de la gestión de los RRHH al interior del establecimiento educacional, que no depende del área de administración.	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula
2. La persona a cargo de la gestión de los RRHH tiene como foco la alineación de los miembros de la organización con los objetivos y metas de la institución.	Media	Nula	Media	Alta	Media	Media
3. Existe la práctica de mantener actualizados los perfiles de cargo.	Alta	Nula	Alta	Nula	Media	Nula
4. Existe un proceso de selección de personal.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
5. Existe un proceso de planificación de la capacitación docente.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
6. Existe un proceso de evaluación del desempeño.	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta
7. Existe una metodología y estructura de compensaciones para cada cargo en particular.	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Media
8. Existe un programa de desarrollo de carrera para los docentes.	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula
9. Existe la práctica de medir regularmente el clima laboral.	Media	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula
10. Hay atención especial al desarrollo de los liderazgos dentro de la institución.	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Media
11. Se intenciona el fortalecimiento del compromiso con el proyecto educativo institucional.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Adicionalmente y como información complementaria al cuestionario para identificar evidencias y características relevantes del nivel de autoridad del área de RRHH, se consultó respecto de la autoevaluación que tanto el (la) Director(a) y el (la) Administrador(a) tenía respecto de la gestión dentro del establecimiento.

Esta autoevaluación correspondió a una nota en un rango de 1 a 7, donde 1 es muy mala evaluación y 7 una muy buena evaluación. Los resultados se indican en la Tabla siguiente:

TABLA N°2
AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Autoevaluación respecto de la gestión de los RRHH dentro del establecimiento educacional consultado.	Colegio MaP 1	Colegio MaP 2	Colegio MaP 3	Colegio MeP 4	Colegio MeP 5	Colegio MeP 6
Autoevaluación a la gestión de RRHH en los <u>Directores</u> (escala 1 a 7)	5,0	2,0	6,0	5,0	6,0	5,5
Autoevaluación a la gestión de RRHH en los <u>Administradores</u> (escala 1 a 7)	5,5	6,0	4,0	5,5	5,0	6,0

1.1. Resumen de evidencias encontradas para las prácticas y factores de calidad de gestión de los RRHH (Tabla N°1).

A. No existe un responsable de la gestión de los RRHH al interior del establecimiento educacional, que reporte directamente a la máxima autoridad del establecimiento educacional.

- La evidencia muestra que para todos los establecimientos analizados, con altos y bajos resultados dentro de su GSE, no existe una persona cuya responsabilidad específica sea la gestión de los RRHH y que de

manera directa y formal sea quien le reporte por esta gestión a la máxima autoridad del establecimiento educacional.

- En todos los establecimientos estudiados la función de RRHH está dentro de las responsabilidades de administración, de quien depende una persona que se preocupa principalmente del pago de sueldos y otras tareas netamente administrativas.
- En los dos grupos de colegios se evidencia que la gestión de los procesos de RRHH está distribuida en distintas áreas, correspondiendo más bien una responsabilidad asignada a varios directivos del establecimiento. Es decir, en cuanto al desarrollo del personal, a su alineamiento con los valores, metas y Proyecto Educativo de la institución, esta tarea recae ya sea directamente en el (la) director(a) o en algún miembro del Consejo Directivo del establecimiento educacional.
- Si bien el área de administración tiene a su cargo sólo las tareas administrativas asociadas al pago de sueldos, contratos, finiquitos y en algunos casos la gestión de beneficios, la responsabilidad de la gestión de los RRHH se entiende que está dentro de esta área de administración.
- No se observa una diferenciación entre los dos grupos de colegios en la manera de organizar la gestión de los RRHH dentro de la institución.

B. Ambos grupos de colegios ven en la gestión de los RRHH sólo cuestiones administrativas.

- En general en ambos grupos de colegios no existen evidencias claras de gestión sistemática del alineamiento del personal a los objetivos y metas institucionales.

- Existen algunas ideas generales respecto del compromiso y de la necesidad de contar con personal “contento” trabajando para el colegio, pero no hay una mirada estratégica de gestión asociada a este factor, que considere actividades o procesos consistentes y permanentes en el tiempo para lograr estos objetivos de alineamiento.
- Cabe destacar que en el grupo de colegios con menores resultados, la evidencia de este factor se presenta un poco más alta en comparación a los colegios con altos resultados. Se observa que en los establecimientos con menores resultados, existe mayor conciencia de la necesidad de contar con personal que adhiera fuertemente a los desafíos del colegio.
- En ambos grupos de colegios se explicita que la gestión de los RRHH es una tarea pendiente dentro de la institución, ya que en esta materia sólo se trabaja en el pago de sueldos y en la entrega de algunos beneficios, pero no en una gestión especializada en los RRHH.
- No se observa una diferenciación clara y marcada entre los dos grupos de colegios en cuanto al foco de la función de los RRHH dentro del colegio.

C. Los colegios con mayor desempeño ponen mayor atención a la actualización de los perfiles de cargo.

- La actualización de perfiles de cargo se evidencia con más claridad en los colegios con mejores resultados.
- En aquellos colegios de bajos resultados se manifiesta que los perfiles de cargos no están escritos, o que por largo tiempo no han sido revisados y actualizados.
- En los establecimientos con mejores resultados, la evidencia muestra que hay mayor preocupación por su actualización y consideración al momento de la búsqueda y selección de personal.

D. Ambos grupos de colegios manifiestan que existe un proceso de selección de personal.

- El proceso de selección es una práctica que está ampliamente desarrollada en los dos grupos de colegios.
- Si bien existen diferencias de asignación de responsables y de metodologías entre los colegios, todos evidencian un proceso claro y conocido.

E. Los colegios con mayor desempeño consideran los perfiles de cargo en el proceso de selección de personal.

- Se evidencia el uso de los perfiles de cargo en los colegios con mejores resultados.
- En aquellos colegios de bajos resultados, como no tienen la práctica habitual de actualizar sus perfiles de cargo, no se consideran en el proceso de selección de personal.

F. En ambos grupos de colegios se observa la existencia de un proceso de planificación de la capacitación docente.

- Existe un proceso de planificación del perfeccionamiento docente en todos los colegios estudiados, sin distinción de logro educativo.
- Sólo existen diferencias en cuanto a las áreas o personas responsables de planificar y ejecutar los programas de capacitación, sin que esto implique una diferenciación que pueda explicar los distintos niveles de logro en los dos grupos de colegios.
- Sin embargo, en ninguno de los dos grupos de colegios se explicita con fuerza el énfasis en la formación de liderazgos dentro del cuerpo docente.

G. Ambos grupos de colegios muestran experiencia en la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño.

- En general los dos grupos de colegios aplican modelos de evaluación de desempeño.
- Sólo en uno de los colegios con menores resultados se explicita la necesidad de contar con un sistema de evaluación.
- En uno de los colegios de mayores resultados se está trabajando en un plan piloto de evaluación.

H. Ambos grupos de colegios disponen de estructuras de rentas para cada uno de los cargos.

- Sin embargo, los colegio con menores logros académicos en general no realizan estudios de renta de mercado.

I. No existe un programa de desarrollo de carrera para los docentes en ninguno de los dos grupos de colegios.

- En la búsqueda de esta evidencia nos encontramos que todos los colegios analizados se muestran confusos respecto del desarrollo de carrera.
- Algunos manifiestan con claridad que no tienen un plan de carrera para su personal y otros sólo mencionan que disponen como plan de carrera el pago de sueldos por antigüedad.

J. No existe la práctica de medir regularmente el clima laboral.

- La evidencia muestra que ningún colegio analizado realiza de manera periódica una medición de clima como herramienta de gestión de los RRHH.
- Sólo en algunos casos se señala que alguna vez se ha realizado, o que están aplicando un estudio de clima en el último año. Sin embargo nadie reconoce que sea una práctica habitual.
- Los que han manifestado que alguna vez han hecho un estudio de clima, declaran que no han trabajado sobre sus resultados para atender las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas.

K. No se observa con claridad una atención especial al desarrollo de los liderazgos dentro de la institución.

- Ningún establecimiento menciona espontáneamente la palabra liderazgo como un tema abordado en la planificación del perfeccionamiento.
- Espontáneamente todos los establecimientos estudiados mencionan un perfeccionamiento que busca potenciar o fortalecer más bien cuestiones técnico pedagógicas.

L. Se intenciona el fortalecimiento del compromiso con el proyecto educativo institucional.

- Ambos grupos de colegios señalan con claridad que el compromiso con el PEI es uno de los aspectos centrales en el trabajo que se realiza con todo el personal de la institución.

2. Resultados obtenidos del “Estudio de Evaluación de los Roles de Recursos Humanos”.

Las siguientes tablas (N°3, N°4 y N°5) dan cuenta de los resultados de evaluación de roles para cada establecimiento educacional, de acuerdo a los test aplicados a directores, administradores y en algunos caso a un grupo de docentes (2 colegios de mayor desempeño; 2 colegios de menor desempeño). El detalle de las respuestas para cada colegio, se encuentra en el Anexo 8.

Los valores indicados en cada cuadrante, dan cuenta del puntaje obtenido por el entrevistado (fila) para cada uno de los roles de la gestión de los recursos humanos:

- Socio estratégico: se refiere al nivel de aporte para el logro de la estrategia de la organización.
- Experto administrativo: se refiere al nivel de aporte para una administración eficiente de los RRHH.
- Adalid de los empleados: se refiere al nivel de aporte para obtener la mayor dedicación y competencia de los empleados.
- Agente de cambio: se refiere al nivel de aporte para disponer de capacidad al cambio dentro de la organización.

En la columna total, se indica el puntaje total que indica la calidad de gestión global de la organización, de acuerdo a la percepción que entrega el entrevistado.

Para cada colegio se indica el puntaje promedio, considerando los puntajes obtenidos por el (la) Director(a), Administrador(a) y docentes (cuando corresponda).

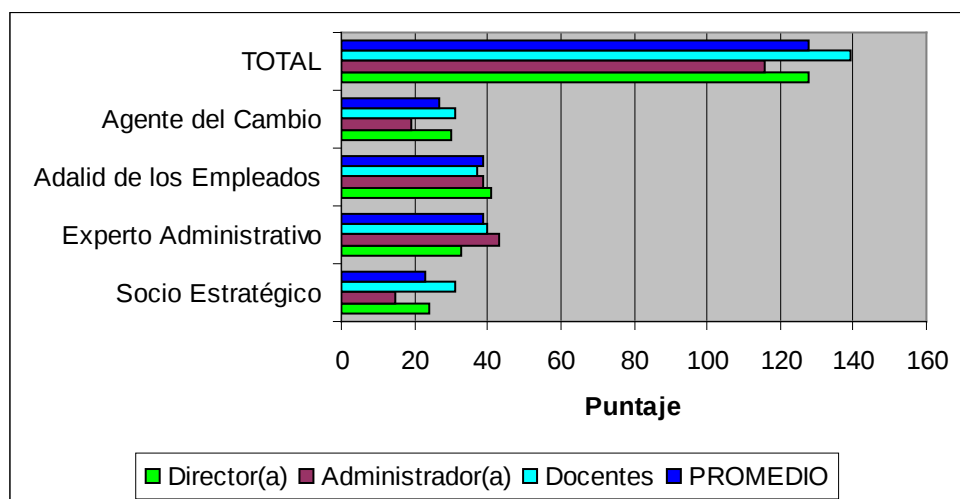
De acuerdo a lo señalado en la descripción de este modelo de evaluación, los puntajes se deben leer de la siguiente manera:

- Puntuaciones totales por sobre 160 puntos se deben considerar como de alta calidad en la entrega de servicios de RRHH.
- Puntuaciones totales por debajo de los 90 puntos, se deben considerar como de baja calidad de los servicios de RRHH percibidos.
- Un puntaje intermedio, entre 90 y 160 puntos, indica un servicio básico de recursos humanos, que no genera valor a la institución.

Tabla N°3
Resultados por Establecimiento
(Puntaje de Evaluación de Roles)

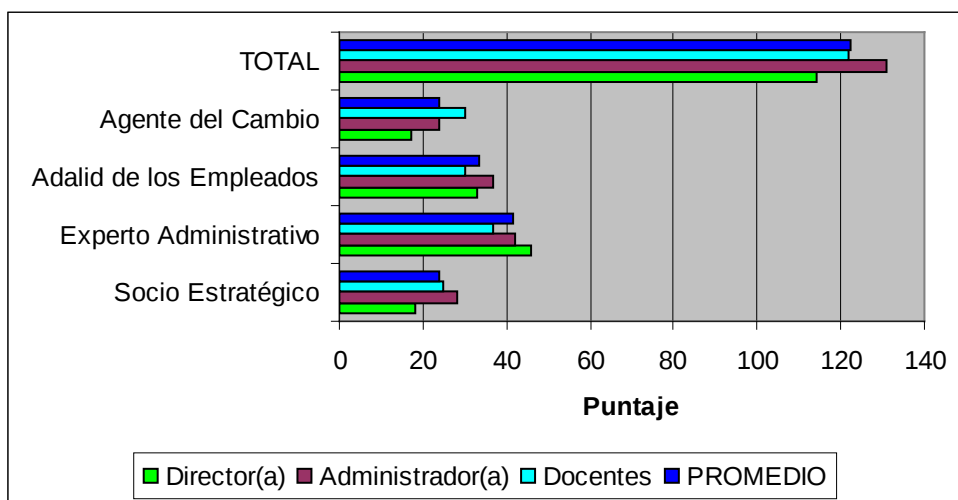
COLEGIO MaP 1

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	24	33	41	30	128
Administrador(a)	15	43	39	19	116
Docentes	31	40	37	31	139
PROMEDIO	23	39	39	27	128



