



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**EI PROCESO DE CONTRATACIÓN EN CALIDAD JURÍDICA
CONTRATA EN GENDARMERÍA DE CHILE**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno

JAIME MORGADO MANCILLA

Profesor Guía

MAURICIO RODRÍGUEZ RAMÍREZ

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
I. Problema de la Investigación:	7
II. Metodología	9
2.1 Objetivos.....	9
2.1.1 Objetivo General	9
2.1.2 Objetivos específicos:.....	9
2.2 Metodología de la investigación	9
III. Marco Referencial	10
3.1 Reclutamiento y selección en la teoría.....	10
3.1.1 la Planeación de Recursos Humanos (PHR)	10
3.1.2 Demanda de la planeación de Recursos Humanos	11
3.1.3 Reclutamiento desde la teoría	11
3.1.4 Selección desde la teoría	12
3.2 Gendarmería de Chile.....	13
3.2.1. Historia de la Institución:	13
3.2.2. Estructura de la Institución:	14
3.2.3 Subdirección de Administración y Finanzas	18
3.3. Normativa Legal:.....	19
3.3.1 Decreto Ley N°2859:	19
3.3.2 Política de reclutamiento y selección en Gendarmería de Chile	21
3.3.3 Estatuto Administrativo	25
IV. Desarrollo	26
4.1 Reclutamiento y selección en Recursos Humanos.....	26
4.1.2. Proceso de reclutamiento y selección por Chiavenato	26
4.2. Proceso de Reclutamiento y selección en Gendarmería de Chile:	36
4.3. Análisis comparativo entre los procesos de Reclutamiento y selección	43

4.4. La Contratación en Calidad Jurídica de Contrata en Gendarmería de Chile: periodo 2015-2016.....	45
4.4.1 Los ingresos.....	45
4.4.2 Ingresos según sus estamentos	46
4.4.3. Ingresos según Dotaciones del servicio.....	48
4.4.4 Modificación contractual	50
4.4.5 Egresos.....	51
V. Desarrollo de información:	53
VI. Conclusiones:	55
Bibliografía	58
Anexos	59

Resumen

En este trabajo se describirá el proceso de Reclutamiento y Selección, en base a la teoría de la Administración de Idalberto Chiavenato, esto para su entendimiento y futuro marco de enlace con el mismo proceso en Gendarmería de Chile. En este servicio, se ejecutan dos procesos de ingreso para las contrataciones en calidad jurídica a Contrata, estos son: El Proceso de Reclutamiento y Selección, y la Contratación Directa, siendo este último un tipo de Selección por medio del cual, sin llevar a cabo una evaluación de los candidatos y en forma de colocación, se asigna a una persona a un cargo. Esto será evaluado a través de información del mismo servicio sobre las contrataciones en un período dado, donde se podrá observar la relación que existe entre contratar a una persona de forma Directa y otra a través de un Proceso de Selección.

Abstract

Este trabajo quiere contribuir con el estudio de los recursos humanos en los servicios públicos, en especial en el de Gendarmería de Chile. En este se realizarán descripciones de los procesos de reclutamiento y selección, a través de la revisión Bibliográfica de la teoría y del manual de procedimiento de Gendarmería de Chile. Esto para obtener dos puntos y poder comparar ambas formas de realizar un mismo proceso. Además de las diferencias se planteará el modo de contratación directa, que realiza Gendarmería de Chile como un proceso a comparar con el de reclutamiento y selección, esto a través información obtenida por ley de transparencia, muestra las diferencias entre las personas que ingresan al servicio por contratación directa y los que entran por procesos de selección. Todo esto con el objetivo de poder tener una visión amplia de la forma en que el servicio público selecciona a su personal

Palabras claves: Recursos humanos, Administración, proceso de reclutamiento y selección, contratación directa.

This work wants to contribute with the study of human resources in public services, especially in the Gendarmerie of Chile. In this the descriptions of the processes of recruitment and selection are made, through the Bibliographic revision of the theory and manual of procedure of Gendarmerie of Chile. This to obtain the points and be able to compare both ways of performing the same process. In addition to the differences, the direct hiring mode will be considered, which is carried out by the Gendarmerie of Chile as a process to compare with the selection and selection, this through the information obtained by transparency law, shows the differences between the people who enter the service by direct contracting and those who enter through selection processes. All this with the aim of being able to have a broad vision of the way in which the public service select its personnel

Keywords: Human resources, Administration, recruitment and selection process, direct contracting.

Introducción

En la teoría de la Administración, el Proceso de Reclutamiento y Selección, pertenece a la fase de integración de Recursos Humanos, ésta busca el sustento del personal a las organizaciones, lo cual se consigue a través de diferentes procesos, herramientas y análisis de las personas, para que de este modo ingresen los postulantes que se consideren, bajo instrumentos objetivos, como los más adecuados para cubrir la necesidad organizacional.

Gendarmería de Chile es una institución, jerarquizada, con funcionarios de variadas calidades jurídicas y además un caso poco común entre los servicios públicos, ya que forma parte de una rama uniformada que comparte funciones con una rama civil. En esta última, se encuentran las Plantas (Titulares), Contratas, Honorarios a suma alzada, personal contratado bajo el código del trabajo y personal que se rige por la ley de médicos. El personal que ingresa a Contrata, lo hace a través de dos medios: El proceso de Selección y la Contratación Directa. La Contratación Directa es la forma de ingreso al servicio, a través del nombramiento por parte de la máxima autoridad de éste, lo cual es particular con respecto a lo que describe la teoría administrativa.

Este trabajo utilizará la metodología descriptiva, cuyo objetivo es presentar el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal a calidad jurídica Contrata, en el período 2015-2016, en Gendarmería de Chile. Para esto se expondrá el Proceso de Reclutamiento y Selección según Chiavenato; luego, con el manual de procedimiento de los ingresos a Contrata en este servicio, se levantará información que sea relevante al tema; posteriormente, se presentará información sobre los ingresos a Contratas en el período 2015-2016, lo cual servirá de base para el posterior desarrollo de los datos del personal que ingresa a través de la Contratación Directa y los que son seleccionados por un Proceso de Reclutamiento y Selección.

I. Problema de la Investigación:

Es reconocido en las ciencias de la administración, que los recursos humanos son el pilar fundamental para sostener cualquier proceso dentro de una organización. Teniendo esto presente, para proveer dicho recurso existe por un lado el proceso de Reclutamiento, el cual responde a la pregunta ¿Cómo buscar a personas que cumplan con el perfil de cargo a completar? y por otro, el de Selección que responde a ¿Cómo identificar a las personas más idóneas para el cargo a cubrir? Si bien las respuestas a estas preguntas son subjetivas, de acuerdo con las necesidades de cada organización son más bien estandarizadas, ya que responden a la oferta y demanda del Mercado Laboral, del cual se busca rescatar ¿Quiénes se encuentran disponibles para trabajar? o ¿Cómo se atrae a los candidatos existentes en dicho mercado?

Hay concordancia en los autores de las ciencias administrativas, en que la mejor táctica que tiene una organización para incorporar a una nueva contratación a su dotación es tener la mayor cantidad de información acerca de esta persona, saber por ejemplo cuáles son las características del candidato para el desempeño de lo que requiere el cargo. La asimetría de información y la no corroboración de esta, podría ser perjudicial para el sistema completo de la organización, ya que integrar a una persona que no cumpla con el perfil requerido al cargo, afecta a los procesos productivos.

Gendarmería de Chile como institución pública, depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, siendo su dotación aproximadamente 19.000 funcionarios¹ con distintos tipos de estamentos. Dentro de estos se encuentran las Plantas de: Oficiales, Sub oficiales, Gendarmes y Civiles. También incluye estamentos funcionarios que se rigen a Contrata, Honorario y funcionarios que rigen por la Ley N°.15.076 (Estatuto para los Médico-Cirujanos, farmacéuticos o Químico-Farmacéuticos, Bio-Químicos y Cirujanos Dentistas) De estos estamentos y según la Dirección de Presupuesto, la dotación está conformada por los funcionarios en calidad jurídica de Planta y contrata, contratados a honorarios asimilado a grado, jornal y otro personal permanente.²

El personal contratado en Gendarmería de Chile en la calidad de Contrata puede ser incorporado al servicio como nueva contratación (Nuevo Centro de Gendarmería de

¹ Anexo N°1

² Instrucciones para el envío de informe de Dotación de personal: Personal de Dotación, 2011

Chile o nueva función de un Centro ya existente) o si se produce una vacante ya sea por licencia médica, renuncia, cese anticipado o fallecimiento del funcionario titular. Para esto existen dos métodos para utilizar el cupo disponible:

- 1) Se realiza un Proceso de Selección (P.S.), en el cual se hace un llamado público, vía medios de Gendarmería de Chile, para que las personas que cumplan con las bases exigidas para el cargo puedan participar. Luego de filtrar a los candidatos y estos superar las etapas de selección, el proceso pasa a la entrega de una terna al Director Nacional con los participantes mejor evaluados, tomando la decisión final la máxima autoridad del servicio. Finalmente, estos resultados son publicados en los sitios *web* de Gendarmería de Chile.
- 2) Por medio de Contratación Directa (C.D.), al producirse una vacante en el servicio, los Jefes de Departamentos o Directores Regionales pueden proponer nombres al Director Nacional para completar el cupo o puede este último decidir quién es la persona que ocupará el cargo vacante, mientras cumpla con la disponibilidad presupuestaria del servicio. Ambos métodos cumplen con la legalidad establecida en la ley orgánica de Gendarmería³ y por la política de reclutamiento y selección de personas en Gendarmería de Chile⁴

En Gendarmería de Chile en los años 2015-2016 se contrataron a 481 personas de las cuales, 386 fueron contratadas de forma directa, mientras que 85 candidatos en ese mismo periodo fueron incorporados a través de un Proceso de Selección. De acuerdo con esto, la Contratación Directa fue un 454,11% más usada que el proceso de selección. Esta diferencia en el tipo de contratación discrepa con la teoría administrativa, en cuanto a la búsqueda de la persona más adecuada para el cargo vacante, la cual se fija en optimizar y no entorpecer los procesos productivos de la organización.

³ Decreto ley 2859, Ley Orgánica de Gendarmería de Chile

⁴ Resolución Exenta N°12.221 de 21.12.2015, Gendarmería de Chile

II. Metodología

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Dar a conocer el proceso de Reclutamiento y Selección de Gendarmería de Chile, de los funcionarios en calidad jurídica de contrata, período 2015 – 2016.

2.1.2 Objetivos específicos:

- Describir el proceso de Reclutamiento y Selección en base teórica.
- Dar a conocer los procesos de reclutamiento y selección aplicados en la calidad jurídica de contrata, según el Manual de Procedimiento 2016, en Gendarmería de Chile.
- Exponer los movimientos realizados por los funcionarios en la calidad jurídica de contrata en el periodo 2015-2016.

2.2 Metodología de la investigación

La metodología aplicada en esta investigación es de carácter descriptiva, en la cual se expondrán las teorías de los procesos de reclutamiento y selección de autores reconocidos en el área de recursos humanos. Bajo la misma metodología, se expondrá el proceso de reclutamiento y selección que aplica Gendarmería de Chile en sus contrataciones de calidad jurídica contrata, basado en el manual de procedimiento de dicha institución. Finalmente se asociará información sobre los movimientos de las contrataciones en Gendarmería de Chile en el periodo 2015-2016 obteniendo de esta forma la descripción de los procesos.

La descripción de la teoría del proceso de reclutamiento y selección se realizará a través de citas bibliográficas, logrando observar de una forma idónea, la teoría de este proceso. A continuación, se presentará el proceso de reclutamiento y selección que aplica Gendarmería de Chile, para conocer cómo se aplican estos procesos de manera material a través de las fuentes propias del servicio, como son: el manual de procedimientos, la ley orgánica de Gendarmería de Chile y la política de recursos humanos del mismo servicio.

Finalmente se expondrá información solicitada, a través de la Ley de Transparencia, sobre la contratación y los movimientos de los funcionarios a Contrata en el periodo 2015-2016 en Gendarmería de Chile, con la finalidad de observar cuáles son las diferencias de cada tipo de contratación respecto a los movimientos contractuales que generan tendencia en este periodo.

III. Marco Referencial

El fundamento del presente capítulo es contextualizar el tema a tratar, entregando las directrices base para el desarrollo del tema.

3.1 Reclutamiento y selección en la teoría

Reclutamiento y selección se encuentra dentro de los subsistemas de integración de recursos humanos ⁵. Antes de realizar este proceso dentro de cualquier organización, es necesario definir las necesidades y proyecciones con respecto al personal de ésta a cada área, para ello se debe realizar una planeación de recursos humanos.