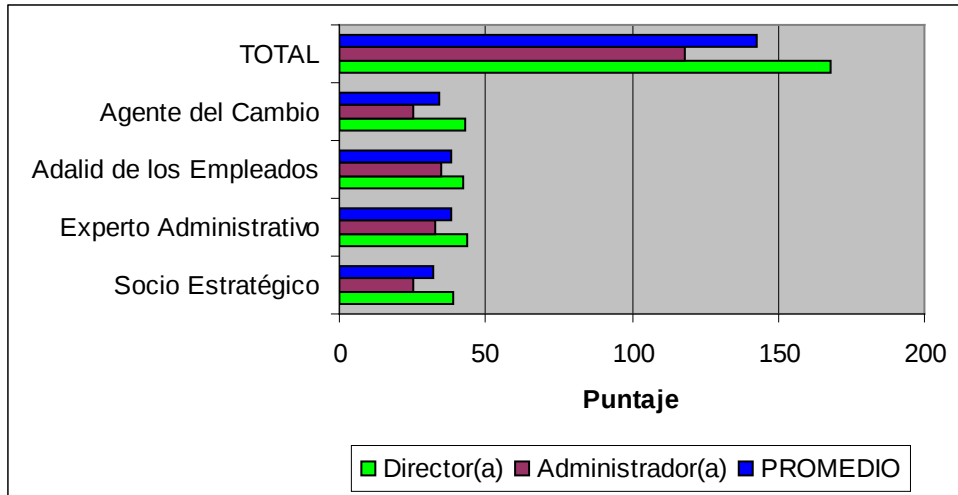
COLEGIO MaP 2

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	18	46	33	17	114
Administrador(a)	28	42	37	24	131
Docentes	25	37	30	30	122
PROMEDIO	24	42	33	24	122



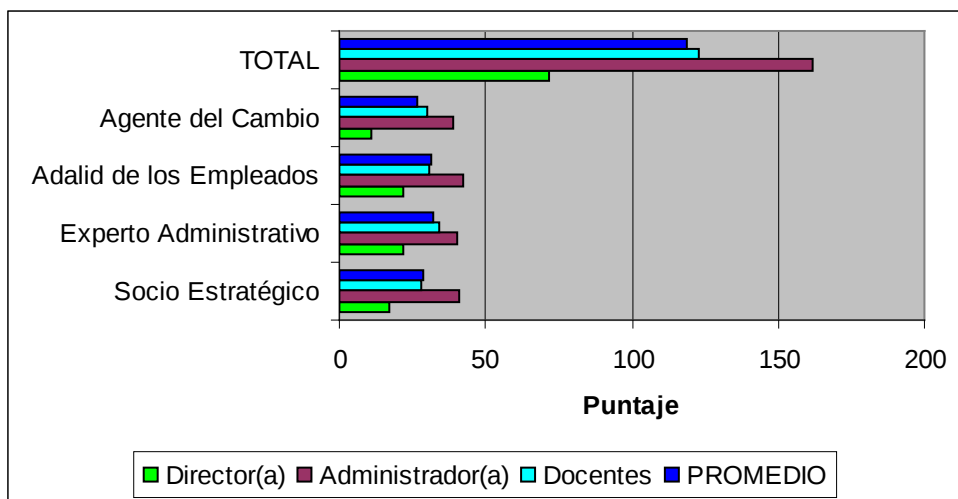
COLEGIO MaP 3

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	39	44	42	43	168
Administrador(a)	25	33	35	25	118
PROMEDIO	32	39	39	34	143



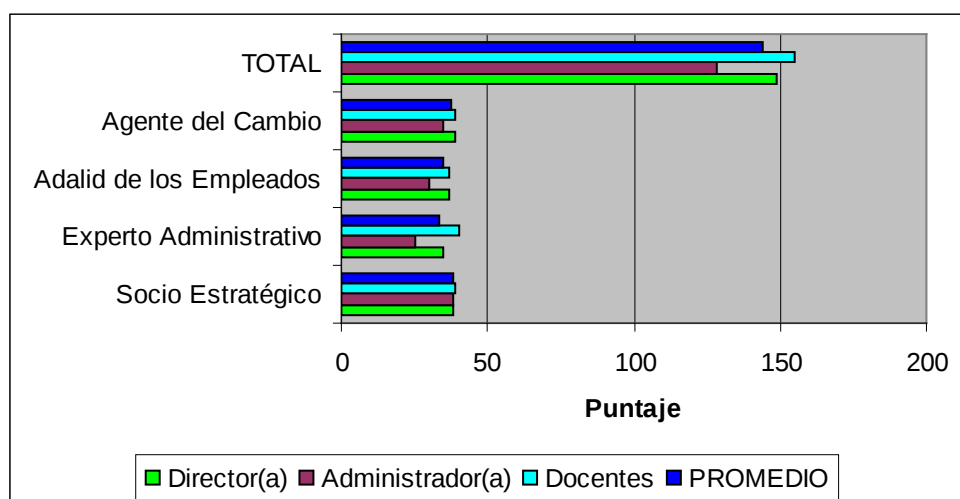
COLEGIO MeP 4

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	17	22	22	11	72
Administrador(a)	41	40	42	39	162
Docentes	28	34	31	30	123
PROMEDIO	29	32	32	27	119



COLEGIO MeP 5

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	38	35	37	39	149
Administrador(a)	38	25	30	35	128
Docentes	39	40	37	39	155
PROMEDIO	38	33	35	38	144



COLEGIO MeP 6

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio	TOTAL
Director(a)	30	45	40	34	149
Administrador(a)	28	40	39	32	139
PROMEDIO	29	43	40	33	144

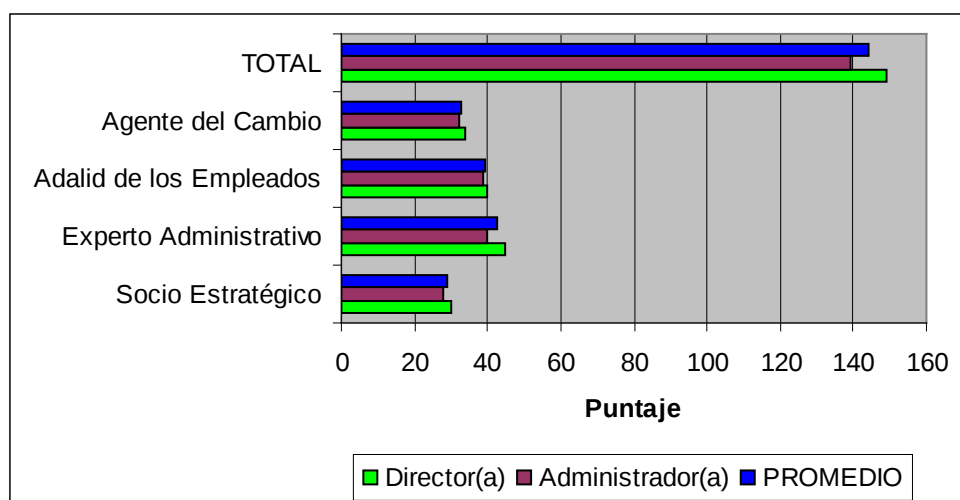
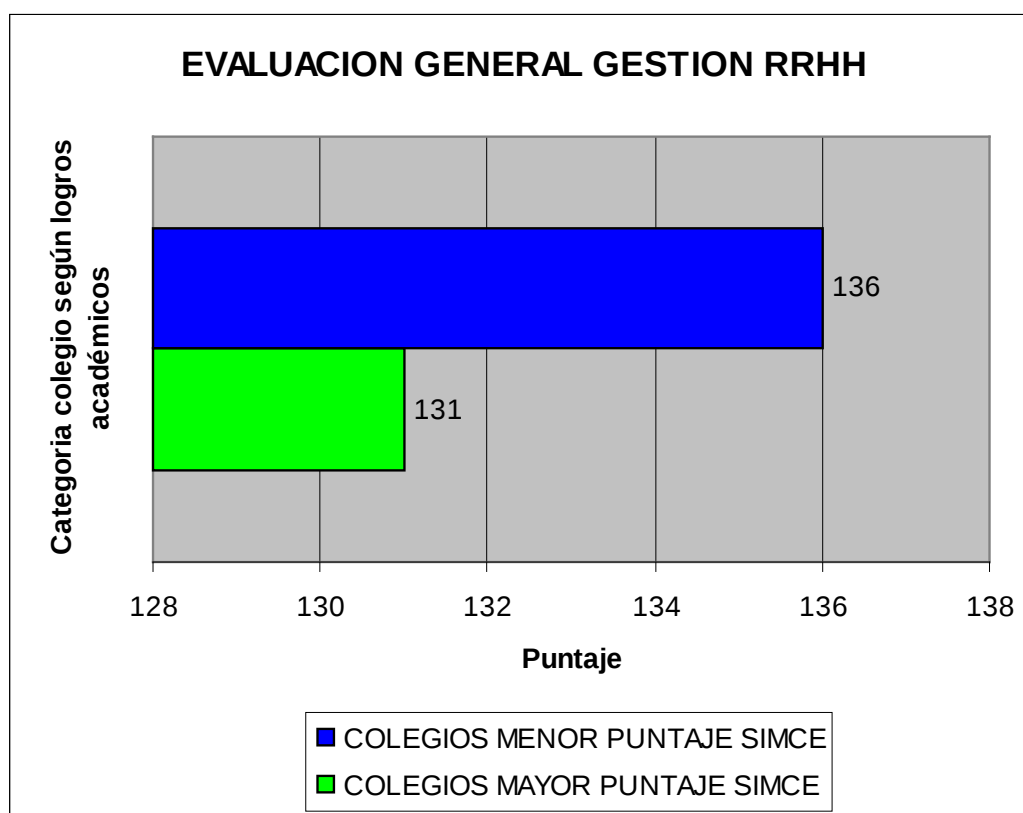


Tabla N°4

Evaluación General de Roles

La siguiente tabla muestra el promedio de puntaje para los dos grupos de colegios: de menor puntaje SIMCE y de mayor puntaje SIMCE.

Categoría de colegios	Puntaje
Colegios de menor puntaje SIMCE.	136
Colegios de mayor puntaje SIMCE.	131



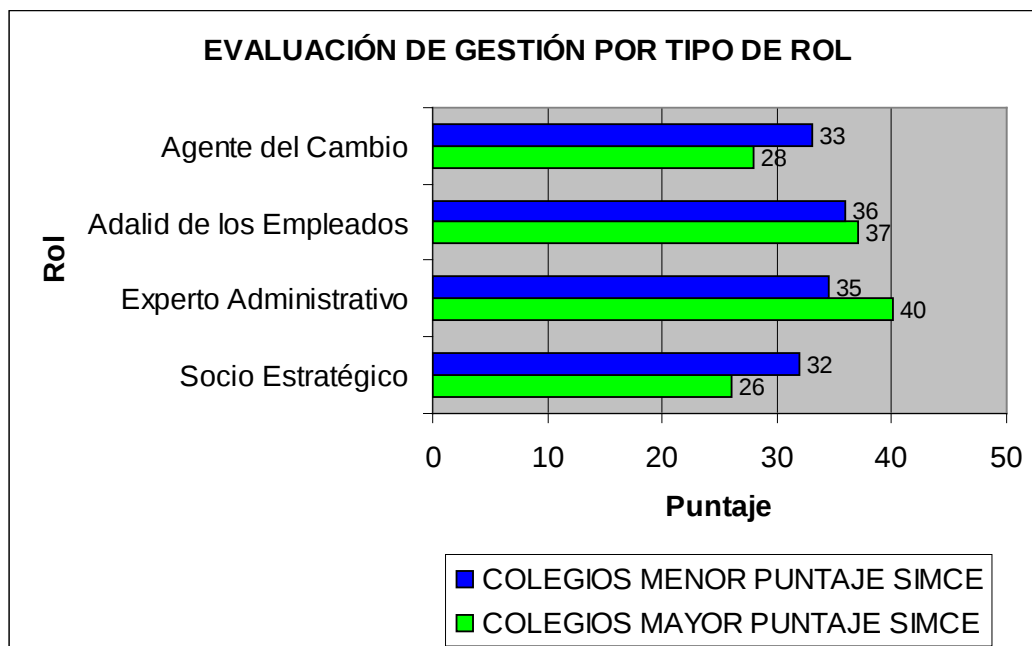
- Puntuaciones totales por sobre 160 puntos se deben considerar como de alta calidad en la entrega de servicios de RRHH.
- Puntuaciones totales por debajo de los 90 puntos, se deben considerar como de baja calidad de los servicios de RRHH percibidos.
- Un puntaje intermedio, entre 90 y 160 puntos, indica un servicio básico de recursos humanos, que no genera valor a la institución.

Tabla N°5
Evaluación general por tipo de rol.

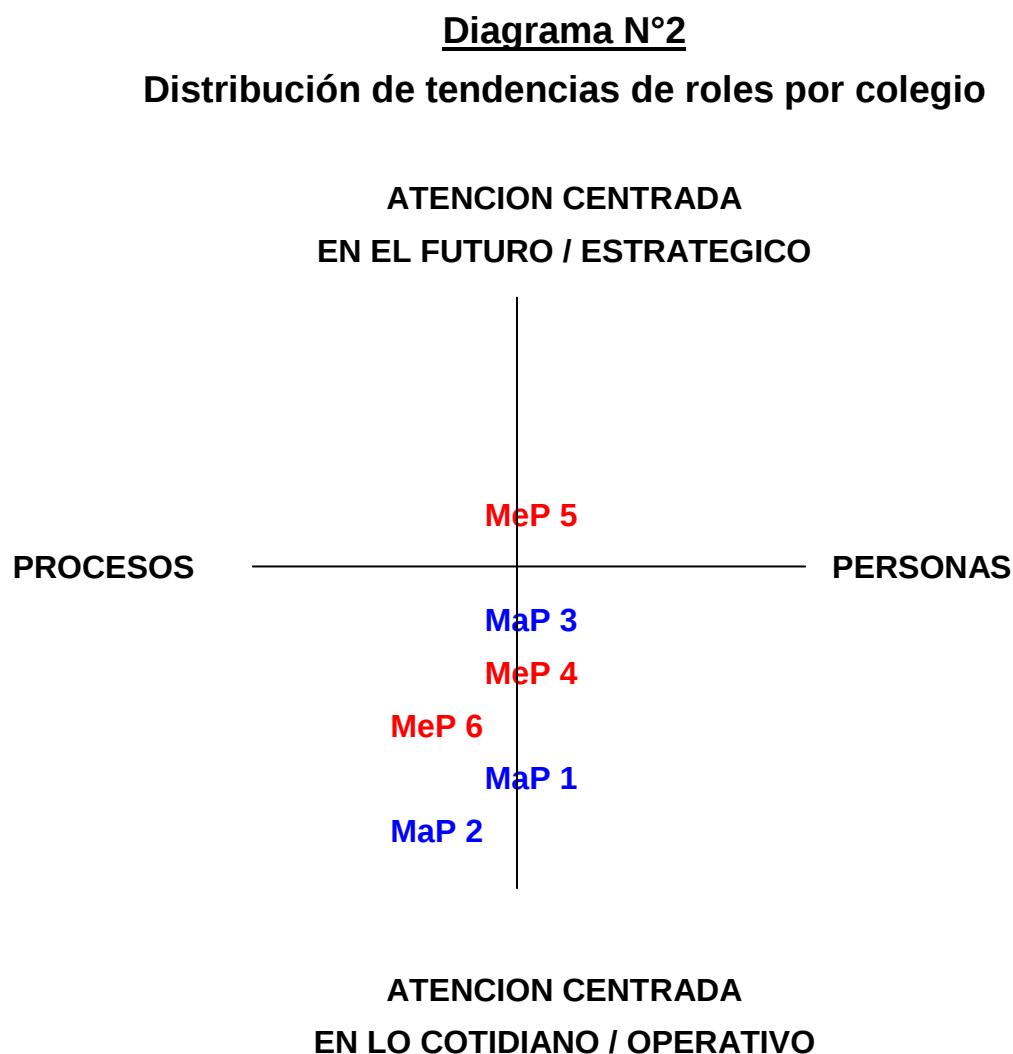
La siguiente tabla muestra los resultados de evaluación promedio por grupo de colegios (mayor desempeño académico; menor desempeño académico), para cada uno de los roles de la gestión de los RRHH.

De acuerdo a lo señalado en la descripción del instrumento de medición para este modelo de evaluación, en la medida que la puntuación total esté repartida equitativamente entre los cuatro roles, indicará la percepción de una mayor efectividad en sus servicios de RRHH.

Categoría de colegios	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Adalid de los Empleados	Agente del Cambio
Colegios de menor puntaje SIMCE.	32	35	36	33
Colegios de mayor puntaje SIMCE.	26	40	37	28



De acuerdo a los puntajes obtenidos por los colegios analizados, se obtiene la siguiente distribución de tendencias de roles para cada uno de los colegios y por grupo de colegio (**Ma**: mayor puntaje y **Me**: menor puntaje):



El diagrama N°2 muestra que 5 de los colegios (de ambos grupos) tienen la atención de su gestión de los RRHH centrada en lo cotidiano o en el corto plazo; y en equilibrio respecto de la atención de las personas como de los procesos administrativos.

Sólo un colegio (del grupo de menores resultados) muestra una atención centrada en el largo plazo.

2.1. Resumen de las evidencias encontradas en la aplicación del modelo de roles múltiples.

A. De acuerdo a lo observado en Tabla N°3 y Tabla N°4, ningún colegio muestra un alto desempeño en su gestión de los recursos humanos.

- La evidencia muestra que tanto a nivel individual como a nivel grupal (grupos de mayor y menor puntaje SIMCE), se obtienen puntajes medios, en el rango entre 90 y 160 puntos. Es decir, la gestión de los RRHH se manifiesta en un nivel básico de desarrollo.
- Los colegios con menores puntajes SIMCE, obtienen un puntaje levemente superior respecto de los colegios con mayores puntajes SIMCE.

B. De acuerdo a lo observado en Tabla N°5, en ambos grupos de colegios se observa un mejor desempeño en los roles administrativos y adalid de los empleados.

- En el caso de los colegios con mayor desempeño SIMCE, se observa con marcada claridad que la gestión de los RRHH privilegian los roles Experto Administrativo y Adalid de los Empleados, por sobre los roles de Socio Estratégico y Agentes de Cambios.
- En el caso de los colegios con menor desempeño SIMCE, si bien se observa mayor equilibrio entre roles, los puntajes son más altos para los roles Experto Administrativo y Adalid de los Empleados.
- La evidencia manifestada por cada colegio en forma individual, muestra en términos generales la misma situación de evaluación de roles que a nivel grupal (Tabla N°3).

C. Según se observa en Tabla N°5, en términos relativos ambos grupos de colegios presentan diferencias en sus fortalezas y debilidades en cuanto a los roles que desarrollan.

- Por una parte, el grupo de colegios con mayores puntajes SIMCE, obtiene mejores resultados en los roles Experto Administrativo y Adalid de los Empleados, respecto de los colegios con menores resultados académicos.
- Mientras que el grupo de colegios con menores puntajes SIMCE obtiene mejor puntuación en los roles Socio Estratégico y Agente de Cambio que los colegios con mayores resultados SIMCE.

D. Los colegios con menores resultados SIMCE muestran mayor equilibrio en la gestión por roles (Tabla N°5).

- Los colegios con menores resultados manifiestan una importancia relativa equilibrada para cada uno de los cuatro roles de gestión de los RRHH.
- En este grupo de colegios, los puntajes para cada rol están por sobre los 30 puntos, desplazándose entre los 32 y 36 puntos.

E. Ambos grupos de colegios manifiestan una gestión orientada al corto plazo (Diagrama N°2).

- Los procesos de gestión de los RRHH de estos colegios no están preparados o pensados para favorecer el cambio o el apoyo a la estrategia de la organización.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

1. Ambos modelos de evaluación dan cuenta de importantes debilidades en la gestión de los RRHH en los dos grupos de establecimientos.

- a) De los resultados obtenidos de la evaluación según ambos modelos aplicados, se observa que sin importar el resultado académico del establecimiento educacional, la calidad de gestión de los RRHH se encuentra en un rango medio y con importantes debilidades.
- b) Ambos grupos de colegios realizan acciones y procesos básicos de gestión de sus recursos humanos, centrados más en tareas de corto plazo que en construir relaciones de valor de largo plazo.

2. No existe la estructura organizacional requerida para una adecuada gestión de los RRHH.

- a) Ningún establecimiento entrevistado tiene dentro de su organización un área especializada para la gestión de sus RRHH. Si bien se realizan las tareas básicas en la administración del personal, son acciones que no agregan valor para construir competencias relevantes dentro de la organización.
- b) Llama la atención que todos los directores y directoras de los colegios entrevistados señalan que sus RRHH son claves para el éxito de sus programas educativos, pero sin embargo todos indican y reconocen que presentan una debilidad en su gestión específica y profesional.
- c) La falta de un área especializada para la gestión de los RRHH, ya sea de línea o de staff, explica en parte la disfuncionalidad que existe en la gestión de estos recursos. Por una parte, el área de administración se

preocupa de cumplir con las leyes laborales, de pagar a tiempo los sueldos y de entregar en la medida de lo posible mayores beneficios; por otra parte, la selección de nuevos docentes, el ajuste de remuneraciones en función del mercado y las competencias de cada persona, o la planificación de la capacitación del personal, quedan asignadas en diversas áreas que no manifiestan una adecuada coordinación entre sí. El resultado es una debilidad en la coherencia y continuidad del proceso completo que corresponde a la gestión de los RRHH.

- d) Existe por lo tanto, en ambos grupos de establecimientos, una desarticulación y atomización de las funciones asociadas a la gestión de los RRHH, que le hacen perder fuerza y sentido estratégico al recurso humano del colegio.
- e) La situación existente en estos colegios analizados es ampliamente reconocida y “sufrida” por sus directivos, lo cual se ve reflejada en los encuestados (directores y administradores), quienes reconocen la necesidad de abordar el tema de los RRHH de manera más sistemática y profesional. Algunos de los encuestados explícitamente manifiestan que **“falta mucho por hacer”**.
- f) Finalmente, la falta de una persona dentro de la organización que tenga como única responsabilidad la gestión de los RRHH, explicaría en parte la falta de una visión de futuro que articule los desafíos que le caben al desarrollo de los RRHH. En general y sin distinción entre los dos grupos de colegios, se observa que los desafíos de la gestión de los RRHH percibidos por los directores y administradores, tienen más que ver con pagar sin errores los sueldos, con mejorar los canales de comunicación al interior de la organización, o mantener motivados a sus colaboradores; más que en potenciar de manera global e integrada el aporte de cada persona al logro de los desafíos y metas propuestas por la institución.

3. En ambos grupos de colegios el énfasis de los RRHH está puesto principalmente en su función o rol administrativo, perdiendo de vista los roles más estratégicos y de agentes de cambio.

- a) Si en estos colegios las distintas tareas o funciones de la gestión de los RRHH están distribuidos en distintas áreas de la organización, es lógico pensar que la mirada integral y estratégica se pierda y sólo se observen las iniciativas más funcionales y de corto plazo.
- b) Así por ejemplo, si el equipo a cargo del plan de perfeccionamiento no traspasa los nuevos desafíos que requieren determinados cargos para que sean incorporados en los perfiles de cargo, difícilmente se podrán adecuar las rentas a los nuevos perfiles, o es muy probable cometer errores en el próximo proceso de selección de personal, al no tener los perfiles actualizados. Es lógico pensar que aumenta la probabilidad de cometer errores en los procesos de selección, o en la determinación de sueldos competitivos, si la información de la cual disponemos no es compartida para ser procesada de manera integral y funcional a la gestión de los RRHH.
- c) Para poder desarrollar o contar con una visión más estratégica y de agente de cambio para asumir los desafíos de la institución educativa, es fundamental disponer de un área o una persona que integre toda la información asociada al proceso de gestión de los RRHH. Esto no quiere decir que se deba centralizar todos los procesos y quitar las actuales responsabilidades de algunas áreas, sino que de contar con un conductor del proceso de los RRHH, que le de sentido e integridad a cada una de las decisiones que se tomen en esta materia.
- d) Por otra parte, se podrá alcanzar un mayor grado de desarrollo de los roles estratégicos en la medida que esta persona responsable de los RRHH pueda participar de las instancias superiores de decisión en cuanto a los planes estratégicos y metas propuestas por la institución educativa. De esta forma, lo que se decida contará por una parte con la información

necesaria asociada a los Recursos Humanos para definir los planes estratégicos y por otra, la persona responsable de llevar adelante la gestión de los RRHH tendrá un mayor grado de involucramiento y compromiso con las metas definidas.

- e) Es importante destacar lo que muestran los colegios con menores logros académicos en esta materia: en estos casos, los colegios manifiestan una mirada más estratégica y de agente de cambio que aquellos colegios con mejores resultados. Es esperable que aquellos colegios que están con problemas de logro en sus resultados académicos, tengan puesto una mayor atención a los cambios que se requieren para salir de esa situación. Estos establecimientos ven que requieren contar con sus recursos humanos para hacer los cambios que necesitan y así superar sus debilidades académicas. No sucede lo mismo con los colegios con mejores resultados, que al no estar en tensión y dificultades académicas inminentes, no visualizan o no perciben con la misma intensidad el rol estratégico de sus colaboradores. Esta mirada de corto plazo de los mejores establecimientos puede constituirse en una trampa y una grave amenaza, ya que con el tiempo pueden ir perdiendo su capacidad para enfrentar nuevas y complejas situaciones que aún no han llegado pero que sin duda algún día tendrán que enfrentar las consecuencias de no hacer los cambios necesarios.

4. El único factor de diferenciación entre un grupo de colegios y otro es el desarrollo de los perfiles de cargo.

- a) Si bien todos los establecimientos estudiados manifiestan en general las mismas debilidades en la gestión de los RRHH, los establecimientos con mejores resultados muestran una mayor preocupación y conciencia en la necesidad de mantener actualizados los perfiles de cargo de la organización.

- b) Sin embargo, aún cuando este grupo de colegios utilice adecuadamente estos perfiles en el proceso de selección, pero no vincule esta información con una estructura de compensaciones coherente, o con los planes de formación y desarrollo de carrera, es probable que el esfuerzo de mantener los perfiles de cargo actualizados se pierda en el camino.
- c) Como ha señalado Martha Alles (2005) en su modelo de gestión, es importante comenzar por el perfil de cada cargo, pero en la lógica de asociarlo a las siguientes etapas del proceso de gestión. Si esta importante información no se vincula con el resto del proceso de gestión, entonces no tiene sentido preocuparse tanto de estos perfiles de cargo. Es probable que esto esté ocurriendo en el grupo de colegios con mejores resultados, ya que la diferenciación final en la calidad de gestión en ambos grupos es muy pequeña.

5. Ningún colegio intenciona y hace un seguimiento al clima laboral.

- a) En todos los establecimientos estudiados de una u otra manera se hace mención de la importancia de contar con docentes y personal comprometidos con la misión del colegio. Muchos de los(as) directores(as) entrevistados mencionan que una parte importante de su labor es animar y acompañar a quienes colaboran con el proyecto educativo, especialmente al equipo docente. Sin embargo, llama la atención que ninguno de los colegios entrevistados realice de manera periódica estudios de clima laboral, como una forma de hacer seguimiento objetivo del sentir de los profesores y del personal en general.
- b) Esta importante carencia de los colegios analizados se explica por la falta de una mirada más especializada y profesional de la gestión de los recursos humanos. De alguna manera se ha puesto toda la confianza en las buenas intenciones que reflejan los espacios de formación y acompañamiento que las áreas de formación y de pastoral ofrecen al personal de los colegios, asumiendo que es suficiente para alcanzar los

compromisos del personal con la misión institucional. Si bien estos espacios de formación apuntan en la línea correcta, en la medida que no se haga el seguimiento de sus resultados para conocer el real impacto en el grado de compromiso de sus equipos de trabajo, difícilmente podrán alcanzar su objetivo, o no al menos como la dirección del colegio podría creer.

- c) Hemos visto como los contratos psicológicos de las personas están evolucionando hacia relaciones más precarias respecto de las que había hace unos años atrás. La realización de estudios de clima y el trabajo a partir de sus resultados, nos permite corregir ciertas prácticas institucionales que creíamos eran buenas, cuando en realidad sólo generaban molestia entre el personal. Aspectos tales como los canales de comunicación entre la dirección del colegio con sus docentes, o las relaciones laborales dentro de una área o departamento, o el nivel de adhesión a los valores y principios educativos del colegio, son aspectos que al ser medidos objetivamente permiten a los colegios conocer la calidad del contrato psicológico que el personal tiene con su lugar de trabajo.