3.1.1 la Planeación de Recursos Humanos (PHR)

“Consiste en un proceso para determinar en forma sistemática la provisión, tipo y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios según cada puesto, el departamento de personal puede planificar cuáles serán sus necesidades y labores en temas como reclutamiento, selección, capacitación, y otras más. La P.R.H. permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.”⁶ Werther indica que este paso es el principal para sistematizar cualquier proceso que busque la incorporación o mejoramiento continuo de su personal, generando eficiencia y eficacia en los procesos y a su vez condescender con los objetivos determinados por las organizaciones.

⁵ (Chiavenato, Administración de recursos Humanos, 1974)

⁶ Werther, Administración de recursos humanos, el capital de las empresas, sexta edición

3.1.2 Demanda de la planeación de Recursos Humanos

Como parte de la planificación de los recursos humanos, se encuentra el determinar la demanda de estos, divididos en 3 tipos de causas de demanda de las necesidades del personal de una organización. Estos pueden ser: Causas Internas, Causas Externas y Fuerza de trabajo.

Demandas de Recursos Humanos.

Causas Externas	Causas Internas	Fuerza de Trabajo
Factores Económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones
Elementos sociales, políticos y legales	Presupuestos	Renuncias
Cambios tecnológicos	Ventas y pronósticos de producción	Despidos
Competencia	Reorganización y diseño de puestos	Muertes
	Nuevas operaciones, líneas y productos	Licencias

Elaboración propia, en base a Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera edición.

Para las Causas externas, Werther lo define como los desafíos externos, los cuales son: “Cambios en el entorno en el que la organización existe y funciona, son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.”⁷

Para identificar las Causas internas, prima la decisión sobre la organización: La cual determina los cambios, según los planes, presupuestos o nuevas operaciones de la organización.

Por último, se determinan las variaciones de los factores de la fuerza de trabajo, el cual es intrínseco al trabajo con recursos humanos.

3.1.3 Reclutamiento desde la teoría

Para Martha Alles el éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se realiza de manera adecuada, será viable que el proceso de selección sea exitoso. Si el reclutamiento es inadecuado, la

⁷Elaboración propia, con información de Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera edición.

selección será más costosa, ya que se debe reiniciar el proceso de reclutamiento, por falta de candidatos para la selección.⁸

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”⁹

Tipos de reclutamiento:

Interno: Este reclutamiento interno se puede realizar a través de promociones dirigidas desde el área de Recursos Humanos o a través de algún sistema de auto postulación, de los funcionarios que se encuentren dentro de la organización.

Externo: Es el tipo de reclutamiento que busca a los candidatos fuera de la organización, este proceso busca en el mercado laboral disponible. También las organizaciones pueden concurrir a agencias, consultoras, *Head Hunters* (Cazadores de talentos) u otros.

En la actualidad, la mayoría de los casos de este tipo de reclutamiento se lleva a cabo a través de las redes sociales que se encuentran en internet.

Pero, antes de realizar cualquier tipo de reclutamiento es necesario describir el puesto a cubrir, definiendo los requisitos incluyentes y excluyentes del cargo. Esta información puede ser definida en el Proceso de planificación de recursos humanos, de lo contrario el jefe directo deberá describir de forma muy específica las funciones y competencias de ese puesto.¹⁰

3.1.4 Selección desde la teoría

Chiavenato define a la selección de personal como: “Parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El *reclutamiento* y la *selección* de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición,

⁸ Martha Alles, Selección por Competencias, 2006

⁹ Bis 5

¹⁰ Bis 5

de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla”.¹¹

Selección es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios pre establecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando claras las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.¹²

La selección es un proceso de comparación, entre las especificaciones del puesto con las características del candidato.¹³ Pero ¿cómo se puede saber qué candidato responderá a las especificaciones del puesto? La respuesta a esta interrogante es llevando este proceso a cabo por profesionales altamente calificados que, teniendo a los candidatos que cumplen con el perfil solicitado, realizan diferentes pruebas y métodos para reconocer al o los candidato más óptimos.

La entrevista estructurada de selección es de suma importancia en el proceso de selección¹⁴. Esta puede dar con más cercanía la información que necesita el entrevistador, pero se debe realizar más de una vez para mejorar la aproximación de la información. La entrevista puede además encontrar otras características que son importantes para definir a la persona dentro de la organización como son los valores, la ética y otras cualidades del candidato a un puesto, como la inteligencia emocional¹⁵.

Aplicando métodos de selección, la decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre del departamento solicitante, ya que recursos humanos solo cumple la responsabilidad de Staff con respecto al cliente interno.

3.2 Gendarmería de Chile

3.2.1. Historia de la Institución:

Gendarmería de Chile, como servicio público se remonta antes del siglo XX. En 1843, Manuel Bulnes crea la Penitenciaría de Santiago (Actualmente el Centro de Detención

¹¹ Bis 5

¹² Bis 9

¹³ Bis 5

¹⁴ (Millward y Cropley, 2003)

¹⁵ Elaine Crowley, 2004

Preventiva Santiago Sur), lo cual se convierte en un hito en establecer el primer gran centro de detención punitiva a los infractores de la ley en Chile. Este centro era administrado y custodiado por militares, hasta el año 1871, en el cual se separan las labores militares de las de custodia de reos creando la “Guardia Especial”, aunque estos son regidos por la misma ley militar. En el año 1921, bajo el mandato del Presidente Arturo Alessandri Palma, se aprueba la ley N°3.815, la que crea de manera autónoma el cuerpo de Gendarmería de Prisioneros. El año 1975 la institución adopta el nombre que conocemos en la actualidad: Gendarmería de Chile.¹⁶

3.2.2. Estructura de la Institución:

“Gendarmería de Chile es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Justicia, que tiene por finalidad atender, vigilar y contribuir a la reinserción social de las personas que, por resolución de autoridades competentes, fueren detenidas o privadas de libertad y cumplir las demás funciones que le señale la ley.”¹⁷

Este artículo, también expresado en la misión institucional de Gendarmería de Chile en su página web¹⁸, define la dependencia que tiene el servicio con el Ministerio de Justicia, y Derechos Humanos por lo cual su funcionamiento tiene directa relación con el Presidente de la República.

Con respecto a la constitución del personal de Gendarmería de Chile, se detalla en el artículo N°2 de la Ley N°2.959:

“Gendarmería de Chile, en razón de sus fines y naturaleza, es una institución jerarquizada, disciplinada, obediente y su personal estará afecto a las normas que establezcan el estatuto legal respectivo y el reglamento de disciplina que dictará el presidente de la República.

El personal de Gendarmería de Chile estará constituido por:

¹⁶ Genchi.gob.cl/Escuela de oficiales de gendarmería/historia de Gendarmería de Chile

¹⁷ Título I, Artículo N°1 de la Ley orgánica de Gendarmería de Chile Decreto Ley N°2.859

¹⁸ Genchi.gob.cl

- a) *El personal perteneciente a las Plantas de Oficiales Penitenciarios y de Suboficiales y Gendarmes.*
- b) *El personal perteneciente a la Planta de Directivos*
- c) *El personal de las Plantas de Profesionales Funcionarios Regidos por la ley 15.076, el de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares, y el de los funcionarios a contrata asimilados a las mismas.*

Esto define que el personal de Gendarmería de Chile cuenta con una planta de Oficiales Penitenciarios, Suboficiales y Gendarmes dentro de su rama que se rigen por el estatuto especial definido en el artículo 162 de la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile: “los funcionarios que ejerzan las profesiones y actividades que, conforme al inciso segundo del artículo 43 de la ley N° 18.575, se regirán por estatutos de carácter especial, serán los siguientes: d) Gendarmería de Chile.”¹⁹ Además del personal Planta ,directivos , los que son afectos a la Medico Ley N° 15.076 y al Decreto con fuerza de Ley N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que fija refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo; la ley que rige a los funcionarios públicos civiles en la administración pública.

Gendarmería de Chile, en su orgánica es encabezada por un Director Nacional, quien es la máxima autoridad en Gendarmería de Chile, el cual es designado por el Presidente de la República, durante el tiempo que éste estime. Sus obligaciones y atribuciones están definidas en el título II, artículo 6 de la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile, de las cuales se destacan para el proceso de Reclutamiento y Selección, en específico:

- Dirigir y administrar el servicio.
- Planificar, coordinar y controlar el funcionamiento de la Institución conforme a las políticas fijadas por el Gobierno y generar un plan de acción institucional.
- Nombrar a las personas que ocuparán los cargos vacantes de conformidad con las normas de personal del estatuto respectivo.
- Designar, destinar, trasladar al personal y disponer las comisiones de servicios dentro del país de los funcionarios de la institución, de acuerdo con sus cargos y disposiciones legales y reglamentarias.

¹⁹ Ley 18.575, artículo 43, inciso d)

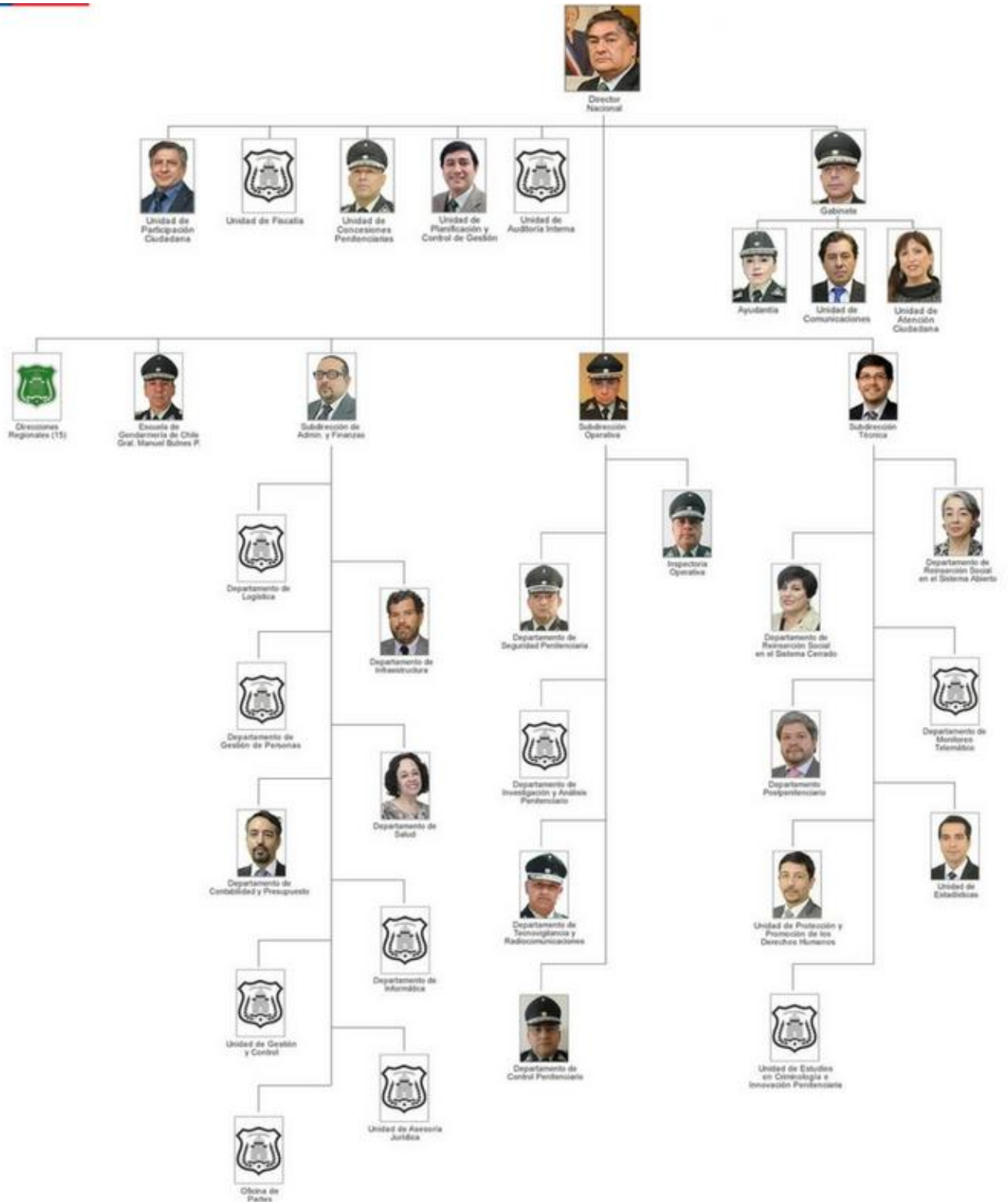
- Ejercer las demás atribuciones que ésta u otras leyes le confieran.²⁰

Bajo el Director Nacional están las Unidades (Participación ciudadana, Fiscalía, Concesiones Penitenciarias, Planificación y Control de Gestión, Auditoría Interna); su Gabinete, el cual es el apoyo directo del Director Nacional); Bajo la jerarquía de estas unidades y gabinete se encuentran las Direcciones Regionales(15) utilizando administración descentralizada del personal de cada servicio; La Escuela de Gendarmería; la Subdirección Operativa; la Subdirección Técnica; Finalmente la Subdirección de Administración y Finanzas.

A continuación, se presenta el organigrama de Gendarmería de Chile.

²⁰ Título II, Artículo N°6 Ley orgánica de Gendarmería de Chile, Decreto Ley N°2959

Organigrama de Gendarmería de Chile.



3.2.3 Subdirección de Administración y Finanzas

En la Subdirección de Administración y Finanzas se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, el cual depende de la Dirección Nacional De Gendarmería de Chile.

“La Subdirección de Administración y Finanzas es la encargada de velar por la eficaz, eficiente y oportuna gestión de los RR.HH., financieros y materiales de Gendarmería de Chile, al objeto de lograr un adecuado funcionamiento de la institución.

De esta forma, administra los recursos financieros en función de una óptima ejecución presupuestaria anual; promueve la internalización de mejores prácticas y el desarrollo en el recurso humano de la institución; dispone de las acciones necesarias para el correcto desarrollo de los sistemas informáticos que apoyen la misión del servicio; gestiona planes de inversión en infraestructura para minimizar la problemática actual; resguarda la aplicabilidad de la normativa vigente en cada uno de sus procesos; garantiza la administración de los bienes y servicios requeridos por la institución; y asegura el correcto uso de los recursos en materias de salud de los internos y del personal.

En la subdirección de administración y finanzas se encuentra los departamentos de:

- Departamento de Logística
- Departamento de Infraestructura
- Departamento de Gestión de Personas
- Departamento de Salud
- Departamento de Contabilidad y Presupuesto
- Departamento de Informática
- Unidad de Gestión y Control
- Unidad de Asesoría Jurídica
- Oficina de Partes²¹.

Es el Departamento de Gestión de Personas (Ex departamento de recursos humanos)²² el área específica en la cual se producen los procesos de reclutamiento y

²¹ http://www.gendarmeria.gob.cl/organigrama_nuevo/sitio_sdadyfi.html

selección. En su página web señala que: “le corresponde planificar, diseñar, administrar, ejecutar y controlar los sistemas de gestión, desarrollo y compensación del personal de Gendarmería de Chile, en razón de la misión institucional y el logro de los objetivos estratégicos.”²³

3.3. Normativa Legal:

Gendarmería de Chile como servicio público, se rige por la normativa legal vigente. Las leyes y normativas que rigen, para considerar son:

3.3.1 Decreto Ley N°2859:

Está ley publicada en 1979, fija la ley orgánica de Gendarmería de Chile. Este decreto emitido en el período de Pinochet, recae para el desarrollo de este trabajo el Título Primero, sobre “Naturaleza y objetivo de Gendarmería”, ya mencionado con anterioridad en el subtítulo 3.3.2. y el título II “De la estructura Orgánica”, que a continuación se refieren.

Artículo 4°: Gendarmería de Chile se organizará en una Dirección Nacional y Direcciones Regionales. La Dirección Nacional organizará su trabajo a través de la Subdirección de Administración y Finanzas, la Subdirección Técnica, la Subdirección Operativa y la Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto, en adelante la Escuela de Gendarmería. En cada región del país existirá una Dirección Regional, a cargo de un Director Regional que será de la exclusiva confianza del Director Nacional. Las Direcciones Regionales organizarán su trabajo a través de las sedes que señale el reglamento orgánico que estará contenido en un decreto supremo expedido por medio del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el que deberá ser también suscrito por el Ministro de Hacienda. El Director Nacional, con sujeción a la planta y dotación máxima de personal que se fije a Gendarmería de Chile, establecerá la restante organización interna de la misma y asignará las tareas específicas que le correspondan a cada unidad, de acuerdo con lo establecido en los artículos 31 y 32 del

²² La modificación del nombre del departamento se debe a la política de “buenas prácticas laborales”, la cual fue creada por la presidenta de la república en su primer periodo y que su aplicación en gendarmería coincidió con el último año del segundo mandato de la presidenta. Ley N° 20.995 la cual modifica a la Ley N° 19.882, regula nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que indica.

²³ http://www.gendarmeria.gob.cl/organigrama_nuevo/sitio_personal.html

decreto con fuerza de ley N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575.

Artículo 5°: A la Dirección Nacional le corresponderá la dirección superior, técnica, operativa y administrativa de Gendarmería de Chile, cuya jefatura será ejercida por el Director Nacional quien poseerá la máxima autoridad de la institución. El Director Nacional será nombrado por el Presidente de la República y permanecerá en el cargo mientras cuente con su confianza. El Director Nacional será subrogado en caso de ausencia o impedimento, en primer lugar, por el Subdirector Operativo, y en caso de ausencia de éste, la subrogación operará de acuerdo con lo que señale el reglamento orgánico.

Artículo 6.- Algunas de las obligaciones y atribuciones del Director Nacional de Gendarmería, son las siguientes:

- Dirigir y administrar el servicio.
- Nombrar a las personas que ocuparán los cargos vacantes de conformidad con las normas de personal del estatuto respectivo.
- Designar, destinar, trasladar al personal y disponer las comisiones de servicio dentro del país de los funcionarios de la institución de acuerdo a sus cargos y disposiciones legales y reglamentarias.
- Celebrar los contratos y ejecutar todos los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales de conformidad de las normas legales y reglamentarias vigentes.
- Administrar los bienes y recursos de la institución velando por su buen uso y su conservación, de acuerdo a las normas legales que rigen la materia.
- Delegar en los Subdirectores, los Jefes de Departamento y Directores Regionales, las atribuciones que estime necesarias para el mejor funcionamiento del servicio.

Artículo 7°. - La Subdirección de Administración y Finanzas estará encargada de velar por la eficaz y eficiente y oportuna gestión de los recursos humanos, financieros y

materiales de Gendarmería de Chile a objeto de lograr un adecuado funcionamiento de la institución.

De las múltiples funciones que la Subdirección debe efectuar, en específico, para la presente investigación se encuentra la siguiente:

- Administrar y ocuparse del desarrollo del recurso humano en la institución

3.3.2 Política de reclutamiento y selección en Gendarmería de Chile²⁴

Esta política define los lineamientos que debe considerar Recursos Humanos tanto de la Dirección Nacional, como de las Direcciones regionales, para aplicar en los procesos de reclutamiento y selección. A continuación, se presentarán antecedentes de dicha política.

Misión del Departamento de Recursos Humanos: Dotar a la Institución de los recursos humanos y de la administración de los mismos, atendiendo el progreso del personal y sus problemáticas sociales. Asimismo, le corresponde velar por el desarrollo e implementación adecuada de la política de Recursos humanos y de las buenas prácticas laborales, cumpliendo con las orientaciones gubernamentales respectivas.

Definiciones como marco conceptual para Gendarmería de Chile

Reclutamiento: Procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización difunde y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Selección: Procedimiento objetivo que permitirá encontrar las personas más adecuadas para el desempeño superior de un determinado puesto de trabajo, considerando las condiciones internas y del entorno

²⁴ Resolución Exenta N°12.221 de 21.12.2015

Equidad: Igualdad de acceso a las oportunidades de empleo, a través de un procedimiento, claro expedito y transparente de reclutamiento de personal, que responda a las necesidades de los distintos Departamentos y Unidades. Esto significa que a nivel central deben conocer las necesidades del requerimiento de personal por parte de alguna unidad y que el área de Reclutamiento de esta forma pueda informar ampliamente, de tal modo que aquellos interesados que reúnan los requisitos establecidos puedan postular a las vacantes de trabajo disponibles.²⁵

Rigurosidad: Contar con mecanismos técnicos adecuados que permitan una rigurosidad y precisión en la selección del personal; la que necesariamente debería apuntar a favores y resguardar el principio de idoneidad.

Apoyo Institucional: Está referida fundamentalmente al proceso de orientación e inducción del funcionario tanto al cargo que desempeñará, al Departamento o Unidad que se inserta como de la institución.

Definiciones

Perfil de Cargo: Gendarmería de Chile deberá disponer de perfiles de cargos, y considerará su actualización y revisión periódica, de acuerdo con las necesidades del Servicio, lo que permitirá orientar los procesos de reclutamiento y selección.

Ingreso a la institución: Gendarmería de Chile privilegiará que la incorporación del recurso humano se realice mediante procesos de selección, propendiendo a cumplir con los lineamientos gubernamentales emanados del Servicio Civil.

Modalidad de Provisión

Provisión Interna: Gendarmería de Chile priorizará los procesos de movilidad interna para proveer cargos vacantes en la contrata estableciendo procesos de selección,

tendientes a promover, incentivar y priorizar la trayectoria y experiencia del servicio público en la institución.

Provisión Externa: Proceso de reclutamiento y selección orientado a candidatos que no pertenecen al servicio y que cuenten con los requisitos del perfil de cargo.²⁶

Equilibrio y equidad: Con relación a los grados asignados para contrataciones, estos se establecerán en el perfil del cargo correspondiente, documento que forma parte íntegra de las bases de los procesos concursables, y éste deberá ser coherente con las funciones y responsabilidades a desarrollar, pudiendo no corresponder al mismo grado respecto del cargo que genera la vacante. Será importante que las condiciones de grado propicien la equidad interna de la institución para el personal a contrata y personal a honorarios a Suma alzada.

Difusión: Gendarmería promoverá la transparencia, información y difusión de los procesos de Reclutamiento y Selección tanto al interior del Servicio como fuera de éste, en virtud de las fuentes de reclutamiento establecidas y que se encuentren disponibles, como asimismo de los resultados en cada uno de ellos. En particular, se utilizará el portal www.empleospublicos.cl, como medio de difusión y convocatoria, y adicionalmente, otros medios disponibles y que se estimen pertenecientes de acuerdo a la modalidad de provisión de cargo.

Comisión Evaluadora: En cada proceso de selección se deberá constituir la comisión evaluadora, quien será la encargada de ejecutar todos los pasos y procedimientos que correspondan, para el buen desarrollo del proceso concursal.

De la Selección al Postulante: Para ser considerado postulante idóneo el candidato deberá reunir un puntaje igual o superior al mínimo establecido en las bases de llamado, la comisión evaluadora confeccionará una nómina de a los menos tres y no más de cinco postulantes, con aquellos candidatos idóneos para conformar una terna, ésta solo se conformará con el o los candidatos considerados idóneos. La nómina será

²⁶ Bis 24

propuesta al Director Nacional de Gendarmería de Chile, a objeto que seleccione a una de las personas propuestas.²⁷

Publicación del resultado: Gendarmería de Chile, una vez finalizados los procesos de selección, informará los resultados del mismo, utilizando el portal www.empleospublicos.cl si correspondiere, en los medios específicos utilizados para la convocatoria y en aquellos medios oficiales de la institución, asegurando que tanto la persona seleccionada como aquellas no seleccionadas reciban esta información.²⁸

Disponibilidad presupuestaria: Para cada proceso de contratación (sea o no por reposición de cargo vacante), y previo a cualquier actuación por parte de la administración, el departamento de recursos humanos solicitará al departamento de contabilidad y presupuestos un certificado de disponibilidad presupuestaria que acredite que la institución cuenta con los recursos suficientes para dar cursos a la contratación solicitada.

Verificación: Para dar cumplimiento las condiciones necesarias para efectuar un proceso de contratación, el departamento de recursos humanos, deberá verificar que el seleccionado cumpla con los requisitos para el ingreso a la administración pública y no presente inhabilidades, incompatibilidades ni conflictos de interés, que pudieran contraponerse a los objetivos y valores institucionales.

No discriminación: Asimismo los avisos de reclutamiento no podrán incluir actos discriminatorios como distinciones, expulsiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social.