6. Debilidad en el desarrollo de competencias de liderazgo.

- a) Hemos visto que los estudios que explican calidad educativa, realizados tanto en Chile como en el extranjero, dan cuenta de la necesidad de disponer de un adecuado desarrollo del liderazgo docente. Extendiendo un poco más este término de liderazgo, los estudios hablan de docentes con competencias asociadas a la participación, la proposición, la colaboración, la orientación al rendimiento, con capacidad para el refuerzo positivo, etc. En el presente estudio, cuando se les pregunta a los entrevistados por los planes de perfeccionamiento, en general sólo se menciona la preocupación por el desarrollo de competencias que

privilegian aspectos técnicos de la educación, como las herramientas de evaluación o las estrategias pedagógicas.

- b) Sin embargo, ningún establecimiento entrevistado menciona espontáneamente la palabra liderazgo como parte de su preocupación en el desarrollo de las competencias docentes. Es probable que implícitamente este tipo de competencias esté considerado dentro de los planes de perfeccionamiento, pero al no ser explicitado corre el riesgo de perder fuerza e intencionalidad futura de desarrollo y seguimiento de sus logros.
- c) Si bien todos los establecimientos analizados manifiestan contar con planes de perfeccionamiento, queda la duda respecto del real aporte e impacto de estos espacios de perfeccionamiento en el logro de mejores resultados, si en su diseño no abordan con claridad y fuerza aquellas variables que los estudios especializados han identificado como factores que explican calidad educativa.

7. Los factores o variables que explican calidad educativa se deben desarrollar y cuidar.

- a) Queremos decir con esta conclusión que ambos grupos de colegios no están aprovechando adecuadamente las potencialidades que podría entregar una gestión más especializada (y focalizada) de los recursos humanos que componen la organización.
- b) El hecho de presentar una evaluación baja o media en la gestión de los recursos humanos quiere decir que no existen garantías o seguridad de que estas variables de calidad educativa asociadas al capital humano se mantengan en el tiempo o sigan desarrollándose en el futuro. Si estas variables no son adecuadamente controladas, es posible perderlas en el futuro.

- c) Se plantea una gran oportunidad para ambos grupos de colegios. Sin importar el actual desempeño académico, **existe una brecha** entre la actual gestión de los RRHH y las experiencias, herramientas y procesos que la literatura especializada da cuenta para una gestión más eficaz en cualquier organización.
- d) Se observa del estudio que actualmente los colegios, si bien ponen atención y preocupación por sus colaboradores, los esfuerzos se realizan sin considerar las modernas herramientas de gestión que hoy día existen para la conducción y desarrollo de los recursos humanos.

8. Se evidencian algunos paradigmas que limitan el desarrollo de la calidad educativa.

- a) Existe el paradigma que la buena intención hacia las personas son necesarias y suficientes para lograr un alto desempeño profesional del personal en un colegio. En el caso de un colegio católico, tener una buena predisposición o mayor preocupación y cuidado con su personal, si bien es condición necesaria y propia de su misión, no es suficiente para lograr lo mejor de cada persona en su aspecto laboral. En este sentido, uno de los directivos entrevistados del grupo de mayor desempeño, reconoció que sabía muy poco de RRHH y sentía la necesidad de contar con mejores herramientas para mejorar su gestión directiva.
- b) Existe el paradigma de la vocación docente. Si bien es sano que todos sientan una vocación particular por el trabajo que realizan, toda persona sufre en algún momento de su historia laboral, el cansancio, la monotonía, los deseos de hacer algo nuevo o distinto, la necesidad de sentirse desafiado, etc. Las organizaciones educativas deben adelantarse y estar preparadas a estos procesos, de modo de mantener vivo el interés de los mejores profesores que tienen para que no caigan en su rendimiento y entrega, o para evitar que se vayan a otro establecimiento donde sí puedan acoger sus inquietudes profesionales. Una mala gestión

de sus RRHH harán que sus mejores talentos tarde o temprano se vayan de la institución.

- c) Se presume que la conducción del capital humano es tan delicada y fundamental que no puede ser entregada a una instancia distinta del director o directora. Lo anterior es cierto, pero en el sentido de la vinculación o atención a estos temas, pero no en cuanto a la tarea o la gestión específica. Así como para la acción pedagógica o formativa, que es sin duda un tema relevante para un director o directora, se cuenta con profesionales especialistas que le colaboran en estas materias, por qué no pensar entonces que la conducción adecuada y correcta de los RRHH también requiere de especialistas que colaboren a la máxima autoridad de un establecimiento educacional.

9. Los desafíos son aún mayores a nivel de las políticas públicas para establecimientos municipalizados.

- a) El Estatuto Docente plantea una serie de rigideces a la gestión de los RRHH, que no tienen los colegios particulares pagados. En la medida que el Estado entregue mayor flexibilidad al mercado laboral docente, mayores serán las oportunidades de crecimiento profesional y como consecuencia traerá mejores procesos de aprendizaje. Sin estatuto docente es posible mejorar sustancialmente la relación entre desempeño con resultados e incentivos de los profesores; es posible además incorporar a profesores jóvenes que traen novedad y nuevas herramientas pedagógicas; sin estatuto docente es posible gestionar el aporte de los colaboradores en concordancia con los desafíos propios y particulares de cada establecimiento educacional.
- b) Los factores y prácticas de gestión de los RRHH que recomiendan ambos modelos señalados en esta Tesis (Ulrich y Conner; Alles), si bien son aplicables a cualquier organización, es muy difícil que puedan ser implementados en el contexto laboral de un establecimiento

municipalizado, toda vez que la inamovilidad docente desincentiva la adaptación a los cambios y a la generación de nuevos conocimientos o habilidades necesarios para mantener las competencias que requiere el mejor desempeño docente.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

1. Se requiere formalizar la gestión de los RRHH.

- a) Para mejorar la calidad de la gestión de los recursos humanos al interior de estos establecimientos educacionales, es imprescindible formalizar esta gestión dentro de su estructura organizacional.
- b) Se requiere que la máxima autoridad del colegio instituya una nueva área de RRHH, que tenga una dependencia directa con el(la) director(a) del establecimiento y que esté a cargo de una persona preparada en la materia.
- c) Esta nueva área no tiene que ser necesariamente una estructura pesada compuesta de varias personas. Tal como señala Martha Alles (2005), dependiendo de las dimensiones y características de la organización, esta área de RRHH puede ser hasta de una sola persona que realice una labor de staff hacia la dirección del colegio.

2. Se deben ordenar todos los procesos de gestión de RRHH en una sola persona o área.

- a) Al contar con un área o una persona dedicada exclusivamente a la gestión de los RRHH, es posible pensar en articular los distintos procesos de gestión de los recursos humanos que actualmente se encuentran repartidos en diversas áreas o niveles de la organización, especialmente los relacionados con los procesos de selección de personal, actualización de los perfiles de cargo, capacitación, compensación y evaluación.
- b) Contar con esta nueva área no implica desvincular a las otras áreas que actualmente llevan gran parte de los procesos de gestión de los recursos humanos, sino que por el contrario, serían mejor apoyados en sus tareas

al contar con una operación especializada de los procesos de recursos humanos.

- c) Las tareas actualmente llevadas desde la administración de los colegios, deberían seguir en su misma posición, pero sólo como apoyo a las labores de pago de remuneraciones y leyes sociales.
- d) Esta tarea coordinada desde un sólo lugar será de gran ayuda para mejorar la toma de decisiones a nivel de dirección del colegio. Se podrá disponer de información más precisa, completa y especializada, considerando todos los procesos que involucra una gestión de RRHH de calidad.

3. Se requiere contar con personas que tengan estudios especializados en gestión de RRHH.

- a) Quien asuma la responsabilidad de conducir la gestión de los RRHH dentro del colegio deberá ser una persona preparada y con experiencia en gestión de recursos humanos.
- b) Actualmente en el mercado existen muchos profesionales, de distintas profesiones (psicólogos, ingenieros comerciales, ingenieros industriales), con distintos niveles de experiencia, que podrían ser un gran aporte a la gestión dentro de un establecimiento educacional.
- c) Los conocimientos y experiencias que existen en el campo de la gestión de los recursos humanos son tan amplios y diversos, que cualquier profesional con experiencia en este campo, podría en el corto plazo entregar importantes aportes en la mejor conducción de las personas al interior de las organizaciones educativas.
- d) Es conveniente que los equipos directivos de los establecimientos educacionales amplíen el rango de conocimientos hacia la gestión de los RRHH. Son ellos quienes en la práctica toman las decisiones más

importantes que afectan, para bien o para mal, el aporte de valor de sus RRHH para el logro de las metas educativas.

4. Se debe poner la gestión de los RRHH dentro de las prioridades directivas del colegio.

- a) Ninguna de estas propuestas tendrá un real impacto positivo si no se asumen desde las máximas autoridades del colegio.
- b) Es recomendable que la persona que asuma esta responsabilidad en la gestión de los RRHH sea parte del Consejo Directivo del colegio, de modo que su visión, conocimientos e información profunda y objetiva de los recursos humanos dentro de la organización, pueda ser un aporte fundamental en la mejor toma de decisiones para el establecimiento. Si se asume y reconoce que las personas son el principal capital dentro del colegio, entonces quien es responsable de esta gestión debe ser parte del lugar donde se toman las grandes decisiones.

5. Se deben acoger y sobre todo aplicar las propuestas que plantean diversos expertos, en particular las presentadas en el documento “Educación Ahora 33 medidas para una agenda urgente, (Mayo 2008, Circulo Activo, Revista Qué Pasa, Radio Duna)”, que van en línea con las conclusiones y recomendaciones de esta tesis.

- a) En la capacitación y formación docentes, se debe poner atención a las prácticas y a las metodologías en el aula, más que a la teoría pedagógica. No sólo se debe asegurar que los docentes manejen correctamente los conocimientos que enseñan, sino que además deben saber generarlos en sus alumnos, con entusiasmo, con empatía, con liderazgo.
- b) Se requiere promover a nivel de las políticas públicas, una nueva estructura de la carrera docente.

- Se debe asociar los incentivos y los aumentos de remuneración a los resultados educativos de los estudiantes.
 - A cambio de mejores ingresos debiera haber menos inamovilidad y mayor dinamismo.
 - Se deben profesionalizar los sistemas de reclutamiento y gestión. La selección de profesores debe ser según sistemas formales, diseñados en base a competencias y habilidades propias de cada cargo. Lo mismo para los equipos de gestión, que requieren competencias de liderazgo para asegurar un mejor desempeño educativo.
 - En los establecimientos municipalizados, se debería tender a una mayor autonomía en la gestión de sus propios procesos de gestión de los RRHH.
- c) Se debe dar un mayor énfasis a la gestión de los RRHH en los modelos de calidad promovidos desde el Mineduc¹⁰ y desde Fundación Chile¹¹. No basta con evidenciar procesos básicos asociados a los RRHH. Es necesario ser más exigentes respecto de lo que deben y pueden hacer los establecimientos educacionales por alcanzar el mejor desempeño de sus docentes y colaboradores en la tarea educativa.
- d) Se conocen muchos estudios de autores de gran prestigio que dan cuenta de lo que se debe hacer para mejorar la calidad educativa en Chile. Sin embargo, lo que falta es PONERLAS EN PRÁCTICA. Es el momento del HACER.

¹⁰ Modelo de calidad de la gestión escolar. Mas Directivos. <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl>. Modelo de calidad de la gestión escolar.

¹¹ Gestión escolar de calidad. <<http://www.gestionescolar.cl>>

ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADOS PRUEBA SIMCE 2004 Y 2006

COLEGIOS PARTICULARES DE LA REGIÓN
METROPOLITANA CON MÁS DE 800 ALUMNOS
DE 1° BÁSICO A 4° MEDIO, DE CONFESIÓN CATÓLICA.

		4° Básico 2006				8° Básico 2004					2° Medio 2006		
Nombre del Establecimiento	Núm.	Puntaje promedio			Núm.	Puntaje promedio				Núm.	Puntaje promedio		PROMEDIO
	Alum.	LENG	MAT	COM	Alum.	LENG	MAT	NAT	SOC	Alum.	LENG	MAT	
1 Colegio Villa Maria Academy	111	317	308	317	110	324	329	323	311	110	334	353	324,0
2 Colegio Tabancura	103	309	311	310	101	318	336	326	309	96	333	358	323,3
3 Colegio del Sagrado Corazón de Apoquindo	97	305	309	319	105	320	338	328	308	101	323	353	322,6
4 Colegio de los Sagrados Corazones	123	317	317	329	131	312	325	325	301	125	324	343	321,4
5 Colegio del Verbo Divino	150	306	316	326	152	312	324	326	316	145	317	344	320,8
6 Colegio Institución Teresiana	96	300	295	306	80	324	331	331	317	77	335	345	320,4
7 Colegio Padre Hurtado y Juanita de Los Andes	113	304	303	317	110	317	332	328	312	109	322	348	320,3

8	Colegio Alonso de Ercilla	141	311	310	311	143	306	333	325	316	149	316	347	319,4
9	Colegio San Ignacio El Bosque	106	308	319	321	143	305	318	323	319	144	318	341	319,1
10	Colegio Everest	202	300	308	306	40	312	329	321	311	39	320	353	317,8
11	Colegio Saint George'S College	181	301	303	310	177	313	320	314	306	164	331	350	316,4
12	Colegio San Benito	119	306	303	317	103	315	320	321	293	111	322	343	315,6
13	Colegio Compañía de Maria Apoguindo	86	316	315	317	117	303	321	325	301	115	303	335	315,1
14	Colegio San Anselmo	97	305	313	309	78	301	314	315	309	65	316	341	313,7
15	Colegio Cumbres	168	314	314	316	225	297	320	306	302	222	314	335	313,1
16	Colegio San Juan Evangelista	77	306	303	316	121	304	323	324	299	118	310	333	313,1
17	Colegio Calasanz	119	307	302	314	116	307	325	321	287	114	309"	335	312,3
18	Colegio de La Salle	66	319	319	333	81	290	304	310	294	98	309	331	312,1
19	Colegio Teresiano Enrique de Osso	75	307	313	316	97	299	319	312	299	97	303	330	310,9

20	Colegio Tabor y Nazareth	117	302	314	317	98	293	311	293	275	103	317	351	308,1
21	Colegio San Agustín	75	302	308	307	101	300	310	305	290	104	313	331	307,3
22	Colegio Saint Gaspar College	57	293	298	299	84	304	320	319	301	73	303	329	307,3
23	Colegio Francisco de Asís	62	301	297	288	78	301	330	307	289	57	293	326	303,6
24	Colegio de los Sagrados Corazones Alameda	114	289	290	310	123	297	300	313	280	113	314	336	303,2
25	Colegio Francisco Javier	93	296	282	306	44	300	296	303	302	47	310	326	302,3
26	Colegio Instituto de Humanidades Luis Campino	71	294	300	310	96	293	313	305	291	91	295	318	302,1
27	Colegio San Pedro Nolasco	87	291	279	300	89	297	311	319	298	98	301	318	301,6
28	Colegio Nuestra Señora del Loreto	61	282	290	297	66	302	313	299	292	90	292	321	298,7
29	Instituto Sagrado Corazón	86	286	288	288	117	298	305	299	294	114	293	328	297,7

Fuente: www.simce.cl

ANEXO 2

Establecimientos escogidos con altos resultados en su mismo grupo socioeconómico

Nombre Establecimiento Educacional	N° de alumnos¹	Promedio última prueba SIMCE (4° básico, 8° básico y 2° medio)	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 4° básico 2006, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición²:	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 8° básico 2004, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición²:	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 2° medio 2006, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición²:
Colegio Villa María	1385	324,0	13	_____	7
Colegio del Sagrado Corazón de Apoquindo	1182	322,6	18	_____	10
Colegio de los Sagrados Corazones - Manquehue	1567	321,4	5	_____	16

¹ Matrícula 2006, 1° básico a 4° medio.