Facultad del Director Nacional: De acuerdo a las facultades conferidas a la superioridad institucional del servicio, establecidas por el artículo 6, numeral 9 de la

²⁷ Bis 24

²⁸ Bis 24

Ley orgánica de Gendarmería de Chile, en concordancia con el Artículo 10 del D.F.L. N°29 que fija texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley N°18.834, sobre el estatuto administrativo, **el Director Nacional, podrá disponer contrataciones directas de acuerdo a las necesidades que considere atendibles, siempre acorde a los lineamientos de la política de reclutamiento y selección de personas de la institución.**

Inducción: Posterior a la aceptación del cargo y formalización del contrato, todos los nuevos funcionarios que ingresen al servicio deberán pasar por el proceso formal de inducción de Gendarmería de Chile.²⁹

3.3.3 Estatuto Administrativo

El Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834)³⁰, como base legal para la normativa de los funcionarios públicos, es la norma que define del funcionamiento en el sector público en Chile. Lo que respecta al funcionamiento legal del proceso de reclutamiento y selección y los funcionarios a contrata, se menciona lo siguiente:

Título I, Normas Generales:

Artículo 1°: Las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, se regularán por las normas del presente Estatuto Administrativo, con las excepciones que establece el inciso segundo del artículo 21 de la ley N°18.575.

Artículo 2°: Los cargos de planta o a contrata sólo podrán corresponder a funciones propias que deban realizar las instituciones referidas en el artículo 1°. Respecto de las demás actividades, aquéllas deberán procurar que su prestación se efectúe por el sector privado.

Artículo 3°.- Para los efectos de este Estatuto el significado legal de los términos que a continuación se indican será el siguiente: (Selección términos con relación al tema)

²⁹ Bis 24

³⁰ D.F.L. N°19, Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.834

a) Cargo público: Es aquél que se contempla en las plantas o como empleos a contrata en las instituciones señaladas en el artículo 1º, a través del cual se realiza una función administrativa.

c) Empleo a contrata: Es aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.

IV. Desarrollo

4.1 Reclutamiento y selección en Recursos Humanos.

Recursos Humanos es un concepto el cual ha evolucionado en el tiempo junto con los diferentes modelos de gestión, entre estos se encuentran el modelo tradicional (1900) primer modelo de gestión establecido por los padres de la administración, Taylor, Weber y Fayol. Luego el modelo de las Relaciones Humanas (1920) y finalmente el modelo de Recursos Humanos (1950)³¹. Existen nuevos modelos los cuales son adaptaciones mejoradas del modelo de recursos humanos, como son los de Gerencia de Personas o de Gestión de Personas, cambiando la visión de recurso humano de objeto funcional de la organización a uno más adecuado a la complejidad de las personas. Para el desarrollo de este trabajo utilizaré el concepto de “Recursos Humanos”, modelo que se asimila al utilizado en los procesos de Gendarmería de Chile previo al 2017. Lo anterior es debido al primer instructivo de la presidenta Michelle Bachelet, tiene como materia “Buenas prácticas laborales en desarrollo de las personas en el estado”.³²

4.1.2. Proceso de reclutamiento y selección por Chiavenato

En este apartado se realizará una descripción del proceso de reclutamiento y selección de manera teórica. Para esto se dará uso a la línea del proceso de Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, junto con la integración de información de otros autores con estudios en el tema.

³¹ Raymond E. Miles, Teorías de la gestión: implicaciones para el comportamiento organizacional y el desarrollo, 1975 (Miles, 1975)

³² https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf

Reclutamiento

El significado del concepto reclutamiento para Chiavenato es:” Un conjunto de procedimientos orientas a atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar cargos dentro de la organización”³³ Este proceso conjunto con el de selección se encuentran dentro del proceso de alimentación de recursos humanos y nacen de la necesidad de atraer candidatos para el óptimo funcionamiento organizacional. Pero ¿Dónde podemos encontrar recursos humanos para nuestra organización?: A través de las fuentes de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento: Se establece que dentro del mercado de trabajo existen algunas direcciones para buscar personas cuando la organización requiere de nuevo personal, esto se realiza con técnicas de información que definen en qué parte del mercado de Recursos Humanos se buscará. Para optimizar recursos es necesario realizar 2 fases para la planeación de personal.

Fases para la planeación del personal.

1	2
Investigación externa	Investigación interna
Corresponde a una investigación del mercado de Recursos Humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis. Por ende, el mercado se puede segmentar por las necesidades de cada cargo existente dentro del mercado de RH o también por demandas de los mismos trabajadores que se encuentran en busca de un trabajo.	Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por ende, Determinar directrices, delegar autoridad, establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo, utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de RR.HH., evaluar el programa de reclutamiento en función a su objetivo

Elaboración propia, en base a Chiavenato Administración en Recursos Humanos

Para efectuar el proceso de reclutamiento es necesario recibir la petición del área solicitante, la cual debe tener expresa la autorización por parte de la Jefatura. Recordemos que Recursos Humanos tiene función de Staff, por ende, le corresponde el apoyo en la construcción de decisiones y no la toma de estas. Volviendo a lo

³³ Bis 5

anterior, cada organización tiene modelos de solicitud, lo cual acredita su autorización a Recursos Humanos para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección.

Comprobadas las fuentes de Reclutamiento y la validez de la solicitud se buscan a los candidatos en los medios de reclutamiento. Estos pueden ser empleados de la misma empresa, empleados de otras empresas que busquen nuevos trabajos ya sea por diferentes factores y finalmente los que se encuentren sin trabajo y en busca de uno, por ende, disponibles en el mercado de trabajo. Estos se pueden catalogar en 2 tipos de medios

Reclutamiento interno: Este tipo de reclutamiento busca llenar un cargo vacante con otro funcionario de la organización, lo cual permite una rotación de personal horizontal según su función, vertical según su grado de responsabilidad o diagonal sumando ambas. En esta forma de reclutamiento iniciará un proceso de reclutamiento por la vacancia del cargo que se deja a disposición por el movimiento. Ejemplo de esto son los ascensos al personal, que a través de un movimiento vertical se puede entregar a una persona un nuevo grado de responsabilidad.

Reclutamiento Externo: Este refiere a completar el cargo vacante con personas ajenas a la organización, las cuales deben ser llamadas a través de técnicas de reclutamiento, de las que varían avisos de empleo (de forma impersonal) hasta los que son llamados por recomendaciones de los mismos empleados. Este medio de reclutamiento también se agregan los convenios propios de cada empresa con establecimientos educacionales y universidades lo cual abarata el costo de reclutamiento de los candidatos.³⁴

³⁴ Bis 5

Tabla de comparación medios de reclutamiento

	Reclutamiento Interno	Reclutamiento externo
Técnica	<p>Transferencia de Personal Ascensos de personal Programas de desarrollo personal Planes de carrera profesional</p>	<p>Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa Carteles o aviso en la puerta de la empresa Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales Contactos con establecimientos educacionales o universidades Avisos en medios de comunicación Agencias de reclutamiento</p>
Ventajas	<p>Es más económico Es más rápido Presenta mayor índice de validez y de seguridad Es una poderosa fuente de motivación para los empleados Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal Desarrolla un sano espíritu de competencia</p>	<p>Trae nuevas experiencias a la organización (Nueva sangre) Renueva o enriquece a los recursos humanos de la organización Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.</p>
Desventajas	<p>Exige altos niveles de motivación para obtener los ascensos Puede generar conflicto de interés</p>	<p>Tarda más que el reclutamiento interno Es más costoso y exige inversiones En principio es menos seguro que el</p>

	<p>por no ver ascensos en un largo tiempo Con administración incorrecta se puede promover incesantemente a los empleados a posiciones donde pueden demostrar incompetencia No puede hacerse en términos globales Debe realizarse otro proceso de reclutamiento para utilizar el cargo vacante</p>	<p>reclutamiento interno Genera inseguridad en los empleados que ven el proceso de reclutamiento como una barrera a su desarrollo profesional Afecta a la política salarial de la empresa</p>
--	--	---

Elaboración Propia, en base a Chiavenato, Administración en Recursos Humanos, octava edición

Selección.

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La selección es un proceso tanto de comparación como de decisión. Es un proceso de comparación ya que debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión”³⁵ Para esto se debe realizar una comparación entre los requisitos del cargo obtenidos a través de un análisis y descripción del cargo, con las características del candidato, las cuales obtenemos a través de las técnicas de selección. La selección como proceso de decisión no toma tales atribuciones, ya que ésta solo debe presentar la comparación de los requisitos de los cargos y las características de los candidatos. Esta comparación solo se utiliza como insumo para que el organismo solicitante, defina quién será la o las persona/s que obtendrán el cargo. Luego de aprobar las técnicas de selección Recursos Humanos podrá entregar información objetiva frente a quienes podrán ser los candidatos más idóneos al cargo, pero la última decisión la sigue tomando quien requiera suplir la vacante.

³⁵Chiavenato, Administración de recursos humanos, segunda edición

Como proceso de elección, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelos de Selección

	Modelo de colocación	Modelo de selección	Modelo de clasificación
Característica	Cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo sólo hay un candidato para una vacante . Debe ser admitido sin objeción alguna.	Varios candidatos postulan a una vacante . Existen dos opciones para los candidatos rechazo o aprobación. Este modelo busca la pertinencia de la persona con el cargo	Enfoque amplio. En donde varios candidatos pueden optar por varios cargos . Los candidatos si son rechazados de un cargo se prueba en otro, hasta que se agoten las opciones.
Relación entre el candidato y la vacante.	Uno es a uno	Uno es a varios	Varios son a varios

Elaboración propia, en base a Antonio Carelli, Selección de personal, 1972

Obtención de la información sobre el puesto.

Para realizar un proceso de selección correcto, además de la información que debe entregar el candidato a través de las técnicas de selección, se debe obtener la información más fiable del puesto a trabajar. Para Chiavenato, éstas se pueden observar de 5 maneras:

1. Análisis de Puestos: Presentación de aspectos intrínsecos y extrínsecos que contenga el puesto.
2. Técnicas de los incidentes críticos: Anotaciones sistemáticas y prudentes, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener las personas que ocupe el puesto considerado. Identificar las habilidades deseables como indeseables.

3. Requisición de personal: Verificación de los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal.
4. Análisis de puestos en el mercado: En caso de existir puestos nuevos y no se tiene definición del puesto, se debe buscar alternativas de empresas similares con puestos equiparables para simular los requisitos y características de quienes desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: En caso de no existir ninguna de las alternativas anteriores, se debe plantear el puesto como hipótesis.³⁶

Las técnicas de selección para un proceso de selección.

Las técnicas de selección se aplican según el tipo de información que necesitamos del postulante. En el punto anterior, se definió la forma de obtener información sobre las necesidades de los cargos y que la entrevista será la contra parte, la cual nos entregará las respuestas si la persona que concursa por el puesto cumple con los requisitos del cargo. Chiavenato presenta 5 técnicas

Entrevista de Selección:

Para Chiavenato “Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más impreciso y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.”³⁷ La entrevista pese a ser mencionada como subjetiva e imprecisa, requiere de profesionales con tacto y con habilidades claras para buscar respuestas objetivas e impresiones del entrevistado. La entrevista es un proceso de comunicación, el cual no debe tener problemas en el canal, ni en la atmosfera de la conversación. Para conseguir esto la entrevista debe ser planificada por el entrevistador, teniendo información del funcionario, la cual es obtenida en el proceso de reclutamiento. Existen 4 tipos de entrevista, en función de las preguntas dirigidas y respuesta requeridas:

1. Entrevista totalmente estandarizada
2. Entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas

³⁶ Bis 34

³⁷ Bis 5

3. Entrevista dirigida
4. Entrevista no dirigida

Las entrevistas de selección bajo el mismo argumento teórico, atraviesa cinco etapas

1. Preparación de la entrevista
2. Ambiente
3. Desarrollo de la entrevista
4. Cierre de la entrevista
5. Evaluación del candidato³⁸

Prueba de conocimiento:

Son pruebas que buscan medir objetivamente conocimientos o habilidades de la persona que se encuentra en el proceso de selección. Estas se realizan a medida de los requerimientos y se clasifican de la siguiente manera:

Según su aplicación:

1. Orales
2. Escritas
3. Realización

Según su área de conocimiento:

1. Pruebas generales
2. Pruebas específicas

Según su elaboración:

1. Pruebas tradicionales
2. Pruebas objetivas
3. Pruebas mixtas

Prueba Psicométrica o Psicológica:

³⁸ Bis 34

Son test para interiorizar en el conocer de las personas que postulan al cargo. Estas pruebas son objetivas y estandarizadas según los modelos de estudios de personas, realizadas por investigaciones estadísticas y estudios psicológicos sobre el comportamiento psicológico de las personas.

Estas pruebas se enfocan en determinar las aptitudes individuales, aptitudes que representan a la persona en su potencialidad latente. Las aptitudes al ser parte innata de las personas determinan las habilidades de las personas, habilidades como la capacidad de actuar en determinadas actividades y comportamientos.

La habilidad no es más que el resultado de la sumatoria de las aptitudes y de la capacitación de las personas. Por ende, los test psicológicos miden a proyección a futuro y no las habilidades mediatas de las personas para desarrollar sus labores en un puesto de trabajo.

El test Psicológico tiene dos características importantes que no logran tener las entrevistas

1. Validez: Al ser estandarizadas y hechas por estudios objetivos.
2. Precisión: Demostración del desarrollo de los estudios de psicología.

Prueba de personalidad:

Estas pruebas pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y el temperamento. Estas pruebas develan rasgos generales de las personas en busca de la investigación de determinados aspectos como son: El equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

Técnicas de simulación:

Las técnicas de simulación son técnicas que permiten poner en casos particulares a los postulantes para así poder medir su reacción frente a diferentes situaciones. Estas pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates.

Evaluación y control de los postulados:

Finalizando el proceso de Reclutamiento y Selección, se debe analizar los resultados conforme a la retroalimentación de la entrada del personal. Esto en búsqueda de los objetivos de cada institución con respecto a su política de recursos humanos.

Existen mediciones para el rendimiento de subsistemas de reclutamiento y selección:³⁹

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo por admisión.
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento.
- Total, de admisiones.
- Calidad de fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

Estos costos son asociados al costo de atraer a las personas al servicio, pero existen también beneficios que se deben medir como parte de la evaluación y control de resultados. Estos beneficios se asocian al proceso de reclutamiento y selección, tales como:

- Mejora en los procesos de producción por personal más calificado.
- Menos deserción laboral por adecuación del puesto.
- Mayor satisfacción del empleado en un clima laboral que se adapte a sus intereses reales, mejorando su capacidad de aprendizaje y capacitación.
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación por aprendizaje más rápido, debido a la mayor cercanía del trabajador con su puesto.

Para evaluar el proceso de selección se debe utilizar la fórmula del Cociente de Selección, calculándose de la siguiente manera

$$C.S = (N^{\circ} \text{ de candidatos Admitidos} / N^{\circ} \text{ de Candidatos Examinados}) \times 100$$

Este nos permite medir la relación entre postulantes y admitidos, lo cual va de la mano con los costos asociados de los procesos de Reclutamiento y selección.

³⁹ Roger Hawk, La Función del Reclutamiento

4.2. Proceso de Reclutamiento y selección en Gendarmería de Chile:

En este capítulo se realizará una descripción del proceso de Reclutamiento y Selección del **personal a Contrata** en Gendarmería de Chile, basándonos en el manual de procedimiento, el cual fue aprobado por la Res. Ex. Número 2160 del 14 de marzo del 2016.

Solicitud de Nuevas Contrataciones:

En Gendarmería de Chile para iniciar una solicitud de contratación en la calidad jurídica de Contrata, se deberá activar la solicitud de contratación, a través de oficio visado por el Director Regional al Departamento de Recursos Humanos⁴⁰, donde se detallen las razones del requerimiento. En caso de ser una solicitud de la Dirección Nacional, se realizará el mismo procedimiento que deberá ser visado por el Jefe de Departamento correspondiente.

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de considerar la idoneidad de la contratación, según dotación establecida y razones mencionadas en la solicitud. En caso de aprobar, se consultará la disponibilidad presupuestaria al Departamento de Contabilidad y Presupuesto, este emitirá un Certificado de disponibilidad Presupuestaria (C.D.P) para que el Subdirector de Administración y Finanzas vise y lo envíe al Director Nacional. En caso contrario que la solicitud sea desestimada por el Departamento de Recursos Humanos o por la Disponibilidad presupuestaria, se informará a través de oficio al Departamento o Dirección Regional respectiva⁴¹

⁴⁰ En Gendarmería de Chile, Existe una Dirección Nacional la cual es la encargada de generar las directrices de información a las Direcciones regionales, para lo cual se descentraliza administrativamente el control y movimiento de los funcionarios.

⁴¹ Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección 2016, Primera edición.

Solicitud de contrataciones por Reposición:

Para este caso estas solicitudes se harán en vacancia de cargos, ya sea por: renuncia voluntaria, fallecimiento, cambio de programa presupuestario⁴², supresión del empleo o término anticipado del contrato; este incluye destitución y calificación deficiente. Estas deben ser dirigidas al Jefe de Departamento de Recursos Humanos, quien será el encargado de evaluar la idoneidad de la reposición solicitada. Al igual que la solicitud de nueva contratación, se debe solicitar un C.D.P. el cual será enviado al Director Nacional, previa visación del Subdirector de Administración y Finanzas.

La contratación Directa para nuevas contrataciones:

El Director Nacional como la superioridad institucional del Servicio, podrá disponer contrataciones directas de acuerdo a las necesidades que considere atendibles, siempre acorde con la Política de Reclutamiento y selección de la institución⁴³.

En el párrafo previo a iniciar los proceso, el manual de procedimiento menciona que el objetivo de este es: “escoger a la persona que se adecue en mayor medida al perfil de cargo establecido, salvo si se aplica lo consignado en el numeral que antecede (contratación directa). Dicho proceso, se realizará en base a la valoración del mérito e idoneidad del postulante de acuerdo a lo consignado en las bases del llamado a recepción de antecedentes.”⁴⁴

Inicio de proceso de reclutamiento y selección:

Autorización del proceso: Luego de obtener las respectivas autorizaciones, el Departamento de Recursos Humanos oficiará a la Dirección Regional, la autorización para que ellos realicen su debido proceso de reclutamiento y selección, en caso de las dependencias de la Dirección Nacional, el Departamento de Recursos Humanos será

⁴² En Gendarmería de Chile existen dos tipos de programas presupuestarios: Programa 01 para el personal base de la institución y Programa 02 para el personal de los programas de Reinserción social.

⁴³ Artículo 5 de la Ley N°18.575 de Bases de Administración del Estado /Artículo 64 D.F.L. N°29 que fija texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley N°18.834, estatuto administrativo

⁴⁴ Bis 39

el encargado de Gestionar dicho proceso basando este, para buen servicio, de las políticas establecidas y el manual que se encuentra en descripción.

Perfil de Cargo: Es un documento escrito el cual define el propósito del cargo y el contexto donde desarrolla sus funciones, conforme a las labores asignadas al puesto de trabajo. Este deberá contener los requisitos y especificaciones que deberá cumplir el postulante al determinado cargo. Esto para el departamento de recursos humanos es la contraparte técnica, la cual es la encargada de generar la información del cargo, generando un perfil de cargo que sirva, como medio de evaluación de los candidatos.

Llamado de proceso de Reclutamiento y Selección: Se debe realizar un llamado selectivo a los candidatos que asemejen sus perfiles a los requeridos en el perfil de cargo. Este se realiza por los medios institucionales establecidos, de los cuales se hará mención más adelante. El llamado, al igual como lo descrito desde la teoría del proceso de reclutamiento, es tanto interno como externo

Llamado Interno: Este llamado está orientado en los funcionarios del servicio que por su perfil de competencias, puedan desarrollar su carrera como funcionario público.

Llamado Externo: Este llamado busca personas fuera del servicio a través de sus medios de difusión externa.

Medios de difusión: Los medios de difusión son los canales para realizar los llamados a participar del proceso. Para esto, los medios son tanto internos como externos. Para el **llamado interno** se utiliza la página web www.gendarmeria.gob.cl en el ítem “trabaje con nosotros” y los correos masivos a los funcionarios de la institución. **Los medios externos** son para atraer gente fuera del servicio a la participación del proceso de integración de recursos humanos. Estos pueden ser medios escritos, los cuales gestiona el departamento de logística o por publicaciones en modalidad Pizarrón Laboral en el portal de empleos públicos.

Recepción de Antecedentes: Para esta parte del proceso, se exige un plazo de recepción de antecedentes de una semana, como mínimo, a 3 semanas, como máximo. Este periodo puede prorrogarse por parte del Departamento de Recursos Humanos junto a la coordinación de la parte requirente. Luego de recibir los antecedentes se realiza la revisión curricular de todos los postulantes generando una

base curricular integrada la cual incorpora la identificación, antecedentes personales, académicos, y laborales de los postulantes por cada proceso. Los currículos recopilados y registrados en la Base Curricular, deberán ser respaldados de manera física o escaneados. Los documentos exigibles en todo proceso son: Fotocopia de carnet de identidad, currículum vitae actualizado, fotocopia simple de certificado de estudios correspondiente, fotocopia de certificados que acrediten experiencia (según perfil de cargo), fotocopia certificados que acrediten capacitación (según perfil de cargo). Para la mayoría de procesos serán diferentes las necesidades de requisitos con respecto a la revisión curricular, las cuales son la verificación de los requisitos de la formación académica, requisitos de capacitación-perfeccionamiento, y revisión curricular de experiencia laboral. Los funcionarios deberán verificar la información entregada por el postulando, así realizando el filtro correspondiente al que necesita el departamento.

Selección:

Una vez recopilados y filtrados los antecedentes, los postulantes que cumplan con los requisitos solicitados serán llamados a evaluación. Para esto y según las características de los cargos, se establecerán los mecanismos para efectuar el proceso de selección acorde a las necesidades de cada cargo. Estos pueden ser: Evaluación Psicológicas, Evaluación técnica, o además de la entrevista de valoración Global.

	Contenido	Objetivo
--	------------------	-----------------

Prueba de personalidad	Prueba con preguntas sobre el modo de ser actuar y pensar del postulante	Percepción de sí mismo del candidato.
Prueba Psicométrica	Prueba que indaga el modo de ser, actuar y pensar del postúlate de forma objetiva y tipificada.	Percepción de sí mismo ante situaciones/comparación con otras personas
Prueba Proyectiva	Prueba especializada que se realiza a través de diferentes estímulos (Manchas, colores, dibujos, imágenes)	Aspectos profundos de la personalidad de los postulantes

Prueba de evaluación Psicológica: Estas pruebas “se utilizarán para evaluar la capacidad de un candidato para ocupar adecuadamente un cargo, de carácter cuantificable y estandarizado. Lo anterior permite resultados comparables entre los postulantes y entrega la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.” Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cuál se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los recintos⁴⁵ Estas evaluaciones psicológicas son 3:

Pruebas de Evaluación Psicológica.

Elaborada por autor

Prueba técnica:

Esta prueba deberá ser objetiva y su objetivo busca indagar el grado de conocimiento del candidato respecto de ciertas materias. Será el jefe directo del cargo vacante el encargado de realizar la prueba o una persona designada por este que posea los conocimientos de la materia. La prueba deberá ser estandarizada en cuanto a contenido y a igualdad de condición para cursar. Se recomienda que esta prueba sea realizada previamente a otra evaluación, ya que la prueba técnica evalúa conocimientos que obligatoriamente debe poseer el ocupante del cargo.

Entrevista de selección:

Es una conversación dirigida cuyo objetivo es recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato. Se recomienda en el manual que su duración sea de 30

⁴⁵ Manual de procedimiento de reclutamiento y selección 2016, primera edición.

minutos por postulantes para la equivalencia de información obtenida. Para cada entrevista, se deberá construir una comisión integrada por actores claves del puesto, así darle imparcialidad al proceso.

Actores de la comisión evaluadora:

Dirección Regional	Dirección Nacional
Encargado de Personal Dirección Regional	Jefe(a) Depto. Recursos Humanos
Jefe(a) Técnico Regional, Jefe(a) de Administración y Finanzas Regional o un Jefe(a) Operativo Regional, dependiendo del área a la que corresponda	Representante de la Subdirección, Escuela de Gendarmería o Gabinete, según corresponda.
Un(a) Psicólogo(a) de la Dirección Regional	Un(a) Psicólogo(a) de la Dirección Nacional
Para los cargos de dependencia directa del Director Regional, se incorporará siempre el jefe(a) de Administración y Finanzas Regional.	Para cargos bajo dependencia del Director Nacional, se incorporará siempre un representante del gabinete.
La contra parte técnica	
El encargado de personal de la Dirección Regional será Ministro de fe de los proceso de selección y sus actos administrativos	

Elaborada por autor

Calificaciones:

Cada uno de los integrantes de la comisión que participó del proceso de evaluación calificará al candidato con una nota entre 1,00 y 7,00. El promedio de estas dará como resultado la nota obtenida por el candidato. Un candidato será considerado idóneo cuando obtenga una nota entre 5,00 y 7,00.