² Ficha Establecimiento Educacional, Mineduc.

Nombre Establecimiento Educacional	Nº de alumnos ¹	Promedio última prueba SIMCE (4º básico, 8º básico y 2º medio)	El promedio 2006 del establecimiento para SIMCE 4º básico, comparado con el obtenido el 2005 es ² :	El promedio 2004 del establecimiento para SIMCE 8º básico, comparado con el obtenido el 2000 es ² :	El promedio 2006 del establecimiento para SIMCE 2º medio, comparado con el obtenido el 2003 es ² :
Colegio Villa María	1385	324,0	Se mantuvo	Se mantuvo	Se mantuvo
Colegio del Sagrado Corazón de Apoquindo	1182	322,6	Se mantuvo / Subió	Se mantuvo / Subió	Se mantuvo
Colegio de los Sagrados Corazones - Manquehue	1567	321,4	Se mantuvo	Subió / Se mantuvo	Subió / Se mantuvo

¹ Matrícula 2006, 1º básico a 4º medio.

² Ficha Establecimiento Educacional, Mineduc.

Establecimientos escogidos con menores resultados en su mismo grupo socioeconómico:

Nombre Establecimiento Educacional	Nº de alumnos ¹	Promedio última prueba SIMCE (4º, 8º y 2º medio)	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 4º básico 2006, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición ² :	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 8º básico 2004, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición ² :	Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, para la prueba SIMCE de 2º medio 2006, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición ² :
Colegio San Pedro Nolasco	1038	301,6	69	_____	65
Colegio Nuestra Señora de Loreto	879	298,7	71	_____	70
Instituto Sagrado Corazón	1286	297,7	75	_____	63

¹ Matrícula 2006, 1º básico a 4º medio.

² Ficha Establecimiento Educacional, Mineduc.

Nombre Establecimiento Educacional	Nº de alumnos ¹	Promedio última prueba SIMCE (4º, 8º y 2º medio)	El promedio 2006 del establecimiento para SIMCE 4º básico, comparado con el obtenido el 2005 es ² :	El promedio 2004 del establecimiento para SIMCE 8º básico, comparado con el obtenido el 2000 es ² :	El promedio 2006 del establecimiento para SIMCE 2º medio, comparado con el obtenido el 2003 es ² :
Colegio San Pedro Nolasco	1038	301,6	Se mantuvo	Se mantuvo	Se mantuvo / Bajó
Colegio Nuestra Señora de Loreto	879	298,7	Se mantuvo / Bajó	Se mantuvo / Bajó	_____
Instituto Sagrado Corazón	1286	297,7	Se mantuvo	Se mantuvo	Se mantuvo

¹ Matrícula 2006, 1º básico a 4º medio.

² Ficha Establecimiento Educacional, Mineduc.

ANEXO 3

Instrumento de medición

Pauta de entrevista

Modelo de Gestión de Martha Alles

ENTREVISTA A DIRECTOR(A)
1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?
2. ¿De quién depende esta área de RRHH?
3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?
4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?
5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?
6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?
7. Capacitación docente: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?
8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?
9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE LOS RRHH (ADMINISTRADOR)
1. ¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas <u>que sólo trabajan</u> en el área de RRHH?
2. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?
3. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?
4. ¿Existe un programa de desarrollo de carrera?
5. ¿Qué sistema de reajuste de sueldos aplica el colegio?
6. ¿Se realizan estudios de Clima Laboral?
7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

ANEXO 4

Cuestionario para la evaluación de roles de recursos humanos.

Versión Original

(DAVE ULRICH / JILL CONNER)

**Calidad actual
(puntaje 1 a 5)**

Los RRHH ayudan a la organización a...	
1. Lograr los objetivos de negocios	
2. Mejorar la eficiencia operativa	
3. Responder a las necesidades personales de los empleados	
4. Adaptarse al cambio	
Los RRHH participan...	
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales	
6. Aportando procesos de RRHH	
7. Aumentando la dedicación del personal	
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	
Los RRHH garantizan que..	
9. Las estrategias de RRHH concuerden con la estrategia de negocios.	
10. Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente.	
11. Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	
12. Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización.	

La efectividad de los RRHH se mide por su capacidad de...	
13. Ayudar a que se concrete la estrategia.	
14. Aportar procesos de RRHH en forma eficiente.	
15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales.	
16. Ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras.	
Se considera a los RRHH como...	
17. Un socio de negocios.	
18. Un experto administrativo.	
19. Un adalid de los empleados.	
20. Un agente de cambio	
Los RRHH dedican tiempo a...	
21. Cuestiones estratégicas.	
22. Cuestiones operativas.	
23. Escuchar y responder a los empleados.	
24. Dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la firma.	
Los RRHH participan activamente en...	
25. La planificación de los negocios.	
26. El diseño y el aporte de procesos de RRHH	
27. Escuchar y responder a los empleados.	
28. La renovación de la organización, el cambio o la transformación.	
Los RRHH trabajan para...	

29. Hacer concordar las estrategias de RRHH con las de la empresa.	
30. Supervisar los procesos administrativos.	
31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias.	
32. Reorientar la conducta para el cambio en la organización.	
Los RRHH crean procesos y programas para...	
33. Vincular las estrategias de RRHH tendientes al logro de las estrategias empresariales.	
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones.	
35. Responder a las necesidades personales de los empleados.	
36. ayudar a la transformación de la organización.	
La credibilidad de los RRHH proviene de...	
37. Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas.	
38. El aumento de la productividad.	
39. La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	
40. Su actuación para que se concreten los cambios.	

ANEXO 5

Cuestionario de Dave Ulrich y Jill Conner adaptado para la evaluación de roles de recursos humanos en un establecimiento educacional.

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo
		1	2	3	4		5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.						
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.						
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.						
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.						
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.						
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.						
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.						
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.						
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.						

10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.					
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.					
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.					
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.					
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.					
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.					
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.					
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.					
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.					
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.					
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.					
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.					
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.					
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.					
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.					

26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.					
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.					
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.					
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.					
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.					
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.					
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.					
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.					
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.					
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.					

ANEXO 6

RESUMEN DE LAS EVIDENCIAS Y CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE CADA UNO DE LOS PASOS QUE CONSTRUYEN GESTIÓN DE LOS RRHH.

La primera columna (Pasos o proceso del modelo), reúne los pasos o procesos que deben estar presentes en una gestión de calidad de los RRHH.

La segunda columna (Descripción del proceso), desglosa las características más importantes del proceso en cuestión.

La tercera columna (Características de los colegios con mayores logros académicos), muestra las evidencias de gestión de los RRHH encontrados en el grupo de colegios con mejores resultados académicos.

La cuarta columna (Características de los colegios con menores logros académicos), muestra las evidencias de gestión de los RRHH encontrados en el grupo de colegios con menores resultados académicos.

Pasos o proceso del modelo	Descripción del proceso	Características de los colegio con mayores logros académicos.	Características de los colegio con menores logros académicos.
Descripción de Puestos	- Existe una descripción por escrito de cada puesto, con las responsabilidades y competencias que se requieren para el logro de las metas propuestas por la institución. - Se revisan y actualizan periódicamente.	- Dos de los tres colegios entrevistados manifiestan la existencia de perfiles de cargo. En el tercer colegio se explicita que no existe por escrito los perfiles de cargo. - En los dos casos que existe perfiles de cargo se señala que se encuentran actualizados.	- En dos colegios se señala que no existe y que se está trabajando en su desarrollo. - En uno de los colegios se indica que si bien existe perfil de cargos, se encuentran desactualizados y requiere una revisión.

Selección / Formación	1. La búsqueda se realiza sobre la base de los perfiles de cargo. 2. Existe un procedimiento de reclutamiento, entrevistas y selección. 3. Existe un procedimiento de identificación de objetivos y necesidades de capacitación.	1. De los dos colegios que manifiestan la existencia de perfiles de cargo, en uno de ellos se explicita que no siempre se consideran en la etapa de selección. 2. En los tres colegios existe un procedimiento de reclutamiento, entrevistas y selección. Sólo cambian los responsables y la distribución de entrevistas. 3. En los tres colegios existe un programa de perfeccionamiento o capacitación, a cargo de las áreas. En algunos casos hay seguimiento e involucramiento del cuerpo docente.	1. Como no existen perfiles de cargo o no están actualizados, no se considera al momento de la selección. 2. En los tres colegios existe un procedimiento de reclutamiento, entrevistas y selección. Sólo cambian los responsables y la distribución de entrevistas. 3. En los tres colegios existe un programa de perfeccionamiento o capacitación, a cargo de las áreas. En algunos casos hay involucramiento del cuerpo docente.
Compensaciones	1. Existe una estructura de rentas que se aplica para el pago de sueldos en todos los cargos de la organización. 2. Las compensaciones se basan en el aporte y desempeño de las personas que ejercen los cargos. 3. Se realizan estudios de	1. Todos manifiestan la existencia de una estructura de sueldos por cargo. 2. En todos los casos se entrega un reajuste automático por IPC al menos dos veces al año. En dos colegios se entrega un reajuste real por desempeño. En uno de estos colegios el reajuste real es por antigüedad.	1. Todos manifiestan la existencia de una estructura de sueldos por cargo. 2. En todos los casos se entrega un reajuste automático por IPC al menos dos veces al año. En dos de los colegios el reajuste real lo determina la negociación colectiva y en otro se basa en un reajuste real por antigüedad. 3. Ninguno de estos

	comparación de los sueldos con el mercado.	3. Dos de los tres colegios realiza periódicamente estudios de rentas de mercado para comparar compensaciones con colegios similares.	colegios realiza estudios de renta de mercado para compararse con colegios similares.
Desempeño	1. Existe una metodología formal de evaluación del desempeño al interior de la organización. 2. La evaluación del desempeño se realiza al menos una vez al año.	1. En dos de los colegios existe un procedimiento claro de evaluación. En uno de los colegios aún se está en una etapa piloto del proceso de evaluación del desempeño. 2. En todos los casos la evaluación se realiza al menos una vez al año.	1. En dos de los colegios existe una pauta y procedimiento de evaluación. En el tercer colegio no existe pauta de evaluación y se reconoce la necesidad de tener uno. 2. En los dos casos que existe evaluación, se realiza al menos una vez al año.
Carrera	1. Existe un “plan especial” para cuidar o retener a los mejores profesionales.	2. Ninguno de los colegios manifestó la existencia de algún plan de desarrollo de carrera.	1. Ninguno de los colegios manifestó la existencia de algún plan de desarrollo de carrera.

ANEXO 7

RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS

COLEGIO 1 MaR

DIRECTOR(A)

- 1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?**
 - SI, para el pago de remuneraciones.
 - Además hay una persona pagada a medias con el sindicato para ver todos los aspectos de beneficios (bienestar).
- 2. ¿De quién depende esta área de RRHH?**
 - Depende de la Vicerrectoría de Administración.
- 3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?**
 - Velar por las mejores condiciones de los trabajadores.
 - La persona a cargo de remuneraciones cuida constantemente este aspecto.
 - Es importante cuidar el capital humano.
- 4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?**
 - Falta generar equipo en este aspecto de los RRHH.
 - Tener una mirada colegiada o global respecto de lo que se está haciendo en cuanto a las personas.
 - Se debería incorporar al Comité Paritario y a Bienestar dentro de la gestión de RRHH junto a remuneraciones.
- 5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?**
 - Cada vicerrector es responsable de actualizar sus perfiles de cargos.

- En general se tiene un perfil por competencias. Existen todos los cargos actualizados.
- Puede ser que no todos crucen estos perfiles de cargo al momento de contratar.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?

- El que finalmente decide es el Rector.
- Cada candidato lo presenta el jefe de área o ciclo que requiere una contratación.
- Este lo entrevista y luego pasa a entrevista psicológica, pastoral y finalmente se le hace una propuesta económica (sólo a la persona seleccionada).
- Finalmente pasa a entrevista con Rector.
- En general, el sistema de reclutamiento es por contacto o conocimiento previo de los jefes que requieren contratar.
- No hay una base de datos o un reclutamiento abierto desde avisos en diario.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación o capacitación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?

- Cada vicerrector es responsable de programar su perfeccionamiento.
- Por ejemplo la Vicerrectoría de Formación se encarga de dar cursos de espiritualidad de la congregación, de la vida de iglesia, etc.
- Desde la Vicerrectoría Académica se dan cursos de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje. También se recogen ideas desde los propios profesores.
- No existe seguimiento de la capacitación, pero hoy las decisiones de qué curso o programa entregar es más orgánico como colegio.
- Los temas tratados en el perfeccionamiento son:
 - Planificación de aula,
 - metodologías de enseñanza aprendizaje,
 - trabajo con alumnos con necesidades especiales.
- Se trata de no ser reactivos.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?

- Se utiliza metodología de 360° (alumnos, pares, jefes, autoevaluación).
- Es un proceso que ya lleva 10 años implementándose en el colegio.