Informe de resultados:

Luego de calificar a los candidatos, las oficinas de los Departamentos de Recursos Humanos de cada Dirección Regional, se deberá remitir toda la documentación del proceso de selección: Actas de evaluación, pruebas Psicológicas, técnicas utilizadas en el proceso de evaluación, entre otros antecedentes del postulante al Departamento

de Recursos Humanos de la Dirección Nacional. Estos serán originales con las firmas de los integrantes de la comisión evaluadora.

El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Nacional deberá analizar los antecedentes y enviar una terna o propuesta al Director Nacional. En caso de que el proceso sea llevado en algún departamento de la Dirección Nacional, será el mismo departamento de recursos humanos quien elevará la terna o propuesta a la máxima autoridad de Gendarmería de Chile. El Director Nacional se encuentra facultado para seleccionar a cualquier postulante de la propuesta.⁴⁶

Autorización de la contratación:

El Departamento de Recursos Humanos deberá revisar la probable terna o propuesta con los postulantes de mejor calificación y su certificado de filiación (WSI) el cual es un sistema de control integrado que permite cerciorar que los postulantes a cualquier proceso de selección, incluyendo practicantes, no tengan visitas en centro de detención asociadas o relación con los usuarios⁴⁷ de Gendarmería de Chile, esto se debe a fines institucionales con respecto al buen proceso y protección de información de relevancia que respecta al buen funcionamiento de las dependencias penales o cualquier otra en el Servicio.

Verificando que el WSI no tenga registros, se realiza el último proceso, en el cual se envía una minuta con los nombres y antecedentes de los postulantes al Director Nacional, con visación del Subdirector de Administración y Finanzas. Finalmente, el director emitirá un oficio al Departamento de Recursos Humanos para que este contacte al postulante elegido informando que es el ganador del proceso. En caso de que no acepte se buscará según calificación, al siguiente en la terna, así hasta obtener la contratación. Al ser aceptado el cargo, se da por finalizado el proceso llevado a

⁴⁶ Artículos N°8 y N°11 DFL N°2858/15.09.1979.

⁴⁷ Usuarios de Gendarmería se entiende por población penal o personas que se encuentren en algún centro de reinserción social, laboral o del programa senda.

cargo por la sección de reclutamiento y selección, dando a las otras secciones la responsabilidad del proceso de tramitación de contrato.

4.3. Análisis comparativo entre los procesos de Reclutamiento y selección

Presentada la teoría del proceso de Reclutamiento y Selección y la forma en que el manual de procedimiento de Gendarmería de Chile lo aplica en la calidad de contrata, podemos hacer una comparación para diferenciar los contenidos de estas. Para ellos se elaborará una tabla, la cual estará separada por temas observados en la descripción

El proceso de Selección		
Descripción	En la teoría	En el manual de procedimiento
Diferencias en el Inicio del Proceso	El Proceso de Reclutamiento y Selección, antes de iniciar, realiza la planificación de recursos humanos, lo que aplica mecanismos y análisis de los Recursos Humanos tanto por investigación interna como investigación externa. De esta forma mejora la eficiencia y eficacia de los procesos al adelantar el trabajo en cuanto a la definición de perfiles, cargos, o conocer de forma más cercana el estado del mercado de Recursos Humanos.	En el caso de la Contrata en Gendarmería de Chile, realiza un análisis del perfil de cargo, solo al requerir uno. Esto disminuye eficiencia con respecto al recurso tiempo, considerando la necesidad de la contratación para el cumplimiento de los fines institucionales
Técnicas Utilizadas para la selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de Selección • Prueba de Conocimiento • Prueba Psicométrica o Psicológica • Prueba de Personalidad • Técnicas de simulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Psicológica • Prueba Técnica • Entrevista de Selección

Modelos de selección	<p>Para Chiavenato existen 3 modelos de decisión que puede optar una organización para la selección de un candidato. El de Colocación (uno es a uno), el de selección (Varios es a uno) y el modelo más complejo, el modelo de clasificación (Varios son a varios)</p>	<p>En Gendarmería de Chile entre lo expuesto en el Manual de reclutamiento, se puede observar que utiliza dos modelos de selección visto con anterioridad por Chiavenato</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) El de colocación (visto en la Contratación Directa) y • 2) el de selección (en los procesos de reclutamiento y selección)
En la toma de decisión	<p>El jefe solicitante de la Contratación definirá quién será el candidato ganador del proceso de Reclutamiento y Selección.</p>	<p>La decisión final en todos los procesos de contratación en Gendarmería de Chile, recaen en el Director Nacional. Todos los procesos de Selección caen a la máxima autoridad, y este de la terna puede elegir a su criterio al ganador.</p>
Las atribuciones del Departamento de Recursos Humanos	<p>Teóricamente la participación del Departamento de Recursos Humanos limita su labor a buscar un grupo de candidatos que cumplan un perfil requerido y seleccionar, a través de técnicas de selección, los más propicios para la entrega de una terna, todo esto con la ayuda de un representante del área solicitante. Esta misma área solicitante es la que definirá quien será el candidato que se seleccionará.</p>	<p>En este caso es similar con la teoría, en cuanto a que el área solicitante agrega una contraparte técnica para la evaluar la selección de los candidatos en el Proceso de Selección y así presentar la terna al Director Nacional para su decisión final. Pero en caso de las Direcciones Regionales, que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos, deberán solicitar visación o solicitud ante cualquier contratación al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Nacional.</p>
Post Reclutamiento y Selección	<p>Al finalizar el Proceso de Selección, el departamento deberá evaluar y los datos resultantes al proceso. Esto se expresa en medir la cantidad de admisiones en divididos con la cantidad de postulantes y medir cantidad de fuentes y beneficios obtenidos de estas por la calidad de candidatos obtenidos. Esto para la retroalimentación de los procesos a futuro.</p>	<p>El manual, no especifica respecto a que sucede al finalizar el proceso de selección. Solo finaliza con la contratación de la persona.</p>

Elaboración propia

4.4. La Contratación en Calidad Jurídica de Contrata en Gendarmería de Chile: periodo 2015-2016.

En el tercer punto del desarrollo, se expondrá la información obtenida a través de Ley de transparencia. Esta información es respuesta a la solicitud AK006T0006212 realizada en octubre del presente año. La solicitud fue la siguiente:

- “Números de Ingresos a contrata durante periodo 2015-2016 (Por estamento), identificando cuantos están con contrato vigente y cuantos egresaron.”
- “Egresos Personal Civil durante año 2015-2016 (por estamento) indicando causal de egreso.”
- “Número de procesos de Selección Personal a Contrata durante periodo 2015-2016, indicando si reponen un cargo dejado vacante o provee un nuevo cargo”
- “Modificación Contractual de personal ingresado durante 2015-2016, relativo a grado de estamento o dotación”

La respuesta a esta solicitud se ha efectuado a través de una planilla en formato Excel, la cual fue otorgada por el departamento de Recursos Humanos de Gendarmería de Chile. A continuación, se presenta la información obtenida por ley de transparencia, en virtud de ordenar los datos y con esto sus indicadores.

4.4.1 Los ingresos

En el período de dos años, 2015 – 2016, hacen ingreso a la contrata un total 481 funcionarios, estos ingresaron al servicio a través de dos modalidades:

- Por Contratación Directa: 396 funcionarios.
- Por Proceso de Reclutamiento y Selección: 85 funcionarios.

La diferencia respecto a la forma de ingreso al servicio se puede observar a simple vista, ya que la contratación directa es 454,11% más aplicada como método de ingreso, que el de procesos de selección en este período.

Se expondrán gráfcos y tablas para observar los movimientos contractuales entre el personal que ingresa por Contratación Directa como por Proceso de Selección. Las diferencias numéricas no hablan de forma representativa, sino más bien, se exponen para la observación de los movimientos, en caso de haber. Para dar representatividad porcentual, se presenta las tablas las cuales contienen el porcentaje de los movimientos con el total de su tipo de contratación, esto con el fin de obtener ideas sobre las diferencias de ambos procesos, la cual de entrada nos muestra la diferencia entre la cantidad de personas que ingresan a gendarmería de Chile por contratación Directa en oposición al proceso de selección.

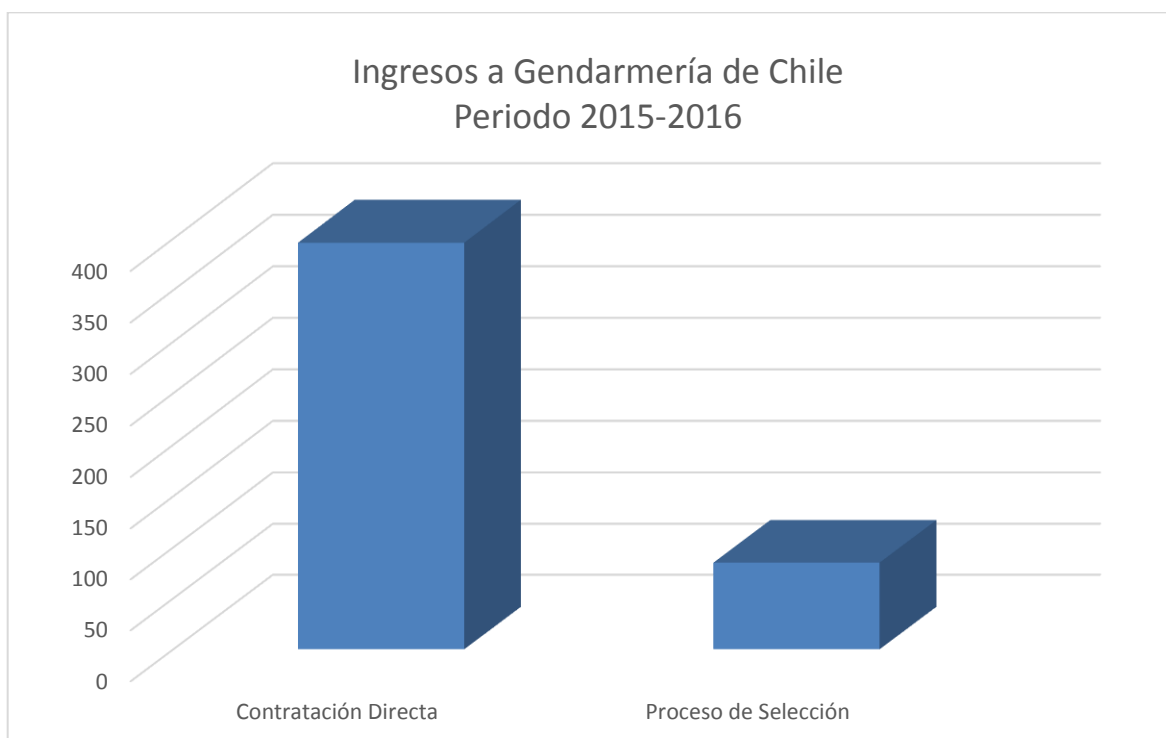


Gráfico N°1

4.4.2 Ingresos según sus estamentos

Con respecto a los estamentos, los profesionales, en ambos tipos de contratación son en su mayoría profesionales (257). El técnico en la contratación directa suma un total de 59 personas, mientras que en el proceso de selección fueron 19. El estamento administrativo es la segunda tendencia de la Contratación Directa con un total de 109 personas, mientras que en el Proceso de Selección fueron 12. Los auxiliares fueron 17

y 6 según el orden antes señalado y solo existen asesores en la contratación directa, siendo estos solo 2.