- Se mide compromiso, aspectos específicos de cada área y general docente.
- No está necesariamente asociado a pago de bono, el cual se entrega a un número fijo de personas.
- A los peor evaluados se les envía a capacitación.
- Si sale dos veces mal evaluado se les despide. A las personas que logran horas de capacitación, se les entrega un bono que se deprecia en el tiempo.

**9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**

- 5,0

ADMINISTRADOR(A)

1. ¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RR.HH?

- Pago de remuneraciones, licencias médicas, carpetas del personal.

2. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Pago de remuneraciones.

3. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Que el vicerrector de administración se capacite en el área de RRHH.

4. ¿Existe un programa de desarrollo de carrera?

- No existe rotación de cargos.

5. ¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?

- Por IPC cada 4 meses.
- Cada 5 años se puede subir por tramos, a condición de hacer algún curso de formación personal.
- Si es postgrado se sube de manera permanente; si es un curso, se sube de manera transitoria.

6. ¿Se realizan estudios de Clima Laboral?

- Sólo se ha realizado la pauta del estudio de calidad de la Fundación Chile.

**7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**

- 5,5

COLEGIO 2 MaR

DIRECTOR(A)

1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?

- Había pero se desarmó. Hoy existe un área en Administración.

2. ¿De quién depende esta área de RRHH?

- En la práctica es una responsabilidad compartida entre Directora y Equipo Directivo.
- Pero la responsabilidad recae sobre todo en la Directora.
- No es claro que en el colegio calce dejar RRHH dentro de administración, ya que esta área está más enfocada en la gestión de las platas y la gestión de los RRHH está enfocado en personas y no en dineros.
- Este tema de los RRHH siendo tan importante, no puede dejarse en el área de la Administración.

3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Debe ser claro al momento de pagar los sueldos.
- En general a los profesores les resulta incómodo y difícil hablar de sus platas, entonces se requiere abrir espacios para que la gente pueda expresar sus dudas y tenga la absoluta claridad de lo que se le está pagando y sin pudor.
- Se da el caso que hay profesores que no saben por cuántas horas se les paga.
- El problema es que existe dentro del colegio a nivel docente, que los sueldos se definen en virtud de la simpatía o cercanía con la Directora o Equipo Directivo. Esto genera mucho rumor al interior del colegio.
- Sin embargo los profesores más jóvenes vienen con exigencias más claras respecto de sus derechos.

4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Mejorar los canales de comunicación para informar sobre aspectos de sueldos y beneficios del personal.
- Estimular y hacer conciencia del derecho de cada docente de conocer su situación contractual y de sueldo.
- En general hay beneficios que entrega el colegio y que los docentes casi no conocen.

5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?

- El colegio cuenta con una buena organización pero en general no tiene muchas cosas por escrito.
- Se han hecho esfuerzos por escribir estos perfiles de cargo.
- Se trató en algún momento pero hubo muy mala experiencia con Fundación Chile.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?

- Es responsable el Equipo Directivo.
- Cada subdirectora que requiere una contratación hace la primera entrevista acompañada de otro directivo (psicóloga o jefe de área).
- Luego sigue una evaluación psicológica para pasar finalmente a entrevista con Directora.
- Finalmente se entrevista con Administradora para ver asuntos de plata.
- A veces el tema sueldo lo ve directamente la Directora cuando se trata de cargos claves que no se quieren perder.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación o capacitación docente? ¿Quién es el responsable?

- Ha existido capacitación sistemática.
- PEI, con aportes de la psicología y de la pastoral.
- Se ha trabajado la reforma educacional.
- La evaluación que se ha tenido de la capacitación es que esta formación no se ha transferido a la sala de clases. Ante esta experiencia se ha estado trabajando con un plan de acompañamiento del docente dentro de la sala de clases: se observa, se evalúa y se comparte la experiencia. Ha dado muy buenos resultados.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?

- Se comienza el año 2004.
- Se trabajó con la Fundación Chile pero no dio buenos resultados.
- No está asociado a pago de bonos.
- Sin embargo se ha estado trabajando en un nuevo sistema de remuneraciones que sea más justo. Se había detectado que había sueldos sobredimensionados

y otros por debajo de una renta adecuada para determinadas responsabilidades o valoración del aporte de estos docentes.

- De alguna manera la evaluación de desempeño ha servido para identificar desajustes en los sueldos en casos de profesores bien evaluados que presentan sueldos por debajo de docentes con peor evaluación.

9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

- 2,0
- Es un área que no se ha desarrollado o implementado dentro del colegio.
- No hay un área de RRHH, lo cual hace muy difícil responder estas preguntas del cuestionario.

Otros comentarios:

- Se ha trabajado en un nuevo sistema de remuneraciones, más justo y en concordancia con la evaluación de desempeño de los profesionales. Se ha detectado que hay sueldos sobredimensionados y otros subdimensionados respecto del aporte de los profesionales. En este sentido la evaluación de desempeño ha servido para identificar necesidad de ajustes de sueldos internamente.
- La gestión de los RRHH recae actualmente en el Equipo Directivo del colegio, especialmente en la Directora. No es claro que un área específica pudiese ayudar en la gestión de los RRHH y “menos aún que fuese responsabilidad de la Administración del Colegio, ya que ésta área está más ligado a las platas y choca con una mirada más humana y del cuidado de las personas.”

ADMINISTRADOR(A)

1. ¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RRHH?

- Remuneraciones.
- Pago de imposiciones,
- Asesorías a docentes en cuestiones previsionales y salud (se les orienta respecto de trámites en la ISAPRE o AFP).

- 2. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?**
- Pago de remuneraciones.
 - Se debe pagar bien, sin errores y de acuerdo a valores de mercado. Hay preocupación por abrir espacios de confianza para aclarar cualquier inquietud respecto de las liquidaciones de sueldo o de sus beneficios.
- 3. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?**
- El área de RRHH es muy básico, no hay mucho tiempo para atender esta área, que sólo lo ve directamente la Administradora.
 - Falta mucho por hacer, se necesita 1 persona que pueda ver el aspecto bienestar, etc.
 - Hay poco.
- 4. ¿Existe un programa de desarrollo de carrera?**
- No existe nada al respecto.
- 5. ¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?**
- IPC anual;
 - Aumento real de 2% cada dos años.
 - Además un aumento real adicional de acuerdo a escala de referencia pero caso a caso, según evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño no implica aumento de sueldo.
- 6. ¿Se realizan estudios de Clima Laboral?**
- Nunca se ha realizado estudio de Clima Laboral.
 - Sería importante poder hacerlo.
- 7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**
- 6,0

COLEGIO 3 MaR

DIRECTOR(A)

1. **¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?**
 - No existe un departamento como tal.
 - Las funciones las cumple el departamento de Administración.
2. **¿De quién depende esta área de personal o RRHH?**
 - De la Dirección del colegio, a través de Administración.
3. **¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?**
 - Velar por el bienestar y la seguridad del personal,
 - Compatibilizándolo con los lineamientos del colegio.
4. **¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?**
 - Consideramos que el funcionamiento es óptimo.
5. **¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?**
 - La Gerente de Finanzas
6. **¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?**
 - Responsable: Gerente de Finanzas
 - Con entrevistas personales con miembros de Consejo Directivo.
 - Se realizan entrevistas psicológicas externas.
7. **Capacitación docente: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?**
 - Hoy se hace como producto de la evaluación por competencias .
 - Las responsables son las subdirectoras de Ciclo y los temas más importantes son actualización en el área del docente.

8. **¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?**
- Hoy no hay un proceso establecido completo.
 - En el área docente se está realizando evaluación por competencias desde hace 2 años pero aún en etapa de implementación.
 - No se ha completado el proceso.
9. **¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)**
- 6,0

ADMINISTRADOR(A)

1. **¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RRHH?**
- Se encarga del pago de las remuneraciones.
2. **¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?**
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales y legales de ambas partes.
 - También por el bienestar del personal.
3. **¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?**
- Teniendo un área de bienestar por ejemplo.
 - Contando con otra persona especialista en el área.
4. **¿Existe un programa de desarrollo de carrera?**
- No
5. **¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?**
- Ipc cada 6 meses.
 - Aumento real por antigüedad (bienios 6% en el caso de los docentes y 2% al año para los no docentes).

6. ¿Se realizan estudios de Clima Laboral?

- No.

**7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**

- 4,0

COLEGIO 4 MeR

DIRECTOR(A)

1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?

- Directamente no tiene.
- Todo el aspecto de RRHH se gestiona desde la Fundación Arturo Merino Benítez, quién es la instancia desde donde nace el Colegio.
- La Fundación tiene una Gerencia de RRHH desde donde se pagan los sueldos, se firman los contratos, finiquitos, etc.

2. ¿De quién depende esta área de RRHH?

- Depende de la Fundación Arturo Merino Benítez.
- Si bien existe un contacto permanente con la fundación, las relaciones muchas veces son tensas debido a las diferencias de visión respecto de las necesidades del Colegio.
- Está la impresión de que la fundación ve todo sólo desde un punto de vista mercantilista, sin considerar que se trata de un colegio que requiere una preocupación especial por las personas.

3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Actualmente es la contratación y pago de sueldos del personal.
- Desde el Colegio hay una preocupación especial por contratar a las personas más idóneas.
- Hay conciencia que no sólo se está contratando un profesional sino que a un formador que influye sobre los alumnos (para bien o para mal). Este es un tema de gran atención para el Rector.

4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Debería haber una mayor atención hacia la persona.
- Actualmente los criterios desde la administración de los RRHH es sólo de costos, de leyes y normas, pero hay muy poca visión del aspecto humano y afectivo.
- No hay uso de la Inteligencia Emocional en la gestión de los RRHH.
- Una anécdota: Desde el colegio se prefiere que el Gerente de RRHH de la fundación no aparezca por allá, ya que genera anticuerpos en el personal. A pasado que un profesor se acerca al Gerente para consultar por su contrato y la respuesta inmediata y espontánea del Gerente es: “su contrato está bien”.

5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?

- Se está trabajando en esto. Hoy están en una estudiando una reestructuración de algunos cargos importantes: Inspector General, Orientación, para adaptarse a las necesidades del Colegio. Si bien no requiere autorización de la fundación para hacer estos cambios, si será un tema el aspecto de sueldos y aumento del costo de remuneraciones.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?

- El responsable es el Vicerrector Académico. El entrevistas a los candidatos junto a la psicóloga del colegio.
- El reclutamiento es en base a currículum que van llegando al colegio y luego desde allí se busca. Los candidatos pasan para el visto bueno del Rector, quien finalmente envía una terna priorizada a la fundación para su selección final.
- En la fundación se realiza una nueva entrevista psicológica.
- Se cuida mucho que el perfil escogido desde el Colegio sea el adecuado.

7. Capacitación docente: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?

- Los temas son:
 - a. Procedimientos en sala: manejo grupal, usos de recursos pedagógicos, etc.
 - b. Diseño de instrumentos de medición y evaluación.
 - c. Uso de nuevas tecnologías de enseñanza.
- El responsable de la planificación de la capacitación es el Vicerrector Académico junto al Rector, quienes recogen además las inquietudes de los profesores.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?

- Autoevaluación.
- Evaluación de la directora de ciclo: puntualidad, presentación personal, calidad de las clases (la directora asiste en cualquier momento a observación de clases).

- Las dos evaluaciones se confrontan y se conversan las diferencias. Queda un registro escrito de la evaluación final.
- Luego se pasa a una junta calificadora (muy seria y profesional), donde finalmente se hacen las recomendaciones a los docentes.
- El sistema de valuación no se utiliza para despidos, sino que tiene la lógica de la mejora de los desempeños docentes y los profesores lo valoran y lo sienten así.

9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

- 5,0
- La fundación vela por sus propios intereses y no los del colegio. Desde la fundación no siempre se entienden las necesidades del Colegio. Lo que para el colegio es una inversión importante para la fundación es un gasto injustificado.

Otros comentarios:

- Administrativamente el Colegio tiene alta dependencia de la fundación.
- La fundación es percibida como ajena a los intereses y necesidades del Colegio.
- La relación con la fundación genera roces y conflictos a nivel de los RRHH, ya sea en términos de prioridades y de clima laboral.
- Los aumentos de sueldos están dados por las negociaciones colectivas, que si bien se ven desde el Colegio, la mesa negociadora es compartida con la fundación.
- El cuidado de las personas, la construcción de buen clima lo hace el Rector directamente. Es él quien impulsa esta área dentro del colegio. La gestión de RRHH desde la fundación no se involucra en estos temas.

ADMINISTRADOR(A)

1. ¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RRHH?

- Selección de personal;
- Capacitación;
- Beneficios;
- Licencias médicas,

- Prevención de riesgo,
- Contratos, sistema de remuneraciones, despidos.

2. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Debe lograr mantener a los mejores profesionales a lo largo del tiempo (retener a los talentos).
- Asegurarse que la gente pueda responder en su trabajo.
- Que estén conformes con lo que se les paga.
- Que mantengan un buen clima laboral.

3. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Lograr mayor cercanía con los docentes y personal del colegio.
- Que las políticas de RRHH estén más en armonía con los desafíos institucionales.
- Lograr un mayor retorno de resultados académicos.
- En particular, como este colegio depende muy directamente de la fundación, se observa que es muy difícil hacer gestión del RRHH estando fuera del quehacer cotidiano.

4. ¿Existe un programa de desarrollo de carrera?

- No existe una política de aumento de sueldos por mérito.
- Más bien existe un incentivo puntual que se ha entregado algunas veces por logros académicos PSU al profesor de la asignatura del curso que logra buenos resultados.
- Sin embargo, hay conciencia que se requiere buscar nuevas y mejores maneras de incentivar y compensar el buen trabajo.

5. ¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?

- Se toma como referente el IPC.
- Algunas veces hay reajuste real, según la disponibilidad de recursos.
- Existe un sindicato con contrato colectivo desde hace 2 años. Este contrato orienta los reajustes y beneficios que se entregan al personal.
- Existe también un esquema por antigüedad que entrega un 8% de reajuste cada 5 años; y un 4% en el año 10. Sin embargo se está pensando en suprimir este sistema de reajustes de sueldos.