Calidad Jurídica	Contratación directa	Porcentaje del total C.D.	Proceso de selección	Porcentaje del total P.S.
Profesionales	209	53%	48	56%
Técnicos	59	15%	19	22%
Administrativos	109	28%	12	14%
Auxiliar	17	4%	6	7%
Asesor	2	1%	0	0%
Totales	396	100%	85	100%

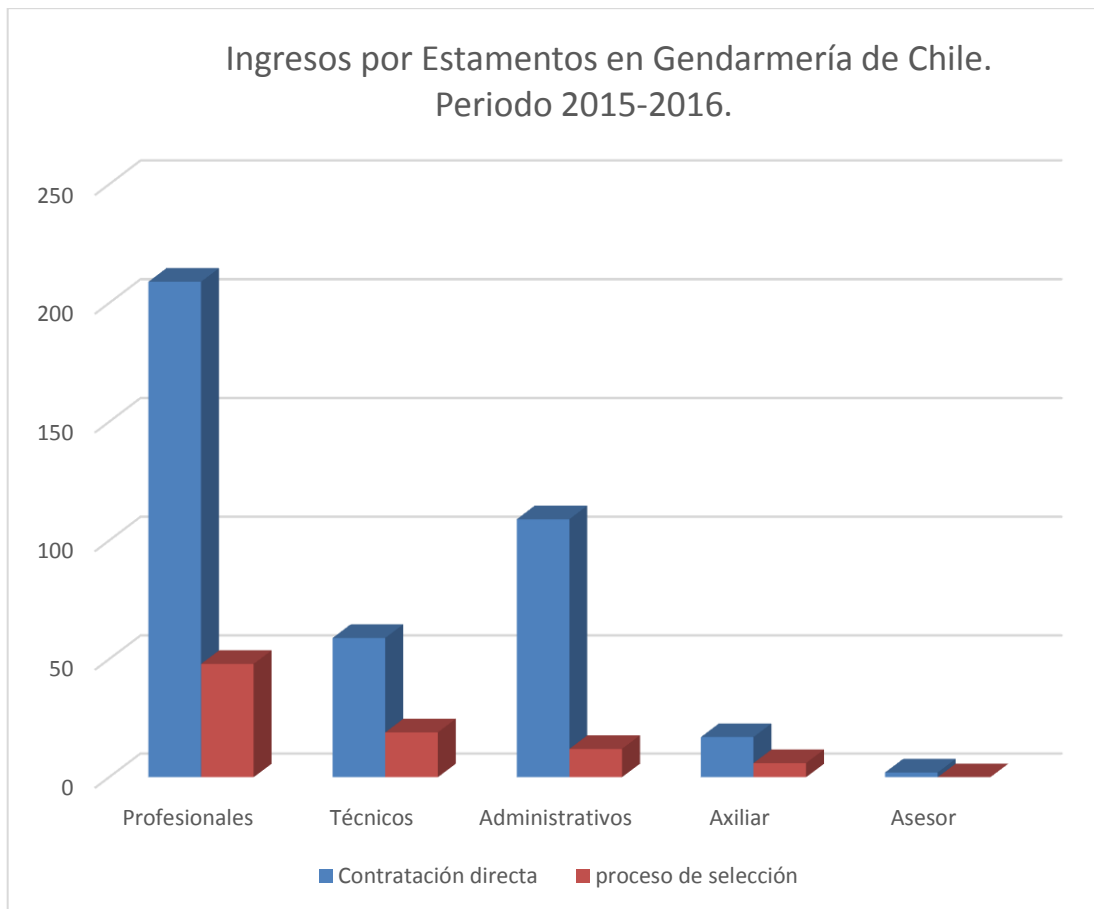


Gráfico N°2

4.4.3. Ingresos según Dotaciones del servicio.

Las dotaciones serán distribuidas de 3 formas: La primera respecto a la Dirección Nacional de Gendarmería de Chile. Como antes fue mencionado, la toma de decisión finaliza con el Director Nacional de Gendarmería de Chile, por ende, como la estructura superior de este servicio es la Dirección Nacional, será uno de los puntos para distribuir la dotación.

El segundo serán las Direcciones Regionales, las cuales serán las administraciones encargadas de solicitar la reposición del personal de los respectivos centros regionales, al igual que llevar parte del proceso de selección formando parte de las comisiones evaluadoras.

El tercero serán las dotaciones, en las cuales su personal es administrado por las Direcciones Regionales, pero con niveles de independencia de cada centro con una autoridad máxima como son: Alcaldes penitenciarios, Directores de Policlínicos, Director de la Escuela de Gendarmería de Chile, lo que incluye a los Encargados de Centros de Rehabilitación entre otros, estas dotaciones se individualizan a continuación: Centros de Apoyo para la Integración Social (C.A.I.S.), Centros de Cumplimientos Penitenciarios (C.C.P.), Centros de Detención Preventiva (C.D.P), Centros de Estudio y Trabajo (C.E.T.), Centros Penitenciarios Femeninos (C.P.F.), Complejos Penitenciarios (C.P.), Centros de Reinserción Social (C.R.S.), Capellanía Nacional, Escuela de Gendarmería, Hospital C.D.P. Santiago Sur, Policlínicos Institucionales, Unidad Especial de Alta Seguridad (U.E.A.S.)

En la Contratación Directa de dotación dirección nacional se contrató a 157 personas, en las direcciones regionales 48 y en los otros centros de Gendarmería de Chile se contrató a 191 personas.

En los procesos de selección por parte de la dirección nacional pasaron 3 contrataciones producto de procesos de selección; en las direcciones regionales pasaron 16 personas mientras que, en los otros centros de Gendarmería de Chile, se contrató a 66 personas.

Dotación	Contratación directa	Porcentaje de Contratación directa	Proceso de Selección	Porcentaje de Proceso de Selección
Dirección Nacional	157	40%	3	4%
Direcciones Regionales	48	12%	16	19%
Otros Centros	191	48%	66	78%
Totales	396	100%	85	100%

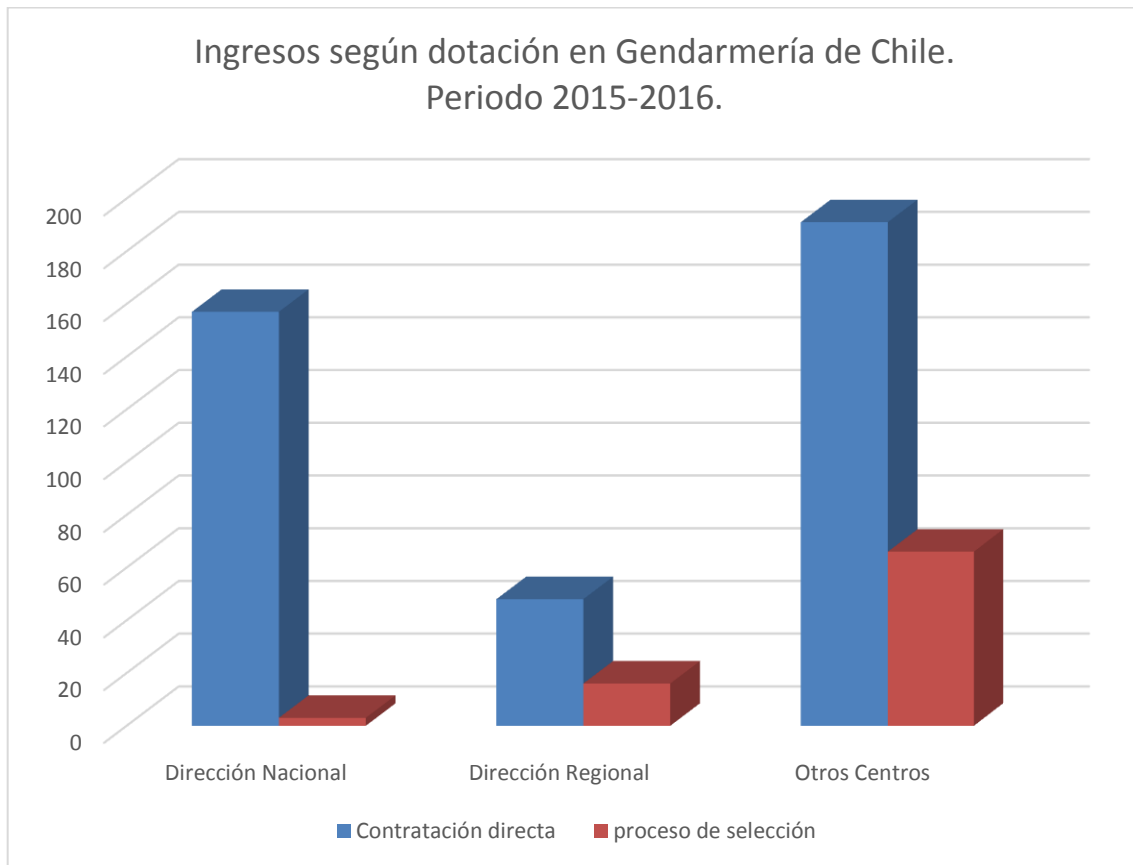


Gráfico N°3

4.4.4 Modificación contractual

Se entenderá por modificación contractual, como las variaciones sobre el termino y condiciones contractuales de los funcionarios: modificación de grado, aumento o baja; modificación de dotación, este puede ser con aumento, baja o sin movimiento de grado; las modificaciones de estamentos y grados.

Modificación Contractual	Contratación Directa	Porcentaje de la Contratación Directa	Proceso de Selección	Porcentaje del Proceso de Selección	Diferencias PS Sobre CC
Aumento de Grado	9	2%	0	0%	2%
Cambio de dotación Aumento de Grado	1	0%	1	1%	1%
Disminución de Grado	17	4%	0	0%	4%
Cambio de dotación con disminución de grado	2	1%	0	0%	1%
Cambio de dotación	16	4%	8	9%	5%
Cambio estamento y grado	4	1%	0	0%	1%
Sin modificación	347	88%	76	89%	1%

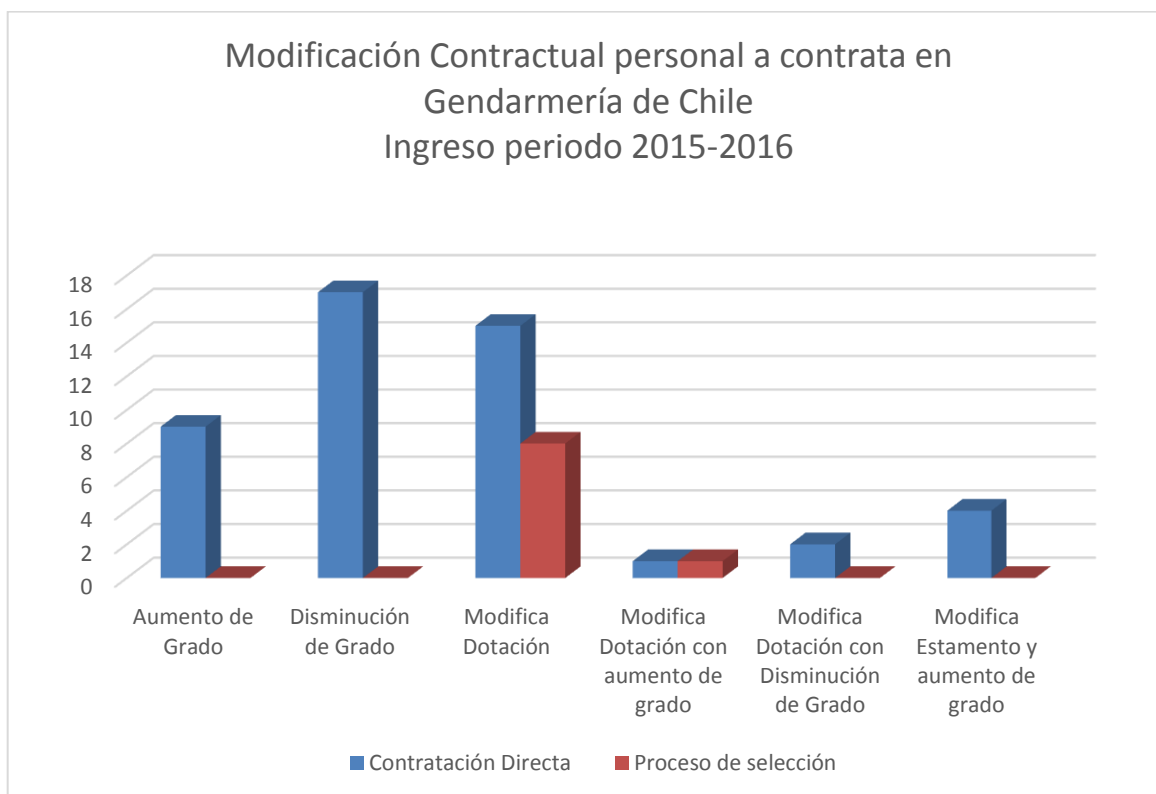


Gráfico N°4

La mayor cantidad de modificaciones contractuales solo se dan en la contratación directa. Tanto en aumento y baja de grado, como modificación de dotación con disminución de grado y modificación de estamento con aumento de grado, son exclusivas al personal que entra por Contratación Directa.

4.4.5 Egresos

En este periodo de las 481 nuevas contrataciones en la calidad jurídica de Contrata, se pueden contabilizar a la fecha de marzo de 2017 un total de 52 egresos, lo cual representa el 10,8 del total de contrataciones.

De éstas se cuentan 48 egresos para las personas que ingresaron a través de la contratación directa y 4 para los que aprobaron el proceso de selección. De esta forma

se formarán 3 secciones para diferenciar los tipos de egresos: El primero son las renunciaciones voluntarias, el segundo los términos anticipados de contratos y el tercero los términos de contrato, los cuales finalizan según lo adscrito en su contrato al ingresar o a la no renovación de estos el último día del año 2015 y 2016.