6. Se realizan estudios de Clima Laboral?

- Internamente se realizó un estudio de clima hace 2 años atrás, realizado directamente por el colegio. Sin embargo no se conocen los resultados, ya que coincidió que el Rector que recibió los resultados dejó el cargo sin hacer el traspaso en este tema.

7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

- 5,5

Otros comentarios:

- Como se está distante del colegio no es mucho más lo que se puede hacer.
- Se reconoce que desde la fundación se ve todo con mayor frialdad y sólo se ven números y no caras o personas. Habría que estar más tiempo dentro del colegio y tener espacios de diálogo permanente con los docentes.

COLEGIO 5 MeR

DIRECTOR(A)

1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?

- Si, dentro de la dirección de Administración.
- Además en el Equipo de Formación se acompaña a profesores (relaciones interpersonales, crecimiento personal, estrategias para trabajo en aula, etc.), alumnos y familias en su proceso formativo.

2. ¿De quién depende esta área de RRHH?

- De la Dirección de Administración (6 personas en total) de las cuales 1 persona está a cargo del personal.

3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Sueldos.
- Beneficios a trabajadores.
- Licencias médicas.

4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Falta mejorar el servicio de bienestar del personal.

5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?

- Existen pero están desactualizados.
- No ha habido tiempo para actualizar.
- Hay conciencia de la necesidad de trabajar en esto.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?

- Depende de cada área identificar sus necesidades.
- Luego se forma comisión de selección, conformado por:
 - ✓ Directora de Formación;
 - ✓ Pastor;
 - ✓ Directivo relacionado con el área que requiere la contratación.

- La comisión entrevista simultáneamente.
- Luego se envía a evaluación psicológica.
- El Rector habla con el candidato de los temas económicos.

7. Capacitación docente: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?

- Responsable: Directora Académica.
- La planificación es junto al equipo directivo, donde se ven las necesidades.
- Temás:
 - ✓ Método Lecto Escritura;
 - ✓ Instrumentos de medición y evaluación;
 - ✓ Preparación de materiales.
- Además existe un plan de perfeccionamiento del personal administrativo y auxiliar.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?

- Hubo una pauta de evaluación que nunca se utilizó.
- Actualmente no existe una pauta de evaluación y hay conciencia de la necesidad de contar con una pauta.
- Sin embargo se realizan entrevistas y acompañamiento a los docentes en sala de clases. Las observaciones y comentarios se les entregan por escrito a los docentes.
- Todos los directivos se involucran en el acompañamiento.
- Cada docente tiene su hoja de vida personal donde se acumulan las observaciones a sus clases.

9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

- 6,0

Otros comentarios:

- En general hay una buena evaluación del trabajo en RRHH, pero se podría mejorar un poco más. Hay especial cuidado por el personal del colegio.

- La persona a cargo de personal es muy acogedora, lo cual facilita las relaciones con el personal del colegio.

ADMINISTRADOR(A)

1. ¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RRHH?

- Sólo realiza tareas relacionadas con el pago de remuneraciones y bienestar.
- No existe un departamento de RRHH y se reconoce como una gran debilidad.
- La Dirección de Formación cubre en parte esta carencia de apoyo y acompañamiento al personal.

2. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Es difícil de responder porque no es muy claro lo que se necesita.
- Pero se entiende que la persona que trabaja en el colegio requiere trabajar tranquila y motivada.
- En este sentido hay preocupación ya que desde hace 4 años que no se realiza reajuste en sus remuneraciones.
- La gente está desmotivada y preocupa mucho esta situación a nivel directivo.

3. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Se está tratando de mejorar el ambiente motivacional a través de la compensación en tiempos libres de trabajo, ya que no existen recursos financieros para aumentar sueldos.
- Los trabajos adicionales que ha sido necesario realizar, se les ha pagado con tiempo libre y ha dado muy buenos resultados.
- En este ambiente ha sido clave trabajar con el personal en un clima de transparencia y comunicación clara y directa.
- También existe preocupación por retener a los buenos profesores que luego se van con mejores condiciones económicas. El colegio hace una importante inversión por mejorar sus competencias pero finalmente esas capacidades se escapan a otros colegios. La pregunta es cómo retenerlos, sobre todo a los profesores más jóvenes.

4. ¿Existe un programa de desarrollo de carrera?

- Existe una intencionalidad en la formación y perfeccionamiento de los docentes a través de estudios que paga directamente la congregación.
- Existe una buena evaluación de los resultados de estos perfeccionamientos.

5. ¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?

- Hay negociación colectiva, desde el cual se determinan las condiciones de reajuste.
- En general se entrega IPC + reajuste real cerca a 1%.
- A los no sindicalizados se les entrega lo mismo.
- No existe una escala rígida de reajustes (desapareció el año 2003).

6. Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de Clima Laboral?

- El año 2004 a través de una asesoría de la U. Alberto Hurtado, pero los resultados nunca fueron tratados o abordados para hacer correcciones o mejoras en el clima laboral.

**7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**

- 5,0
- Falta mucho por hacer en esta área. Pesa la crisis financiera que se vive.

Otros comentarios:

- El Area de Formación (capacitación, orientación, familia) de alguna manera ha suplido las carencias en gestión de los RRHH dentro del colegio. Esta área es quien realiza planes de formación y acompañamiento de los docentes y personal del colegio.
- Otro gran problema que se ha visto enfrentado el colegio es la fuga de talentos que después de capacitarse y formarse en el colegio se van por mejores opciones económicas. Esto ocurre especialmente con los docentes más jóvenes.

COLEGIO 6 MeR

DIRECTOR(A)

1. ¿Tiene el Colegio un área de Recursos Humanos o de Personal?

- No.
- La gestión de los RRHH está dentro del Consejo Directivo en lo que se refiere al personal Docente y administrativo. Respecto del personal auxiliar, la gestión la realiza el Administrador.

2. ¿De quién depende esta área de RRHH?

- Del Rector y del Inspector General.
- El Administrador del colegio realiza las tareas de pago de sueldos y administración de licencias médicas.

3. ¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?

- Manejar las relaciones humanas, procurar una información con el personal lo más expedita posible.
- Crear un ambiente laboral respetuoso.
- Ser facilitador del proceso educativo.
- Controlar los deberes del personal: horario, puntualidad, licencias médicas.

4. ¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?

- Mejorar la vinculación entre las personas.
- Mejorar el diálogo, la comunicación y relaciones interpersonales.
- Lograr que las personas se sientan escuchadas.
- Trabajar la identidad del trabajador con la institución y que pueda compartir los valores y visión que el colegio tiene.
- Hace falta mayor identidad.

5. ¿Quién es el responsable de la actualización del perfil de los cargos existentes en el Colegio?

- Los perfiles de cargo están en el ideario del Consejo Directivo.
- No está escrito.
- Sería conveniente poder actualizarlo.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal? ¿Quién es el responsable?

- Responsable: Coordinador del área que requiere contratar, Rector e Inspector General
- Reclutamiento: Surge desde los mismos docentes o coordinadores que conocen gente.
- Entrevistas: Siempre es el mismo equipo de entrevistadores (sólo cambia coordinador de área).
- Entrevista psicológica: Se solicita perfil psicológico sólo en casos puntuales.

7. Capacitación docente: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de la formación docente? ¿Quién es el responsable? ¿Qué temas son los más importantes?

- La capacitación se ha centrado en la mejora del aprendizaje. Especialmente se trabajan los aspectos de didáctica y pedagogía.
- Los programas de perfeccionamiento se coordinan desde los coordinadores académicos, quienes se apoyan en el equipo pedagógico y 4 profesores (1 por ciclo).
- Otros temas trabajados son: stress laboral, evaluación de procesos, características del adolescente.

8. ¿Cómo es el proceso de evaluación del personal? ¿Qué criterios se utilizan?

- Se evalúa todos los semestres.
- No se utiliza con fines de despido. Tampoco está vinculado a aumentos de sueldo o bonos.
- Es un apoyo para el docente.
- Existe una pauta y un equipo evaluador: Inspector General, coordinación académica, orientador.

9. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio? (1 a 7)

- 5,5

ADMINISTRADOR(A)

1. **¿Qué tareas o funciones cumplen cada una de las personas que sólo trabajan en el área de RRHH?**
 - Pago sueldos,
 - Pagos previsionales,
 - Licencias médicas,
 - Contratos,
 - Finiquitos.
 - Están a cargo el Administrador y una persona de apoyo, para todas las funciones mencionadas.

2. **¿A su juicio, cuál es la principal responsabilidad del área de RRHH?**
 - La principal responsabilidad es pagar bien los sueldos y en el plazo comprometido (a tiempo).

3. **¿En qué aspectos podría mejorar el servicio o la tarea del área de RRHH del Colegio?**
 - Se deberían mejorar los beneficios y convenios para el personal.
 - El problema en esto es que los docentes no logran ponerse de acuerdo.

4. **¿Existe un programa de desarrollo de carrera?**
 - Sólo existen las mejoras de sueldos por la escala.

5. **¿Qué sistema de reajustes de sueldos aplica el Colegio?**
 - IPC anual garantizado, más un % real que se ve cada año.
 - No tienen sindicato.
 - Existe una escala de remuneraciones que se ajusta cada 2 años, en aproximadamente 6%.

6. **Se realizan estudios de Clima Laboral?**
 - Nunca se ha realizado, pero hay una preocupación permanente por cuidar el clima laboral al interior del colegio.

**7. ¿Qué nota le pone usted a la gestión de los recursos humanos en su Colegio?
(1 a 7)**

- 6,0

Otros comentarios:

- En general todas las decisiones las toma directamente el Rector. Existe poca delegación de funciones y todos los cargos deben reportar directamente al Rector.

ANEXO 8

APLICACIÓN DE TEST DE ROLES

COLEGIO 1 MaR

DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.				X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.				X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.				X		
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.			X			
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	X					
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X			
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.	X					
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.				X		
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.					X	
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.				X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.			X			

12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	X				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X	
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.	X				
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.				X	
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.			X		
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.				X	
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.		X			
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.			X		
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	X				
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.				X	
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.			X		
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				X	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.				X	
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.				X	
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	X				
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.				X	

32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	X				
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X				
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.			X		
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.				X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.				X	
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.				X	
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.				X	
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.					X
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.					X
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.		X			
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	X				
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	X				
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.		X			

7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X	
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.	X				
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.			X		
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	X				
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.			X		
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.		X			
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.			X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	X				
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.					X
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	X				
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.					X
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	X				
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	X				
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	X				
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	X				
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.		X			

26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.		X			
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.				X	
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					X
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.			X		
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	X				
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X				
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.			X		
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.		X			
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					X
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.				X	
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

DOCENTES

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor
		Puntaje							
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.	4	4	3	5	4	5	5	4
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.	4	4	4	4	3	4	4	4
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.	4	3	3	4	3	4	3	3
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	3	4	3	3	3	3	4	3
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	2	1	2	3	3	3	2	2
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.	4	3	3	5	3	4	4	4
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.	4	4	4	5	3	4	5	5
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.	4	4	4	4	3	5	3	3
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.	4	2	3	4	4	4	3	2
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	4	4	3	5	4	5	3	2
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.	3	3	2	4	4	5	3	3
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	2	1	1	4	3	3	3	1
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.	4	3	3	5	4	4	4	3
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	3	3	2	5	4	4	2	4
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.	5	4	3	5	4	4	4	3

16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	3	2	3	3	3	5	3	3
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.	4	4	4	5	4	5	4	3
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.	4	4	4	5	4	3	4	3
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	3	2	3	4	4	5	3	2
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	3	4	3	4	4	5	2	3
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	3	4	2	4	3	4	3	3
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	2	2	2	5	3	4	3	3
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.	4	2	2	5	4	4	4	2
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.	3	2	3	5	4	5	3	3
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.	3	2	2	3	3	4	3	4
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.	3	2	3	4	4	3	2	3
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	4	4	3	3	4	5	4	3
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	3	2	3	4	3	4	4	2
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.	5	2	5	5	4	5	5	4
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	5	4	5	5	4	4	5	3
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.	4	5	4	5	3	3	2	4
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	2	1	2	3	3	3	2	2

33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	2	1	1	3	3	3	2	2
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.	3	3	4	4	3	4	4	3
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	3	2	2	4	4	4	3	4
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.	4	3	3	4	4	5	4	2
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.	4	4	5	5	3	4	4	4
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.	4	2	4	5	3	5	4	3
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.	4	2	3	5	3	5	5	3
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.	4	2	4	4	3	5	3	3

COLEGIO 2 MaR
DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.					X
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.		X			
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.		X			
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	X				
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.		X			
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.					X
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.					X
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.		X			
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.		X			
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.			X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.	X				
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	X				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.			X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	X				
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.				X	
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.		X			

17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	X				
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.		X			
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.				X	
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	X				
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.		X			
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.		X			
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.		X			
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.				X	
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.			X		
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	X				
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X				
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.		X			
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	X				
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X

37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					X
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.			X		
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.			X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.		X			
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.		X			
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	X				
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.		X			
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X		
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X	
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.				X	
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.					X
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.				X	
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la				X	

	organización.					
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	X				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X	
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.			X		
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.					X
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	X				
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.		X			
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.				X	
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.				X	
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		X			
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.			X		
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.		X			
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.		X			
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.			X		
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.		X			
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					X

31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.			X		
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.		X			
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X				
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.		X			
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.				X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					X
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.					X
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.					X

DOCENTES

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio , por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor
		Puntaje					
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.	4	4	4	3	5	2
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.	3	3	3	3	5	3
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.	4	4	4	2	3	1
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	3	3	3	2	1	1
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	3	3	3	4	5	2

6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.	4	4	4	3	5	4
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.	4	4	4	3	5	3
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.	4	4	4	3	1	2
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.	3	3	3	3	1	2
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	3	3	3	2	3	3
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.	4	4	4	3	3	4
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	3	3	3	4	1	1
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.	3	3	3	3	5	2
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	3	3	3	3	1	3
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.	3	3	3	3	5	2
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	3	3	3	3	5	1
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.	4	4	4	3	5	3
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.	4	4	4	2	5	5
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	4	4	4	2	1	2
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	3	3	3	2	1	1
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	4	4	4	2	1	1
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	3	3	3	4	1	1
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.	3	3	3	3	3	3
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.	3	3	3	3	1	3

25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.	3	3	3	3	5	2
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.	3	3	3	3	1	2
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	2	2	2	3	5	2
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	2	2	2	4	5	1
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.	4	4	4	3	5	5
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	4	4	4	3	5	5
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.	3	3	3	3	1	3
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	3	3	3	3	1	1
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	3	3	3	4	1	1
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.	3	3	3	3	5	3
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	3	3	3	3	5	2
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.	3	3	3	3	5	3
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.	4	4	4	2	3	5
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.	4	4	4	2	3	5
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.	2	2	2	3	3	4
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.	2	2	2	3	3	4

COLEGIO 3 MaR

DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.					X
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.				X	
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.					X
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.			X		
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.				X	
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.					X
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X	
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.					X
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.					X
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.			X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.				X	
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.		X			
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X	
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.				X	
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.				X	

16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.				X	
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.				X	
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.				X	
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.				X	
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.					X
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		X			
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.					X
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.					X
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.					X
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.					X
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.					X
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.			X		
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.			X		
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.					X
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.				X	
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.		X			
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.					X
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.					X

36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.				X	
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.					X
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el <u>Área o Departamento de RRHH de su Colegio</u> , por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.					X
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.			X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.			X		
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.			X		
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.		X			
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.		X			
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X	
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.			X		
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.				X	
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.			X		

11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.			x		
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	x				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.		x			
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.	x				
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.				x	
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	x				
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				x	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.		x			
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.		x			
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.			x		
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.			x		
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		x			
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.			x		
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.				x	
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.			x		
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				x	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.			x		
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.			x		
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					x

30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.				x	
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.		x			
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.		x			
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.			x		
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.		x			
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.		x			
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.				x	
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.			x		
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.			x		
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.			x		
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				x	

COLEGIO 4 MeR

DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.				X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.			X			
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.	X					
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	X					
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	X					
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X			
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.			X			
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.			X			
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.			X			
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.		X				
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.		X				
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	X					
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.	X					
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	X					
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.		X				
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	X					

17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.			X		
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.	X				
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	X				
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	X				
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.			X		
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	X				
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.	X				
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.	X				
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.	X				
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.	X				
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.			X		
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	X				
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.			X		
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	X				
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.		X			
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	X				
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X				
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.	X				
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	X				
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.		X			

37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.		X			
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.			X		
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.			X		
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.		X			

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.				X	
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.				X	
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.					X
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.				X	
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.					X
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X		
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.			X		
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.					X
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.					X
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.					X
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la		X			

	organización.					
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.				X	
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X	
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.					X
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.			X		
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.					X
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.			X		
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.			X		
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.					X
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.					X
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.					X
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.					X
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.		X			
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				X	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.					X
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					X

31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.								X	
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.							X		
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	X								
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.								X	
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.								X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.							X		
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.							X		
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.								X	
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.									X
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.									X

DOCENTES

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor
		Puntaje									
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.	5	4	4	2	4	3	4	3	2	2
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.	3	4	3	2	5	2	3	3	2	3
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.	3	4	3	5	4	2	5	4	2	2
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas	3	5	3	5	4	2	3	4	5	3

	educativas.										
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	3	4	3	2	4	2	1	4	1	3
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.	3	4	5	5	5	2	5	4	5	3
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.	4	3	4	5	4	2	3	3	2	2
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.	3	3	3	5	4	1	5	4	3	4
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.	3	4	3	2	1	1	5	4	3	2
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	3	4	3	2	1	2	5	3	3	3
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.	4	4	3	5	4	2	4	5	2	3
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	1	3	3	5	4	2	1	5	1	1
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.	2	3	3	5	5	1	4	3	4	2
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	1	3	3	5	4	1	1	2	1	2
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.	2	4	4	5	4	2	5	5	4	3
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	2	3	4	2	4	1	4	4	3	3
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.	2	3	4	2	4	2	4	4	3	2
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.	2	4	5	5	4	2	3	5	4	3

19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	1	3	4	2	5	3	1	3	2	2
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	1	3	3	5	4	2	1	4	3	3
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	1	2	3	5	4	2	1	3	3	3
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	2	2	3	2	5	2	1	5	1	3
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.	1	2	3	2	4	2	3	5	3	2
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.	1	3	3	5	4	1	3	5	4	3
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.	2	2	3	5	4	1	4	3	4	3
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.	2	2	3	5	4	1	4	2	3	3
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	1	3	3	2	4	2	5	3	3	5
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	1	2	1	2	3	1	1	3	3	3
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.	5	3	4	2	4	2	5	5	3	3
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	4	3	2	5	4	2	5	3	4	5
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.	1	2	2	5	4	2	5	4	2	5

32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	1	2	2	2	4	1	1	2	4	3
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	1	2	2	2	4	2	1	4	3	2
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.	4	2	2	5	4	1	4	2	4	3
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	2	3	2	5	4	1	5	5	4	5
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.	2	3	4	5	5	2	5	4	3	4
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.	1	3	3	5	4	2	5	3	2	3
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.	4	4	3	5	4	1	4	3	3	4
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.	1	3	4	2	5	2	5	3	3	2
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.	1	3	4	2	4	2	5	3	2	2

COLEGIO 5 MeR
DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.				X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.				X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.			X			
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.				X		
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.			X			
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X			
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.			X			
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.				X		
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.				X		
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.				X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.				X		
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.			X			
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.				X		
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.					X	
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.				X		

17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.				X	
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.				X	
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.				X	
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.				X	
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.				X	
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.				X	
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.				X	
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				X	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.			X		
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.				X	
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.		X			
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.				X	
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.			X		
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.				X	
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.				X	
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.				X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.				X	

37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.				X	
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.			X		
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.			X		
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.			X		

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el <u>Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.</u>	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.		X			
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.			X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.		X			
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.			X		
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.				X	
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X		
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X	
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.				X	
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.				X	
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.			X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la			X		

	organización.					
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.				X	
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.			X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.				X	
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.			X		
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.				X	
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.			X		
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.		X			
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.				X	
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.				X	
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.			X		
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.			X		
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.			X		
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.			X		
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.			X		
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.				X	
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.		X			
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.		X			

31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.				X	
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.				X	
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.				X	
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.				X	
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.				X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.		X			
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.		X			
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.		X			
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.			X		
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.			X		

DOCENTES

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor	Profesor
		Puntaje						
		1	2	3	4	5	6	7
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.	4	4	4	3	5	3	1
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.	4	3	4	2	4	2	3
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.	5	4	5	4	3	4	2
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.	4	3	5	3	2	4	3
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.	4	3	5	4	2	4	2
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.	5	4	5	4	3	4	2
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.	5	4	5	4	4	4	3
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.	5	3	5	4	4	4	2
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.	5	3	5	4	2	4	2
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	3	2	5	4	3	3	3
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.	4	4	5	4	4	4	3
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	3	1	5	4	5	3	4
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.	4	5	5	4	5	3	4
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.	4	3	5	4	4	3	4
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.	5	4	5	3	3	4	4

16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.	5	3	5	4	4	2	4
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.	5	3	5	4	4	3	4
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.	4	4	5	4	4	4	4
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.	4	4	4	3	5	2	4
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.	4	4	5	4	4	3	4
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.	4	5	5	3	4	3	3
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	4	1	4	3	4	3	4
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.	3	3	5	3	3	4	4
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.	4	4	5	3	4	3	5
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.	4	3	5	4	5	3	5
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.	4	4	5	4	4	4	5
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	5	3	3	4	2	3	4
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	4	2	4	5	1	3	4
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.	3	5	5	4	5	3	4
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.	4	5	5	4	4	4	4
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.	5	4	5	5	5	4	4
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.	4	3	5	5	4	4	4
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.	4	2	5	5	4	4	5

34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.	5	4	5	4	4	3	4
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.	5	4	5	4	3	3	4
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.	5	4	5	4	4	4	4
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.	5	4	5	4	4	3	4
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.	5	4	5	3	5	4	4
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.	5	3	4	3	5	4	5
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.	5	3	4	4	3	4	4

COLEGIO 6 MeR
DIRECTOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.				X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.				X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.				X		
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.				X		
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.			X			
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.					X	
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.				X		
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.			X			
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.			X			
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.				X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la organización.			X			
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.		X				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.				X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educacionales.			X			
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.				X		
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.				X		

17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.				X	
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.			X		
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.				X	
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.			X		
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		X			
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.				X	
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.				X	
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				X	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.			X		
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.				X	
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					X
31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.				X	
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.		X			
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.		X			
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.				X	
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.				X	
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X

37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					X
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.				X	
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

ADMINISTRADOR(A)

	Pensando en las tareas y los servicios que actualmente entrega el Área o Departamento de RRHH de su Colegio, por favor anote el grado de acuerdo para las siguientes afirmaciones, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo.	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El área a cargo de los RRHH del Colegio entrega servicios administrativos asociados al personal.			X		
2	El área a cargo de los RRHH del Colegio está respondiendo a las necesidades personales de los funcionarios.			X		
3	El área a cargo de los RRHH del Colegio se preocupa de mejorar la dedicación y compromiso del personal.				X	
4	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene del aporte que realiza en el logro de las metas educativas.				X	
5	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en reorientar la conducta de las personas para el cambio en la organización.			X		
6	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de RRHH.			X		
7	En su Colegio se considera al área de RRHH como un experto en tareas administrativas.			X		
8	El área a cargo de los RRHH del Colegio está colaborando en el logro de los objetivos académicos.			X		
9	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en hacer concordar las estrategias de RRHH con las del establecimiento educacional.			X		
10	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que las políticas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.			X		
11	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de su actuación para que se concreten los cambios que requiere la			X		

	organización.					
12	El área a cargo de los RRHH del Colegio participa del proceso de definición de las estrategias educativas.	X				
13	El área a cargo de los RRHH del Colegio está mejorando la eficiencia del establecimiento.			X		
14	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su aporte al logro de las metas educativas.			X		
15	El área de RRHH de su Colegio se preocupa de escuchar y responder a los empleados.					X
16	El área a cargo de los RRHH del Colegio está guiando la adaptación al cambio y la innovación.				X	
17	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la ayuda y apoyo que entrega a los empleados.					X
18	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que los servicios que presta estén administrados en forma eficiente.					X
19	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a dar soporte a nuevas conductas para mantener la competitividad de los servicios educativos.			X		
20	La planificación que realiza el área de RRHH considera la vinculación de sus estrategias con el logro de las metas educativas.			X		
21	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones concuerden con las estrategias de logro educacional.		X			
22	El área a cargo de los RRHH del Colegio es responsable de dar forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.		X			
23	El área de RRHH de su Colegio se involucra en el diseño y prestación de servicios de RRHH.			X		
24	La planificación que realiza el área de RRHH considera el apoyo que debe dar para acompañar la innovación y adaptación al cambio de la organización.			X		
25	El área a cargo de los RRHH del Colegio garantiza que sus acciones y decisiones incrementen la capacidad de cambio de la organización escolar.			X		
26	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la renovación de la organización, el cambio o la transformación.				X	
27	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera la cantidad y calidad de la ayuda que presta a los empleados para cubrir sus necesidades personales.				X	
28	En su Colegio se considera al área de RRHH como un defensor de los intereses de los empleados.	X				
29	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones administrativas.					X
30	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en supervisar los procesos administrativos a su cargo.					X

31	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para el cumplimiento de los desafíos del área educativa.			X		
32	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a cuestiones estratégicas educativas.			X		
33	El área de RRHH de su Colegio se involucra en la planificación del proceso educativo.			X		
34	Para evaluar la gestión del área de RRHH se considera su capacidad para anticipar y adaptar a la organización a cuestiones futuras.				X	
35	En su Colegio se considera al área de RRHH como un colaborador para guiar el cambio dentro de la organización.			X		
36	El área de RRHH de su Colegio asigna parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados.					X
37	La credibilidad y prestigio del área de RRHH en su Colegio proviene de la calidad y eficiencia de los servicios que entrega.					X
38	La planificación que realiza el área de RRHH considera el procesamiento eficientemente de documentos y trámites de su área.					X
39	El trabajo que realiza el área de RRHH de su Colegio consiste en ofrecer asistencia a los empleados para responder a sus necesidades personales y de sus familias.					X
40	La planificación que realiza el área de RRHH considera las necesidades personales de los empleados.				X	

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, M. 2005. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires. Granica. 304p.
2. ALVARIÑO, C., ARZOLA, S., BRUNNER, J.J., RECART M.O. Y VIZCARRA, R. 2000. Gestión Escolar, un estado del arte de la literatura. (Abstract).
3. BRADY, J., PH.D. Sociedad, Cultura y Educación en Tiempos de Pugna. La Integración del Currículo como Pedagogía de Inclusión. Programa de perfeccionamiento del plantel académico, 18 de octubre de 2002.
4. CASASSUS, J. 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.
5. EDUCACIÓN AHORA 33 medidas para una agenda urgente. <http://www.duna.cl/educacion_ahora.pdf> [consulta: mayo 2008.]
6. GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD. Fundación Chile. <<http://www.gestionescolar.cl>> [consulta: junio – noviembre 2007].
7. HITT, M., BLACK, S. Y PORTER, L., 2006. Administración de Recursos Humanos. En: Administración. 9ª ed. México, Pearson Educación. pp.522-557.
8. MINEDUC. 2007. Guía de autoevaluación para los establecimientos educacionales. 3ª ed. Santiago de Chile.
9. MINEDUC. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Mas Directivos. <<http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/portal/>> [consulta: junio – noviembre 2007].

10. ¿QUÉ TIENEN de diferentes los profesores chilenos y los mejores del mundo? 2007. El Mercurio, Reportajes, Santiago, Chile, 25 nov., D-20, D-21.
11. RESULTADOS PRUEBA SIMCE 2004 y 2006. Listado de establecimientos particulares pagados. Ficha por establecimiento. <<http://www.simce.cl>> [consulta: junio – noviembre 2007].
12. TIANA FERRER, A. “¿Qué variables explican los mejores resultados en los estudios internacionales?” Boletín de Novedades de la OEI Noviembre-Diciembre de 2003.
13. ULRICH, D. 2004. Recursos Humanos Champions, cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. 1ª ed. 5ª reimp. Buenos Aires. Granica. 440 p.
14. VOLENSKI, G. 2007. Gestión del Capital Humano. Diario La Tercera, programa EClass. Diploma en Gestión del Capital Humano de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.