Ceses	Contratación Directa	Porcentaje total Contratación Directa	Proceso de selección	Porcentaje Proceso de Selección
Renuncia voluntaria	29	7%	4	5%
Términos anticipados	11	3%	0	0%
Términos de contrato	8	2%	0	0%
Total Egresos	48	12%	4	5%
Total de funcionarios	396	100%	85	100%

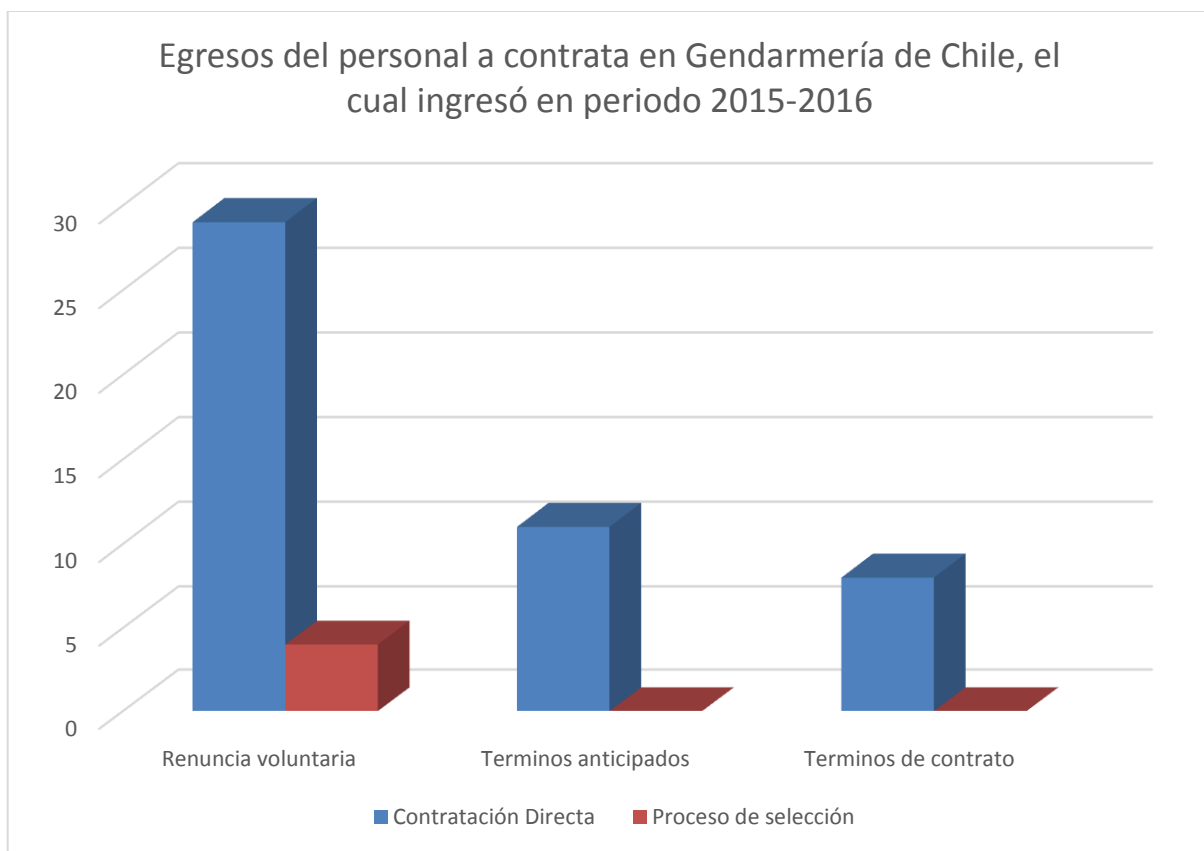


Gráfico N°5

V. Desarrollo de información:

Las personas que ingresaron a Gendarmería de Chile en el período 2015-2016 en la calidad jurídica Contrata, lo hicieron en su mayoría a través de la contratación Directa, la mayoría de este tipo de contratación se realizó en los centros en donde Gendarmería aplica sus objetivos y productos estratégicos, con los usuarios de este Servicio. Esto se puede relacionar con el desempeño del giro del servicio, el cual es el resguardo de la seguridad, reinserción social, cumplimiento de condenas en las prisiones y el resguardo de los Tribunales de Justicia. Estas contrataciones al ser solo de personal civil, representando un porcentaje muy inferior respecto a la planta uniformada (Oficiales y Sub oficiales y Gendarmes) la cual a la fecha asciende a la cifra de 15.250 funcionarios, son funcionarios designados a los centros de Gendarmería para cumplir funciones de apoyo logístico, dentro de los centros que son resguardados por los Gendarmes. Ejemplo de esto son los Centros de Reinserción Social, en la cual la mayoría de los funcionarios son Civiles, pero el resguardo de la seguridad de las dependencias le pertenece a la guardia conformada por Gendarmes. El segundo puesto de los ingresos en este periodo es para la Dirección Nacional, lo que llama la atención es que, de los 160 ingresos al máximo organismo de la institución, solo se realizaron 3 Procesos de Selección. El tercer lugar para los ingresos es para las Direcciones Regionales con 64 contrataciones totales, volviendo a ser tendencia la Contratación Directa como modo de ingreso.

Las modificaciones contractuales en este periodo alcanzan un porcentaje de variación entre un 12% de la C.D. y un 11% los ingresos por P.S. En este último se tiene un solo caso de modificación de dotación con aumento de grado y 8 casos de funcionarios que fueron cambiados de dotación. En la contratación Directa se encuentran todos los movimientos mencionados anteriormente, esto lleva al cambio de funciones como movimiento contractual vertical (aumento y baja de grado), horizontal (cambios de dotación), diagonal (aumento-baja de grado con cambio de dotación) y los cambios de estamentos, los cuales se producen al cambiar el nivel de estudio del funcionario, por ende ascendiente en el Estamento y aumentando el grado.

Respecto a los Ceses, los funcionarios que ingresaron al servicio a través de la C.D. en este periodo, fueron más propensos a renunciar de forma voluntaria a la institución representando un 7% de los egresos totales bajo esta modalidad. Los términos anticipados y términos de contrato por el fin del contrato, respecto al total de contrataciones directas fue de un 3% y 2% respectivamente. En el caso de los funcionarios que entraron a través del Proceso de Selección, solo un 5% cesaron voluntariamente, sin sumar ningún otro tipo de cese bajo esta modalidad. Lo anterior demuestra que, las personas que ingresaron bajo el mecanismo de Contratación Directa, cesaron de manera anticipada sus funciones, produciéndose lo contrario con los que superaron un Proceso de Selección, que bajo esta modalidad tienen 0% de egresos tanto por termino anticipado como de termino de contrato y un 5% de renuncias voluntarias lo que representa a 4 funcionarios en el periodo 2015-2016.

VI. Conclusiones:

- El proceso de Reclutamiento y Selección a Contrata en Gendarmería de Chile es similar al proceso de integración de Recursos Humanos de Chiavenato, estos comparten fases de “Solicitud área solicitante”, “Proceso de Selección a través de evaluación de los candidatos”, “Departamento de Recursos Humanos como parte de la tecnoestructura de la organización” “Las técnicas de evaluación Pruebas Psicológicas- Entrevista de Selección”, como diferencia el servicio público no realiza una planeación previa a los “perfiles de cargo”, demostrando así, que el desarrollo de este proceso se realiza una vez que éste se requiera, sin capacidad de planeación a las necesidades futuras. De mismo modo, este proceso se diferencia por las “atribuciones de sus actores”, donde el Director Nacional de Gendarmería de Chile, como máxima autoridad de la institución, define todas las contrataciones que se realizan a nivel nacional, ya sea a través proceso de Selección, como el proceso de contratación Directa.
- El Proceso de Reclutamiento y Selección, en lo descrito teóricamente por Chiavenato, nos muestra la eficiencia de recursos utilizados a la hora de elegir a la persona correcta, para el cargo correcto. Esto se representa en la baja deserción que tendría el funcionario en el desarrollo de sus labores, o la velocidad en la cual este se adaptaría a estas y por ende desarrollar las funciones encomendadas. En la Contratación Directa en Gendarmería de Chile, se puede observar que los funcionarios que ingresan bajo esta modalidad desertan más, lo cual genera un costo en cuanto a la sobrecarga laboral que provoca la falta de un integrante por sección; al igual que no genera eficiencia a favor del tiempo, al necesitar reorganizar otro proceso de selección y los recursos monetarios que se relacionan al mismo proceso. Esto también se relaciona con los movimientos de funciones, considerando que, en solo un periodo de dos años, se realizaron 48 movimientos contractuales, generando costos de tiempo en la adaptación de funciones o en el desarrollo correcto de sus funciones.
- Es la contratación Directa la modalidad en la cual se aplica el modelo de colocación de la teoría de la administración de Chiavenato. En este caso el Director Nacional contrata a una persona sin esta pasar por ningún Proceso de

Selección, solo procurara no incumplir con la disponibilidad presupuestaria y con ser el cargo una vacante de las Contrata.

- En el periodo 2015-2016, hacen ingresos 396 funcionarios a través de la Contratación Directa, de los cuales, en sus cargos a la fecha de octubre de 2017, se mantienen vigentes 384 funcionarios (88%). A diferencia de los funcionarios que ingresaron través Proceso de Selección, en el cual la vigencia asciende al 95% en el mismo periodo. Esto porcentualmente demuestra que los funcionarios que ingresaron a través de la Contratación Directa en Gendarmería permanecen menos en el servicio y esto, sin considerar que la diferencia entre los modos de ingresos, ya expone una gran distancia entre el uso de proceso sobre otro.
- La contratación Directa se encuentra dentro de las facultades del Director Nacional en la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile y en su Política de Reclutamiento. Esto nos presenta que la contratación Directa es legalmente fundamentada en su normativa y que ésta busca la centralización de la toma de decisión del servicio. Pese a lo déspota que pueda parecer esta atribución, se encuentra validada tanto por la normativa mencionada, como por todos los gobiernos que transcurrieron después del Decreto de Ley, en el cual nace la orgánica de Gendarmería de Chile. Pero, la legitimidad que pueda entregar el ciudadano y los medios de comunicación, a este tipo de procedimientos puede ser muy diferente, como es el caso de la Ex Ministra Javiera Blanco, la cual en el mismo periodo descrito (2015-2016) fue acusada de participar en la Contratación Directa y envió a cometido funcional de 4 profesionales de alto grado (de 8 a 5 bajo la Escala Única de Remuneraciones) ligados con militancia al Partido Socialista⁴⁸. Este tipo de acciones y pese a cumplir con todo el aparato institucional, afecta en la opinión pública sobre este Servicio, lo cual genera una desacreditación de una institución que cumple un rol fundamental en nuestro país.

⁴⁸ <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/07/22/813660/Documento-revela-instruccion-de-ministra-Blanco-a-Gendarmeria-para-contratacion-de-funcionarios.html>

Bibliografía

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*.

Chiavenato. (1974). *Administración de recursos Humanos*.

Cropley, M. y. (2003). *Contrato Psicologico*.

Crowley, E. (2004).

Hawk, R. (s.f.). *La Función del Reclutamiento*.

Miles, R. E. (1975). *Teorías de la gestión: implicaciones para el comportamiento organizacional y el desarrollo*.

Millward y cropley. (2003). *Contrato Psicologico*.

Werther. (s.f.). *Administración en Recursos humanos, 6ta edición*.

Anexos

Anexo N°1

Gendarmería de Chile

12/12/17 11:48

FUNCIONARIOS VIGENTES AL 12/12/2017

Región	I OFIC.	II SUBOFIC.	III	SubTotal		C	SubTotal	Total
DN	60	208	94	362		788	788	1150
I	42	547	16	605		81	81	686
II	54	678	22	754		127	127	881
III	25	355	11	391		80	80	471
IV	33	568	21	622		106	106	728
IX	55	1292	44	1391		183	183	1574
RM	322	3773	218	4313	1	1095	1096	5409
V	75	1138	84	1297		295	295	1592
VI	39	630	36	705		134	134	839
VII	71	1100	57	1228	1	187	188	1416
VIII	89	1868	97	2054		277	277	2331
X	38	616	26	680		134	134	814
XI	15	299	20	334		59	59	393
XII	19	267	16	302		64	64	366
XIV	31	444	14	489		62	62	551
XV	35	464	33	532		110	110	642
Total	1003	14247	809	16059	2	3782	3784	19843

Anexo N° 2

Link adjunto del Excel que contiene información de las contrataciones a Contrata en Gendarmería de Chile, periodo 2015-2016

<https://drive.google.com/open?id=1M5xo9msXys8UP3lnKLkXtb2sw7WAXoBI>